

SIYASAL ARENA METAFORU OLARAK ÖRGÜTLER VE ÖRGÜTSEL SIYASETİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk İşcan
Atatürk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

• • •

Özet

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel siyaset sürecinin çalışanların örgütsel adalet algısına etkisini belirlemektir. Çalışmanın 456 işgören üzerinde gerçekleştirilen uygulama bölümünün sonuçları; örgütsel siyaset algısının çalışanların örgütsel adalet algısını ve ayrılma niyetini büyük ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Bir başka ifade ile örgütsel siyaset algısındaki artış işgörenin örgütsel adalet algısını azaltıp işyerinden ayrılma niyetini artırmaktadır. Ayrıca kadın işgörenlerin örgütsel siyaset algısının daha yüksek olduğu ve kıdem, ünvan ve ücret değişkenleri ile örgütsel siyaset algısı arasında aynı doğrultuda bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel siyaset, örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, ayrılma niyeti.

Organizations as Political Arena Metaphors and the Effect of Organizational Politics on the Perception of Organizational Justice

Abstract

Basic aim of this study is to determine the effect of organizational politics on employees' perceptions of organizational justice. Results of the application, which was held on 456 employees showed that perceptions of organizational politics largely effects employees' perceptions of organizational justice and their intention to leave. In other words, an increase in the perception of prganizational politics decreases the perception of organizational justice and increases the intention to leave. In addition, it is found out that female employees have a higher perception of organizational politics than their male counterparts, and there is a positive corelation between such control variables as the tenure, wage and position of an employee and the perception of organizational poltics.

Keywords: Organizational politics, organizational justice, distributive justice, procedural justice, intention to leave.

Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

I. Giriş

Örgütsel siyaset, örgütsel çerçevede belirli ya da ayrıcalıklı bir takım gruplar içerisinde paylaşılan ve biçimsel olmayan kurallar topluluğunu içermektedir (FERRIS v.d.,1996:24). Organizasyonlarda siyasal taktiklerin kullanımı yaygındır. Çalışanların hemen hepsi bir şekilde siyasal faaliyet içerisinde yer alabilir. Bu siyasal sürecin kendisi ve sonuçları, çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır. Bir başka ifade ile, siyasal süreçten zarar gördüğünü düşünenler süreci olumsuz bir olgu olarak görürken özellikle örgüt içi konumu iyi durumda olan başkaları ise süreci örgüt için gerekli bir araç olarak değerlendirmektedirler.

Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt alanı adalet dağıtımı (distributive justice) ya da herkesin hakkını verme ve işlemsel adalettir (procedural justice). Adalet dağıtımı, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti iken işlemsel adalet, ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyetidir (PILLAI v.d.,1999:901). Başka bir deyişle adalet dağıtımı, çalışanların bir takım davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken işlemsel adalet ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar.

Bireyler davranışlarını gerçeği algılayış biçimlerine göre şekillendirdikleri için işgörenlerin örgütsel siyaseti nasıl algıladıkları son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü işgörenlerin iş ortamının politik doğasına ilişkin algılamaları, onların iş yapma şekillerini, meslektaşlarına, üstlerine ve kurumlarına karşı hislerini, örgütsel adalet algılarını ve ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

-Çalışanların örgütsel siyaset sürecini algılama biçimleri örgüt içerisinde bu sürecin geleceğini de etkilemektedir. Şöyle ki çalışanların örgütsel siyaset sürecinin örgütsel düzenleme ve uygulamalara büyük ölçüde yön verdiğini düşündükleri bir ortamda, daha önce örgütsel siyaset sürecinde yer almayan çalışanlar bile gelecekte siyasal davranışlar içerisinde yer almayı daha fazla düşüneceklerdir. Dolayısıyla örgütsel kültür, örgütte mevcut bulunan siyasal faaliyetin şiddetinden ve işgörenlerin bu tür faaliyetleri tepki verme biçimlerinden etkilenecektir.

-Örgütsel siyaset sürecinin örgütlerde sahip olduğu bu önemli etkiye rağmen, bu sürecin nasıl işlediğine ve örgütsel siyaset algısının, çalışanların örgütsel adalet algısını nasıl etkilediğine ilişkin çalışma sayısı son derece sınırlıdır. Bu nedenle bu çalışmada, cinsiyet, kıdem, ünvan ve ücret kontrol değişkenleri açısından farklı gruplardaki işgörenlerin örgütsel siyaset sürecini nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmak ve bu algının örgütsel adalet algısını ve ayrılma niyetini nasıl etkilediğini bulmak temel amaç olarak belirlenmiştir. Ulaşılan sonuç örgütsel siyaset algısının çalışanların örgütsel adalet algısını büyük ölçüde etkilediği, örgütsel siyaset algısındaki artışın işgörenin örgütsel adalet algısını azaltıp işyerinden ayrılma niyetini artırdığı, kadın işgörenlerin örgütsel siyaset algısının daha yüksek olduğu ve kıdem, ünvan ve ücret değişkenleri ile örgütsel siyaset algısı arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu şeklindedir.

II. Örgütsel Siyaset Kavramı

Örgütler; kıt kaynaklar için mücadelenin, kişisel çatışmaların ve bireysel bazda ve grup olarak fayda sağlamak ya da belli amaçlara ulaşmak için çeşitli etkileme davranışlarının yaşandığı sosyal birimlerdir. Örgütsel siyaset literatürü incelendiğinde edinilen yaygın kanı, örgütsel siyaset kavramına ilişkin genel kabul görmüş bir tanımın bulunmamasıdır (CROPANZANO v.d.,1995; DRORY / ROMM, 1990). Bu kapsamda yapılan hemen her çalışmada kavramın tanımlanmasının son derece zor olduğu ifade edilmektedir. Literatürde mevcut bulunan farklı tanımlar incelendiğinde, bu tanımlarda üç ortak noktanın bulunduğu anlaşılmaktadır (VIGODA, 2000; KACMAR/ CARLSON, 1997; FERRIS v.d.,1996). İlk olarak, siyasal faaliyetlerin sosyal etki elde etmeye yönelik araçlar olduğu söylenebilir. İkinci olarak siyasal faaliyetler, bireyin kendi çıkarlarını korumak amacıyla tasarlanır ve son olarak da süreç içerisinde çıkarları farklı en az iki taraf bulunmalıdır. Tüm bu noktalar bir araya getirildiğinde örgütsel siyaseti, bireyin ya da grubun, çıkarlarını korumasına yardımcı olacak ödülleri sağlama gücüne sahip kişilere yönelik olarak sergilediği sosyal etki çabaları biçiminde tanımlamak mümkündür

(CROPANZANO v.d.,1995: 2). Bir başka ifade ile örgütsel siyaset kavramı, kişisel çıkar sağlama amacıyla ve başkalarının menfaatlerini göz ardı ederek ya da başkalarının menfaatleri pahasına tasarlanmış davranışlara işaret etmektedir (ANDREWS v.d, 2003:358). Bu bakış açısı, örgütsel siyasetin, çoğu işgörenin gözünde olumsuz bir imaja sahip olmasına yol açmaktadır. İşgörenler, kendilerinden işyeri siyasetini tanımlamaları istendiğinde, genellikle olumlu olarak algılanmayan bireysel çıkar sağlama amaçlı ve entrikacı faaliyetleri sıralamışlardır (VIGODA, 2000:328).

