



OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ, STRATEJİK KONTROL, ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE STRATEJİK PLANLAMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANTALYA ÖRNEĞİ*

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP OF PERCEIVED MANAGERS AUTONOMY, STRATEGIC CONTROL ORGANIZATIONAL POLICY AND STRATEGIC PLANNING PERFORMANCE IN HOTEL BUSINESS: CASE OF ANTALYA

Korhan KARACAOĞLU¹, Fatih SAYDAM²

1. Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0577-231X>
2. Öğr. Gör. Dr. Giresun Üniversitesi, Keşap MYO, fatih.saydam@giresun.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0271-9388>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
02.09.2020 09.02.2020

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
15.10.2020 10.15.2020

DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.789299>

* Bu makale, Fatih SAYDAM tarafından hazırlanan ve Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi S. B. E. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında kabul edilen “Otel İşletmelerinde Yönetici Özerkliği, Stratejik Kontrol, Örgütsel Politika ve Stratejik Planlama Performansı Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

Öz

Bu çalışmada yönetici özerkliği ve stratejik kontrolün örgütsel politikayı, örgütsel politikanın da stratejik planlama performansını nasıl yordadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Konu ele alınırken stratejik yönetim yazınının gündeminde olan güncel bilgi birikimine yaslanılmıştır. Örgütsel politika konusu yönetim literatüründe sürekli ilgi görürken, turizm sektöründeki kavramsal ve ampirik incelemesi yetersiz kalmıştır. Bu çalışmada, Antalya’da bulunan dört ve beş yıldızlı 310 otelin yöneticilerinden anket tekniği ile toplanan veriler, ilgili istatistiksel programlarla analiz edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar ilgili literatürdeki beklenen sonuçlarla kısmen örtüşmektedir. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin özerklik algılamaları örgütlerde politik davranışları artırmakta, buna karşın stratejik kontrol örgütsel politikayı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel politika ise stratejik planlama performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Özerkliği, Stratejik Kontrol, Örgütsel Politika, Stratejik Planlama performansı, Turizm ve Otelcilik

Abstract

This article reports on the impact of managerial autonomy and strategic control on organizational politics and show how the latter influence effectiveness of strategic planning. In doing so, it outlines particular directions that a rebalanced strategic management research agenda may take. Whereas organizational politics have received sustained interest in the management literature, its conceptual and empirical examination in the tourism industry has been meagre. The data of this study were collected by questionnaire from 310 four and five stars hotel managers in Antalya. Data were analyzed with related statistical package programs. The results are partially consistent with the expected results in the relevant literature. According to the findings, managers' perceptions of autonomy increase political behavior in organizations, whereas strategic control affects organizational politics positively. Organizational politics, on the other hand, affect strategic planning performance positively.

Keywords: Managers' Autonomy, Strategic Control, Organizational Politics, Strategic Planning Effectiveness, Tourism and Hospitality

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

In this study, organizational policy; It aims to make a contribution towards filling the gap in the relevant literature by examining the relationships between two predecessors consisting of executive autonomy and strategic control and a result of strategic planning performance.

Research Questions

This research is to answer the following two important research questions. How much do these (1) Managers' autonomy and strategic control affect organizational policy? (2) What is the impact of organizational policies on the effectiveness of strategic planning?

Literature Review

It has been discussed in the literature that organizational factors are effective in predicting political behavior (Shrivastava & Grant, 1985). For example, while managers allocate resources; how autonomous / independent they can act and how much they are under control are affected by all of them. Here, various authors, on political behavior; suggested that organizational factors have more significant effects than other environmental and executive factors (eg, Elbanna & Child, 2007; Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998). In this context, this study aims to provide managers with a framework to help them understand how two organizational dimensions (managerial autonomy and strategic control) that are less explored in the literature on political behavior affect organizational policy. Although autonomy gives managers greater flexibility in moving, strategic control provides tools for tighter peak management control over their actions. Although emphasis has been placed on literature on managers autonomy for a long time, little is known about its role in organizational policy, so the purpose of this study is to determine how much autonomy can contribute to organizational policy. Effective strategic control in the literature suggests that people in organizations increase the likelihood of acting consistently with the goals of their organizations (Flamholtz, Das, & Tsui, 1985). In this sense, strategic control; along with its rules, systems, values, practices and other activities adopted by management, it will help guide employees' behavior towards organizational interests rather than their own interests (Otley, Broadbent, & Berry, 1995). The theory implies that, thanks to the strategic control processes, managers can eliminate or at least reduce their political bias to secure their own interests. Therefore, the literature has underlined that strategic control may prevent orientation towards political behavior. Empirically, most of the previous research concluded that organizational policies negatively affect organizational outcomes (Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Elbanna et al. 2015). For example, general firm performance of organizational policies (Zahra, 1987), task performance (Chang, Rosen & Levy, 2009), strategic initiative performance (Kreutzer et al., 2014) and strategic decision performance (Dean & Sharfman, 1996; Elbanna & Child, 2007), there is evidence that it is negatively related. Organizational policy is expected to distort the information necessary for

effective strategy formulation and implementation as a result. Based on this literature, organizational policy is expected to negatively affect the strategic planning performance.

Methodology

The research is within the scope of descriptive and cross-sectional research type as it aims to test the hypotheses developed to reveal the interaction between the concepts and make explanations / determinations about the relevant sample population. The analysis unit of the study is the managers of four and five star hotels in Antalya. The data of the research were collected by face to face survey technique. The population of the research consists of 310 managers of four and five star hotels with tourism operating certificates in Antalya. In the study; the managerial autonomy scale (three items), developed by Andersen and Nielsen (2009), strategic control scale (three items) developed by Titus et al. (2010) , organizational policy scale (five items) developed by Harris and Ogbana (2006) and strategic planning performance scale (six items) developed by Bryson, (2004), Elbanna, (2013), Poister and Streib (2005) was used. The research includes descriptive statistical results, correlation analysis findings between variables and path analysis results to test the research model.

Results and Conclusions

According to the findings obtained from the managers participating in the research, it can be mentioned that hotel managers do not perceive themselves autonomously or independently. Organizational policy perceptions of managers were found to be above average. In other words, managers perceive the hotel environment they work as a political environment. It can be said from the responses related to the strategic control variable that the managers have a workplace perception in which strategic control comes to the fore. The results of the study showed that managerial autonomy is positively associated with organizational policy. However, the significance of this relationship remained at the full limit. In the literature, the relationship is suggested in this direction. Strategic control had a positive effect on organizational policy, and this result reversed the direction of the relationship suggested by the literature. Another result of the research is that organizational policy positively affects the strategic planning performance, which reverses the direction of the relationship suggested by the literature. When the results of the research are analyzed, it may be possible for individual reasons such as the effect of organizational policy on planning performance to be reversed from the literature, such as the work density of the managers participating in the research, the importance given to the questionnaire or their political behaviors contribute to the business. Results are expected to go in the opposite results compared to the literature may be due to Turkey's work culture and business of the corporate structure. This study also has some limitations. The first limitation is the sample of the research. The study gives results for 4-5 star hotels in Antalya region and does not allow generalization for all hotels. This is a constraint in terms of generalizing the findings for all hotel businesses. The cross-sectionality of the research may have caused other respondents to evaluate according to their current mood and current situation and to ignore the general situation. This problem can be solved by longitudinal studies.

