

**ÖRGÜT İKLİMİNİN, ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ÜZERİNE  
ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**İnan ERYILMAZ<sup>1</sup>  
Asena ALTIN GÜLOVA<sup>2</sup>**

**ÖZ**

*Bu çalışmanın amacı; örgüt iklimi ile algılanan örgütsel politika kavramı arasındaki varsayılan ilişkiyi ve etkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda keşfedici ve kesitsel bir araştırma yöntemi kullanarak, Türkiye'nin üç büyük ili olan, İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde kamu sektöründe çalışan 264 katılımcıya kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak araştırma ölçekleri ve demografik değişkenleri içeren anket uygulanmıştır. Güvenilirliği sağlanan örgüt iklimi ve algılanan örgütsel politika ölçeklerine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktörler arasındaki ilişki ve etkiyi görebilmek ve aynı zamanda hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.*

*Yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgüt iklimi ve alt boyutları ile algılanan örgütsel politika ve alt boyutları arasında negatif yönlü yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise, algılanan örgütsel politika düzeyindeki değişimlerin neredeyse yarısının örgüt iklimi algısından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Analizler alt boyutlar arasında da tekrarlanmış, örgüt iklimi alt boyutları ile algılanan örgütsel politika arasında benzer negatif yönlü ilişkiler görülmüştür.*

*Anahtar Kelimeler: Örgüt iklimi, Örgütsel Politika, Algılanan Örgütsel Politika.*

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON PERCEIVED  
ORGANIZATIONAL POLITICS: A RESEARCH IN PUBLIC SECTOR  
ABSTRACT**

*The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational climate and perceived organizational politics. To that end, a cross-sectional and exploratory research design was adopted, and a questionnaire form consisting of research instruments and demographic questions was developed. The survey data were collected from a sample of 264 public sector employees working in İstanbul, Ankara and İzmir the three biggest metropolitan cities through snowball sampling. The reliability of the research instruments was confirmed and they were factor analyzed. The correlations*

<sup>1</sup> Türk Silahlı Kuvvetleri, Dr. inaneryilmaz@gmail.com

<sup>2</sup> Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Doç. Dr. asena.gulova@cbu.edu.tr

*between all research scales were tested and further regression analyses were conducted to analyze research hypotheses.*

*According to the analyses, there is a significantly high negative correlation between organizational climate and perceived organizational politics. Moreover, almost 50% of the variance in perceived organizational politics is explained by perceptions of organizational climate. The analyses are iterated on all subscales, and the significantly negative correlations are observed between perceived organizational politics and organizational climate subscales as well. The findings are discussed considering both theoretical contributions and practical implications.*

*Keywords: Organization Climate, Organization Politics, Perceived Organization Politics.*

## **1. GİRİŞ**

Günümüz iş hayatının karmaşık ve belirsizliklerle dolu çevresine rasyonel olmayan insan davranışları da eklendiğinde örgütlerde politik davranışlar kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Politik davranışlar, örgütlerin temel yaşam gerçeklerinden birisidir. Bu nedenle politik davranışların sergilenmesini engellemek olağan olmamakla birlikte nedenlerinin anlaşılabilir olarak yönetilmesi mümkündür (Ferris ve Kacmar, 1992: 95). Örgüt içi politik davranışların yoğunluğu, örgütlerin yapısına göre farklılık gösterse de, her düzeyde yönetici ve işgörenler örgütsel politikayı, örgütsel ve/veya şahsi amaçlarını gerçekleştirmek için kullanabilmektedir.

Örgüt içerisinde gerçekleşen politik davranışların birey veya örgüt için faydalı veya zararlı olup olmadığına dair inanış, davranışın nasıl gerçekleştiğinden ziyade nasıl algılandığı ile ilişkilidir. Bu nedenle örgütte oluşan politik ortamın değerlendirilmesinde örgütün ve bireylerin tutum ve davranışlarının, örgüt içerisindeki diğerleri tarafından algılanma biçimleri önemli rol oynamaktadır. Çünkü bireyin bulunduğu ortamı politik bir şekilde algılaması, örgütte politik davranışlarının olup olmadığına bakmamaktadır (Buenger, vd., 2007). Birey, deneyim, düşünce ve bir takım varsayımları nedeniyle iş ortamını politik bir şekilde algılamaya başlamasıyla birlikte davranışlarını da bu yönde şekillendirerek, örgütü politik bir hale dönüştürebilmektedir. Bir örgütte politik davranışların algılanışı kişiden kişiye ve hatta duruma ve zamana göre bir takım değişiklikler gösterebilmektedir. Bu özelliği nedeniyle politik algılamalar sübjektif bir nitelik taşımaktadır. Ferris ve Kacmar (1992) bu yüzden herhangi bir örgütün politik atmosferinin

belirlenmesinde kullanılan en iyi yöntemlerden birisinin örgütsel politik algılamaların ölçülmesi olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel politika algısını şekillendireceği düşünülen ve algılarla yakından ilişkili olduğu ileri sürülen kavramlardan birisi, bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve örgüte belirli bir tanımlayıcı nitelik kazandıran, örgütte bulunanlar tarafından algılanan ve davranışlarına etkide bulunan, bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikleri olan örgüt iklimi kavramıdır (Forehand, vd., 1964). Litwin ve Stringer'in birçok farklı kaynakta atıfanan tanımında (1968: 1) örgüt iklimini; "iş çevresinin, bu çevrede yaşayan ve çalışan bireyler tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanan ve onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir" şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların iş ortamı ile ilgili paylaştıkları algıları ifade eden örgüt iklimi, çalışma ortamını tanımlamak ve bunun politik algıyı nasıl etkilediğini belirlemek adına açıklayıcı ve mikro bir kavramdır. Örgüt iklimi, uygulanan politikalar ve sonuçları üzerinde önemli etkide bulunabilmektedir (Ertekin, 2003). Örneğin çalışanlar, üst düzey yöneticilerin politik davranışlarda bulduklarını ve sergilenen bu davranışların örgütçe ödüllendirildiklerini düşünüyorlarsa, o örgütte politik davranışları destekleyen bir iklim bulunduğu söylenebilir (Bozkurt ve Doğan, 2013: 413).

