

## **POLİTİK DAVRANIŞ BOYUTLARI: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

SCALE DEVELOPMENT FOR THE DIMENSIONS OF POLITICAL BEHAVIOR

Güler İSLAMOĞLU\*

Deniz BÖRÜ\*\*

### **ÖZET**

Bu çalışmada bütüncül bir bakış açısıyla, bir kurumda karşılaşılan politik davranışların neler olduğu ortaya konmaya ve bu amaca yönelik olarak bir politik davranış ölçeği geliştirilmeye çalışılmıştır. Farklı kurum ve bölümlerde çalışan 290 kişilik bir örneklem ile ölçeğin geliştirilmesi ve sınanması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada politik davranışın işe vuruk tanımı, “kurumun kabul edilen normlarıyla tutarlı olmayan, kişinin kendi çıkarlarına hizmet eden, kurum hedefleri düşünülmeden hatta kurum hedeflerine ters düşse bile yapılan davranışlar” olarak yapılmıştır (Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Gandz ve Murray, 1980; Porter, Allen ve Angle, 1981). Yapılan analizlerde kurumlarda karşılaşılan politik davranışların “Tavizci Davranmak”, “İkiyüzlü Davranmak”, “Göze Girmeye Çalışmak”, “Koalisyon Kurmak”, “Karşılıklı Çıkar Gözetmek”, “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” olarak adlandırılan faktörler altında ve bu faktörlerin de “Yatay Politik Davranışlar” ve “Dikey Politik Davranışlar” olarak iki temel grup altında toplandığı ortaya çıkmıştır.

*Anahtar Sözcükler : Politik Davranış, Politik Davranış Boyutları.*

### **ABSTRACT**

The purpose of the study is to identify political behaviors that are exercised within the organizations and based on this identification to develop an instrument for political behavior. The instrument was developed and tested using a sample of 290 employees from diverse occupations and organizations. In the study, political behavior is operationally defined as “organizationally non-sanctioned behavior that is not consistent with the norms of the organization and which may be detrimental to organizational goals or to the interests of others in the organization” (Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Gandz ve Murray, 1980; Porter, Allen ve Angle, 1981). Results of the exploratory factor analysis on the survey data revealed six factors with Eigen values greater than one. The six factors are named as “acting two-faced”, “making concessions”, “ingratiation”, “forming coalitions”, “exchange of favors” and “inspirational appeals”. The second factor analysis applied to these six factors grouped the factors under two main factors namely “lateral political behavior” and “vertical political behavior”. Implications of the findings and suggestions for future research are discussed in the last section.

*Keywords : Political Behavior, Dimensions of Political Behavior.*

---

\* Marmara Üniversitesi İİBF İngilizce İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

\*\* Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

## **POLİTİK DAVRANIŞ**

Örgütsel davranış konusunda üzerinde en az durulan konulardan bir tanesi örgüt üyeleri arasındaki güç artırma mücadelesi ve örgüt içi politika konusudur (Koçel, 2003). Kurumlara hangi açıdan bakılırsa bakılsa veya hangi anlam verilirse verilsin, her bir kurum sonuç olarak politik bir yapıdır (Zaleznik, 1999). Bir kurumda, organizasyon adı verilen yapı içerisinde çalışanlar çeşitli yol ve metodlarla birbirlerini etkilemek ve belirli yönde davranışa yönlendirmek için çaba sarfederler. Sonuç olarak, kurum içinde çalışanların güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları örgüt içi politikayı (organizational politics) oluşturmaktadır. Kurum içi politika kurum için yararlı veya zararlı sonuçlar doğurabilir ve bu sonuçlara göre politik davranış iyi veya kötüdür denilebilir. Ancak, sonuçları ne olursa olsun, kurum içinde politik davranış kaçınılmazdır (Stewart, 1972). Bir görüşe göre politik davranış güç kaynaklı bir davranış olup zaman aldığı ve bilgi akışını engellediği için karar almayı ve performansı olumsuz etkileyen, işlevsel olmayan bir davranıştır (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Pettigrew, 1973). Diğer bir görüş ise, politik davranışın etkili değişim ve kurumun çevreye uyumu için gerekli olumlu bir davranış olduğunu öne sürmektedir (Pfeffer, 1981).

Politik davranış için değişik tanımlar vermek mümkündür. Politik davranış için yapılan tanımların ortak özelliği bu davranışın kişinin çıkarlarına hizmet etmesi, istenilen sonuçlara daha çabuk ulaşabilmesi için kişiye yardımcı olması, ancak kurum tarafından hoş görülmemesidir.

Örneğin, Mintzberg (1983) politik davranışı gayri resmi, bölücü ve her şeyden önemlisi kurum tarafından hoş görülmeyen davranışlar olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Ferris, Fedor, Chachere ve Pondy (1989) politik davranışı başkalarının çıkarlarına ters düşse bile kısa dönemli veya uzun dönemli kişisel çıkarları en üst düzeyde sağlayabilmek için stratejik olarak planlanmış sosyal etkileme süreci olarak tanımlamışlardır. Farrell & Peterson (1982) da benzer şekilde politik davranışı çalışanın resmi görev tanımında gerekli olarak belirtilmeyen ancak kurum içinde avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyebilecek faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Luthans (1995) ise politik davranışı kurum içinde en kısa yoldan ilerleyebilmek için gerekeni yapma olarak tanımlarken, Dubrin (1988) kurum içinde çalışanların yetenek ve performanslarına ek olarak mesleki gelişmelerini hızlandırmak ve kurum içinde daha fazla güç kazanmak için gösterdikleri davranışlar demeti olarak tanımlamıştır.

Diğer yandan Pfeffer (1992) politik davranışın daha çok belirsizlik ortamında ortaya çıktığını vurgulayarak politik davranışı, belirsizlik ve anlaşmazlık durumlarında kişilerin tercih ettikleri sonuçları elde edebilmeleri için güç ve diğer kaynakları elde etmek, arttırmak ve kullanmak için yürüttükleri faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Barnard

(1938) ve March (1962)'a göre kurum içinde sorun çözme süreçleri çok açık değil ise veya tam olarak tanımlanmamış ise, yani çalışan bir sorun olduğunda bu konuyu kime danışacağını bilmiyorsa, kurum içinde iş tanımları, çalışanların sorumlulukları tam olarak açık değilse, çalışanlar kişisel ilişkilerini kullanarak kendi ihtiyaçlarını kurum ihtiyaçlarının önünde tutup hedeflerine kısa yoldan ulaşmak için kurum içinde hoş görülme taktikler kullanabilirler. Sonuç olarak, kurumlar politik yapılar dönüşebilirler. Ayrıca bazı araştırmacılar da politik davranışın kurum içinde üst yönetim seviyesinde daha sık rastlanan bir davranış biçimi olduğunu savunmaktadır. Çünkü (Ferris, Russ, ve Fandt, 1989; Madison, Allen, Porter, Renwick, ve Mayes, 1980) kurum içinde daha çok üst yönetim sürekli belirsizlik durumunda karar almak durumunda kalmaktadır (Feldman, 1988).