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, verimliliklerini artırmak ve hızla gelişen rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için çalışanların örgüte olan katkılarını artırmaya çalışmaktadırlar. Çalışanların sosyal ve kişisel ihtiyaçları örgütlerin yapısına göre işletmeye katkı sağlamakta veya zarar vermektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki tutumları ve örgütün sistematik yapısı gibi unsurlar işletmelerin verimliliğini ve performansını etkilemektedir.

Örgütsel politika, örgütün kaynaklarından daha fazla yararlanmak isteyen ve kendi hedeflerini gözeterek türlü etkileme yollarını kullanan çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmak için verdikleri uğraşmayı ifade etmektedir. İşletmeleri örgütsel politika açısından incelerken stratejik kontrol, yönetici özerkliği ve stratejik planlama performansı gibi unsurlarla etkileşiminin incelenmesi işletmelerin verimliliğine olumlu katkı sağlayacaktır.

Literatürde örgütsel faktörlerin politik davranışı tahmin etmede etkili olduğu tartışılmıştır (Shrivastava ve Grant, 1985). Örneğin yöneticiler, kaynak tahsis ederken; ne kadar özerk/bağımsız hareket edebilmekte ve ne düzeyde kontrol altında kalmakta bütün bunlardan etkilenmektedirler. Burada çeşitli yazarlar, politik davranış üzerinde; örgütsel faktörlerin diğer çevresel ve yönetici ile ilgili faktörlere göre daha anlamlı etkileri olduğunu ileri sürmüştür (Elbanna ve Child, 2007; Papadakis, Lioukas ve Chambers, 1998) Bu kapsamda bu çalışma yöneticilere politik davranış yazınında daha az araştırılan iki örgütsel boyutun (yönetici özerkliği ve stratejik kontrol) örgütsel politikayı nasıl etkilediğini anlamalarına yardımcı olacak bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

Özerklik, yöneticilere hareket etme konusunda daha fazla esneklik sağlasa da bu esnada stratejik kontrolün varlığı onların eylemleri üzerinde tepe yönetiminin daha sıkı kontrolü için araçlar sağlar. Özerklik, yeni düşünceler veya öneriler geliştirmek ve bunları rekabet ortamına taşımak için kurum içindeki yöneticilere veya takımlara verilen bağımsızlığı veya yetkiyi tanımlar (Hughes ve Morgan, 2007). Draffe ve Kossen'in (2002) de belirttiği gibi özerklik, bireyin görevlerini yerine getirmesi ve işi kontrol etmesine ilişkin özgürlüğünü ifade eder. Özerklik, yöneticilerin üst yönetimden önceden onay almadan ve hatta bazen farkında olmadan bile gerçekleştirebilecekleri merkezi olmayan bir karar yapısını veya örgütsel bir bağlamı tanımlar (Andersen ve Nielsen, 2009; Mintzberg, 1994). Başka bir deyişle orta kademe yöneticilerin, üst düzey yönetimin onayını almadan ne ölçüde hareket edip karar verebileceklerini ifade eder. Bazı araştırmacılar orta kademe yöneticilerin özerkliği ve firma performansı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir (Andersen ve Nielsen, 2009). Bununla birlikte özerkliğin, örgütsel performansı veya planlama etkililiğini, yetenekler (Ouakouak, Ouedraogo ve Mbengue, 2014) ve uyumlayıcı/adaptif davranış gibi diğer örgütsel değişkenler aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini belirtmektedir (Andersen ve Nielsen, 2009). Yönetici özerkliği konusuna uzun bir süredir literatürde vurgu yapılmasına rağmen, örgütsel politika üzerindeki rolü hakkında çok az şey bilinmektedir bu nedenle bu çalışmanın amacı özerkliğin örgütsel politikaya ne kadar ve ne yönde etki ettiğini tespit etmektir.

Stratejik yönetim literatürü, stratejik süreçleri takip etmek ve stratejik planların yürütülmesini sağlamak için stratejik kontrol sisteminin önemini açık bir şekilde vurgulamaktadır (Goold ve Quinn, 1990). Stratejik planlama süreçlerinin doğası gereği belirsizliği ve yenilik özelliği taşıması, stratejik planlamanın örgütsel aktörler tarafından politik etki girişimleriyle karşılaşma olasılığını arttırmaktadır (Ferris, Fedor, Chachere ve Pondy, 1989). Stratejik kontrol, bir örgütün stratejik amaçlarıyla yöneticilerin performans ve faaliyetlerini eşgüdümlü hale getirmeyi amaçlayan bir faaliyettir (Sitkin, Cardinal ve Bijlsma-Frankema, 2010). Bu nedenle, stratejik amaçlardan sapmaları düzeltmek için yapılan faaliyetlere ilişkin kararların temelini teşkil etmektedir (Goold ve Quinn, 1990). Stratejik kontrol konusunun stratejik yönetimin kilit faaliyetlerinden biri olduğu konusunda geniş bir fikir birliği bulunmasına rağmen (Nixon ve Burns, 2012), örgütlerde daha az araştırılan bir konudur (Berry, Coad, Harris, Otley ve Stringer, 2009). Bu faaliyete vurgu yapan çalışma sayısı stratejik planın formüle edilmesi ve diğer konulara göre daha azdır (Elbanna, 2013). Strateji süreci ile stratejik kontrol arasındaki bu boşluk, süre gelen eleştirilere konu olmuştur (Marginson, 2002). Örneğin stratejik kontrolün örgütsel politikayı etkileyip etkilemediğini ortaya koyan görece az ampirik araştırma yapılmıştır. Bu kendi içinde stratejik yönetim literatüründeki bir boşluğu temsil etmektedir. Dolayısıyla bu türden araştırmalar, stratejik kontrolün, örgütsel amaçlara ulaşmayı etkileyecek olan politik faaliyetleri sınırlamadaki rolünü anlamak için gereklidir. Ekonominin ve teknolojinin geliştiği dünyada firmaların rekabet edebilirliğinin ve stratejik planlama performansının da iyileştirilmesi gerekli hale gelmiştir. Örgütlerin etkinliğinin artırılmasının büyük önemi nedeniyle, turizm sektöründe de etkinliğe katkıda bulunan faktörleri belirlemek özellikle önem arz edecektir.

Yukarıda belirtilen kavramsal ilişkilerden hareketle bu çalışmanın temel amacı, örgütsel politikanın; yönetici özerkliği ve stratejik kontrolden oluşan iki öncülü ile stratejik planlama performansından oluşan bir sonucu arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Çalışma; kavramsal çerçeve ve saha araştırması sonucu elde edilen sonuçların değerlendirildiği toplam iki bölüm ve tartışma/sonuç kısımlarından oluşmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında; örgütsel politika, stratejik kontrol, stratejik planlama performansı ve yönetici özerkliği kavramları ve bu kavramların birbirleri ile ilişkisine yer verilmiştir.

2.1.Yönetici Özerkliği ve Örgütsel Politika İlişkisi

Yapılan literatür çalışmaları, örgüt içindeki bireylerin sürekli olarak ait oldukları organizasyonu etkileyen çok çeşitli açık ve gizli davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur. Bu tür etkileme davranışların en yaygın türlerinden biri örgütsel politikadır. Wagner ve Hollenbeck (2002) örgütsel politikanın neredeyse tüm örgütleri etkilediğini öne sürmektedir. Ek olarak, Gandz ve Murray (1980), neredeyse tüm örgütsel ortamlarda, politik davranışların düşük düzeyde de olsa var olduğunu öne sürmüşlerdir. Son olarak, araştırmacılar ayrıca politik davranışların hem özel sektörde hem de kamu sektöründeki kuruluşlar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmişlerdir (Vigoda, 2000a).