Bu nedenle çalışmanın amacı; örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine varsayılan etkisini ve ilişkisini kamu sektöründe incelemektir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Örgüt İklimi**

1960'lardan itibaren araştırmacıların ilgisini çeken örgüt iklimi kavramı, örgütlerin kişilere, kişilerin de örgütlere olan etkilerini anlamaya yardımcı olan önemli bir kavramdır. Alanyazında birçok örgüt iklimi tanımı bulunmaktadır. Yönetim bilimciler, kavramı farklı dönemlerde farklı yönleriyle ele almış ve kavramsallaştırmıştır. Forehand ve Gilmer (1964: 362) örgüt iklimini; bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, kısa zamanlı genel algılamalar olmasına rağmen, belirli bir zaman içerisinde giderek yerleşen ve kalıplaşan, örgütteki bireylerin davranışlarını şekillendiren ve örgütün kimliği haline gelen özellikler bütünü olarak tanımlamışlardır.

Uluslararası yazına paralel, ulusal yazında bu konuda ilk çalışmalardan birini yapan Ertekin (1978: 20), örgüt iklimini diğer tanımlamalara benzer şekilde, "örgüte kimliğini kazandıran,

çalışanların bir takım davranışlarını etkileyen ve yine onlar tarafından algılanan ve bunların sonucunda örgüte egemen olan özellikler dizisi” şeklinde tanımlamıştır.

Örgüt iklimi ve ilişkili kavramlarla temel araştırmaları yapan Batlis (1980), örgüt iklimi kavramının çerçevesini ve temel özelliklerini belirtmiştir.

1. Örgüt iklimi, bireylerin izlenimleri neticesinde oluşur. Bu izlenim, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimi, örgütün politikaları, örgütün yapısı ve süreçleri gibi değişkenlerdir.

2. Örgüt iklimine dair algı, olayların ve durumların değerlendirmesi değil tanımlanmasıdır.

3. Örgüt iklimi bağımlı veya bağımsız bir değişken olabileceği gibi ara bir değişkende olabilir. Örgüt iklimi, liderlik çeşitlerinden ve iş durumlarında etkilenebileceği gibi bireyin, diğer bireylere veya örgüte karşı geliştirdikleri davranışları ve işe yönelik tutumlarını etkileyebilir.

4. Örgüt iklimi özellikleri bir tek boyut altında incelenemez. Bu nedenle çok boyutlu yapısını etkileyebilecek birçok değişken olabilir (Batlis, 1980: 234).

Araştırmacılar örgüt iklimi kavramı üzerine yaptıkları çalışmalar neticesinde örgüt iklimini, çalışma ortamına ait bir takım özellikleri ifade eden boyutlar altında değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Literatürde sıklıkla Halpin (1966) ile Litwin ve Stringer’ın (1968) örgüt iklimi boyutları kullanılmaktadır (Arslan, 2004: 223). Litwin ve Stringer (1968) motivasyon ve örgüt iklimi çalışmalarının sonucunda örgüt iklimini dokuz boyut altında incelemiştir. Bu boyutlar yapı, sorumluluk, ödül, samimiyet, destek, çatışma, standartlar, kimlik ve risktir. Çalışmamızda da kullanılan Litwin ve Stringer’ın örgüt iklimi boyutlarının (1968: 45), çeşitli özelliklere sahip, belirli iş süreçlerinin gerçekleştirildiği, esasen organizasyonlar ve görev gruplarında geçerli olacağının altını çizmiştir. Bu nedenle belirtilen boyutlar aile veya sosyal grupları değerlendirmek için kullanılmamaktadır. Bu boyutları, ölçülebilir bir takım özellikleri tanımlamaya ve diğer örgütler ve durumlar arasındaki farkı ortaya koymaya çalışmaktadır.

Örgüt iklimi kavramı sıklıkla iş tatmini ve motivasyon kavramları ile ilişkilendirilmiştir. Yapılan araştırmalarda pozitif bir örgüt ikliminin iş tatminini ve motivasyonu arttırdığı bulgulanmıştır (Litwin ve Stringer, 1968; Pirola vd., 2002; Neal vd., 2005; Çekmecelioğlu, 2008; Özkul, 2013).

Örgüt ikliminin, örgütsel bağlılık konusu ile olan ilişkisi üzerine de bir çok araştırma yapılmıştır (Patterson vd., 2005;

Yüceler, 2009). Araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde örgüt ikliminin de pozitif (olumlu) olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Günümüz örgütleri açısından kritik öneme sahip konulardan olan verimlilik, performans, yenilik, yaratıcılık gibi kavramlarla yakın ilişkisi olan örgüt ikliminin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı hem yönetici hem de örgüt için büyük öneme sahip olmaktadır (Doğan ve Güngören, 2009: 46).

## **2.2. Algılanan Örgütsel Politika**

Yaşamın her noktasında karşımıza çıkan politika kavramının örgütler üzerine yansımalarının ne şekilde olduğu birçok yönetim bilimci için merak konusu olmuştur. Konu üzerinde çalışan araştırmacılar için sosyal gücün kaynakları üzerinde yürütülen tartışmalar, etki taktikleri ve daha sonra örgüt içinde bir çeşit etki taktiği olan politik davranışların neler olduğu ve örgütü nasıl etkilediği üzerine odaklanmıştır. Alanyazında Weber ile birlikte örgütlerde güç ve politika konusunun ele alındığı söylenebilir. Örgüt yazınında ise 1960'lı yılların başından itibaren örgütsel politika kavramı yer almaya başlamıştır (Bursalı, 2008).