Drory ve Romm (1990), Mayes ve Allen (1977) politik davranışın değişik şekillerde tanımlandığına dikkat çekmektedir. Bazı araştırmacılar politik davranış çok geniş çerçevede ele almış ( Bies ve Tripp, 1995; Cobb, 1986; Pfeffer, 1992) ve sosyal bir gerçek olduğunu vurgulamışlardır. Örneğin, Pfeffer (1981), çok basit olarak politik davranış “güç kullanımı” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre kurum içinde kullanılan her türlü etkileme süreci politik davranış tanımı içine girmektedir. Bir grup araştırmacı ise, politik davranış daha dar bir çerçevede ele alıp, kurumun hedeflerine ters düşse bile, kişinin kendi çıkarlarına hizmet eden ve kurum içinde hoş görülme her türlü etkileme çabaları olarak tanımlamaktadırlar (Drory ve Romm, 1990; Ferris, Frink, Beehr ve Gilmore, 1995; Ferris ve Kacmar, 1992; Ferris ve Judge, 1991; Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Kacmar ve Ferris, 1993).

Politik davranış boyutlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmada da politik davranış dar çerçevede yani, kurum tarafından izin verilmeyen (Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Gandz ve Murray, 1980; Porter, Allen ve Angle, 1981) ve kurumun hedeflerine ulaşmasına veya kurum içinde çalışanların çıkarlarına zarar verebilecek davranışlar olarak ele alınacaktır (Ferris vd., 1989; Gandz ve Murray, 1980; Porter vd., 1981). Ayrıca, politik davranışın en önemli ancak tanımı içinde gizli kalan özelliği bu davranışın, kişinin çıkarlarına hizmet etmesidir (Vredenburgh & Maurer, 1984). Drory ve Romm (1988), Ferris ve Kacmar (1992), Gandz ve Murray (1980), Madison, Allen, Porter, Renwick ve Mayes (1980), Romm ve Drory'nin de (1988) belirttikleri gibi çalışanlardan politik davranışa örnek vermeleri istendiğinde, belirtilen davranışlar manipülatif ve kişinin çıkarlarına hizmet eden davranışlardır. Bu görüşe paralel olarak Mintzberg'in (1985) tanımı bu çalışma için kullanılan politik davranış çerçevesini çizmekte olup, “kurum içinde hoş görülme, başkalarının çıkarlarına ters düşme pahasına kendi hedeflerine ulaşabilmek için kişinin kurum içinde kullandığı etkileme taktikleri” politik davranış olarak tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak değişik politik davranış tanımları, bu davranışa kurum içinde izin verilmediğini ve başkalarını etkilemek için aktif olarak yönetildiğini ve bu şekilde kişilerin istedikleri sonuçları daha çabuk elde edebildiklerini vurgulamaktadır (Hickson, 1987; Mayes ve Allen, 1977; Pfeffer, 1981). Bu anlamda politik davranışlar etkileme taktikleri olarak da adlandırılmaktadır (Kipnis ve arkadaşları, 1980).

Genellikle radikal yenilikler, yeni teknoloji, hedefler konusundaki belirsizlik, kararların pazarlık yapılarak veya başkalarını etkileyerek alınmasını zorunlu kıldığı için çalışanların politik davranış kullanarak birbirlerini etkileme olasılığı da artmaktadır (Ferris vd., 1996; Prasad, 1993). Miles (1980) hedeflerin belirsiz, kaynakların kıt, teknoloji ve çevrede değişimin, acil olarak alınması gereken kararların ve kurumsal değişimin olduğu ortamlarda politik davranışa daha çok rastlanıldığını belirtmektedir. Bütün bu durumlar belirsizlik yarattığı için bir bakıma da çıkar çatışmasına ortam yaratmaktadır. Çalışanlar da bu belirsizlik ortamında kendi çıkarlarını korumak için politik davranış örnekleri göstermektedirler. Kurum içi ve dışında birlikler ve ilişkiler (koalisyon) kurmak, karar verenlerden önemli bilgileri saklamak, üst yönetimin desteğini almak için lobi faaliyetlerinde bulunmak, (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Pettigrew, 1973; Pfeffer, 1981), ispiyonculuk, dedikodu yaparak haber dağıtmak, kurumla ilgili gizli bilgileri medyaya sızdırmak, başkalarına yardım ederek onlardan aynı karşılığı beklediğini hissettirmek politik davranış örneklerindedir (Farrell ve Petersen, 1986).

Farrell ve Petersen (1986) politik davranışlara bu şekilde örnek vermek yerine, bu davranışları üç boyut altında sınıflandırmanın ve bu sınıflar altında sıralama yapmanın daha doğru olacağını savunmaktadırlar. Bu boyutlar çalışanların kurum içerisinde avantaj ve dezavantajların dağılımını etkilemek için kaynak arama ya da var olan kaynakları yönetmek için kullandığı taktikleri ifade etmektedir :

•**Dahili – Harici Boyut:** Politik davranışta bulunan kişinin kaynakları kurum içinden ya da kurum dışından temin etmeye yönelmesidir. Harici boyutta, politik davranışta bulunan kişi harici unsurları politik davranışa dahil etmekte ve dış kaynakları amacı doğrultusunda seferber etmektedir. Örneğin; ispiyonculuk, kurumla ilgili gizli bilgileri medyaya sızdırmak, dava açmak, kurum dışı kişilerle işbirliği yapmak. Dahili boyutta ise, politik davranışta bulunan kişi kurum içerisinde var olan kaynakları kullanmaktadır. Örneğin, başkalarına yardım ederek onlardan aynı karşılığı beklediğini hissettirmek, zorluk çıkarmak, itirazlarda bulunmak, kurum içinden kişilerle işbirliği yapmak, isyan, kargaşa yaratmak, misilleme yapmak bu boyut içerisinde sıralanabilir

•**Yatay – Dikey Boyut :** Politik davranışın yatay-dikey boyutunda ise, ast ile üst veya aynı düzeyde çalışanlar arasındaki etkileme taktikleri söz konusudur. Yöneticiye şikayet etmek, yağcılık yapmak, emir komuta zincirini

çiğnemek, mentor-hami ilişkisi dikey boyuta örnek oluşturabilir. Yatay politik davranış boyutuna ise karşılıklı çıkar gözetmek, yardım teklifinde bulunmak, koalisyon, informal ilişkiler geliştirmek örnek olarak verilebilir.