Örgütsel politika; manipülasyon, hakaret, yıkıcılık ve güç kullanmanın gayri meşru yollarıyla ilişkili olduğu için örgütsel politikanın çalışanın stresine katkıda bulunduğu varsayılmaktadır (Vigoda, 1999).

Çok sayıda araştırma, politik davranışların, örgütlerdeki üst düzey pozisyonlarda bulunan bireylerde alt düzey pozisyonlarda bulunan bireylere göre daha yoğun görülebileceğini öne sürmektedir (Applebaum ve Hughes, 1998; Drory ve Romm, 1990; Valle ve Witt, 2001).

Kavramın tanımına ilişkin ortak bir anlayışa göre örgütsel politikanın diğer örgüt üyeleri üzerinde sosyal bir baskı kurmanın veya kullanmanın bir yolu olduğu şeklinde değerlendirilmesidir (Wagner ve Hollenbeck, 2002: 3). Ek olarak, örgütsel politikanın tanımları veya yapılarından hareketle, örgüt üyelerinin kendi çıkarlarını korumak veya korumaya çalışmak için politik davranışlarda buldukları öne sürülmektedir.

Bu nedenle, örgütsel politikanın operasyonel tanımı, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını temin etmek ve güç kazanmak için uğraştığı onaylanmamış faaliyetlerdir (Wagner ve Hollenbeck, 2002).

Yapılan çalışmalarda özerklik, örgütsel politikayı yönlendiren bir girdi olarak görülmektedir. Örneğin doğrudan denetimin yokluğu, çalışan özerkliğinin yüksek olduğu kurumların en çarpıcı özelliklerindedir (Szulkin, 1999). Bu nedenle, yöneticilere daha az gözetim altında kendi işi ile ilgili kararları alma özgürlüğü verilirse, politik davranış gösterme olasılığının artacağı iddia edilmektedir. Sonuçta özerkliğin örgütsel politikanın içinde bulunan bir motif olduğu bir başka deyişle daha fazla özerkliğin ve takdir yetkisinin politik davranışları artırma olasılığını güçlendireceğinin altı çizilmektedir. Buradan hareketle özerklik, örgütsel politikanın öncüllerinden/sebeplerinden biri olarak tanımlanabilir. Daft (1989) yöneticilerin gücünün, örgütsel politika algılarını etkileyen özerkliklerinin bir fonksiyonu olduğunu iddia etmektedir. Yönetici özerkliği, yöneticilerin görevlerini yerine getirme ve çalışmalarını kontrol etme özgürlüğüne sahip olma derecesi olarak tanımlanabilir (Drafke ve Kossen, 2002).

Özerklik, bir kişinin günlük iş faaliyetlerinde izin verilen veya gerekli olan bağımsızlığını, inisiyatif almasını ve özgürlüğünü içeren bir iş yapma şeklidir (Stamps ve Piedmonte, 1986). Özerklik, “hür iradeyi, bağımsızlığı ve davranışın içsel düzenlenmesini” içermektedir (Ryff, 1989).

Stratejik yönetim ve örgütsel davranış odaklı araştırmalar, örgütsel politikanın bir ön koşulu olarak özerkliği ele aldığından (Ferris ve Kacmar, 1992), bu çalışmadaki özerklik, örgütsel politikayı yönlendiren bir girdi olarak görülmektedir. Bu nedenle, yöneticilere daha az gözetim altında kendi işi ile ilgili kararları alma özgürlüğü verilirse, politik davranış gösterme olasılığının artacağı iddia edilmektedir. Sonuçta özerkliğin örgütsel politikanın içinde bulunan bir motif olduğu bir başka deyişle daha fazla özerkliğin ve takdir yetkisinin politik davranışları artırma olasılığını güçlendireceğinin altı çizilmektedir.

Buradan hareketle özerklik, örgütsel politikanın öncüllerinden/sebeplerinden biri olarak tanımlanabilir. Bu literatür ilişkilerinden hareketle araştırma için geliştirilen ilk hipotez “H₁: Yöneticilerin özerkliği, örgütsel politika ile pozitif ilişkilidir.” şeklindedir.

2.2. Stratejik Kontrol ve Örgütsel Politika İlişkisi

Stratejik kontrol kavramı genel olarak geleneksel stratejik kontrol yaklaşımı ve çağdaş stratejik kontrol yaklaşımı olarak ele alınmaktadır. Geleneksel stratejik kontrol yaklaşımına göre yönetim süreci sonucunda hangi aşamalarda aksaklıklar olmuştur bunlar tespit edilerek önleyici kontrol mekanizmaları ele alınarak sorunlar büyümeden gerekli önlemler alınarak stratejik hedefe ulaşılması gerekmektedir (Eren, 2006). Çağdaş stratejik kontrol yaklaşımına göre ileriye besleme haline getirilen kontrol aşamasında kontrol yapanlar önemli değişim ve eğilimleri de izleyerek değişmesi gereken hedefleri stratejileri belirleyerek zamanında önlem alınmasını sağlamaktır. Stratejik yönetim sürecinin son evresi olarak görülen aşama stratejik kontroldür. Potansiyel başarıya ulaşmak için stratejik kontrol gerekmektedir. Stratejik kontrol üst yöneticilerin stratejilerin değerlendirilmesinde stratejik seçimlerinin ve bunlarla ilgili kararlarının genel amaçlara ulaşma bakımından gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmaktadırlar.

Kıt kaynakları kullanarak insan ihtiyaçlarını karşılayan örgütler amaçlarını tam olarak tespit etmeleri ve kaynaklarını bu amaca ulaşacak şekilde; planlamalı, örgütlemeli, yöneltmeli ve kontrol etmelidir.

Örgütsel çıkarlar pahasına kendi çıkarlarını gözetme şeklindeki örgütsel politika tanımı ile (Dayan, Elbanna, ve Benedetto, 2012; Dean ve Sharfman, 1996; Ferris & Kacmar, 1992) stratejik amaçlarla bireylerin amaçlarının örtüştürülmesi olarak tanımlanan stratejik kontrol (Elbanna, 2016: 213) kavramları birbirleriyle ilişkilidir.