Örgütsel politika yazına genel olarak incelendiğinde iki farklı koldan çalışmaların sürdürüldüğü görülmektedir. Bu kollardan birincisi, objektif değerlendirmeler neticesinde şekillenen ve politik davranışlara odaklanan yaklaşım iken, diğeri bireysel değerlendirmelere odaklanan politik algılamalar üzerinde tartışılan yaklaşımdır (Mehtap, 2011: 18). Politik davranış üzerine yoğunlaşan çalışmalarda, araştırmacılar taktikler ya da stratejiler üzerinde odaklanmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda politik davranışın nedenleri ile çeşitli etkileme taktiği tipolojileri ileri sürülmüştür. İkinci yaklaşımda ise araştırmacılar, daha sübjektif olan çalışanların politik algılamaları ve olası etkileri üzerinde açıklamalarda bulunmuşlardır (Kacmar ve Carlson, 1997).

Örgütsel politika kavramı için literatürde sıklıkla geçen bazı tanımlamalar şunlardır. Ertekin (2003) örgütsel politika kavramını "bireylerin ve grupların, örgüt için de süre gelen kıt kaynakların paylaşımı için rekabet ettiği ve bu amacı gerçekleştirmek için stratejiler ve amaçlar üretmeye çalıştığı eylemler dizisi" şeklinde ifade etmiştir (Ertekin, 2003: 2). Diğer tanımda ise örgütsel politika, örgüt içinde gayri resmi temelli, belirsiz faaliyet ve yönetimin mevcudiyeti mümkün olduğu zaman, kişilerin şahsi çıkar ya da kariyerlerini korumak ve geliştirmek için sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmıştır (Drory, 1993: 59). Örgütsel politika kavramını

“şahsi çıkarları ön plana çıkarma” olduğuna vurgu yapan bir diğer tanımda ise; örgütsel politikayı, şahsi çıkarları maksimize etmek için stratejik olarak tasarlanmış davranışlar olarak tanımlanmış, bu yüzden örgütsel politika kolektivist örgütsel amaçlarla çelişmekte olduğu belirtilmiştir (Vigoda, 2000: 332).

Örgütsel politika konsundaki farklı tanımlardan yola çıkarak Mayes ve Allen, diğerlerine göre daha tamamlayıcı bir tanım yapmışlardır. Bu tanıma göre örgütsel politika, “örgüt tarafından kabul edilmeyecek sonuçları elde edebilmek için veya örgüt tarafından onaylanmayacak sonuçları örgütçe ve diğer çalışanlarca onaylanmayan araçlarla elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesi ve kullanılması” olarak ifade edilmektedir (Mayes, vd., 1977, akt., Bursalı, 2008). Aktöre vurgu yapan bu tanım, örgütsel yapının veya durumla birlikte kişisel yorumlamaların ve değerlendirmelerin önemini ortaya koymaktadır.

Örgüt içinde gelişen politik davranışların, örgüt için faydalı veya zararlı olup olmadığı, gerçekliğinden ziyade algılamalar üzerinde şekillenmektedir (Parker, vd., 1995: 892). Politik davranışların açık ve net yapılmasından daha fazla gizli ve sembolik olarak gerçekleşmesi, algılamalarında kişiden kişiye, duruma, örgütsel yapıya ve zamana göre farklılık gösterebileceği sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle kimileri için masum algılanan bir takım davranışlar, kimileri için politik davranış olarak değerlendirilebilmektedir. Sonuç olarak, iyi niyet çerçevesinde gelişen ve başkaları için zararsız olan olaylar, çalışanlar tarafından yanlış yorumlayıp politik olarak algılanabilmektedir.

Çalışanlarının örgütsel ortamlarını politik olduğunu algılamaları beraberinde bir takım sonuçları da getirmektedir. Örneğin örgütte terfi bekleyen ve bunu hakettiği düşünen bir çalışan, haketmediğini düşündüğü başka bir çalışanın terfi aldığını gördüğünde, yönetici ve/veya örgütün bir takım politik kararlar aldığını düşenecektir. Bu durum bireyin, işinde mutlu olması ve yüksek performans sergilemesinin kaynağı olan adalet ile güven algılarını sarsabilecektir. Tam aksine amiri tarafından terfi ettirilen kişi için olumsuz değerlendirmelere yol açmayacak, bu yönde davranışı takdir bulacaktır (Valle ve Witt, 2001). Bu çerçeveden değerlendirildiğinde, bireylerin çalışma ortamları hakkında politik algılarının şekillenme biçimi, bireyin örgüt içerisinde davranışlarını ve dolayısıyla çalışma yaşamını şekillendirebilmektedir.

Örgütsel politika kavramına yönelik çalışmaların örgütsel politik algılara yönelik çalışmalardan çok önce başladığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak, politik algılamalara yönelik

etkili bir ölçüm aracının olmamasından kaynaklandığı belirtilmiştir (Kacmar ve Ferris, 1991: 180). Kacmar ve Ferris bu alanda yaygın olan ölçeği 1991 yılında geliştirmiş ve daha sonraki çalışmalarında ölçek birçok kez test edilmiştir (Lendell ve Witt, 1993; Kacmar ve Carlson, 1997; Andrews ve Kacmar, 2001).

Yapılan çalışmalarda örgütsel politik algılamaların, sıklıkla çalışanların işten ayrılma niyeti, düşük performans, azalan iş doyumunu, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş stresi değişkenleriyle olumsuz ilişkilendirildiği görülmektedir (Vigoda, 2000; Randall, vd., 1999; Valle ve Witt, 2001). Bu tip olumsuz sonuçlarını ortaya çıkaran araştırmalara rağmen olumlu sonuçlarını ortaya koyan araştırmalar da vardır. Artan verimlilik, rekabet, pozisyon geliştirme, otorite genişlemesi gibi değişkenlerle de olumlu ilişkisi olabileceği belirtilmiştir (Kumar ve Ghadially 1989; Vigoda ve Drory, 2006).