Ferris ve Kacmar örgütsel siyasetin; diğer çalışanların ve çoğunlukla da örgütsel amaçların zarar görmesi pahasına işgörenlerin kişisel çıkar sağlama amacı ile gerçekleştirdikleri davranışlar olarak algılandığını ortaya koymaktadırlar (FERRIS/ KACMAR, 1992). Daha iyi iş atamaları ya da terfi elde etmek için lobi faaliyeti yapmak, özel ekipman elde etmek amacıyla uygun olmayan kanalları kullanmak ve çıkar sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir takım gruplara (clique) katılmak gibi davranışlar siyasal davranışın en sık görülen örneklerindedir (ANDREWS v.d, 2003:358).

III. Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler

Örgütlerde davranışlar, biçimsel ve görülebilen mekanizmaların yanı sıra, kolaylıkla görülemeyen bir takım mekanizmalar ve süreçler kapsamında da ortaya çıkabilir ve bu şekilde yaşanan etkileşimler ve ortaya çıkan davranışlar, örgüt içerisindeki dinamikler ve karmaşıklıklar konusunda bir takım ipuçları verebilir. Bu tür siyasal davranışlar, örgüt içindeki bireylerin ve grupların kendi aralarında bölünmelerine, çıkar çatışmasına girmelerine, birbirlerine ve hatta biçimsel otorite yapısına karşı mücadele etmelerine yol açabilir (FERRIS v.d, 1996:26).

Örgütlerde siyasal faaliyet, somut bir biçimde ifade edilmemiş kuralların rehberliğinde gerçekleştirilen, anlaşılması güç bir takım "oyun"ları içermektedir. Bu oyunlar; enformel, genel olarak bölücü ve hepsinden önemlisi de, hiçbir yaptırım bulunmamasına karşın, teknik açıdan değerlendirildiğinde gayri meşrudur (MINTZBERG, 1983:172). Bu olumsuz görünüme karşın siyaset, örgütsel yaşamın doğal ve her yere nüfuz eder nitelikteki bir parçasıdır. Dolayısıyla, örgütleri akılcı, tarafsız, verimli ve adil olarak değerlendiren geleneksel bakış açısının, örgütleri sosyal açıdan çatışan ve her zaman rasyonel davranmayabilen güçlerin etki yaratmak ve çıkar elde etmek amacıyla rekabet ettikleri birer siyasal arena olarak değerlendiren görüşleri de dikkate alacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir (FERRIS v.d, 1996:26).

IV.Örgütsel Siyaset Faktörleri

Örgütsel siyaset alanındaki teorik ve uygulamalı çalışmalar incelendiğinde örgütsel siyaset sürecinin genel olarak üç faktör etrafında gerçekleştiği belirtilebilir (KACMAR/ CARLSON, 1997:629). Bunlar :

1. Kişisel çıkar sağlama dürtüsü ile hareket eden işgörenlerin, değerli görülen sonuçları elde etmek amacıyla sergiledikleri davranışları içeren genel siyasal davranış,
2. İşgörenlerin, değer biçtikleri sonuçlara ulaşma amacıyla herhangi bir eylemde bulunmamasını ifade eden sessiz kalma,
3. İşletme yönetiminin yürüttüğü politikalar aracılığı ile siyasi davranmasını içeren ücretlendirme ve terfi politikalarıdır.

1. Genel Siyasal Davranış

Örgütsel ortam içerisindeki; transfer, terfi, ofis alanı gibi değerli kaynakların kıt olması, örgütsel aktörler arasındaki rekabeti artırır. Elverişli bir yer elde etmek ya da değerli görülen bir sonuca ulaşmak için manevra yapmak siyasal bir davranış olarak kabul edilirse, tüm örgütlerin en az bir alanda kıt kaynaklara sahip olmasından dolayı, sonuçta tüm örgütlerde siyasal faaliyetin mevcut olduğunu söylemek mümkündür (VIGODA, 2000:326). Bu anlamda belirli bir örgütte özellikle hangi kaynakların kıt olduğunun incelenmesi, siyasal faaliyetlerin hedefinin tahmin edilmesinde büyük öneme sahiptir. Bir başka deyişle, kritik öneme sahip kaynaklar üzerinde denetim gücü olan her yönetici, siyasal etki taktiklerinin potansiyel bir hedefidir. Bunun dışında kaynağın çekiciliği ve hemen alınacak sonuç gibi olgular da siyasal davranış içerisine girip girmeme konusunda takınılacak tutumun belirlenmesinde etkili olacaktır. Örneğin, terfi gibi herkes tarafından değerli görülen bir sonuç için göze alınacak siyasal davranışla çeşitli sosyal faaliyetlere katılım gibi büyük ölçüde sınırlı sayıda kişi tarafından değerli görülecek bir sonucun elde edilmesine dönük olarak ortaya konacak siyasal davranış aynı şiddette olmayacaktır (KACMAR/CARLSON, 1996:630).

2. Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma

Siyasal davranışın sergilenmesinin önemli sebeplerinden birisi, paylaşılacak kaynakların kıtlığının örgütsel aktörler arasında bir çatışmaya yol açmasıdır. Bir başka deyişle siyasal davranışla çatışma arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çünkü, özünde çıkarıcı olan siyasal davranış, diğerlerinin çıkarılarını tehdit etme potansiyelini taşır ve bu da kaçınılmaz bir şekilde

çatışmaya yol açar. Çatışma durumunda iki taraf da sürecin sonunda bir tarafın kazanacağı diğerinin ise kaybedeceği şeklinde bir algılama içerisindedir (WERTHEIM v.d,1998:3). Böyle bir algılama içerisinde de siyasal davranışın gelişmesi daha kolay olacaktır. Bu da çatışmanın örgütsel siyasetin gerekli unsurlarından biri olmasına yol açacaktır.

Buna rağmen bazı işgörenler çatışmayı önlemek amacıyla diğerlerinin etki yaratma amaçlı davranışlarına direnç göstermeyebilirler. İlk bakışta böyle bir davranış, siyasal olmayan bir davranış olarak algılansa da, aslında bir siyasal davranış biçimi bu şekilde de ortaya çıkabilir (ANDREWS v.d., 2003:358). Şöyle ki siyasal ve siyasal olmayan davranışlar arasındaki ayırım, “niyet” kriteri baz alınarak yapılabilir. Bir başka ifade ile, eğer bir davranış işgörenin kendi çıkarını gözetmek niyeti ile gerçekleştiriliyorsa bu takdirde işgören siyasal davranıyor demektir (KACMAR / CARLSON, 1997:629). Bu bağlamda sessiz kalmayı tercih eden işgörenler, siyasal davranış gösteren işgörenlerce tehlikeli rakipler olarak görülmecektir. Bu ise, tehlikeli görülmeyen işgörenlerin “grup” içerisine katılmına olanak sağlayacak ve değerli sonuçlar elde etmelerini kolaylaştıracaktır. Sonuçta çıkar sağlama amacıyla sessiz kalma, siyasal bir çevre içerisinde işgörenin çıkar sağlamak amacıyla takınabileceği mantıklı ve akılcı bir tavır olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. Ücretlendirme ve Terfi Politikaları