Özellikle yaşanan ekonomik küçülme ve finansal krizler yöneticilerin politik eylemlerini frenlemek ve örgütsel çıkarları korumak için işletmeleri finansal ve stratejik kontrole ihtiyaç duyar hale getirmiştir. Böyle bir durumda, kendi çıkarlarını korumak için politik olarak hareket etmek gibi, yöneticilerin kendi örgütlerinin yapmak istemedikleri bir şeyi yapmaları ihtimaline karşı örgütü korumak için stratejik kontrol gereklidir (Malmi ve Brown, 2008). Farklı bir anlatımla, etkili stratejik kontrol, örgütlerdeki insanların örgütlerinin amaçları ile tutarlı şekilde davranma olasılığını artırır (Flamholtz, Das, ve Tsui, 1985). Bu olasılığı gerçekleştirmek için tepe yönetim takımı orta yönetimin davranışlarını kontrol etmeye çalışmakta (Flamholtz et al., 1985) ve etkin karar vermeyi mümkün kılmaktadır (Berry et al., 2009). Bu anlamda stratejik kontrol; kuralları, sistemleri, değerleri, uygulamaları ve yönetimin benimsediği diğer faaliyetlerle birlikte çalışanların kendi çıkarları yerine örgütsel çıkarlara yönelik davranışlarını yönlendirmeye yardımcı olacaktır (Otley, Broadbent, ve Berry, 1995). Stratejik kontrol, örgütsel amaçlarla ilgili başarı standartlarını gösterebilir, böylelikle insanların arzu edilen örgütsel sonuçlar doğrultusunda hareket edebilmesi için faaliyetlerini kontrol edebilir (Malmi ve Brown, 2008). Teori kontrol süreçlerinin kendi menfaatlerini güvence altına almak için yöneticilerin politik yanlılığını yok edebileceğine veya en azından azaltabileceğine işaret etmektedir. Bu şekilde, orta düzey yöneticiler, stratejik kontrolün politik davranışa yönelmeyi engelleyebileceğinin altını çizmiştir. Dolayısıyla stratejik kontrol, yöneticilerin fırsatçı davranarak güçlerini istismar etmelerini engelleyebilir. Bu kontrol, yöneticiler arasında kararlaştırılan önlemleri

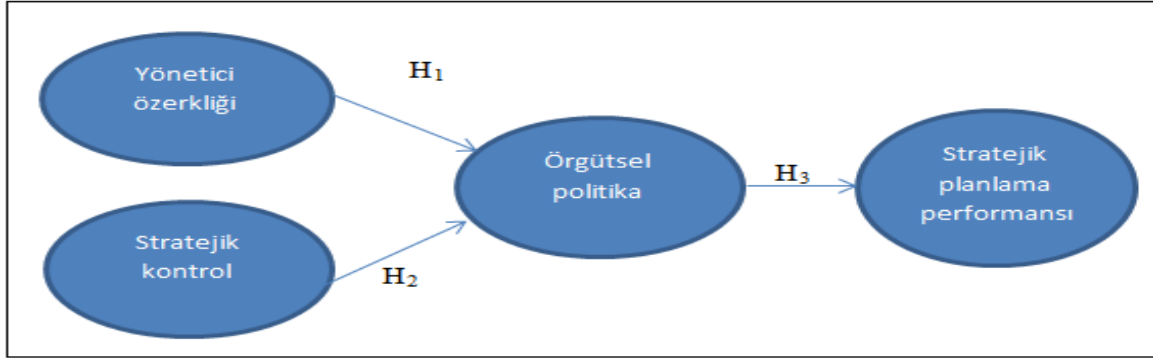
ve katı kuralları temsil eder. Yukarıdaki argümanlardan hareketle, kontrol altında olduklarını algılayan yöneticiler, politik davranışlar sergileme noktasında daha az istekli olabileceklerdir. Literatürdeki bu ilişkilerden yola çıkılarak araştırma için geliştirilen ikinci hipotez H₂: Stratejik kontrol örgütsel politikayla negatif ilişkilidir.

2.3. Örgütsel Politika ve Stratejik Planlama Performansı İlişkisi

Stratejik planlama firmanın kaynakları ve çevre fırsatları arasında en iyi uyumu esas alan bir eylem planı oluşturmak amacıyla firmanın kendi zayıflıklarını azaltmak ve dış tehditleri göğüslemek için kabul edilebilir yöntemler oluşturmaktadır. Stratejik planlama ortaya konulan planı uygulamak için uygun taktikleri belirlemek ve daha sonra, stratejik planın ilkelerinin istenen sonuçlara yol açıp açmadığını görmek için kuruluşun zaman içinde uygulayacağı ölçüm metotlarını belirlemek gerekmektedir. Stratejik planlama, firmaların performansa katkıda bulunabilecek stratejiler geliştirmesi için üstlenilen planlama süreçlerinden oluşur (Tapinos vd., 2005). Griffin (2006) stratejik planlamanın, kaynak tahsisi, öncelikler ve stratejik hedeflere ulaşmak için gereken eylemleri içerdiğini belirtmektedir. Stratejik planlama ile firma performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, Barney (2002), firma performansının strateji ve uygulama pratiğinde merkezi bir konumda olduğuna işaret etmektedir. Stratejik planlamanın, örgütsel performansı iki şekilde geliştirdiğini belirtmektedir. Bunlardan birinci yol, şirketlerin faaliyetlerinin belirsizliğini azaltmak ikincisi ise şirketlerdeki koordinasyon, iletişim ve kontrol faaliyetlerini geliştirmek suretiyledir. Örgütsel politikanın sonuç olarak etkili strateji oluşturma ve uygulama için gerekli olan bilgileri bozması beklenmektedir. Sonuç olarak politik davranış, örgütsel aktörlerin eksik ve yanlış bilgilere dayalı karar vermesine ve tatmin edici olmayan örgütsel sonuçlara yol açabilir (Dean ve Sharfman, 1996). Bu minvalde örgütsel politika anlaşmazlık yaratır. Bu anlaşmazlık, kilit stratejik meseleler üzerinde ve stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması için sorumlulukların tahsisi konusunda fikir birliğini kısıtlayabilir (Maitlis ve Lawrence, 2003). Daha çok örgütsel politika, örgütün misyonuna ilişkin yöneticiler arasında daha az fikir birliği demektir (Zahra, 1987). Politikalar zaman kaybından ötürü, kararları da geciktirebilir ve sonuç olarak örgütsel kaynakları ve strateji uygulamalarını geciktiren önemli fırsatları (Elbanna vd., 2015; Pfeffer, 1992) kaybetme olasılığına yol açabilir (Mintzberg ve Waters, 1985). Ampirik olarak, önceki araştırmaların çoğu örgütsel politikaların örgütsel sonuçları olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Elbanna ve ark. 2015). Örneğin, örgütsel politikaların genel firma performansı (Zahra, 1987), görev performansı (Chang, Rosen ve Levy, 2009), stratejik inisiyatif performansı (Kreutzer ve diğ., 2014) ve stratejik karar performansı (Dean ve Sharfman, 1996; Elbanna ve Child, 2007) ile negatif olarak ilişkili olduğuna dair kanıtlar vardır. Benzer şekilde, proje yönetimi literatürü örgütsel politikanın proje sonuçları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Pinto, Pinto ve Prescott, 1993; Wall ve Callister, 1995). Bu literatüre göre, bu olumsuz etki, karar vericiler tarafından gerçekleştirilen işlerin miktarı ve kalitesinde, faaliyetlerinin etkinliği ve etkileşimlerinin etkililiğinde görülmektedir (Robey, Smith, ve Vijayasathy, 1993). Yukarıdaki literatür bilgilerinden hareketle, örgütsel politikanın stratejik planlama performansı ile negatif olarak

ilişkili olması beklenmektedir. Buradan hareketle araştırma için geliştirilen üçüncü hipotez H₃: Örgütsel politika stratejik planlama performansı ile negatif ilişkilidir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, kavramlar arasındaki etkileşimi ortaya koyacak şekilde geliştirilmiş hipotezlerin test edilmesi ve ilgili örneklem kitlesine ilişkin betimleme/durum tespitinde bulunmayı amaçladığından, hipotez test edici, tanımlayıcı ve kesitsel araştırma türü kapsamına girmektedir. Çalışmanın analiz birimi Antalya ilindeki otellerin yöneticileridir.