Yukarıda anlatılan kavramsal çerçeve ve kuramsal gerçeklikten hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H1:** Kamuda çalışanların örgüt iklimi algıları ile örgütsel politika algıları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**H2:** Kamuda çalışanların örgüt iklimi algılar, örgütsel politika algı düzeylerini etkilemektedir.

### **3. YÖNTEM**

Araştırmanın evrenini İstanbul, Ankara ve İzmir’de çalışan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında, kartopu örnekleme kullanılmıştır. Devlet Personel Başkanlığının (DPB) 2013 verilerine göre kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan yaklaşık üç milyon çalışanın yüzde 35,1’ini kadınlar oluştururken yüzde 64,9’u erkeklerden oluşmaktadır (DPB, 2016). Ayrıca sağlık, eğitim emniyet ve güvenlik hizmetleri kamuda çalışanların yaklaşık %70’ini oluşturması ve kamu personelinin %40’ının üç büyük ilde (İstanbul, Ankara, İzmir) çalışıyor olması nedeni ile örneklem bu kurumlardan ve bu illerden seçilmiştir. Araştırma örnekleminin belirlenen özellikler açısından homojen olmasına azami dikkat edilmiştir. Araştırma için gönderilen 365 soru formundan 296 tanesi geri dönmüş, eksik ve yanlış doldurulan 32 tanesi araştırmadan çıkartılmıştır. Toplam 264 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Araştırmada sektör kısıtlaması yapılmasının nedeni ise, sektöre genelleyecek birtakım sonuçlar elde edilmesi değil, çalışmanın birden fazla sektörde yapılması durumunda oluşabilecek her türlü iç ve dış çevre farklılıklarını en aza indirmektir.

Survey yönteminin benimsendiği araştırmada kullanılan veri toplama araçları, iki ölçek ve bir de bilgi formudur. Kamuda çalışanların örgüt iklimi algılarını ölçmek için Litwin ve Stringer

(1968) tarafından geliştirilen 39 soruluk örgüt iklimi ölçeği (LSOCQ) kullanılmıştır (Muchinsky, 1976). Kamu çalışanlarının politik algılarını ölçmek için Ferris ve Kacmar (1992) tarafından geliştirilmiş 31 ifadeli algılanan örgütsel politika ölçeği (AÖPÖ) kullanılmıştır. 5'li Likert şeklinde düzenlenen ölçeklerin ifadeleri 1, "Kesinlikle Katılmıyorum" ve 5, "Tamamen Katılıyorum" şeklinde düzenlenmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ayrıca kamuda çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süresini içeren bilgi formu da araştırmada kullanılmıştır.

Soru formları ile elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS istatistiksel veri analizi paket programlarını aracılığıyla analiz edilmiştir.

Örgüt iklimi ölçeğine daha önce yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda güvenilir sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde elde edilen Cronbach alfa değerleri ise; Muchinsky (1973) 0,707 ve Keleş ise (2008) 0,815 olarak bulgulanmıştır. Örgüt iklimi ölçeğine güvenilirlik testi sonucunda, madde-bütün korelasyon katsayısı ve maddeler arası korelasyonu 0,25 den küçük olan 6 soru ölçekten çıkartılmış ve 33 soru için alfa değeri; 0,848 olarak bulunmuştur. Daha sonra ölçeğe faktör analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2004). Örgüt iklimi ölçeği örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,874 ile değişkenlerin faktör yapısına uygunluğunun çok iyi olduğu ayrıca Bartlett's küresellik test sonucunda  $p < .000$  ile değişkenlerin faktör analiz yapmaya uygun olduğu hesaplanmış ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 1.** Örgüt İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

$\chi^2$	p	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI
177,85	.00	98	1,810	0,056	0,920	0,890	0,930	0,970

Doğrulayıcı faktör analiz sonucunda örgüt iklimi ölçeğinin 5 boyutlu yapısının (başarıya destek, kimlik, samimiyet, yönetsel yapı ile ödül ve hoşgörü) uyum değerlerinin iyi uyumlu olduğu görülmüştür.

Literatürde algılan örgütsel politika ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Ferris ve Kacmar (1992) 0,741, Kacmar ve Carlson (1997) 0,882, Vigado vd. (2001) 0,792, Harris, vd. (2005) 0,872, Bursalı (2008) 0,911, Vigoda ve Meisler (2010) 0,724



olarak ölçeği güvenilir bulunmuşlardır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik test sonucunda ise cronbach alfa katsayısı 31 madde için 0,832 ile yüksek güvenilir bulunmuştur. Madde-bütün korelasyon katsayısı ve maddeler arası korelasyonu 0,25 den küçük olan 6 soru ölçekten çıkartılmış ve 25 soru için alfa değeri; 0,881 olarak bulunmuştur. Örgüt iklimi ölçeği örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,882 ile değişkenlerin faktör yapısına uygunluğunun çok iyi olduğu ayrıca Bartlett's küresellik test sonucunda  $p < .000$  ile değişkenlerin faktör analiz yapmaya uygun olduğu hesaplanmış ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 2.** Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

$\chi^2$	p	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI
127,89	.00	72	1,170	0,053	0,940	0,910	0,940	0,970

Doğrulayıcı faktör analiz sonucunda algılanan örgütsel politika ölçeğinin 3 boyutlu yapısının (yükselmek için her yola başvurmak, üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı, örgüt politikaları ve uygulamaları) uyum değerlerinin iyi uyumlu olduğu görülmüştür.