İşgörenlerinin performansını artırmada başarılı örgütler, ücretlendirme ve terfi politikalarını doğrudan işgörenin performansına göre düzenleyen örgütlerdir (WILLIAMS, 2002:30). İşte bu noktada örgütsel politikalara yön veren olgunun doğrudan performans olup olmaması veya bir başka ifade ile örgütün uyguladığı politikaların siyasal davranışa ne ölçüde prim tanıdığı da siyasal davranışın ortaya çıkmasında etkili olan bir olgudur. Bilinçli bir şekilde olmasa bile, etkili karar alma pozisyonundaki yöneticiler etki davranışı içine giren bireyleri ödüllendirip girmeyenleri cezalandıran nitelikteki kararları alabilirler. Bu tür bir uygulama ise insan kaynakları (İKY) kararlarının her aşamasında siyasal faaliyetin etkili olması anlamını taşıyacaktır (KACMAR / CARLSON, 1997:631). Dolayısıyla örgüt içerisinde siyasal davranış teşvik eden ve ödüllendiren bir atmosfer oluşturulmuş olacaktır.

Siyasal davranışın ödüllendirilmesi örgütte daha önce bu tür davranışlar içerisine girmeyen işgörenleri de etkileyebilir. Bir başka ifade ile, siyasal davranış içerisine giren işgörelere kıyasla daha yetersiz bir şekilde ödüllendirildiklerini düşünen işgörenlerin, gelecekte siyasal davranış içerisinde yer alma olasılıkları daha fazla olacaktır.

V. Örgütsel Siyaset İle Örgütsel Adalet Algıları Ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Bu nedenle örgütsel siyaset ve örgütsel adalet kavramları birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (BLACK / PORTER, 2000:122). Bir başka ifade ile siyasal davranışa prim tanımayan ya da bu tür davranışların etkilerinin minimuma indirilmeye çalışıldığı örgütlerde işgörenlerin adalet algısı yüksek olacaktır.

Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (PFEFFER / LANGTON, 1993).

Örgütsel adaleti örgüt içerisinde sağlamanın bir çok yolu olmakla birlikte bu yöntemlerden ikisi, dağıtımsal ve işlemsel adaleti sağlamaktır (GREENBERG / BARON, 2000:142). Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (FOLEY v.d, 2002:473-74). Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu teorinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansla dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ilkeleri doğrultusunda karar verme; yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder. İşlemsel adalet ise aşırı ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir

(COLQUITT / CHERTKOFF, 2002: 595). İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (GREENBERG / BARON, 2000:145).

Örgütsel siyaset konusunda yapılan çalışmalar, işgörenlerin örgütsel siyaset algılamalarındaki artışın, bu işgörenlerin örgütsel adalet algısında bir azalışı da beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır (FERRIS / KACMAR, 1992; KACMAR / FERRIS, 1991). Başka bir deyişle örgütsel siyasetin etkili olduğuna dair bir algılamamanın, örgütsel mekanizmaların adil işleyişine ilişkin negatif bir algılamayı da beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel siyaset faktörlerinden ücretlendirme ve terfi politikaları ile dağıtımsal adalet konusu arasındaki benzerlik dikkat çekicidir. Bunun dışında literatürde, örgütsel siyaset algısındaki artışın, örgütten ayrılma niyetinde de bir artış meydana getirdiği ifade edilmektedir (VIGODA, 2000; HOCHWARTER v.d, 1999).

Bu görüşler baz alınarak oluşturulan hipotezler şunlardır:

H₁: Örgütsel siyaset algısı ile dağıtımsal adalet algısı arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bir başka deyişle, örgütsel siyaset algısı yüksek olan işgörenlerin dağıtımsal adalet algısı, örgütsel siyaset algısı düşük olan bireylere oranla, daha düşük olacaktır.

H₂: Örgütsel siyaset algısı ile işlemsel adalet algısı arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bir başka ifade ile, örgütsel siyaset algısı yüksek olan işgörenlerin işlemsel adalet algıları, örgütsel siyaset algısı düşük olan bireylere oranla, daha düşük olacaktır.

H₃: Örgütsel siyaset algısı ile ayrılma niyeti arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Bir başka ifade ile, örgütsel siyaset algısı yüksek işgörenlerin örgütten ayrılma niyetleri, örgütsel siyaset algısı düşük işgörelere oranla daha yüksek olacaktır.

VI. Örgütsel Siyaset Sürecinde Çeşitlilik Kriteri Olarak Cinsiyet Farklılığının Önemi

Çeşitlilik, insanların düşünme ve faaliyet bulunma biçimlerine etki eden sosyal, kültürel, fiziksel ve çevresel farklılıklar olarak tanımlanabilir (ALLARD, 2002:3). Bu tanımdan hareketle çeşitlilik konusunda çok farklı alt gruplar oluşturmak mümkün olsa da iş gücü trendleri mevcut bulunan en önemli çeşitlilik gruplarından birinin kadın işgörenler olduğunu ortaya koymaktadır (FERRIS v.d, 1996:25). Özellikle feminist araştırmacılar

tarafından ortaya konan çalışmalar bu kapsamda işgücü içerisinde kadınların yeterince temsili için uygun ortamın bir türlü oluşturulamadığını ve tüm sektörlerde yaşanan teknolojik devrimin ve iş içeriklerinde meydana gelen değişikliklerin kadınların bu konumunu iyileştirmeyip aksine kötüleştirdiğini ortaya koymaktadır (HABIB / CORNFORD, 2002; TRAUTH, 2002). Eğitim ve genel nitelikler açısından arada çoğu durumda olumsuz bir fark olmamasına karşın çoğu işletmede kadın işgörenler erkek işgörenlere kıyasla daha az önemli sayılmakta, daha az ücret almakta ve daha sınırlı yükselme olanaklarına sahip olmaktadır (TAYLOR, 2002:549; WOODFIELD, 2002:134).

Örgütsel siyaset olgusu açısından bu durum değerlendirildiğinde, bu sürecin süreci etkin şekilde kullananlara değerli sonuçlar elde etme imkanı verdiği düşünülürse, kadınların süreç içerisinde katılımlarının düşük olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile kadın işgörenler örgütsel siyaset sürecindeki “ayrıcıklı üye” olmaktan çok, “habersiz yabancı” konumunu üstlenmektedirler. Bu durumda da kadın işgörenler kurallarını bilmedikleri bir oyunu oynamak zorunda olma gibi bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar (FERRIS v.d, 1996:28).

Örgütsel siyaset literatüründeki çalışmalar, örgütsel siyaset sürecinde çok önemli yer tutan arkadaş grubu oluşumu konusunda cinsiyetin çok önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (BRASS, 1985). Dolayısıyla hemen hemen bütün örgütlerde sayıca bir üstünlüğe sahip olan erkek işgörenler, hakim bir koalisyon oluşturmakta ve kadın işgörenler çoğu kez bu koalisyonun dışında kalmaktadırlar.

Bu görüşler ışığında çalışmada test edilecek hipotez şu şekildedir:

H₄: Kadın işgörenlerin örgütsel siyaset algısı, erkek işgörenlere kıyasla daha yüksek olacaktır.