•**Meşru – Meşru olmayan Boyut** : Aslında kurum içerisinde istenmese de, resmi olarak tanınmasa da politik davranışlar günlük hayatın bir gerçeği haline gelmiştir. Meşru boyut altında toplayabileceğimiz bu davranışlar patrona şikayet etmek, güçlü kişilerle iş ilişkileri ve dostluk kurmak (koalisyon), emir komuta zincirini çiğnemek, kurallara uymayarak veya çok sıkı bağlanarak kurum politika ve kararlarının işleyişini engellemek, profesyonel faaliyetlerle kurum dışından kişilerle ilişki kurmak olarak sıralanabilir. Ancak, bazı politik davranışlar kurum politika ve işleyişine zarar verdiği için kabul görmemekte ve meşru kabul edilmemektedir. Örneğin, kuralları çiğnemek ve sabote etmek, ispiyonculuk yapmak, protesto eylemlerine katılmak, toplu halde hasta olduğunu belirterek işe gelmemek, ayaklanma, isyan bu tip davranışlardandır. Meşru olmayan politik davranış sonucunda kişinin cezalandırılması veya işini kaybetme riski olduğundan kurum içinde pek fazla kullanılmamaktadır. Sonuç olarak, kurum içinde yapılan politik davranışların çoğu meşrudur.

## **YÖNTEM**

Bu çalışmanın temel amacı, kurum içinde politik davranış tanımına uygun davranışları ortaya koymak ve bu davranışlarla ilgili bir ölçek geliştirmektir. Çalışma iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada kurum içerisinde karşılaşılan politik davranışların neler olduğuna ilişkin ifadeler toplanmıştır. İkinci aşamada ise bu ifadelerin politik davranışları ne kadar tanımladığı test edilmiştir. Çalışmaya ilişkin detaylar aşağıda ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

## **ÇALIŞMANIN AŞAMALARI**

### **Birinci Aşama : İfadelerin Toplanması ve Değerlendirilmesi**

Çalışmanın ilk adımı olarak bir ön anket uygulaması yapılmıştır. Bu uygulamada Marmara Üniversitesi Türkçe ve İngilizce İşletme Bölümünde Yüksek Lisans programlarına devam eden ve farklı sektörlerde çalışan 131 öğrenciye açık uçlu olarak bir soru yöneltilmiştir. Bu aşamada gündüz ve gece yüksek lisans programlarında eğitim gören ve halen bir iş yerinde çalışmakta olan öğrenciler kapsama dahil edilerek, daha önce çalışmış ancak halen çalışmayan ya da hiç iş tecrübesi bulunmayan öğrenciler kapsam dışı bırakılmışlardır. Öğrencilerden herhangi bir demografik bilgi istenmeden yapılan bu aşamada formların başına;

*“Politik davranışlar kurumun*

*• kabul edilen normlarıyla tutarlı olmayan*

*• kişinin kendi çıkarlarına hizmet eden*

*• kurum hedefleri düşünülmeden hatta kurum hedeflerine ters düşse bile yapılan davranışlardır.”*

şeklinde bir tanımlama konularak, kendileri için politik davranış olarak nitelendirilecek 5 davranışı yazmaları istenmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda, öğrencilerin büyük bir kısmının politik davranışları tanımlamak yerine, politik davranışlarla karşılaşılan durumları ayrıntılı olarak anlattıkları ve durum karşısında hissettiklerini yazdıkları tespit edilmiştir. Bu tür anlatımlar araştırmanın amacına yönelik olmadığından değerlendirme aşamasında dikkate alınmamışlardır. Bu aşamada öğrencilerden toplanan ön anket formlarından toplam 89 ifadeye ulaşılmıştır.

Elde edilen 89 ifade araştırmacılar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir. Verilen cevaplardan benzer özellikler taşıyan ifadeler bir araya getirilmiş, tekrarlanan ve ilgisiz olan ifadeler kapsam dışı bırakılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda 40 ifadeye ulaşılmıştır. Çalışmaya ilişkin yapılan literatür incelemesinde elde edilen ifadelerin konuyu tanımlayıcı olarak verilen özelliklerle benzerlik gösterdiği görülmüştür. Yine farklı politik davranış ölçekleri ile yapılan karşılaştırmalarda ifadelerin büyük oranda örtüştüğü, bununla birlikte bazı ifadelerin eksik olduğu tespit edilmiştir. Eksik olduğu düşünülen 13 ifade (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980) çalışmanın ön aşamasında elde edilen 40 ifade ile bir araya getirilerek toplam 53 ifadelik bir anket formuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bu 53 ifadenin politik davranışları ne ölçüde tanımladığını görmek üzere 50 kişilik bir grup üzerinde pilot uygulaması yapılmıştır. Bu aşamada deneklere herhangi bir demografik soru yöneltilmemiştir. İfadelerin “çok politik (5)” den “hiç politik değil (1)” e doğru uzanan ölçek üzerinde değerlendirilmesi istenmiştir. Elde edilen sonuçlar tüm ifadelerin “oldukça politik” olarak algılandığını göstermektedir (ortalamala:3,8 ve üzeri). Bu aşamada ifadelerin güvenilirlik katsayısı da  $\alpha$ : ,9277 olarak tespit edilmiştir.

### **İkinci Aşama: Anket Formu Oluşturma**

Bu aşamada ön uygulama sonucunda elde edilen 53 ifade bir anket formu haline getirilmiştir. Anket formu 2 kısımdan oluşmaktadır.