#### **4. BULGULAR**

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kamuda çalışma süresi ile ilgili tanımlayıcı bulguları şöyledir;

Araştırmaya katılan 264 kamu çalışanının cinsiyet değişkenine göre dağılımı 90'ı kadın (%34,1) ve 174'ü (%65,9) erkektir. Araştırmaya katılanların %20,8'i 20-26 yaş aralığında, %47,3'ü 27-33 yaş aralığında, %19,3'ü 34-40 yaş aralığında ve %12,5'i ise 41 ve üstü yaştadır. Eğitim değişkeni açısından ise %6,8'i lise, %37,5'i yüksekokul, %49,6'sı üniversite ve %6,1'i yüksek lisans/doktora mezunudur. Katılımcıların kamuda çalışma süresi ise %17'si 1-3 yıl aralığında, %33,3'ü 4-9 yıl aralığında, %23,1'i 10-15 yıl aralığında, %14,4'ü 16-21 yıl aralığında olup, yüzde %12,1'i ise 22 yıl ve daha fazla süredir kamuda çalışmaktadır.

Örgüt iklimi ve alt boyutları olan bürokratik yapı, kimlik, samimiyet, yönetsel yapı, ödül ve destek ile katılımcıların, kendilerine (yükselmek için her yola başvurmak), diğerlerine (üst ve çalışma arkadaşlarının davranışları) ve örgüte (örgüt politikaları ve

---

uygulamaları) ait algılama düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te görölmektedir.

Ölçekler ve Alt Boyutları	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Başarıya Destek	2,48	0,91	(,73)									
2. Kimlik	2,85	0,92	,499**	(,78)								
3. Samimiyet	2,58	0,85	,474**	,424**	(,65)							
4. Yönetmel Yapı	2,39	0,89	,336**	,264**	,353**	(,65)						
5. Ödül ve Hoşgörü	2,16	0,92	,341**	,359**	,354**	,266**	(,62)					
6. İklim Ortalama	2,49	0,65	,790**	,737**	,722**	,610**	,646**	(,84)				
7. Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak	3,72	0,78	-,353**	-,400**	-,437**	-,405**	-,364**	-,550**	(,78)			
8. Üst ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	3,21	0,77	-,319**	-,379**	-,370**	-,400**	-,359**	-,513**	,554**	(,74)		
9. Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	3,71	0,98	-,525**	-,309**	-,415**	-,350**	-,356**	-,561**	,356**	,346**	(,69)	
10. AÖP Ortalama	3,54	0,64	-,480**	-,465**	-,513**	-,489**	-,452**	-,677**	,868**	,824**	,636**	(,84)
** p < 0.01												
Parantez içi değerler Cronbach Alfa'dır.												

**Tablo 3.** Ölçek Alt Boyutları Ortalamaları Ve Değişkenler Arası Korelasyon

Tablo 3'teki bulgular değerlendirildiğinde, kamuda çalışanların örgüt iklimi boyutlarının tamamı ile ilgili ortalamaları 2,49'dur. Dolayısıyla çalışanların örgüt iklimine dair genel algılamaları kısmen olumsuz olarak algıladıkları söylenebilir. Alt boyutların ortalamaları değerlendirildiğinde ise; ödül ve hoşgörü boyutu ile yönetsel yapı boyutlarının ortalama değerlerinin ölçek ortalamasının altında olduğu ve örgütü bu boyutlar altında daha olumsuz değerlendirdikleri söylenebilir. Başarıya olan destek, kimlik ve samimiyet boyutlarının kısmen diğer boyutlardan ortalamaları yüksek olsa da ölçek ortalaması altında değerlere sahip oldukları için bu boyutlarda da çalışanların örgüt iklimini olumsuz olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

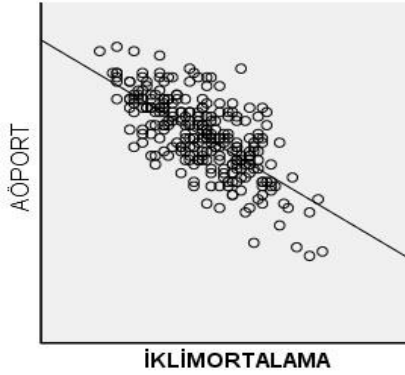
Kamuda çalışanların örgüte dair genel olarak politik algıları ortalamanın üstünde gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre çalışanlar tarafından, diğer bireylerin ve örgütteki birtakım uygulamaların, yüksek düzeyde politik olarak değerlendirildiği söylenebilir. Tablo 3'te görüldüğü üzere, politik algıya ilişkin boyutlar ayrı ayrı ele alındığında, "çalışanların yükselmek için her yola başvurmaları" boyutu ile "örgüt politikaları ve uygulamaları" boyutunun, ortalamanın üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. "Üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı" boyutunun, ortalamadan daha düşük olduğu ifade edilebilir. Bu bulgular itibarı ile çalışanların örgütlerindeki ortamı ve uygulamaları daha politik değerlendirdikleri ve örgütte yükselmek için gereken her türlü şeyin yapılması konusunda da hazır oldukları ifade edilebilir. Buna karşılık, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışlarını diğer boyutlara kıyasla daha az politik olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Tablo 3'te yer alan korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, örgüt iklimi ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-0,677$ ,  $p<0,01$ ). Başarıya olan destek faktörü ile algılanan örgütsel politika arasında da negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=-0,480$ ,  $p<0,01$ ). Başarıya olan destek arttıkça politika algısı azalmaktadır. Kimlik faktörü ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=-0,465$ ,  $p<0,01$ ). Katılımcıların örgütlerini sahiplenmesi veya örgütlerinin mensubu olmalarından gurur duymaları, örgütü politik olarak algılamalarını azaltmaktadır. Samimiyet faktörü ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=-0,513$ ,  $p<0,01$ ). Örgütte çalışan ve yöneticiler arasında samimiyet arttıkça, politik algı azalmaktadır. Yönetsel yapı faktörü ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=-$

0,489,  $p < 0,01$ ). Yönetmel belirsizliğin azaltıldığı, bürokratik işleyişin açıkça tanımlandığı ortamlarda politik algı azalmaktadır. Ödül ve hoşgörü faktörü ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r = -0,452$ ,  $p < 0,01$ ). Örgütte ödül ve hoşgörü arttıkça politik algı azalmaktadır.