Çalışmada bu dört hipotez dışında örgütsel siyaset yazını baz alınarak belirlenen bazı kontrol değişkenleri ile örgütsel siyaset algısı arasındaki ilişki de test edilecektir. Örgütsel siyasete ilişkin olarak yapılan çalışmalarda, kıdem, ücret, unvan gibi kontrol değişkenlerinin, işgörenlerin örgütsel siyaset algısını etkilediği ortaya konmuştur. Bu çalışmalara göre, kıdem ve ücretteki artış ve örgütsel kademe içerisinde yükselme örgütsel siyaset algısında da bir azalmayı beraberinde getirmektedir (ANDREWS v.d, 2003; FERRIS v.d, 1996). Bu nedenle:

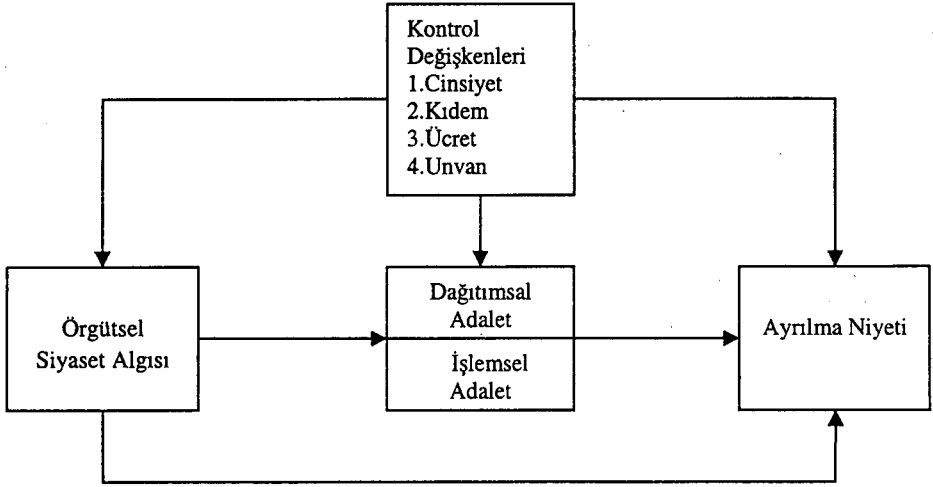
H_{5A}: Örgütte uzun yıllardır çalışan işgörenlerin örgütsel siyaset algısı kıdemi az olan işgörenlere kıyasla daha düşük olacaktır.

H_{5B}: Yüksek ücret alan işgörenlerin örgütsel siyaset algısı, düşük ücret alan işgörenlere kıyasla daha düşük olacaktır.

H_{5c}: Örgütsel hiyerarşi içerisinde alttan üste doğru ilerlendikçe örgütsel siyaset algısı azalacaktır.

VII. Araştırmanın Amacı Ve Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı, işgörenlerin örgütsel siyaset algısının, dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarına ve işyerinden ayrılma niyetlerine etkisini belirlemektir. Ayrıca çeşitlilik kriteri olarak ele alınan cinsiyet farklılığının işgörenlerin örgütsel siyaset algılamalarında herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı da araştırma kapsamında ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Aşağıdaki şekilde araştırmaya konu olacak modelin teorik yapısı gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Anket çalışmasına dayanan araştırmamızın örneğini, Erzurum ilinde faaliyet gösteren 700 işgören oluşturmaktadır. Erzurum Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü Envanteri (2001) ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Araştırma ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün Erzurum Sanayi Potansiyeli ve Yatırım Alanları Araştırması (2001) verilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda Erzurum'da faaliyet gösteren 104 işletmeye işgörenlerinin cevaplamaları için

posta yoluyla 700 anket formu gönderilmiştir*. Cinsiyet, kıdem, unvan gibi kontrol grupları çalışmada içerildiğinden deneklerin bu kontrol grupları açısından mümkün olduğunca temsili şekilde seçilmesine çalışılmıştır. Gönderilen anket formlarından 477 tanesi geri dönmüştür (anket geri dönüşüm oranı % 68.1'dir). Bu anketlerden 21 tanesi eksik ve yanlış değerlendirildiği için analizlerde kullanılmamıştır. Analizlere konu olan anket sayısı 456'dır.

Bu çalışmada değişkenler, örgütsel siyaset algısı, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısı ve ayrılma niyeti konularına dayanan geniş literatür taramasından sonra oluşturulan maddelerle ölçülmüştür. Maddelerin oluşturulmasında geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Elde edilen anket formu iyi açıklanmayan veya tartışmalı olan ifadeleri belirlemek amacıyla uzmanlara danışılarak yeniden düzenlenmiş, ayrıca kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenen (rasgele seçilen) 25 kişiye ön anket yapılmıştır (KURTULUŞ, 1998: 231). Buradaki amaç, anket formuna son şeklini vermeden önce anket formunu test etmek, soruların anlaşılabilirliğini, soruların sırasını ve cevaplama süresini saptamaktır. Bu test sonucunda ankete son şekli verilmiş ve anket 2004 yılının Şubat ayında deneklere verilmiştir. Anket formunun güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile saptanmıştır.

Çalışanların örgütsel siyaset algıları, Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen 12 maddeli bir ölçekle tespit edilmiştir. Bu ölçekte örgütsel siyaset faktörlerinden genel siyasal davranışı belirlemeye yönelik 3, sessiz kalmayı belirlemeye yönelik 4 ve ücretlendirme ve terfi politikalarını belirlemeye yönelik olarak da 5 ifade bulunmaktadır. Anket formumuzda işgörenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 8 madde bulunmaktadır. İşcan ve Naktiyok'un (2004) da kullandığı bu ölçek belirlenirken; işlemsel adalet algısının ölçümünde Greenberg ve Baron'un (2000), dağıtımsal adalet algısının ölçümünde ise Karambayya ve Brett'in (1989) oluşturduğu anket formlarından yararlanılmış ve yapılan faktör analizi sonucunda her iki faktör altında da 4'er madde toplanmıştır (İŞCAN / NAKTIYOK, 2004). Araştırmada 12 maddeden oluşan örgütsel siyaset algısı ölçeğinin geçerliliğini ölçmek için ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Anket formumuzda çalışanların işten ayrılma niyetini belirlemek amacıyla iki ifade bulunmaktadır. Vigoda (2000) tarafından da kullanılan bu ifadeler, "eğer alternatif bir iş bulursam kabul etme olasılığım yüksektir ve "gelecek yıl bu işyerinden ayrılma olasılığım yüksektir" şeklindedir. Ölçekteki tüm ifadeler 5'li Likert ölçeği çerçevesinde

* 104 işletmede toplam çalışan sayısı yaklaşık 2500'dür. Örnek büyüklüğümüz %95 güven sınırlarında %5 hata payı ile minimum örnek büyüklüğünü ortaya koyan 400 rakamının oldukça üzerindedir (İDİL, 1980:132; KURTULUŞ, 1998:235).

hazırlanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ayrıca çalışmada literatürde örgütsel siyaset algısını etkilediği belirtilen, cinsiyet, kıdem, ücret ve unvan kontrol grupları da yer almaktadır. Anket formunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları şöyledir: Örgütsel siyaset algısı: 0,87 (genel siyasal davranış:0,89, çıkar kaygısı ile sessiz kalma: 0,91, Ücretlendirme ve terfi politikaları: 0,94) örgütsel adalet algısı:0,91 (dağıtımsal adalet: 0,93 işlemsel adalet: 0,93) ve ayrılma niyeti: 0,94. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan kriterlere göre bu veriler anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (ÖZDAMAR, 1999:522).