Anketin birinci kısmında çalışmanın amacını özetleyen, verilecek yanıtların gizliliğini ve akademik amaçlar için kullanılacağını belirten, ayrıca katılımcıların gönüllü katılımlarını isteyen bir açıklama ile kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Kişisel bilgi formunda deneklerden cinsiyet, yaş, medeni durumu, çocuk sahibi olma durumu, eğitim düzeyi, çalışma hayatındaki

kıdemi, halen çalışmakta oldukları kurumdaki kıdemleri, ve kurum içerisinde çalıştıkları kademeye ilişkin olarak yöneltilmiş soruları cevaplandırmaları istenmiştir.

Anketin ikinci kısmında ise politik davranış ifadeleri anketin hazırlık aşamalarında kullanılan

“Politik davranışlar kurumun

- kabul edilen normlarıyla tutarlı olmayan
- kişinin kendi çıkarlarına hizmet eden
- kurum hedefleri düşünülmeden hatta kurum hedeflerine ters düşse bile yapılan davranışlardır.”

şeklindeki politik davranış tanımı ve bir yönerge ile deneklere verilmiştir. Bu yönergede deneklerden bu politik davranış tanımını göz önünde bulundurarak, kurumlarda rastlanan bazı davranış örneklerinin ne derece politik olduğunu, “çok politik (5)” den “hiç politik değil (1)”e doğru uzanan ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

### Örneklem ve Uygulama

Çalışma sonucunda oluşturulan anket formu toplam 350 kişiye dağıtılmıştır. Denekler, İstanbul içerisinde değişik şirket ve sektörlerde çalışan ve iradi örnekleme metotlarından kolayda örneklem (kolay ulaşılabilir/convenience sampling) yöntemi ile belirlenmiş kişilerden oluşmaktadır. Deneklere ilişkin demografik özellikler aşağıda Tablo1 de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılım**

DEĞİŞKEN		YAŞ		DEĞİŞİM ARALIĞI : 23-52		ORTALAMA :33,34	
		İŞ HAYATI KIDEM		DEĞİŞİM ARALIĞI : 1-36		ORTALAMA :10,60	
		KURUM KIDEM		DEĞİŞİM ARALIĞI : 1-30		ORTALAMA : 6,24	
		SAYI	%	DEĞİŞKEN		SAYI	%
CİNSİYET	KADIN	135	46,6	EĞİTİM	LİSE VE ALTI	75	25,9
	ERKEK	155	53,4		ÜNİVERSİTE	175	60,3
MEDENİ DURUM	EVLİ	156	53,8		YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA	40	13,8
	BEKAR	134	46,2	ÜST KADEME	68	23,4	
ÇOCUK	VAR	131	45,2	GÖREV YAPTIĞI KADEME	ORTA KADEME	173	59,7
	YOK	159	54,8		ALT KADEME	49	16,9

Anket formları deneklere çalıştıkları kurumlara gidilerek, gönüllü katılım esas alınarak elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Anket dağıtımı 2006 yılı Temmuz ayı içerisinde tamamlanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %83'tür (290 denek).

## BULGULAR

### Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi

Çalışmada, anketlerde yer alan ifadelerin belli başlıklar altında toplanıp toplanmadığını görmek üzere faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi öncesinde ifadeler arasında negatif yönlü ilişki veren ya da güvenilirliği düşüren ifadelerin olup olmadığını görmek açısından toplanan anketlerin güvenilirliğine bakılmıştır. Bu amaçla cronbach alpha ( $\alpha$ ) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan anket formunda negatif yönlü ilişki gösteren ve güvenilirliği düşüren ifadelerin bulunmadığı ve  $\alpha$  değerinin ,9368 olduğu görülmüştür.

Yapılan faktör analizi sonucunda %61.766 açıklayıcılığa sahip toplam 5 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler “**İKİYÜZLÜ VE TAVİZCİ DAVRANMAK**” , “**GÖZE GİRMEYE ÇALIŞMAK**” , “**KOALİSYON KURMAK**” , “**KARŞILIKLI ÇIKAR GÖZETMEK**” ve “**ÜST YÖNETİME YARANMAYA ÇALIŞMAK**” olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 16 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Tablo.2 incelendiğinde, faktör ortalamalarının 3 civarında olduğu (Biraz politik) (en yüksek ortalama Faktör 2: Göze Girmeye Çalışmak) görülmektedir.

**Tablo 2 : Politik Davranış Faktörleri**

<b>FAKTÖR 1 : TAVİZCİ VE İKİYÜZLÜ DAVRANMAK</b>			
<b><math>\alpha</math> : ,9591</b>	<b>ORT.: 3,5372</b>	<b>%VAR : 31,600</b>	<b>FAKTÖR KATKISI</b>
40.Yüze gülüp arkadan konuşmak			,862
34.Dostça davranıp surlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak			,854
37.Başkalarının fikrini kendi fikriymiş gibi satmak			,850
32.Konuştuğunun, düşündüğünün tersine davranmak			,836
24.Kendini daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştirmek ve küçümsemek			,835
13.İnanmadan başkalarının görüşünü savunmak			,815
18.Bir grup içinde sevilme ve sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak			,814
35.Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanmak			,806
23.Kendini çok çalışıyor göstermek için sürekli masa başında bilgisayarla meşgulmüş görüntüsü yaratmak			,762
6. Müdüre arkadaşlarını arkadaşlarına müdürü kötülemek			,755