Korelasyon analizi neticesinde araştırmanın birinci hipotezi olan **H1**: “Kamuda çalışanların örgüt iklimi algıları ile örgütsel politika algıları arasında negatif bir ilişki vardır”, **hipotezi kabul edilmiştir**.

Kamuda çalışanların örgüt iklimi algılarının algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisi ile örgüt iklimi boyutlarının algılanan örgütsel politika üzerine etkisini araştırmak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine geçilmeden önce değişkenler arası doğrusallığın belirlenmesi amacıyla saçılım grafiği (scatter plot) çizilmiş ve Şekil 1’de görüleceği gibi ters yönlü doğrusal bir ilişki görülmüştür.



Şekil 1. Değişkenler Arası Saçılım Grafiği

Örgüt iklimi bağımsız değişken, algılanan örgütsel politika ise bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.** Örgüt İklimi ve AÖP Değişkeni Arasında Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p
Algılanan Örgütsel Politika	Sabit	5,207	45,108	,000
	Örgüt İklimi	-,667	-14,898	,000
	$\Delta F$	221,9	$\Delta R^2$	0,459

Tablo 4 değerlendirildiğinde; değişkenler arasında yüksek dereceli bir etkileşim görülmüştür ( $r=0,67$ ). Ayrıca belirlilik (determinasyon) katsayısı düzeltilmiş R square değeri 0,459 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre algılanan örgütsel politika düzeyindeki değişimlerin %45'inin örgüt iklimi algısından kaynaklandığı söylenebilir.

Örgüt iklimi alt boyutlarının algılanan örgütsel politika alt boyutlarındaki etkisini araştırmak için sırasıyla regresyon analizi yapılmış ve alt boyutlar arasındaki etki düzeyleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 5.** Örgüt İklimi Alt Boyutları ve Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak Değişkeni Arasında Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p
<b>Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak</b>	Sabit	5,452	33,861	,000
	Başarıya olan Destek	-,030	-,543	,588
	Kimlik	-,136	-2,875	,004
	Samimiyet	-,192	-3,355	,001
	Yönetmel Yapı	-,202	-4,107	,000
	Ödül ve Hoşgörü	-,130	-2,668	,008
	<b><math>\Delta F</math></b>		24,74	<b><math>\Delta R^2</math></b>

Tablo 5 değerlendirildiğinde; örgüt iklimi alt boyutlarının, algılanan örgütsel politika alt boyutu olan “yükselmek için her yola başvurmak” üzerindeki etkisini ölçen regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=24,744$ ;  $p=,000<,05$ ). Yordanan değişkendeki açıklanan varyansın %32,4’ü modele dâhil edilen yordayıcılar tarafından açıklanmaktadır. Başarıya olan destek boyutu katılımcıların “yükselmek için her yola başvurmak” davranışlarında anlamlı bir değişikliğe yol açmamaktadır ( $p=,588>,05$ ). Sırasıyla yönetmel yapı ( $\beta=-202$ ), samimiyet ( $\beta=-192$ ), kimlik ( $\beta=-136$ ) ile ödül ve hoşgörü ( $\beta=-130$ ) ise davranış düzeylerinde anlamlı bir azalmaya yol açmaktadır.

**Tablo 6.** Örgüt İklimi Alt Boyutları ve Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı Değişkeni Arasında Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p
Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	Sabit	4,797	29,452	,000
	Başarıya olan Destek	-,019	-,335	,738
	Kimlik	-,138	-2,887	,004
	Samimiyet	-,120	-2,069	,040
	Yönetsel Yapı	-,216	-4,343	,000
	Ödül ve Hoşgörü	-,144	-2,922	,004
	<b>ΔF</b>	<b>20,84</b>	<b>ΔR2</b>	<b>,288</b>

Örgüt iklimi alt boyutlarının, algılanan örgütsel politikanın alt boyutlarından olan “üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı” üzerindeki etkisini ölçen regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=20,845; p=,000<,05). Yordanan değişkendeki açıklanan varyansın %28,8'i modele dâhil edilen yordayıcılar tarafından açıklanmaktadır. Başarıya olan destek boyutu katılımcıların “üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı” boyutunda anlamlı bir değişikliğe yol açmamaktadır (p=,738>,05). Sırasıyla yönetsel yapı ( $\beta$ =-216), ödül ve hoşgörü ( $\beta$ =-144), kimlik ( $\beta$ =-138) ve samimiyet ( $\beta$ =-120) ise davranış düzeylerinde anlamlı bir azalmaya yol açmaktadır.

**Tablo 7.** Örgüt İklimi Alt Boyutları ve Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Değişkeni Arasında Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	Sabit	5,617	30,876	,000
	Başarıya olan Destek	-,368	-5,919	,000
	Kimlik	,027	,510	,611
	Samimiyet	-,158	-2,450	,015
	Yönetsel Yapı	-,142	-2,544	,012
	Ödül ve Hoşgörü	-,147	-2,672	,008
	<b>ΔF</b>	<b>27,8</b>	<b>ΔR2</b>	<b>,350</b>

Örgüt iklimi alt boyutlarının, algılanan örgütsel politika alt boyutu olan “örgüt politikaları ve uygulamaları” üzerindeki

etkisini ölçen regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=27,806$ ;  $p=,000 < ,05$ ). Yordanan değişkendeki açıklanan varyansın %35'i modele dâhil edilen yordayıcılar tarafından açıklanmaktadır. Kimlik boyutu katılımcıların "örgüt politikaları ve uygulamaları" boyutunda anlamlı bir değişikliğe yol açmamaktadır ( $p=,611 > ,05$ ). Sırasıyla başarıya olan destek ( $\beta=-368$ ), samimiyet ( $\beta=-158$ ), ödül ve hoşgörü ( $\beta=-147$ ) ile yönetsel yapı ( $\beta=-142$ ) ise davranış düzeylerinde anlamlı bir azalmaya yol açmaktadır.