VIII. Bulgular

A. Kontrol Gruplarına İlişkin Bulgular: Deneklerin 369'u (%80.9) erkek, 87'si (%19.1) kadındır. 180 çalışan (%39.5) 3 yıldan daha az süredir aynı işyerinde çalışırken, 168 çalışan (%36.8) 4-6 yıl, 72 çalışan (%15.8) 7-10 yıl , ve 36 çalışan da (%7.9) 10 yıldan fazla süreden beri mevcut işyerinde çalışmaktadır. Deneklerin 203'ü (%44.5) 500 milyon ya da daha az ücret alırken, 80'i (% 17.5) 500-750 milyon, 86'sı (18.9) 750 milyon-1 milyar arası ve 87'si de (%19,1) milyanın üstünde ücret almaktadır. Araştırmamıza dahil olan çalışanların 203'ünün (%44.5) herhangi bir yöneticilik unvanı bulunmazken, 79'u (%17.3) alt kademe, 85'i (%18.6) orta kademe ve 89'u (%19.5) üst kademe yöneticisidir.

B. Faktör analizine İlişkin Bulgular: Örgütsel siyaset algısını ölçen anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla 12 maddeye Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan 3 ayrı faktör tanımlanmıştır. Bu faktörler Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen genel siyasal davranış, çıkar kaygısıyla sessiz kalma, ve ücretlendirme ve terfi politikaları faktörleriyle benzerlik göstermektedir. Anket formundaki faktörler kümülatif olarak varyansın %82.04'ünü açıklamaktadır. Anketin, veri tabanına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,84 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı ise (Bartlett test of sphericity) $p < .000$ dır. Bu oranlar anket formunun güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (HOXLEY, 2000). Faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Siyaset Algısına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfade no	F1	F2	F3
Ücretlendirme ve Terfi Politikaları			
12 İlerlemede kayırmacılığın esas alınması	0,89		
10 Ücret ve terfi konularında işyerinde ilkesizlik	0,89		
11 Terfilerde politik davranılması	0,89		
9 Ödül ve terfilerin çok çalışanlara verilmeyişi	0,88		
8 Terfi kararlarında performans dışı faktörlerin önemli olması	0,88		
Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kalma			
6 Diğerlerine doğrudansa duymak istediklerini söylemek		0,93	
5 Sistemle kavga etmektense sessiz kalmayı tercih		0,92	
7 Kendi fikrini düşünmeden söyleneni yapmak		0,91	
4 Güçlü kişilerle aynı görüşte olmanın en iyi fikir olması		0,78	
Genel Siyasal Davranış			
3 Kuralların azınlığın çıkarına uygulanması			0,92
2 İşyerinde etkili bir grubun varlığı			0,88
1 Başkalarının zararına menfaat gözetimi			0,87
Açıklanan Varyans Yüzdesi	41,82	23,98	16,24
Toplam Varyans Yüzdesi	41,82	65,80	82,04

Örgütsel adalet algısını ölçmeye dönük ifadelerin güvenilirliğini test etmek üzere gerçekleştirilen Varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda ise özdeğeri 1'den büyük iki faktör belirlenmiştir. Bu faktörler literatürde belirtilen sürçsel ve dağıtımsal adalet faktörleriyle benzerlik göstermektedir. Anket formundaki faktörler kümülatif olarak varyansın %83,05'ini açıklamaktadır. Anket formunun, veri tabana betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,89 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Bartlett test of sphericity) $p < ,000$ dır. Bu oranlar mükemmele yakın değerler olarak kabul edilmektedir (Hoxley, 2000). Örgütsel adalet algısına ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 2'de özetlenmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfade no	F1	F2
Dağıtımsal Adalet Algısı		
4 Ücretlendirme politikasında adalet	0,90	
3 Ödül ve ceza dağıtımında adalet	0,89	
2 İşe eleman almada adalet	0,88	
1 Terfi kararlarında adalet	0,85	
İşlemsel Adalet Algısı		
8 Kararlarda tarafsızlık		0,89
5 Karar mekanizmasına katılma		0,88
6 Kararlardaki hataların düzeltilmesi		0,87
7 Kural ve politikalarda tutarlılık		0,87
Açıklanan varyansın Yüzdesi	62,78	20,27
Toplam Varyansın Yüzdesi	62,78	83,05

C. Değişkenler Arasındaki İlişki: Tablo 3'te çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi tüm değişkenlerin %99 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ilişkisi vardır. Örgütsel siyaset ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel adalet algısı ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönü negatifken, örgütsel siyaset algısı ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönü pozitifdir. Başka bir ifade ile çalışanların ücretlendirme ve terfi politikaları, çıkar kaygısı ile sessiz kalma, genel siyasal davranış boyutları ile kendini gösteren örgütsel siyaset algılarındaki artış / azalış, onların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet algılarını azaltıp/ artırmakta; yine dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarındaki artış / azalış, ayrılma niyetlerini azaltıp / artırmaktadır. İşgörenlerin örgütsel siyaset algısı artıp / azaldıkça ise, ayrılma niyetleri de artıp/azalmaktadır. İlişkinin gücü açısından olgu değerlendirildiğinde ücretlendirme ve terfi politikalarının işlemsel adalet ($r = -,52$) ve dağıtımsal adalet ($r = -,49$) ile olumsuz ve işten ayrılma niyeti ile olumlu ($r = ,41$) ilişkisi ve genel siyasal davranış algısı ile işlemsel adalet ($r = -,35$) ve dağıtımsal adalet ($r = -,32$) algıları arasındaki olumsuz ilişki diğer ilişkilere göre daha güçlüdür. Bir başka ifade ile işgörenlerin ücretlendirme ve terfi politikaları ve genel siyasal davranış konusunda işletmede siyasal davranıldığına ilişkin düşünceleri onların örgütsel

adaletin her iki boyutuna ilişkin algılarını son derece olumsuz bir şekilde etkilemekte ve işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişki

FAKTÖR	\bar{X}	S.S	1	2	3	4	5
1. Ücr/Terfi Pol.	3,10	1,37	1,00				
2. Sessiz Kalma	3,71	0,77	,20*	1,00			
3. Genel Siy. Dav.	3,50	1,07	,34*	,16*	1,00		
4. Dağıtım Ad.	2,35	0,98	-,49*	-,27*	-,32*	1,00	
5. İşlemsel Ad.	2,80	1,28	-,52*	-,27*	-,35*	,52	1,00
6. İşten Ayr. Niy.	2,49	1,23	,41*	,14*	,20*	-,16*	-,22*