25.Yönetici işte yokken işe gelmemek	,737		
29.Adam kayırmak, adamına göre muamele yapmak	,729		
15.İstedliğini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket etmek	,696		
36.Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen yardım etmemek	,667		
14.Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak	,599		
21.Maaş zammı dönemlerinde müdürle sık sık görüşmek, odasına gitmek	,594		
39.Bir üst kademedan iş kapabilmek için yaranmaya çalışmak	,590		
16.Haklı ile haksız bildiği halde taraf tutmamak	,557		
42.Sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri abartmak	,507		
11.Çalışanı çalışmayanadan ayırmadan herkese eşit ödül dağılımı yapmak	,493		
<b>FAKTÖR 2 : GÖZE GİRMEYE ÇALIŞMAK</b>			
<b>α: ,7684</b>	<b>ORT.: 3,6055</b>	<b>%VAR : 9,301</b>	<b>FAKTÖR KATKISI</b>
45.Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, ondan yana olduğunu hissettirmek	,748		
46.Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, başarılı gözükmeye çalışmak	,628		
9.İstediklerini elde etme pahasına üstüne hoş görünmeye çalışmak	,621		
19.Durumun, zamanın gerektirdiği gibi davranarak kendi çıkarlarını gözetmek	,598		
22.Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurmak	,596		
<b>FAKTÖR 3 : KOALİSYON KURMAK</b>			
<b>α: ,8105</b>	<b>ORT.: 3,1317</b>	<b>%VAR : 8,576</b>	<b>FAKTÖR KATKISI</b>
47.Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarının desteğini almak	,852		
48.Yöneticiyi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için çalışanların desteğini almak	,827		
44.Yöneticiyi etkilemek için iş arkadaşlarının desteğini almak	,700		
49.Yönetici ile çözümlenemeyen durumlarda, üst yönetimi devreye sokmak	,626		
30.Yöneticisine düşünceleri topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarının da desteğini aralarak iletmek	,608		
<b>FAKTÖR 4 : KARŞILIKLI ÇIKAR GÖZETMEK</b>			
<b>α: ,8071</b>	<b>ORT.: 3,3767</b>	<b>%VAR : 6,930</b>	<b>FAKTÖR KATKISI</b>
53.Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek	,711		
50.Kendisine yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima etmek	,693		
51.Başkalarından bir iyilik istenirken, geçmişte kendisi tarafından yapılan iyilikleri hatırlatmak	,615		
52.Belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olunacağını hissettirmek	,593		
<b>FAKTÖR 5 : ÜST YÖNETİME YARANMAYA ÇALIŞMAK</b>			
<b>α: ,7052</b>	<b>ORT.: 3,5333</b>	<b>%VAR : 5,359</b>	<b>FAKTÖR KATKISI</b>
27.Yöneticilerin düzenlediği sosyal aktivitelere itirazsız katılmak	,815		
26.Üstlerin beğenisine göre giyinmek	,745		
28.Yönetici ile ilişkilerde yöneticiyi hep üstün,önemli göstermek	,550		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği : ,941</b>			
<b>Ki-kare:7102,461 Serbestlik Derecesi :666 Anlamlılık : ,000</b>			

Elde edilen bu faktörler altında toplanan ifadeler incelendiğinde özellikle Faktör1: İkiyüzlü ve Tavizci Davranmak faktörü altında çok sayıda ifadenin (20) toplandığı görülmüştür. Bu faktör başlığı altında toplanan ifadelerin başka faktörler altında toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla Faktör1: İkiyüzlü ve Tavizci Davranmak faktörü altında toplanan 20 ifade kendi arasında tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %62,700 açıklayıcılığa sahip toplam 2 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörler “**FAKTÖR 1a: TAVİZCİ DAVRANMAK**” ve “**FAKTÖR 1b: İKİYÜZLÜ DAVRANMAK**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 3 : “Faktör 1 : Tavizci Ve İkiyüzlü Davranmak” için yapılan faktör analizi sonuçları**

<b>FAKTÖR 1 : TAVİZCİ VE İKİYÜZLÜ DAVRANMAK</b>			
<b>FAKTÖR 1a : TAVİZCİ DAVRANMAK</b>			
<b><math>\alpha</math> : ,9067</b>	<b>ORT. : 3,6192</b>	<b>%VAR : 30,477</b>	<b>FAKTÖR KATKISI</b>
14.Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak			,792
15.İstedliğini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket etmek			,784
18.Bir grup içinde sevilmek ve sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak			,696
13.İnanmadan başkalarının görüşünü savunmak			,669
21.Maaş zammı dönemlerinde müdürle sıklık görüşmek, odasına gitmek			,651
29.Adam kayırmak, adamına göre muamele yapmak			,621
23.Kendini çok çalışıyor göstermek için sürekli masa başında bilgisayarla meşgulmüş görüntüsü yaratmak			,609
39.Bir üst kademedeki iş kapabilmek için yaranmaya çalışmak			,587
42.Sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri abartmak			,489
<b>FAKTÖR 1b : İKİYÜZLÜ DAVRANMAK</b>			
<b><math>\alpha</math> : ,9373</b>	<b>ORT. : 3,4534</b>	<b>%VAR : 32,222</b>	<b>FAKTÖR KATKISI</b>
25.Yönetici işte yokken işe gelmemek			,742
36.Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen yardım etmemek			,707
34.Dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak			,694
40.Yüze gülüp arkadan konuşmak			,690
37.Başkalarının fikrini kendi fikriymiş gibi satmak			,689
11.Çalışanı çalışmayan ayırmadan herkese eşit ödül dağılımı yapmak			,685
24.Kendini daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştirmek ve küçümsemek			,665
35.Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanmak			,647
32.Konuştuğunun, düşündüğünün tersine davranmak			,643
16.Haklı ile haksız bildiği halde taraf tutmamak			,503
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği : ,966</b>			
<b>Ki-kare:4155,729 Serbestlik Derecesi :171 Anlamlılık : ,000</b>			

Bu uygulama diğer tüm faktör başlıkları altında yer alan ifadeler için de tekrarlanmıştır. Ancak, diğer tüm başlıklar altında yer alan ifadelerin tek bir faktör yani daha önce yer aldıkları faktör başlığı altında toplandıkları ortaya çıkmıştır.

Yapılan tüm inceleme ve analizlerden sonra, Faktör 1'in 2'ye ayrılması ile elde edilen F1a:Tavizci Davranmak ve F1b:İkiyüzlü Davranmak ile diğer tüm faktörler (F2:Göze Girmeye Çalışmak, F3: Koalisyon Kurmak, F4: Karşılıklı Çıkar Gözetmek ve F5: Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak) için tekrar (ikinci düzeyde) faktör analizi yapılmıştır. Bu ikinci düzeydeki faktör analizinin amacı da faktörlerin bir başka faktör grubunun alt boyutlarını oluşturup oluşturmadığını ortaya koymaktır. Analiz sonucunda faktörlerin toplam % 72,890 açıklayıcılığa sahip 2 faktör boyutunda toplandıkları görülmüştür (Tablo 5). Bu faktör grupları “**FAKTÖR I<sub>2</sub> : YATAY HİYERARŞİDE POLİTİK DAVRANIŞLAR**” ve “**FAKTÖR II<sub>2</sub> : DİKEY HİYERARŞİDE POLİTİK DAVRANIŞLAR**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 4 : İkinci dereceden faktör analizi sonuçları**