Araştırmanın evrenini, Antalya ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otellerin kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılan 310 yöneticisi oluşturmaktadır. Kesitsel bir araştırma niteliğindeki çalışmanın verilerinin elde edilmesinde yüz yüze anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada; Andersen ve Nielsen (2009) tarafından geliştirilen ve üç maddeden oluşan yönetici özerkliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri 1 “Kesinlikle Yanlış”, 5 “Kesinlikle Doğru” ifadesine doğru uzanan 5’li Likert tipi ölçektir. Bu çalışma için ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısı 0,75’tir.

Titus vd. (2010) tarafından geliştirilen üç maddelik stratejik kontrol ölçeği, 1 “Hiç Değil”den, 5 “Çok Büyük Ölçüde” şeklindeki yine 5’li Likert tipi ölçektir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur.

Harris ve Ogbana (2006) tarafından geliştirilen ve beş maddeden oluşan örgütsel politika ölçeği 1 “Hiç Politik Değildendir”, 5 “Son Derece Politik” biçiminde Likert tipi ölçektir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,78’tir.

Stratejik planlama performansının ölçümünde Bryson, (2004), Elbanna, (2013), Poister ve Streib, (2005) tarafından yapılan araştırmalardan türetilmiş altı maddelik Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçek 1 “Çok Zararlı”dan 5 “Çok yararlı”ya doğrudur. Güvenilirlik katsayısı ise 0,81’dir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliğini test etmek amacıyla AMOS paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve ölçeklerin uyum iyiliği değerlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 1’de özetlenmiştir.

“YEM araştırmalarında, χ^2/sd ’nin rapor edilmesi konusunda araştırmacılar arasında bir görüş birliği olsa da (Mulaik vd., 1989); diğer uyum indekslerinden hangilerinin rapor edilmesi gerektiğine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. McDonald ve Ho (2002); CFI, GFI, NFI ve NNFI (TLI); Garver ve Mentzer (1999); RMSEA, CFI ve NNFI (TLI); Brown (2006); RMSEA, SRMR, CFI ve NNFI (TLI); Iacobucci (2010), CFI ve SRMR uyum indekslerinin rapor edilmesini önermektedirler. Gerbing ve Anderson (1992) ise araştırmacının amacına bağlı olarak farklı uyum indekslerinin raporlanabileceğini ifade etmektedir” (Aktaran, İlhan & Çetin, 2014: 31).

Yukarıdaki alan yazın bilgisinden hareketle bu çalışmada çalışmalarda sıklıkla başvuru olan; χ^2/df , GFI, AGFI, RMSEA, NFI ve CFI uyum iyiliği istatistikleri Tablo 1’deki gibidir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Uyum İyiliği İstatistikleri

Model	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	AGFI	NFI	SRMR
Yönetici Özerkliği	2,46	0,061	0,93	0,90	,92	,91	,06
Stratejik Kontrol Ölçeği	2,24	0,057	0,93	0,93	,91	,94	,05
Örgütsel Politika Ölçeği	1,68	0,047	0,95	0,95	,85	,95	,04
Str. Planlama Perf. Ölçeği	2,29	0,008	0,97	0,98	,93	,97	,03
İyi / Kabul Edilebilir Uyum	< 3	< .08	> .90	> .90	> .85	> .90	≤ .10

Elde edilen sonuçlara göre çalışmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerleri Schermelleh- Engel, Moosbrugger ve Müller’in (2003) belirttiği gibi iyi uyum düzeyini yansıtmaktadır. Buna göre kullanılan ölçeklerin geçerliği bu çalışmanın verileri ile de doğrulanmaktadır.

Araştırmalarda, verilerin normal dağılım gösterip göstermemesi, kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır. Dağılımın normal olup olmadığından söz edilebilmesi için, alan-yazında önerilen yöntemlerden olan çarpıklık ve basıklık değerleri ile veriler test edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Gürbüz ve Şahin, 2014). Normal olarak dağılım gösteren bir verinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012). İlgili alan yazından hareketle bu çalışmada yer alan ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 değerleri arasında olması ve verilerin normal dağılım göstermesi analizlerde parametrik testlerin tercih edilmesine sebep teşkil etmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmada yer alan değişkenlere ait Korelasyon katsayıları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	Stn.Sap.	1	2	3	4
Yönetici Özerkliği	2,35	0,90	1			
Stratejik Kontrol	3,65	0,90	0,041	1		
Örgütsel Politika	3,54	1,01	0,128*	0,171*	1	
Str. Planlama Performansı	4,16	0,53	-0,065	0,363**	0,191*	1

n: 351, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 2'ye bakıldığında yönetici özerkliği ile örgütsel politika arasında 0,128 değeri ile pozitif yönlü anlamlı ve zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tablo 2'de ortalama değerlerine göre otel yöneticilerinin yönetici özerkliği algılarının ortalamasının beş üzerinden 2,35 olduğu tespit edilmiştir buna göre otel yöneticilerinin kendilerini yeterince özerk ya da bağımsız algılamadıklarından söz edilebilir. Ayrıca örgütsel politika açısından yöneticiler değerlendirildiğinde ortalamanın yine 5 üzerinden 3,54 olduğu görülmüştür. Bu sonuç yöneticilerin örgütsel politika algılarının ortalamasının üzerinde olduğuna işaret eder. Bir başka deyişle yöneticiler çalıştıkları otel ortamını politik bir ortam olarak algılamaktadırlar. Öte yandan stratejik kontrol ile örgütsel politika arasındaki ilişkinin de 0,171 değeri ile yine zayıf ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya koyduğu görülmektedir. Stratejik kontrol değişkeninin ortalamasının 3,65 ile stratejik kontrolün öne çıktığı bir iş yeri algısına sahip olduğundan söz edilebilir. Örgütsel politika ile stratejik planlama performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yine 0,191 ile pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişkinin olduğu görülebilecektir. Otel yöneticilerinin stratejik planlama performansı ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların beş üzerinden 4,16 ortalama ile yüksek bir stratejik planlama performansı algısına sahip oldukları ifade edilebilir.