Bağımlı ve bağımsız değişken arasında yapılan regresyon analizi neticesinde araştırmanın ikinci hipotezi olan **H2**: "Çalışanların örgüt iklimi algılarının algılanan örgütsel politika düzeyleri üzerinde etkisi vardır", **hipotezi kabul edilmiştir**.

## **5. TARTIŞMA VE SONUÇ**

Örgütsel politika günümüz iş hayatı için kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, örgütsel çalışmalarda konuya yeterince önem verilmediği görülmektedir. Yerel yazında ise konu hakkında çok az çalışma bulunmaktadır. Politik davranışların sergilenmesini engellemek olağan olmamakla birlikte nedenlerinin anlaşılacak yönetilmesi mümkündür. Bu nedenle bu çalışmada yapılan literatür incelemesinde daha önceki çalışmalarda karşılaşılmayan ve çalışanların çalışma ortamlarıyla ilgili paylaştıkları algıları ifade eden örgüt iklimi kavramı ile algılanan örgütsel politika kavramı arasındaki ilişki ve etki araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan kamu çalışanları örgüt iklimlerini olumsuz olarak algılamaktadır. Özellikle ödül ve hoşgörü boyutu ile yönetsel yapı boyutlarını diğer boyutlara kıyasla daha olumsuz değerlendirdikleri söylenebilir. Bu durum kamuda çalışanların üst ve amirleri tarafından başarılı işleri karşılığında yeterince ödüllendirilmediği ve hataların hoş görülmediği şeklinde yorumlanabilir. Performansa dayalı maaş ve terfi sisteminin olmadığı, görevin gerektirdiğinden daha fazla emek gösterenin diğer çalışanlardan pozitif yönde ayrılmadığı kamu kurumlarında çıkan sonuçların anlamlı olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların politik algı düzeylerinin incelenmesi sonucunda, politik algı düzeyleri yüksek çıkmıştır. Kamu çalışanları örgütlerinde, yükselmek için her yola başvurulduğunu, üst ve çalışma arkadaşlarının politik davrandığını ve örgüt uygulamalarını politik olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum da kamuda çalışanların iş arkadaşları ve yöneticilerini liyakatten çok kendinden olana değer verildiği



şeklinde algıladıkları söylenebilir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde gelenekçi; aile, akrabalık ve eş-dost ilişkilerinin daha sıkı yaşandığı Türk toplumunda (Sargut, 2015) adam kayırmacılığın varlığı inkâr edilemez bir gerçek olarak bir kez daha görülmektedir. Literatürde kamu çalışanlarına yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir (Vigoda ve Meisler, 2010).

Algılanan örgütsel politika ve alt boyutları ile örgüt iklimi alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçekler arasında yüksek düzeyli ve negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum örgüt iklimi algısının olumlu olarak algılanmasının örgütsel politik algıyı azaltacağı şeklinde yorumlanabilir. Örgüt iklimi alt boyutları ve algılanan örgütsel politika alt boyutları arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Alt boyutların analizi sonucunda bulunan sonuçlar şunlardır. Katılımcıların örgütlerinde başarıya olan destek arttıkça, politika algısı azalmaktadır. Katılımcıların örgütlerini sahiplenmesi veya örgütlerinin mensubu olmalarından gurur duymaları, örgütü politik olarak algılamalarını azaltmaktadır. Örgütte, çalışan ve yöneticiler arasında samimiyet arttıkça politik algı azalmaktadır. Yönetimsel belirsizliğin azaltıldığı, bürokratik işleyişin açıkça tanımlandığı ortamlarda politik algı azalmaktadır. Örgütte ödüllendirme ve hatalara karşı hoşgörü arttıkça politik algı azalmaktadır.

Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda algılanan örgütsel politika düzeyindeki değişimlerin %45'inin örgüt iklimi algısından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt iklimi alt boyutları algılanan örgütsel politikanın alt boyutu olan "yükselmek için her yola başvurmak" üzerindeki değişimin %32,4'ünü açıklamaktadır. Başarıya olan destek boyutu "yükselmek için her yola başvurmak" boyutunda değişikliğe yol açmaz iken, sırasıyla yönetimsel yapı, samimiyet, kimlik ve ödül ve hoşgörü davranış düzeylerinde azalmaya yol açmaktadır.

Örgüt iklimi alt boyutları algılanan örgütsel politikanın alt boyutu olan "üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı" üzerindeki değişimin %28,8'ini açıklamaktadır. Başarıya olan destek boyutu "üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı" boyutunda değişikliğe yol açmaz iken, sırasıyla yönetimsel yapı, ödül ve hoşgörü, kimlik ve samimiyet davranış düzeylerinde azalmaya yol açmaktadır.

Örgüt iklimi alt boyutlarının algılanan örgütsel politikanın alt boyutu olan “örgüt politikaları ve uygulamaları” üzerindeki değişimin %35’ini açıklamaktadır. Kimlik boyutu “örgüt politikaları ve uygulamaları” boyutunda değişikliğe yol açmaz iken, sırasıyla başarıya olan destek, samimiyet, ödül ve hoşgörü ve yönetsel yapı, davranış düzeylerinde değişikliğe yol açmaktadır. Araştırma değişkenleri ve alt boyutları arasında karşılıklı ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular, kuramsal varsayımları ve araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir (Ferris ve Kacmar, 1992). Bu sonuçlara dayanılarak bazı öneriler sıralanabilir.

Örgütlerde politika kavramı hem yazında hem de uygulamada genellikle olumsuz bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle politik davranış çoğu zaman göz ardı edilmeye çalışılmaktadır. Bu sonuç “politik arena” olarak nitelendirilen örgütler için gerçekçi değildir. Dolayısıyla kavramı göz ardı etmektenden ziyade bu tip davranışların kabulü ve yönetilmesi ile bir takım olumlu sonuçlara evrilebilir. Aksi halde politik davranışlar örgüt için zararlı ve yıkıcı hale dönüşebilir.