* $P < 0,01$

D. Hipotez Testi: Araştırmaya konu olan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi, t testi ve varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırma modeli göz önünde bulundurularak birinci regresyon modelinde örgütsel adalet bağımlı değişken, örgütsel siyaset algısına ilişkin faktörler ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 4'ten de izlenebileceği gibi dağıtım adalet değişkeninin toplam varyansının %29'unu ve işlemsel adalet değişkeninin varyansının %32'sini sırasıyla ücretlendirme ve terfi politikaları, çıkar kaygısı ile sessiz kalma ve genel siyasal davranış değişkenleri açıklamaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılamalarına siyasal davranış ölçeğinin özellikle ücretlendirme ve terfi politikaları boyutunun olumsuz etkisi diğer boyutlara kıyasla çok daha fazladır ($\beta = -.41$ ve $\beta = -.42$). Genel siyasal davranış ve çıkar kaygısı ile sessiz kalma faktörleri de işçönerlerin hem dağıtım hem de işlemsel adalet algılarını negatif yönde önemli ölçüde etkilemektedir. Bu veriler H_1 ve H_2 hipotezlerinin desteklediği anlamına gelmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Siyaset Algısının Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

Değişken	Dağ. Ad.			İşlemsel Ad.		
	β	T	p	β	T	P
Ücret/Terfi Pol.	-,41	-9,54	,000	-,42	-10,14	,000
Sessiz Kalma	-,17	-4,03	,000	-,16	-4,05	,000
Genel Siy Dav	-,15	-3,57	,000	-,18	-4,42	,000
R ²	,29			,33		
Düzeltilmiş R ²	,29			,32		
F Değeri	62			72,91		
P Önem Düzeyi	,000			,000		

Örgütsel siyaset algısının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizinin ikinci çözümlemesinde işten ayrılma niyeti bağımlı, örgütsel siyaset algısı ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Tablo 5'te de görüldüğü gibi ayrılma niyeti değişkeninin toplam varyansının %18'ini sırasıyla ücretlendirme ve terfi politikaları, çıkar kaygısı ile sessiz kalma ve genel siyasal davranış değişkenleri açıklamaktadır. Bu kapsamda yalnızca ücretlendirme ve terfi politikalarına ilişkin algılamaların ayrılma niyetini anlamlı ölçüde etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta = ,38$).

Tablo 5. Örgütsel Siyaset Algısı Boyutlarının Ayrılma Niyetine Etkisi

R ² =,18 Düzeltilmiş R ² =,18 F=32,30 p=,000			
Değişkenler	Beta Katsayı	t Değeri	P
Ücret / Terfi Politikaları	,38	8,32	,000
Çıkar Kaygısıyla Sessiz Kal	,05	1,19	,234
Genel Siyasal Davranış	,06	1,28	,203

Bu veriler H_3 hipotezini desteklemede yeterli görülmediği için yeni bir regresyon çözümlemesi düzenlenerek, ayrılma niyeti bağımlı, toplam siyasal davranış algısı ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Sonuçları Tablo 6’da özetlenen bu regresyon analizi sonuçlarına göre ayrılma niyeti değişkeninin toplam varyansının %16’sını siyasal davranış algısı açıklamaktadır. Regresyon analizinin üçüncü çözümlemesine ilişkin sonuçlar H_3 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 6. Örgütsel Siyaset Algısının Bütün olarak Ayrılma Niyetine etkisi

R ² =,16 Düzeltilmiş R ² =,16 F=87,29 p=,000			
Değişken	Beta Katsayı	t Değeri	P
Örgütsel Siyaset Algısı	,40	9,34	,000

Cinsiyet farklılığının çalışanların örgütsel siyaset algılarını etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak amacıyla ise t testi uygulanmıştır. Tablo 7’de özetlenen t testi sonuçları cinsiyet farklılığının, işgörenlerin örgütsel siyaset algısını, genel siyasal davranış boyutu dışındaki iki boyutta etkilediğini ortaya koymaktadır. Şöyle ki kadın işgörenlerin hem ücretlendirme ve terfi politikaları ($\bar{x} = 3,31$) hem de çıkar kaygısı ile sessiz kalma boyutlarına ilişkin algıları ($\bar{x} = 3,87$) erkek işgörelere kıyasla daha yüksektir ($\bar{x} = 3,05$ ve $\bar{x} = 3,67$) ve bu fark anlamlıdır. Genel siyasal davranış boyutunda da kadın işgörenlerin algılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,58$) erkek işgörelere ait ortalamadan ($\bar{x} = 3,47$) yüksek olsa da p değeri dikkate alındığında bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmektedir (p= 0,387). Buna rağmen diğer iki boyuttaki ortalama farklılıklarının anlamlı oluşu H_4 hipotezinin desteklendiği anlamına gelmektedir.

Tablo 7.T Testi Sonuçları

Değişken	Erkek \bar{X}	Kadın \bar{X}	t	P
Ücret/Terfi Pol.	3,05	3,31	-1,99	,048
Sessiz Kalma	3,67	3,87	-2,76	,006
Genel Siy Dav	3,47	3,58	-,86	,387

Kontrol değişkenlerine ilişkin oluşturulan H_3 hipotezinin alt hipotezlerini test etmek amacıyla ise varyans analizinden yararlanılmıştır. Değişkenlere ait ortalamalar Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8.Kontrol Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar ve F Değerleri

Değişken	Kıdem \bar{X}					Ücret \bar{X}					Unvan \bar{X}				
	1-3	4-6	7-10	10-+	F	0-5	5-750	750-1	1-+	F	-	Alt	Orta	Üst	F
Ücr/Ter Pol.	3,99	3,27	1,46	1,16	189,52*	4,03	3,88	1,84	1,48	333,9*	4,03	3,88	1,86	1,47	335,7*
Sessiz Kalma	3,79	3,70	3,56	3,69	1,56	3,77	4,19	3,33	3,52	21,91*	3,77	4,19	3,32	3,52	22,09*
Gen.Siy.Dav.	4,03	3,46	2,44	3,01	53,33*	3,95	3,88	2,74	2,83	56,45*	3,95	3,88	2,75	2,82	56,37*
Toplam	3,93	3,46	2,41	2,49	161,26*	3,93	3,98	2,56	2,50	396,2*	3,93	3,98	2,57	2,50	396,8*

* $p < 0,001$

Kıdem değişkeni açısından olguya yaklaşıldığında örgütsel siyaset algısının genel siyasal davranış ve ücretlendirme ve terfi politikaları boyutları açısından tüm gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Çıkar kaygısı ile sessiz kalma boyutu açısından ise yalnızca 1-3 yıl ve 7-10 yıl arası çalışan işgörenler arasında farklılık gözlenmiştir ($I-J^* = ,23$). Varyans analizi sonucunda ortalamalar arasında anlamlı fark olması durumunda bu farklılığın