Araştırmanın yapısal modelinin test edilmesine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

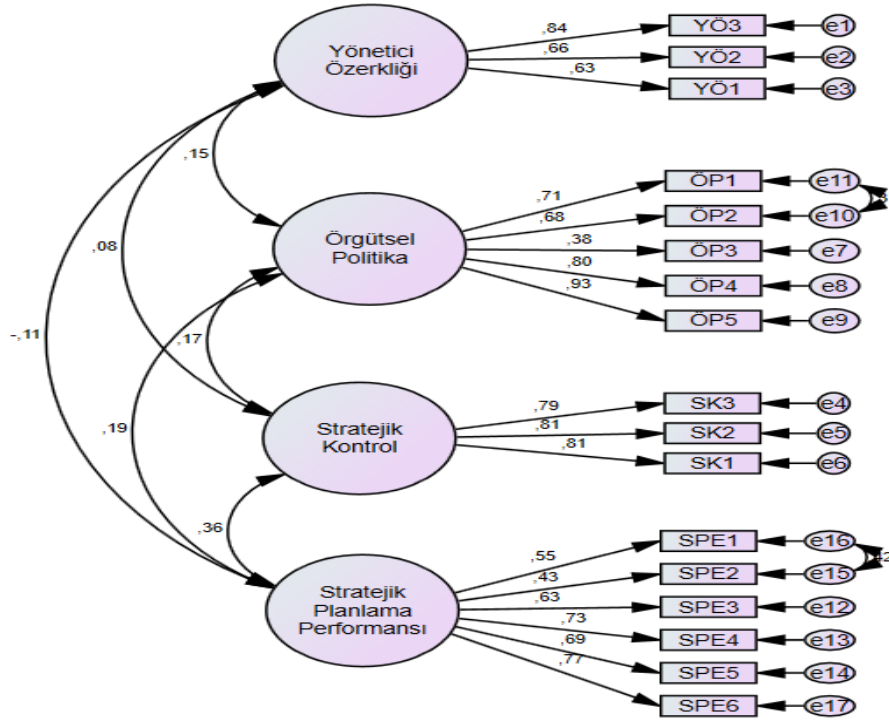
Üç maddeden oluşan yönetici özerkliği, üç maddeden oluşan stratejik kontrol, beş maddeden oluşan örgütsel politika ve altı maddeden oluşan stratejik planlama performansı yapılarını doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri ("M.I."değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	2,138	<5,000
GFI	0,922	>0,900
IFI	0,938	>0,900
TLI (NNFI)	0,923	>0,900
CFI	0,937	>0,900
RMSEA	0,061	<0,080
SRMR	0,053	<0,100

Tablo 3 incelendiğinde ölçüm modelinin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu dolayısıyla yapıların geçerli birer ölçüm araçları olduğu görülmüştür. Ölçüm modele ait yol analizi aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 2. Ölçme Modeline İlişkin Yol Analizi



Yol analizi incelendiğinde oklar üzerinde standardize regresyon katsayıları diğer bir deyişle madde faktör yükleri görülmektedir. Buna göre tüm maddelerin faktör yükleri 0,400'ün üzerindedir.

Araştırmanın Yapısal Modelinin Yol Analizi ile Test Edilmesi ve Hipotez testi sonuçları aşağıdaki gibidir.

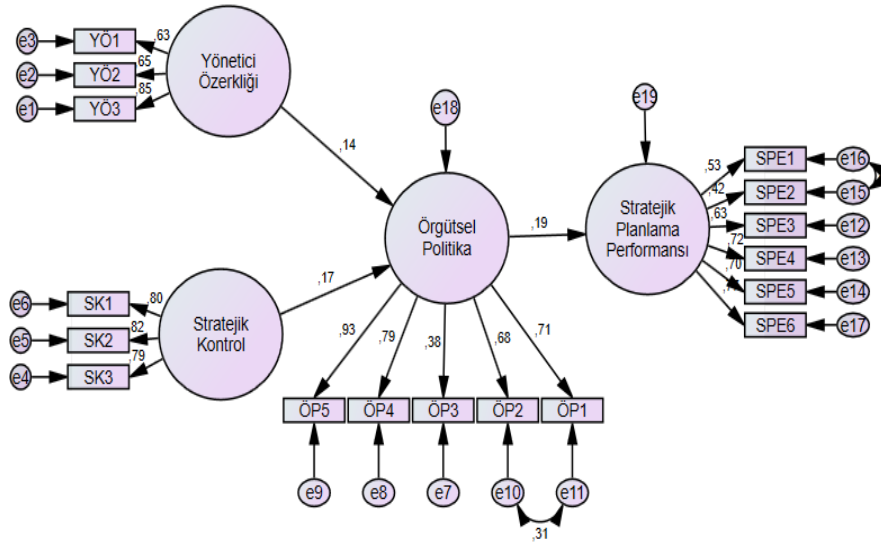
Araştırma modelinde bulunan yönetici özerkliği, üç maddeden oluşan stratejik kontrol, beş maddeden oluşan örgütsel politika ve altı maddeden oluşan stratejik planlama performansı yapılarının geçerli ve güvenilir oldukları tespit edildikten sonra bu aşamada yapısal modelin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Yapısal modele ait sonuçlar aşağıdadır.

Tablo 4. Yapısal Modeli Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği İndeks Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	2,366	<5,000
GFI	0,912	>0,900
IFI	0,924	>0,900
TLI (NNFI)	0,908	>0,900
CFI	0,923	>0,900
RMSEA	0,066	<0,080
SRMR	0,086	<0,100

Tablo 4'de yapısal modele ait uyum indeks değerlerini görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir olduğu dolayısıyla yapısal modelin doğrulandığı tespit edilmiştir. Buna göre yapısal modele ait yollar yorumlanabilir.

Şekil 3. Yapısal Modele Ait Yol Analizi



Şekil üç incelendiğinde yapısal model ve bu modele ait yollar görülmektedir.

Tablo 5. Yapısal Modele Ait Yolların Sonuçları

Bağımlı		Bağımsız	β	St. β	St. Hata	t	p
Örgütsel Politika	<--	Yönetici Özerkliği	0,114	0,135	0,058	1,955	0,050
Örgütsel Politika	<--	Stratejik Kontrol	0,169	0,169	0,069	2,452	0,014*
Stratejik Planlama Performansı	<--	Örgütsel Politika	0,105	0,194	0,039	2,681	0,007*

*: $p < 0,05$ β : Regresyon Katsayısı St. β : Standardize Regresyon Katsayısı

Korelasyon analizi ve yapısal modele ait yolların sonuçlarının yer aldığı Tablo 2 ve Tablo 5 birlikte incelendiğinde yönetici özerkliğinin örgütsel politika üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. Zira yönetici özerkliğinin örgütsel politika üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen anlamlılık sınırına çok yaklaşmıştır $p=0,050$. Buna göre araştırmanın H_1 : "Yöneticilerin özerkliği, örgütsel politika ile pozitif ilişkilidir." şeklindeki birinci hipotezi kabul edilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre stratejik kontrolün örgütsel politika üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Ancak ilgili literatürde stratejik kontrolün örgütsel politikayı azaltıcı yönde etkide bulunması beklendiğinden araştırma için geliştirilen H_2 : "Stratejik kontrol örgütsel politikayla negatif ilişkilidir biçimindeki hipotez reddedilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel politikanın, stratejik planlama performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Ancak beklenen sonuç olumsuz etkisi olması gerektiğinden araştırmanın için geliştirilen H_3 : "Örgütsel politika stratejik planlama performansı ile negatif ilişkilidir şeklindeki üçüncü hipotezi de reddedilmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada, Antalya'daki otel işletmelerinde yönetici özerkliği ve stratejik kontrolün, örgütsel politikayı, örgütsel politikanın da stratejik planlama performansını nasıl etkilediği belirlemeye

çalışılmıştır. Araştırmada güvenilirliği yüksek bir soru formu kullanılarak, elde edilen veriler çok değişkenli analizlere tabi tutularak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmaya katılan yöneticilerden elde bulgulara göre otel yöneticilerinin kendilerini yeterince özerk ya da bağımsız algılamadıklarından söz edilebilir. Bu durum, hiyerarşik yapının yoğun olduğu ve yöneticilerin üstlerinden onay almadan karar almadıkları veya alamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin örgütsel politika algılarının ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle yöneticiler çalıştıkları otel ortamını politik bir ortam olarak algılamaktadırlar. Yöneticilerin stratejik kontrol değişkeniyle ilgili cevaplardan genel olarak stratejik kontrolün öne çıktığı bir iş yeri algısına sahip olduklarından söz edilebilir. Ayrıca araştırmada stratejik planlama performansı ile ilgili ifadeler yöneticilerin verdikleri yanıtlardan yüksek bir stratejik planlama performansına sahip oldukları görülmüştür.