<b>FAKTÖR I<sub>2</sub> : YATAY HİYERARŞİDE POLİTİK DAVRANIŞLAR</b>			
<b><math>\alpha</math> :</b>	<b>ORT.: 3,4831</b>	<b>%VAR : 43,705</b>	<b>FAKTÖR KATKISI</b>
Faktör 1b : İkiyüzlü Davranmak			,941
Faktör 1a : Tavizci Davranmak			,917
Faktör 4 : Karşılıklı Çıkar Gözetmek			,666
<b>FAKTÖR II<sub>2</sub> : DİKEY HİYERARŞİDE POLİTİK DAVRANIŞLAR</b>			
<b><math>\alpha</math> :</b>	<b>ORT.: 3,4235</b>	<b>%VAR : 29,185</b>	<b>FAKTÖR KATKISI</b>
Faktör 3 : Koalisyon Kurmak			,828
Faktör 2 : Göze Girmeye Çalışmak			,700
Faktör 5 : Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak			,622
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği : ,666</b>			
<b>Ki-kare:835,480 Serbestlik Derecesi :15 Anlamlılık : ,000</b>			

Tablo 4 incelendiğinde, faktör gruplarına ait ortalamaların 3,4 civarında olduğu (Biraz politik) ve her iki faktör grubunun da ortalamasının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

### **Korelasyon Analizi Sonuçları**

Bu bölümde tüm faktörler arasında korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen değerler aşağıda Tablo 5'de sunulmaktadır.

**Tablo 5 : Faktörler arası Korelasyon Analizi Sonuçları**

	F1a: Tavizci Davranmak	F1b: İkiyüzlü Davranmak	F2: Göze Girmeye Çalışmak	F3: Koalisyon Kurmak	F4: Karşılıklı Çıkar Gözetmek	F5: Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	FI <sub>2</sub> : Yatay Hiyerarşide Politik Davranışlar
F1a: Tavizci Davranmak							
F1b: İkiyüzlü Davranmak	,857						
F2: Göze Girmeye Çalışmak	,514	,293					
F3: Koalisyon Kurmak	-	-,229	,317				
F4: Karşılıklı Çıkar Gözetmek	,554	,573	,449	,154			
F5: Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,375	,303	,491	,218	,388		
FI <sub>2</sub> : Yatay Hiyerarşide Politik Davranışlar	,914	,930	,466	-	,795	,399	
FII <sub>2</sub> : Dikey Hiyerarşide Politik Davranışlar	,332	,153	,787	,698	,435	,762	,338

Tablo 5 incelendiğinde tüm ilişkilerin ,001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerden “F3: Koalisyon Kurmak” ile “F1b: İkiyüzlü Davranmak” arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu dikkat çekmektedir. Bu faktörler incelendiğinde, koalisyon kurma faktörü altında yer alan ifadelerde politik davranışın başkalarından destek olarak gerçekleştirildiği, buna karşılık ikiyüzlü davranma faktörü altında yer alan ifadelerde ise politik davranışın bireysel olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu anlamda koalisyon kurma yönündeki politik davranış toplulukçu, ikiyüzlü davranma yönündeki politik davranış bireyci bir davranış olarak düşünülebilir.

Diğer yandan “FI<sub>2</sub>: Yatay Hiyerarşide Politik Davranışlar” altında yer alan “F1a: Tavizci Davranmak” ile “FII<sub>2</sub>: Dikey Hiyerarşide Politik

Davranışlar” altında yer alan “F2: Göze Girmeye Çalışmak” arasında orta düzeyde ( korelasyon katsayısı ,514) bir ilişkinin olduğu dikkat çekmektedir. Faktörler altında yer alan ifadeler incelendiğinde, göze girmeye çalışmak altında yer alan ifadelerin yöneticilere hoş görünmeye yönelik olduğu, buna karşılık tavizci davranmak altında yer alan ifadelerin ise hem yöneticilerine hem de iş arkadaşlarına hoş görünmeye yönelik olduğu dikkat çekmektedir. Kısaca, her iki faktörde de ortak olan nokta, politik davranış gösteren bireyin hem yatay hiyerarşide hem de dikey hiyerarşide kendini beğendirmeye çalıştığıdır.

“FII2: Yatay Hiyerarşide Politik Davranışlar” altında toplanan faktörler arasındaki en yüksek ilişkinin “F1a: Tavizci Davranmak” ile “F1b: İkiyüzlü Davranmak” arasında olduğu ( korelasyon katsayısı ,858) görülmektedir. Bu iki faktör arasında ortaya çıkan bu yüksek korelasyonun nedeni, aslında faktör analizinde “Faktör1: İkiyüzlü ve Tavizci Davranmak” olarak toplanan (Tablo 2) 20 ifadenin, tekrar faktör analizine tabi tutularak 2 faktöre ayrılmasının (Tablo 3) sonucu, yani aynı boyutu tanımlayan iki alt boyut arasındaki ilişkinin göstergesi olarak yorumlanabilir.

“FII2: Dikey Hiyerarşide Politik Davranışlar” altında toplanan faktörler arasındaki en yüksek ilişkinin ise “F2: Göze Girmeye Çalışmak” ile “F5: Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” arasında olduğu ( korelasyon katsayısı ,491) ortaya çıkmıştır. Bu faktörler arasındaki yüksek korelasyonun nedeni, her iki faktör altında yer alan ifadelerin de kişinin bireysel olarak üst yönetime yönelik politik davranışları temsil etmesi olarak görülebilir.

Ayrıca, “FI2: Yatay Hiyerarşide Politik Davranışlar” altında toplanan “F1a: Tavizci Davranmak”, “F1b: İkiyüzlü Davranmak” ve “F4: Karşılıklı Çıkar Gözetmek” faktörleri arasındaki korelasyonun, “FII2: Dikey Hiyerarşide Politik Davranışlar” altında toplanan “F2: Göze Girmeye Çalışmak”, “F3: Koalisyon Kurmak” ve “F5: Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” faktörleri arasındaki korelasyondan daha güçlü ilişkiler gösterdiği görülmüştür.

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

Politik davranış anketi geliştirmek için yürütülen bu araştırma sonucunda kurum içinde politik olarak tanımlanan davranışlar, “Tavizci Davranmak”, “İkiyüzlü Davranmak”, “Göze Girmeye Çalışmak”, “Koalisyon Kurmak”, “Karşılıklı Çıkar Gözetmek”, “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” başlıkları altında toplanmışlardır. Bu davranışlar daha önce geliştirilmiş olan politik davranış ölçeklerinde çıkan davranışlarla benzerlik göstermektedir.