Örgütlerdeki olumsuz hava politik algıyı artırmakta ve bu örgütler için yıkıcı bir sonuç doğurmaktadır. Davranışlara ve örgüt için kritik olan tutumlara yön veren örgüt iklimi kavramını, çalışanların gözünde olumsuz algılanmasından uzaklaştırmak, çalışanların, iş arkadaşlarının, yöneticilerinin ve örgütlerinin aleyhine politik davranışlar sergilemelerine engel olacak sonuç olarak örgütün daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına sebep olacaktır. Bu nedenle hem örgütsel yapı hem de vekili yöneticiler, çalışanların başarılı olmalarına destek olan, samimi ve örgütleriyle bütünleşmiş, yönetimle ilgili belirsizliklerin olmadığı, çalışanlarının ödüllendirildiği bir örgüt ortamı sunmaları politik algılamaları azaltacaktır.

Bu çalışma her düzeydeki kamu çalışanına uygulanmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda alt düzey çalışanların politik algılarının üst düzey çalışanlara göre farklılaştığı görülmüştür. Bu nedenle daha sonraki çalışmalarda hem alt düzey çalışanlara hem de yöneticilere ayrı şekilde uygulanıp sonuçlar karşılaştırılarak değerlendirilebilir.

#### **KAYNAKLAR**

ANDREWS, M. C. ve KACMAR, K.M., (2001), “Discriminating Among Organizational Politics, Justice, And Support”, *Journal Of Organizational Behavior*, 22,(4): 350-375.

ARSLAN, N.T., (2004), "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 203-228.

BOZKURT, S. ve DOĞAN, A., (2013), *Örgütsel Davranış: 10.Bölüm "Güç ve Politika"*, Ed: E.Örücü, E. Üngören, Lisans Yayıncılık, İstanbul.

BUENGER, C.M., MONIQUE F., ROBERT W. B. ve NICK M., (2007), "A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom", *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, (34): 294-301.

BURSALI, M.Y., (2008), *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı Ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2004). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

ÇEKMECELİOĞLU, H.G., (2008), "Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", 2008 Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı-İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar, 129-141.

DOĞAN, H. ve GÜNGÜREN, E., (2009), "Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2): 67-75.

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI (DPB), [www.dpb.gov.tr/.../kamu.../kamu\\_personel\\_cinsiyet\\_istihdam\\_aralik.pdf](http://www.dpb.gov.tr/.../kamu.../kamu_personel_cinsiyet_istihdam_aralik.pdf), Erişim Tarihi: 01.04.2017.

DRORY, A., (1993), "Perceived Political Climate And Job Attitudes", *Organization Studies*, 14(1): 59-71.

ERTEKİN, Y., (1978), "Örgüt İklimi", *Amme İdaresi Dergisi*, 11(4): 16-35.

ERTEKİN, Y. ve GÜLÇİMEN Y.E., (2003), *Örgütsel Politika ve Taktikler*, TODAİE Yayın No:318, Ankara.

FERRIS, G. R. ve KACMAR, K.M., (1992), "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, 18(1): 93-116.

FOREHAND, G.A. ve GILMER, V.H., (1964), "Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour", *Psychological Bulletin*, 62(6): 361-382.

KACMAR, K. M. ve FERRIS, G. R. (1991), "Perceptions Of Organizational Politics Scales (POPS): Development And Construct Validation", *Educational And Psychological Measurement*, 51: 193-205.

KACMAR, K. M. ve CARLSON, D.S., (1997), "Further Validation Of The Perceptions Of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample Investigation", *Journal Of Management*, 23(5) 627-658.

KELEŞ, Ö., (2008), *Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algularıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

KUMAR, P. ve GHADIALLY, R., (1989), "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", *Human Relations*, 42(4): 305-314.

LENDELL, G. ve WITT, A.L., (1993), "Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS)", *Educational and Psychological Measurement*, 53(3): 821-829.

LITWIN, G.H. ve STRINGER, R.A., (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston Division of Research Harvard Business School, ABD.

MEHTAP, Ö., (2011), *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

MUCHINSKY, P.M., (1976), "An Assesment Of The Litwin And Stringer Organization Climate Questionnaire: An Emprical And Theoretical Extension Of The Sims And Lajolette Study", *Personnel Psychology*, 29: 371-392.

NEAL, A., WEST, M.A. ve PATTERSON, M.C., (2005), "Do Organizational Climate And Competetive Strategy Moderate The Relationship Between Human Resource Management And Productivity?", *Journal Of Management*, 31(4) 492-512.

ÖZKUL, Y., (2013), *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

PARKER, C. P., ROBERT L. D. ve STACY L. J., (1995), "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, 21(5): 891-912.

PATTERSON, M. G., WEST, M. A., SHACKLETON, V. J., DAWSON, J. F., LAWTHOM, R. ve MAITLIS, S. (2005), "Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial

Practices, Productivity And Innovation”, *Journal Of Organizational Behavior*, 26: 379-408.

PIROLA, M. A., HARTEL, C., MANN, L. VE HIRST, G., (2002), “How Affective Events And Affective Climate To Work-Related Satisfaction in R&D Teams”, *Leadership Quarterly*, 13: 561-581.

RANDALL, M.L., CROPANZANO, R., BORMANN, A.C., BIRJULIN, A., (1999), “Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 20(2): 159-174.

SARGUT, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*. Ankara, İmge Kitabevi

VALLE, M. ve WITT, L.A., (2001), “The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship”, *Journal of Social Psychology*, 141(3): 379-389.

VIGODA, E. ve DRORY, A., (2006), *Handbook of Organizational Politics*, UK, Edward Elgar Publishing.

VIGODA, E. ve MEISLER, G., (2010), “Emotions in Management And The Management Of Emotions: The Impact Of Emotional Intelligence And Organizational Politics On Public Sector Employees”, *Public Administration Review*, 70(1): 72-86.

YÜCELER, A., (2009), “Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 445-458.