Yöneticilerin dört yıldızlı otellerde özerklik algılarının beş yıldızlı otellere göre yüksek olduğu görülmektedir. Dört yıldızlı otellerin beş yıldızlı otellere göre yöneticilere daha fazla karar verme yetkisi verdiği ifade edilebilir. Araştırmanın bulgularından çıkan bir diğer sonuç çalışan sayısı 51-100 olan otellerde yönetici özerkliği çalışan sayısı 200 ve üzeri olan otellerden anlamlı derecede daha yüksek çıkmaktadır. Bu sonuca göre küçük işletmelerde yöneticilerin daha özerk olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuç yıldız sayısı daha az olan otellerdeki sonucu destekler niteliktedir. Küçük işletmelerde yönetici çalışanların üzerinde daha etkin olduğu ve karar verirken daha özgür olduğu söylenebilmektedir. Büyük işletmelerde yönetici özerkliğinin daha az uygulandığı söylenebilmektedir. Büyük işletmelerde kurumsal yapının daha etkin olduğu ve çalışanların fazla olmasından dolayı yöneticinin çalışanlara etki etmesinin kısıtlı olduğu düşünülebilmektedir. Küçük işletmelerde gelirlerin kısıtlı olabilmesinden dolayı yöneticilerin profesyonel yönetici olmaması ve yöneticilerin işletme ortaklarından ya da ortakların yakınlarından olma durumu bu yöneticilerin özerklik algısını artırabilmektedir.

Yöneticilerin politik algılarına göre dört yıldızlı otellerin yöneticilerinin beş yıldızlı otellerin yöneticilerine göre daha yoğun örgütsel politika algısının olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalıştıkları otellerin türlerine göre analiz sonuçlarına bakıldığında dört yıldızlı otel yöneticilerinin beş yıldızlı otellerin yöneticilerine göre yine bağımsız otellerin zincir otellere göre örgütsel politika algısının daha yoğun olduğu görülmektedir. Yöneticilerin örgütsel politika algılarının otellerin kurumsallığı ve büyüklüğüne göre farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Yöneticilerin kurumsal olmayan otellerde daha yoğun şekilde politik davranışlar sergilediği ifade edilebilir.

Beş yıldızlı otellerde dört yıldızlı otellere göre stratejik kontrolün daha yoğun uygulandığı aynı zamanda zincir otellerde bağımsız otellere göre daha stratejik kontrolün daha yoğun olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle kurumsal otellerin stratejik kontrole önem verdiği veya stratejik kontrol uygulamalarına özen gösterdiği ifade edilebilir.

Stratejik kontrolle paralellik göstererek zincir otellerde bağımsız otellere göre daha etkin stratejik planlama performansı uygulandığı tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmanın sonuçları, yönetici özerkliğinin örgütsel politika ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak bu ilişkinin anlamlılığı tam sınırdadır. Literatürde de bu yönde ilişki ileri sürülmektedir. Örneğin Daft (1989) yöneticilerin karar verme özerkliğinin örgütsel politika algısını etkileyen bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Elbanna (2016) yöneticilerin özerkliğinin yüksek olması özgür karar alma ve takdir yetkisine sahip olunmasına bu durumda politik kararların verilmesine neden olacağından dolayı özerklik kavramının örgütsel politikanın öncülü olduğunu savunmaktadır. Yönetici özerkliğinin örgütsel politikayla ilişkisine dair literatürden hareketle beklenen sonuç ile bu çalışmanın bulguları paraleldir. Yönetici özerkliği çalışanların daha özgür kararlar verebilmesi nedeniyle işletme içerisinde örgütsel politikanın daha yoğun yaşanmasına veya çalışanlar üzerinde örgütsel politika algısının artmasına neden olabilir. Kendilerini aldıkları kararlarda ve uygulamalarda özerk hisseden yöneticiler, kendi bireysel veya ait oldukları grupların çıkarları doğrultusunda diğer karar alıcıları etkilemede de kendilerini özgür / bağımsız görme eğiliminde olabileceklerdir.

Stratejik kontrolün örgütsel politika üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmuştur. Bu sonuç literatürün ileri sürdüğü ilişkinin yönüne ters bir durum ortaya koymuştur. Literatürde etkili stratejik kontrolün örgütlerdeki insanların örgütlerin amaçları ile tutarlı bir şekilde davranma olasılığı ileri sürülmektedir (Flamholtz, Das ve Tsui, 1985). Kreutzer ve diğerleri (2014) örgütlerde uygulanan stratejik kontrol türlerinin politik davranış girişimlerinin önüne geçeceğini ileri sürmektedir. Elbanna (2016) da stratejik kontrolün yöneticilerde stres oluşturarak olarak onları politik davranışlardan alıkoyacağını ileri sürmektedir. Yapılan çalışmanın sonuçlarının literatüre göre beklenen sonucun tersine çıkmasının ankete katılan yöneticilerin iş yoğunlukları, ankete verdikleri önem düzeyleri gibi unsurlardan etkilenmiş olabileceği düşünülebilir. Stratejik kontrolün örgütsel politikaya etkisinin pozitif yönde çıkması yani literatüre göre beklenen sonucun tersine çıkması araştırmaya katılan işletmelerde stratejik kontrol faaliyetinin tam olarak algılanmadığını veya stratejik kontrolün uygulamalarında yetersiz kaldığını düşündürmektedir. Yine bu çalışmanın sonucu örgüt içerisindeki örgütsel politika anlayışının stratejik kontrolün uygulanmasından dolayı yöneticiler bireysel hedeflerini işletmelerin hedefleriyle paralellik taşımasına özen gösterebilir. Ayrıca bu sonucun ortaya çıkmasında örgütsel politika algısının Türkiye’de batı kültürüne göre daha doğal ve olağan karşılanması stratejik kontrolle pozitif bir ilişkinin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Bunda özellikle örgütsel politika eğilimlerinin şekillenmesinde Türkiye’deki baskın örgüt kültürü değerlerinden biri olan yüksek güç mesafesi olgusunun da etkili olabileceği dikkatlerden uzak tutulmamalıdır.

Araştırmanın bir diğer sonucu örgütsel politikanın stratejik planlama performansını pozitif yönde etkilemesidir ki bu sonuç da literatürde vurgulanan negatif yönlü etkinin tersine bir sonuçtur. Örneğin, örgütsel politikaların genel firma performansı (Zahra, 1987), görev performansı (Chang, Rosen ve Levy, 2009), stratejik inisiyatif performansı (Kreutzer vd., 2014) ve stratejik karar

performansı (Dean ve Sharfman, 1996; Elbanna ve Child, 2007) ile negatif olarak ilişkili olduğuna dair kanıtlar vardır. Benzer şekilde, proje yönetimi literatürü örgütsel politikanın proje sonuçları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Pinto, Pinto ve Prescott, 1993; Wall ve Callister, 1995). Bu literatüre göre, bu olumsuz etki, karar vericiler tarafından gerçekleştirilen işlerin miktarı ve kalitesinde, faaliyetlerinin etkinliği ve etkileşimlerinin etkililiğinde görülmektedir (Robey, Smith, ve Vijayasathy, 1993).