* $I-J$ =Ortalamalar arasındaki fark

kaynağını tespit etmek gerekir. Bu amaçla çoklu karşılaştırma (post-hoc) testlerinden en küçük önemli fark testi (LSD) uygulanmıştır. Farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan LSD (en düşük önemli fark) testi verilerine göre hem ücretlendirme ve terfi politikaları boyutu hem de genel siyasal davranış boyutu açısından tüm gruplar arasında anlamlı fark olduğu için belirli bir grubu farklılığın kaynağı olarak göstermek mümkün değildir. Bir başka ifade ile farklılık tüm gruplardan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda ücretlendirme ve terfi politikaları boyutu açısından en büyük ortalama farklılığı 1-3 yıl ve 10 yıl ve daha fazla çalışanlar arasındadır (I-J= 2,84) ve genel olarak kıdem artışları ile birlikte boyuta ilişkin ortalamanın da düştüğü görülmektedir. Genel siyasal davranış boyutu açısından ise en büyük ortalama farklılığı 1-3 yıl ve 7-10 yıl arası çalışanlar arasındadır (I-J=1,58) ve ilk iki gruba (1-3 ve 4-6 yıl) ikinci grup (7-10 yıl ve 10+ yıl) arasında ortalama açısından temel bir ayırımın bulunması kıdem arttıkça genel siyasal davranış algısının azaldığı anlamını taşımaktadır. Ölçek toplam olarak değerlendirildiğinde ise tüm gruplar arasında anlamlı fark olduğu gözlenmekle birlikte en büyük ortalama farklılığının ilk gruba (1-3 yıl) son iki grup (7-10 ve 10+) arasında olduğu görülmektedir (I-J= 1,53 ve 1,45). Özellikle ilk iki ve son iki grup arasında çok önemli bir ortalama düşüşünün göze çarpması H_{5a} hipotezini destekler bir şekilde kıdem artışları ile birlikte işgörenlerin örgütsel siyaset algılarının azaldığını ortaya koymaktadır.

Ücret değişkeni açısından varyans analizi sonucu elde edilen f değerlerinin önem düzeyleri, gruplar arasında anlamlı ortalama farkının bulunduğunu göstermektedir. Farklılığının kaynağı ise 3. (750 milyon-1 milyar) ve 4. (1 milyar üstü) gruplardır. Şöyle ki 1. (0-500 Milyon) gruba 2. grup (500-750 milyon) arasında herhangi bir anlamlı ortalama farkı mevcut değilken diğer tüm gruplar arasındaki fark anlamlıdır ve ücret arttıkça ücretlendirme ve terfi politikaları boyutuna ilişkin algı azalmaktadır. En büyük ortalama farkı ise 1. gruba 4. grup arasındadır (I-J=2,55). Çıkar kaygısı ile sessiz kalma boyutunda da farklılık ve 1. (0-500 Milyon) ve 2. (500-750 milyon) gruplardan kaynaklanmaktadır. 750 milyon-1 milyar arası ve 1 milyardan fazla kazananlar arasında bu boyuta ilişkin anlamlı bir ortalama farkı olmamasına rağmen diğer iki grubun kendi aralarındaki ve bu iki gruba ortalama farklılıkları anlamlıdır. En büyük ortalama farkı ise 500-750 milyon ve 750-1 milyar arası kazanan gruplardır (I-J=,86). Genel siyasal davranış boyutu açısından ise, 1. ve 2. ile 3. ve 4. grupların kendi aralarında ortalama farkı bulunmazken, diğer eşleşmelerde ortalama farkı mevcuttur. En yüksek ortalama farkı ise 1. ve 3. grup arasındadır (I-J= 1,21). Örgütsel siyaset algısı bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise yine ilk iki gruba son iki grubun kendi aralarında anlamlı ortalama farkı bulunmadığı ancak diğer eşleşmelerdeki ortalama

farklılığının anlamlı olduğu gözlenmektedir. Bu kapsamda en yüksek ortalama farklılığı 500-750 milyon ve 1 milyar ve üstü gelir elde eden gruplar arasındadır (I-J= 1,48). Bu sonuçlar H_{5b} hipotezimizin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Son kontrol değişkenimiz olan unvan değişkeninde, örgütsel siyaset algısının ücretlendirme ve terfi politikaları boyutu açısından gruplar arasındaki ortalama farklılığının kaynağı LSD sonuçlarına göre orta ve üst düzey yönetici gruplarıdır. Şöyle ki yöneticilik unvanı olmayanlarla alt düzey yöneticiler arasında anlamlı bir ortalama farkı olmadığı halde, hem bu iki grupla orta ve üst düzey yöneticiler arasında hem de orta ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı ortalama farkı mevcuttur. En büyük ortalama farkı ise yöneticilik unvanı bulunmayan grupla üst düzey yönetici grubu arasındadır (I-J= 2,56). Çıkar kaygısı ile sessiz kalma boyutunda, farklılığın kaynağı yöneticilik unvanı olmayanlarla alt kademe yöneticisi olan gruplardır. Bu boyutta orta ve üst derece yöneticiler arasında anlamlı ortalama farkı görülmezken, diğer tüm eşleşmelerde anlamlı ortalama farkı gözlenmektedir. En büyük ortalama farkı ise alt kademe yöneticilerle orta kademe yöneticiler arasındadır (I-J= ,87). Genel siyasal davranış boyutuna bakıldığında da yöneticilik unvanı olmayanlarla alt kademe yöneticileri ve orta kademe ile üst kademe yöneticileri arasında anlamlı ortalama farkı gözükmemesine rağmen, diğer eşleşmelerdeki fark anlamlıdır. En büyük ortalama farkı ise yöneticilik unvanı bulunmayan grupla orta kademe yöneticileri arasındadır (I-J=1,20). Örgütsel siyaset algısı ölçeği bir bütün olarak ele alındığında ise son boyutta olduğu gibi ilk iki ve son iki grubun kendi aralarında anlamlı ortalama farkı olmamasına rağmen diğer eşleşmelerde anlamlı ortalama farkı gözükmektedir. En yüksek ortalama farkı ise alt kademe yöneticileri ile üst kademe yöneticileri arasındadır (I-J=1,49). Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ise, alt kademedeki işgörenlerin üst kademedekilere kıyasla örgütsel siyaset algılarının H_{5c} hipotezimizi destekleyecek boyutta yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

IX. Sonuç

Tüm çalışanların uygulamaları adil olarak algıladıkları bir iş ortamı oluşturmak bugün işletmelerin karşı karşıya bulunduğu en temel mücadele alanlarından biridir ve bu anlamda çalışanlar arasındaki sosyal pozisyon ve cinsiyet farklılığı gibi olgular bu mücadelenin etkin şekilde gerçekleştirilmesini güçleştirmektedir. Çünkü farklı sosyal pozisyondaki ve cinsiyetteki çalışanlar, organizasyon içinde olup bitenlere ilişkin farklı bakış açıları geliştirebilmekte bu da politika ve uygulamalara ilişkin yeknesak bir algı oluşturulmasını hemen hemen imkansız kılmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel siyaset literatürünce çizilen teorik çerçeveden hareketle 104 işletmede çalışan 456 işgören üzerinde örgütsel siyaset algısının örgütsel adalet algısı ve ayrılma niyeti ve cinsiyet ile birlikte kıdem, ücret ve unvan kontrol değişkenlerinin örgütsel siyaset algısı üzerine etkisini incelemeye çalıştık. Gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizlerinin bulgularını dikkate alırsak; örgütsel siyaset algısı yüksek işgörenlerin örgütsel adalet algılarının düşük, ayrılma niyetlerinin ise yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu kapsamda örgütsel siyaset ölçeğinin özellikle ücretlendirme ve terfi politikalarına ilişkin algı ile örgütsel adalet algısının her iki boyutu arasındaki ters yönlü ve ayrılma niyeti ile doğru yönlü ilişkisinin çok güçlü olması dikkat çekicidir. Bu durum, ücretlendirme ve terfi konularında verilen politik kararların, çalışanların örgütsel adalet algısını en olumsuz ayrılma niyetlerini ise en olumlu etkileyen olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

Olgu cinsiyet farklılığı ekseninde değerlendirildiğinde ise kadın işgörenlerin örgütsel siyaset algısının her boyutunda erkek işgörelere kıyasla daha yüksek algılamaya sahip oldukları gözlenmektedir. Bu bağlamda en yüksek ortalama farkının çıkar kaygısı ile sessiz kalma boyutunda bulunması ilginçtir. Bu durum kadın işgörenlerin örgütsel yaşamda ilerleyebilmek için güçlü kişilere karşı çıkmamanın ve sistemle mücadele etmeyip ona teslim olmanın en iyi yol olduğuna daha fazla inandıklarını ortaya koymaktadır. Bu ise kadın çalışanların örgütsel arenada ne ölçüde pasif bir rol üstlendiklerini açık bir biçimde ortaya koymaktadır.