Politik davranış konusunda 1980 yılında Kipnis ve arkadaşlarının yaptığı çalışma önemli bir yer tutar. Bu çalışmada, keşifsel bir çalışma sonucu bulunan etkileme taktikleri bir grup gece eğitimi alan öğrencilere uygulanmış ve öğrencilere bu davranışları ne sıklıkta çalışma arkadaşlarına, astlarına ve üstlerine uyguladıkları sorulmuştur. Bu keşifsel çalışma sonucu, değişik amaçlar için değişik taktiklerin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Çalışma politik davranış ve etkileme taktikleri konusunda bir ilk adım olmasına rağmen çok sayıda da kısıtı söz konusudur. Anketin öğrenciler tarafından belirtilen davranışları içermesi ve ankette yöneticinin etkili olabilmesi için gerekli olan etkileme taktiklerinin eksik olması eleştirilmesine neden olmuştur. Bununla birlikte araştırmada ortaya çıkan taktikler birçok çalışmada kullanılmıştır (Ansari ve Kapoor, 1987; Erez ve Rim, 1982). Bu taktikler “Baskı Uygulama (Pressure tactics)”, “Üst Yönetimi Arkasına Alma (Upward appeals), “Karşılıklı Çıkar Gözetme (Exchange tactics), “Koalisyon (Coalition tactics)”, “Göze Girmeye Çalışmak (Ingratating tactics)”, “Mantıkla ikna etme (Rational persuasion)”, “Yaptırım (Sanctions)” ve “Engelleme (Blocking)” olarak ortaya çıkmıştır. Bu taktiklerden maaş artışı yapmak, işten çıkarmak gibi davranışları içeren “Yaptırım (Sanctions)” daha önce yapılmış bir davranışa karşılık olduğu ve astlarla az sıklıkta ve üst ve çalışma arkadaşları ile hiç kullanılmadığı için anket kapsamı içine alınmamıştır. İş yavaşlatmak, kişi ile çalışmama konusunda tehditte bulunmak gibi davranışları içeren “Engelleme (Blocking)” ise yine aynı şekilde çalışma arkadaşları ile çok az, üst ve astlarla hiç kullanılmadığı için anket kapsamından çıkarılmıştır (Kipnis ve Schmidt, 1988).

Yukl ve Fable 1990 yılında, Kipnis ve arkadaşlarının ortaya çıkardıkları etkileme taktiklerini geliştirmek amacıyla yaptıkları araştırmada, Kipnis ve arkadaşlarının bulduğu “Yaptırım” ve “Engelleme” dışında kalan altı taktiğe ulaşmış ve bunların yerine iki taktik daha bulmuşlardır. Bunlar “Değerlere ve İnançlara Yönelme (Inspiration appeals)” ve “Danışarak destek alma (Consultation tactics)” dır.

Yapılan bu çalışmada da Kipnis ve arkadaşlarının ortaya çıkardıkları etkileme taktiklerine benzer davranışlar elde edilmiştir. Bunlar, “Göze Girmeye Çalışmak”, “Koalisyon Kurmak”, “Karşılıklı Çıkar Gözetmek”tir. Ayrıca bu çalışmada farklı olarak “Tavizci Davranmak”, “İkiyüzlü Davranmak” ve “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” davranışları da ortaya çıkmıştır.

Bu davranışlardan “Tavizci Davranmak” N.Martin ve J.Simms’e göre pek çok yöneticinin kullandığı güç taktiklerindedir. N.Martin ve J.Simms (1956) yöneticilerin kullandıkları güç taktikleri olarak

- Önerileri dinlemek, ancak değerlendirme konusunda aceleci davranmamak,

- Herhangi bir konuya kendini tam olarak yöneltmeyip manevra yeteneğini korumak,

- Haberleşmeyi kontrol etmek,

- Beğenmediği fikir ve önerileri reddedilmeleri en muhtemel zamanlarda tartışmaya koymak

- Verdiği kararların doğruluğu hakkında şüpheleri bile olsa, verdiği karar en etkin kararmış gibi davranarak kendine güvenini göstermek

- Daima bir amir olarak davranmak

olarak sıralamaktadır.

Robert Miles (1980) ise güç artırma ve koruma yolları ile ilgili bazı taktikler önermiştir. Bunlar ;

- Bürokratik engeller yaratmak ve bu engellerden kaçınılmasını sağlamak

- Kendi faaliyetlerini kurum için kaçınılmaz yapmak

- İstekli ve hırslı asları arasında rekabet yaratmak

- Belirsizlikler yaratmak

- Belirli bilgi, kişi ve aletlere ulaşımı sınırlamak

- Kendi görüşlerini kuvvetlendirmek için araştırma sonuçlarından yararlanmak

- Kaynakları kontrol etmek

- Muhtemel muhalefeti etkisiz kılmak ve bunun için kurum içerisinde değişiklikler yapmak

- Yıpratılması güç bir kişilik oluşturmaya çalışmak

- Kurum içinde usta-çırak ilişkisi geliştirmektir.

Sayılan bu güç taktikleri politik davranış faktörleri altında yer alan bazı ifadeler içerisinde de kısmen görülmektedir.

Bu çalışma ile politik davranış literatüründe mevcut boyutlara ulaşılmış olup, bu boyutlara yenileri de eklenmiştir. Ayrıca, politik davranışları ölçme konusunda kullanılacak ifadeler geliştirilerek, ölçek oluşturma yönünde bir girişimde bulunulmuştur.