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında örgütsel politikanın planlama performansına etkisinin literatürün tersine çıkması araştırmaya katılan yöneticilerin iş yoğunluğu, ankete verdiği önem veya politik davranışlarının işletmeye katkı sağladıklarını düşünceleri gibi bireysel nedenlerden dolayı ortaya çıkması mümkün olabilir. Sonuçların, literatüre göre beklenen sonucun tersinde çıkması Türkiye'nin iş kültüründen ve kurumsal yapıya ilişkin anlayışlarından kaynaklanabilir. Gandz ve Murray (1980) da kurumsallaşmanın daha az olduğu veya olmadığı işletmelerde örgütsel politikanın daha fazla görüleceğine işaret etmektedir. Türkiye'de örgütsel politikanın doğal bir süreç olduğu ve çalışanlar için yadrganmaması gereken bir durum olduğu yönündeki anlayıştan dolayı örgütsel politikanın stratejik planlama performansına pozitif etkide bulunduğu düşünülebilir. Antalya bölgesinde otel işletmelerinde örgütsel politikanın stratejik planlama performansına etkisinin pozitif çıkması yöneticilerin örgütsel politikayı kullanırken işletmelerin zararına ya da stratejik plan dışına çıkmadıkları görülmektedir. Antalya'da otellerde çalışan yöneticilerin kültürleri gereği işletmenin zararına iş yapmaktan kaçındıklarından söz edebiliriz

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk kısıtını araştırmanın örnekleme oluşturmaktadır. Çalışma Antalya bölgesindeki 4-5 yıldızlı oteller özelinde sonuç vermekte ve tüm otellere yönelik bir genellemeye olanak tanımamaktadır. Bu durum bulguların tüm otel işletmeleri açısından genelleme yapılması bakımından bir kısıt oluşturmaktadır. Araştırmanın kesitsel olması bir başka kısıt olarak yanıtlayıcıların o anki ruh hali ve içinde buldukları duruma göre değerlendirme yapmalarına ve genel durumu göz ardı etmelerine sebep olmuş olabilir. Bu sorun boylamsal araştırmalarla giderilebilir.

KAYNAKÇA

Appelbaum, S. H., Brent H.. "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization", Management Decision, Vol.36, No.2, 1998, ss.85-95.

Andersen, T. J., Nielsen, B. B. (2009). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. European Management Review, 6(2), 94-106.

Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. Academy of Management Perspectives, 16(2), 53-57.

- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: a review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Bourgeois, L. J., Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. (1995). Leadership Roles in Making Strategic Planning Work. Bryson John M. (Ed.) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (211-227). San Fransisco: JosseyBass Publishers.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management journal*, 52(4), 779-801.
- Child, J., Elbanna, S., Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. In P. Nutt, & D. Wilson (Eds.), *The handbook of decision making* (pp. 105e137). Chichester: Wiley.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R.L. (1989) *Organization Theory And Desing* St Pal West Publishing Co.
- Dayan, M., Elbanna, S., Benedetto, C. A. D. (2012). Antecedents and consequences of political behavior in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3), 470e482.
- Dean Jr, J. W., Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 39(2), 368-392.
- Drafke, M., Kossen, S. (2002). *The human side of organizations* (8th ed.). London: Prentice Hall.
- Drory, A., Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: A Review, *Human Relations*, Vol.43, No.11, p.1133-1154.
- Elbanna, S., Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431- 453.
- Elbanna, S. (2008). Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: evidence from the Arabic context. *Management Decision*, 46(5), 779-796.

- Elbanna, S. (2013). Processes and impacts of strategic management: evidence from the public sector in the United Arab Emirates. *International Journal of Public Administration*, 36(6), 1-14.
- Elbanna, S., Di Benedetto, C. A., Gherib, J. (2015). Do environment and intuition matter in the relationship between decision politics and success? *Journal of Management and Organization*, 21(1), 60-81.
- Elbanna, S. (2016). Managers' Autonomy, Strategic Control, Organizational Politics And Strategic Planning Effectiveness: An Empirical Investigation Into Missing Links In The Hotel Sector. *Management Tourism*(52) 210-220.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2006) (Edit.:Necdet Timur). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group and Organization Studies*, 14, 83-103.
- Ferris, G. R., Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.
- Gandz, J. and Murray, V. V. (1980) "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No.
- Goold, M., Quinn, J. J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe- yöntem-analiz* Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Harris, L. C., Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543-558.
- Hughes, M., Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- İlhan, M., Çetin B. (2014), LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.

- Kreutzer, M., Hager, G., Wellem, G., Fehske, H., Bishop, A. R. (2014). A unified sparse matrix data format for efficient general sparse matrix-vector multiplication on modern processors with wide SIMD units. *SIAM Journal on Scientific Computing*, 36(5), C401-C423.
- Maitlis, S., Lawrence, T. B. (2003). Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 109-139.
- Malmı, T., Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1019-1031.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around Organisations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Nixon, B., Burns, J. (2012). The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 23(4), 229-244.
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: a European study. *European Management*.
- Otley, D., Broadbent, J., Berry, A. (1995). Research in management control: an overview of its development. *British Journal of management*, 6, S31-S44.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., Prescott, J. E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management science*, 39(10), 1281-1297.
- Poister, T. H., Streb, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.

- Robey, D., Smith, L. A., Vijayasarathy, L. R. (1993). Perceptions of conflict and success in information systems development projects. *Journal of Management Information Systems*, 10(1), 123-140.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality And Social Psychology*, 57, 1071-1072.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shrivastava, P., Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic management journal*, 6(2), 97-113.
- Sitkin, S., Cardinal, L., Bijlsma-Frankema, K. (Eds.). (2010). *Organizational control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stamps, P.L., Piedmont, E.B. (1986). *Work satisfaction: An index for measurement*. Ann Arbor, MI: Nurses and Health Administration Press.
- Szulkin, R. (1999). Making people work: Control and incentives in Swedish organizations. *Acta Sociologica*, 42(2), 103-122.
- Tabachnick, B., Fidell, L. (2012). *Using multivariate statistics* (Pearson, USA).
- Tapinos, E., Dyson, R. G., Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of productivity and performance management*, 54(5/6), 370-384.
- Titus, V. K., Mcdougall, P. P., Slevin, D. P. (2010). Utilizing strategy formation mode and strategic learning to traverse various landscapes. Paper presented at the Academy of Management Conference, Montreal, Canada.
- Wagner J. A., Hollenbeck J. R. (2002). *Organizational Behavior* (Forth Edition), Harcourt College Publisher, Fort Worth Philadelphia et al.,
- Valle, M., Witt, L. A. (2001) "The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics-job satisfaction relationship", *Journal of Social Psychology*, Vol. 3, No. 141
- Vigoda, E. (2000) "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implication for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 57.
- Zahra, S. A., Latour, M. S. (1987). Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach. *Journal of Business Ethics*, 6(6), 459-467.