Kıdem, ücret ve unvan değişkenlerinin örgütsel siyaset algısına etkisi değerlendirildiğinde ise bu değişkenlerin her birindeki artışın örgütsel siyaset algısını azalttığı görülmektedir. Bu kapsamda yine özellikle ücretlendirme ve terfi politikalarına ilişkin olumsuz algılamaların bu değişkenler içerisindeki artışla birlikte azalması dikkat çekicidir. Kontrol değişkenlerine ilişkin bulgular örgütlerde mevcut güç dengesinden çıkar sağlayan kıdemli, yüksek ücret alan ve üst kademelerde yer alan çalışanların örgütsel siyaset algısının düşük olduğunu, bu “ayrıcılık grup” içerisine giremeyen büyük çoğunluğun ise örgütsel siyaset algısının çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Tüm bu bulgular çıkarların korunmasına yardımcı olacak ödülleri sağlama gücüne sahip kişilere yönelik olarak sergilenen sosyal etki çabaları biçiminde tanımlanan örgütsel siyaset sürecinin, örgüt içerisinde etkili olan kişiler dışında kalan büyük çoğunluktaki işgörenler tarafından olumsuz bir olgu olarak değerlendirilmekte olduğunu ve bunun sonucunda da adalet algısının düştüğünü ortaya koymaktadır. Yine bu kapsam dahilinde bir çeşitlilik grubu olarak kadın işgörenler örgütsel siyaset ve çıkar elde etme sürecine daha az dahil edildikleri için süreci erkek işgörelere kıyasla daha olumsuz şekilde algılamaktadırlar. Bu nedenle işgörenlerin örgütsel adalet algısını artırabilmek

için örgütlerin örgütsel siyaset sürecinin etkilerini asgariye indirmeye çalışmaları gerekmektedir.

Kaynakça

- ALLARD, M.J. (2002), "Theoretical Underpinnings of Diversity," HARVEY, C. / ALLARD, M.J. (eds.), *Understanding and Managing Diversity* (New Jersey: Prentice Hall): 3-27.
- ANDREWS, M.C./ WITT, L.A./ KACMAR, K.M. (2003), "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention," *Journal of Vocational Behavior*, 62: 357-369.
- BLACK, J.S. / PORTER, L.W. (2000), *Management: Meeting New Challenges* (New Jersey: Prentice Hall).
- BRASS, D.J. (1985), "Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization," *Academy of Management Journal*, 28: 327-343.
- COLQUITT, J.A. / CHERTKOFF J.M. (2002), "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation," *Journal of Management*, 28/5: 591-610.
- CROPANZANO, R.S./ KACMAR, K.M./ BOZEMAN, D.P. (1995), "Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities," CROPANZANO, R.S. / KACMAR, K.M. (eds.) *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work* (Westport, CT: Quorum Boks): 1-18
- DRORY, A. / ROMM, T. (1990), "The Definition of Organizational Politics: A Review," *Human Relations*, 43: 1133-1154.
- FERRIS, G.R./ FRINK, D.D./ BHAWUK, D.P.S/ ZHOU, J./ GILMORE, D.C. (1996), "Reactions of Diverse Groups to Politics in the Workplace," *Journal of Management*, 22/1: 23-44.
- FERRIS, G.R / KACMAR, K.M. (1992), "Perceptions of Organizational Politics," *Journal of Management*, 18: 93-116.
- FOLEY, S. / KIDDER, D.L./ POWELL, G.N. (2002), "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates," *Journal of Management*, 28/4: 471-496.
- GREENBERG, J. / BARON, R.A. (2000), *Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall, Seventh Edition).
- HABIB, L. / CORNFORD, T. (2002), "Computers in the Home: Domestication and Gender," *Information Technology & People*, 15/2: 159-174.
- HOCHWARTER, W.A./ PERRREWE, P.L./ FERRIS, G.R./ GUERCIO, R. (1999), "Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics," *Journal of Vocational Behavior*, 55: 277-297.
- İDİL, O. (1980), *Örnekleme Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulanması* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:2708).
- HOXLEY, M. (2000), "Measuring UK Construction Professional Service Quality: What, How, When and Who," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17/4-5: 511-526.
- İŞCAN, Ö.F. / NAKTİYOK, A. (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımılığının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları," *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59/1: 181-201.
- KACMAR, K.M. / CARLSON, D.S. (1997), "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation," *Journal of Management*, 23/5: 627-658.

- KACMAR, K.M. / FERRIS, G.R. (1991), "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation," *Educational and Psychological Measurement*, 51: 193-205.
- KARAMBAYYA, R. / BRETT, J.M. (1989), "Managers Handling Disputes: Third Party Roles and Perceptions of Fairness," *Academy of Management Journal*, 32: 687-704.
- KURTULUŞ, K. (1988), *Pazarlama Araştırmaları* (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:274).
- MINTZBERG, H. (1983), *Power in and Around Organizations* (New Jersey, Englewoods, Cliffs: Prentice Hall).
- ÖZDAMAR, K. (1999), *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi 1* (Eskişehir: Kaan Kitabevi).
- PFEFFER, J / LANGTON, N. (1993) " The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence form College and University Faculty," *Administrative Science Quarterly*, 38: 382-407.
- PILLAI, R. / SCHRIESHEIM, C.A./ WILLIAMS, E.S. (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study," *Journal of Management*, 25/6: 897-933.
- TAYLOR, B.H. (2002), "Deconstructing Organisational Politics: A Causal Layered Approach," *Futures*, 34: 547-559.
- TRAUTH, E.M. (2002), "Odd Girl Out: An Individual Differences Perspective on Women in the IT Profession," *Information & Technology & People*, 15/2: 98-118.
- VIGODA, E. (2000), "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector," *Journal of Vocational Behavior*, 57: 236-347.
- WERTHEIM, E./ LOVE, A./ PECK, C./ LITTLEFIELD, L. (1998), *Skills for Resolving Conflict* (Melbourne, Australia: Eruditions Publishing).
- WILLIAMS, R.S. (2002), *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations* (London: Thomson Learning).
- WOODFIELD, R. (2002), "Woman and Information Systems Development: Not Just a Pretty Interface," *Information Technology & People*, 15/2: 119-138.