Bundan sonraki çalışmalarda politik davranışın kademeler açısından ele alınarak incelenmesi, politik davranışın farklı boyutlarının inceleme konusu

yapılması, sektör (kamu/özel) ayırımına gidilmesi, farklı sonuçların ortaya çıkmasına ve bu alandaki literatürün gelişimine katkıda bulunacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- ANSARI, M.A. ve KAPOOR, A. (1987) Organizational Context and Upward Influence Tactics, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 39-49.
- BARNARD, C. I. (1938) *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press. Andersoni Daun (2003) içinde "The integration of gender and political behavior into Hambrick and Mason's upper echelons model of organizations" *Journal of American Academy of Business*, Sep.Vol.3, Iss. 1/2; s. 29
- BIES, R. J. ve TRIPP, T. M. (1995) The use and abuse of power: Justice as social control, içinde Cropanzano, R. ve Kacmar, M. K. (Eds) *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Quorum Books, Westport, CT, s. 131-145.
- COBB, A. T. (1986) Political diagnosis: Applications in organizational development, *Academy of Management Review*, 11, 482-496.
- DRORY, A. ve ROMM, T. (1988) What organizational politics is: Organization members' perceptions, *Organization Studies*, 9/2, 165-179.
- DUBRIN, A.J. (1988) Career maturity, organizational rank and political behavior tendencies: A correlational analysis of organizational politics and career experience, *Psychological Reports*, 63, 531-537.
- EISENHARDT, K. M. ve BOURGEOIS, L. J., III (1988) Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory, *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- EREZ, M. ve RIM, Y. (1982) The Relationship between goals, influence tactics and personal and organizational variables, *Human Relations*, 35, 871-878.
- FARRELL, D. ve PETERSEN, J.C., (1986) Patterns of Political Behavior in Organizations, *The Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- FELDMAN, S. P. (1988) Secrecy, information, and politics: An essay on organizational decision making, *Human Relations*, 41(1), 73-90.
- FERRIS, G. R., FRINK, D. D., GALANG, M. C., ZHOU, J., KACMAR, K. M. ve HOWARD, J. L. (1996) Perceptions of organizational politics: Predictions, stress-related implications, and outcomes, *Human Relations*, 49(2), 233-256.



- FERRIS, G. R., FRINK, D. D., BEEHR, T. A. ve GILMORE, D. C. (1995) Political fairness and fair politics: The conceptual integration of divergent constructs, içinde Cropanzano, R. and Kacmar, M. K. (Eds) *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Quorum Books, Westport, CT, s. 21-36.
- FERRIS, G. R. ve KACMAR, K. M. (1992) Perceptions of organizational politics, *Journal of Management*, 18, 93-116.
- FERRIS, G. R. ve JUDGE, T. A. (1991) Personnel/human resources management: A political influence perspective, *Journal of Management*, 17, 447-488.
- FERRIS, G. R., RUSS, G. S. ve FANDT, P. M. (1989) Politics in organizations, In: Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds.), *Impression Management in the Organization*, pp. 143-170. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ. Harrell-Cook, Gloria., Ferris, Gerald R., Dulebohn, James H. (1999) içinde Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics - work outcomes relationships, *Journal of Organizational Behavior*, Dec.,Vol.20, Iss. 7; pg. 1093
- FERRIS, G.R., FEDOR, D.B., CHACHERE, J.G. ve PONDY, L.R. (1989) Myths and politics in organizational context, *Group and Organization Studies*, 14, 83-103.
- GANDZ, J. ve MURRAY, V. V. (1980) The experience of workplace politics, *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- HICKSON, D. J. (1987) Decision making at the top of organizations, In W. R. Scott & J. F. Short, Jr. (Eds.), *Annual Review of Sociology* (pp. 165-192). Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc..
- KACMAR, K. M. ve FERRIS, G. R. (1993) Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations, *Business Horizons*, 36, 70-74.
- KIPNIS, D. ve SCHMIDT, S. (1988) Upward Influence Styles: Relationship with performance evaluation, salary and stress, *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.
- KIPNIS, D., SCHMIDT, S.M. ve WILKINSON, I. (1980) Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way, *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- KOÇEL, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*, 9. Bası, İstanbul: Beta Yayınları
- LUTHANS, F. (1995) *Organizational Behavior*, 7. Bası, İstanbul: Literatür Yayıncılık

- MADISON, D. L., ALLEN, R. W., PORTER, L. W., RENWICK, P. A. ve MAYES, B. T. (1980) Organizational politics: An exploration of managers' perceptions, *Human Relations*, 33(2), 79-100.
- MARCH, J. G. (1962). The Business Firm as a Political Coalition, *Journal of Politics*, 24, 662-678.
- MARTIN, N. ve SIMMS, J. (1956) Power Tactics, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. s.25.
- MAYES, B.T ve ALLEN, R.W (1977) Toward a definition of organizational politics, *Academy of Management Review*, 2, 672-678.
- MILES, R.H. (1980). *Macro organizational behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- MINTZBERG, H. (1983) *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ERAN, V. (2000) Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance, *Public Personnel Management*, Summer
- PETTIGREW, A. (1973) The politics of organizational decision making, London: Tavistock. Andersoni Daun (2003) içinde The integration of gender and political behavior into Hambrick and Mason's upper echelons model of organizations, *Journal of American Academy of Business*, Sep.Vol.3, Iss. 1/2; s. 29
- PFEFFER, J. (1981) Power in organizations, Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.. Eran, Vigoda (2000). içinde Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance, Public Personnel Management, Summer
- PFEFFER, J. (1992). Management with power. Boston, MA: Harvard Business School Press. Eran, Vigoda (2000). içinde Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance, Public Personel Management, Summer
- PORTER, L.W., ALLEN, R. W. ve ANGLE, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations, In: Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, pp. 109-149, JAI Press, Greenwich, CT. Harrell-Cook, Gloria., Ferris, Gerald R., Dulebohn, James H. (1999) içinde Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics - work outcomes

- relationships, *Journal of Organizational Behavior*, Dec., Vol.20, Iss. 7; pg. 1093
- PRASAD, L. (1993) The etiology of organizational politics: Implications for the intrapreneur, *SAM Advanced Management Journal*, 58(3), 35-41.
- ROMM, T. ve DRORY, A. (1988) Political behavior in organizations-a cross-cultural comparison, *International Journal of Value Based Management*, 1, 165-179.
- STEWART R. (1972) *The Reality of Organizations*, Doubleday and Company, s. 127. Koçel, T. (2003). *İçinde. İşletme Yöneticiliği*, 9. Bası, İstanbul: Beta Yayınları
- VREDENBURGH, D.J. ve MAURER, J.G. (1984) A Process Framework of Organizational Politics, *Human Relations*, January, s. 47-66.
- YUKL, G. ve FABLE, C.M. (1990) Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts, *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.2, 132-140.
- ZALEZNIK, A. (1999) Power and Politics in Organizational Life, *The McKinsey Quarterly*, Vol. VII., No.4 s.57.