

Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algısı ve Politik Taktik Davranışları Arasındaki İlişkiler**İrem HORUZ¹**
Yunus Emre TAŞGİT²

Geliş Tarihi/ Received	Kabul Tarihi/ Accepted	Yayın Tarihi/ Published
08/07/2020	18/10/2020	23/10/2020
Citation/Atıf: Horuz, İ. ve Taşgıt, Y. E., (2020), <i>Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algısı ve Politik Taktik Davranışları Arasındaki İlişkiler</i> , <i>Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi</i> , 34(4): Sayfa: 1513-1541, DOI: https://doi.org/10.16951/atauniibd.766569		

Öz: Bu araştırmanın amacı çalışanların kurumsal ortama yönelik psikolojik güvenlik algılarının politik taktik davranışlarına nasıl etki ettiğini tespit etmektir. Araştırmada nicel yöntem kullanılmış, veriler anket tekniği aracılığıyla elde edilmiştir. Toplamda 820 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar çalıştıkları kurumda psikolojik olarak kendilerini çok da fazla güvende algılamamakta ve hedeflerini elde etmek için öncelikli olarak mantıkla ikna taktiğini ve göze girme taktiğini tercih etmektedirler. Psikolojik güvenlik algısı ile genel anlamda politik taktik davranış ve spesifik olarak alt boyutları arasında orta ve düşük düzeyli negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik güvenlik algısının en yüksek düzeyde göze girme taktiğini etkilediği, yine mübadele taktiği üzerinde nispeten bir etkisi olduğu, mantıklı ikna taktiği üzerinde ise yok denebilecek bir düzeyde de olsa bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte çalışanların politik taktik davranışları ve psikolojik güvenlik algısının demografik özelliklere göre farklılaştığı da görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güvenlik Algısı, Politik Taktik, Politik Davranış.

The Relationships between Employees' Perception of Psychological Safety and Political Tactical Behaviors

Abstract: The purpose of this study is to determine how the psychological safety perceptions of the employees, about the organizational environment, affect the political tactical behaviors. The quantitative method was preferred in the research and the data were obtained using the survey technique. Analyzes were carried out on the data obtained from 820 participants in total. According to the results of the research, the participants do not perceive themselves very safe in the organization they work in and prefer primarily rationality influence tactics and upward influence tactics to achieve their goals. A moderate and low-level negative relationship was found between the perception of psychological safety and political tactical behavior in general and its sub-dimensions. It is determined that the perception of psychological safety affects the upward influence tactics at the highest level, has a relative impact on the exchange tactics, and has an effect on the tactics of rational persuasion, albeit at a level that can be considered as

¹Öğr. Gör., Düzce Üniversitesi, Gümüşova Meslek Yüksekokulu, <https://orcid.org/0000-0002-6048-4452>

²Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, <https://orcid.org/0000-0001-6261-1278>

absent. In addition, it was observed that the employees' political tactical behavior and psychological safety perception differed according to demographic characteristics.

Keywords: *Perception of Psychological Safety, Political Tactic, Political Behavior.*

EXTENDED SUMMARY

Research Purpose: Due to the nature of man, it is not possible to destroy political behavior in organizations. (Stewart, 1972: 129). The information gathered about the political behaviors encountered in organizations makes it possible to understand, predict and manage these behaviors better. (Sowmya and Panchanatham, 2011). In this context, the purpose of the research is to determine how employees' perceptions of psychological safety towards the organizational environment affect their political tactical behavior.

Research Problem: In the study, the effect of the concept of psychological safety perception on political tactical behaviors, which is not seen in previous studies in the literature review and which gives direction to attitudes and behaviors critical to the organization, was investigated. In this context, the research question was as "Does the perception of employees' psychological safety have an impact on their political tactical behavior?" and "if there is an effect in question, what level is it?".

Literature Review: When the researches in the literature were examined, it was seen that the effects of culture and organizational climate on political behaviors were mostly researched (Drory, 1993; Erol, 2014; Eryılmaz and Gülova, 2017; Yüksel and Bolat, 2016). The development process of the concept of psychological safety perception, which constitutes another subject of the study, continues (Badak, 2019: 74). With theoretical and applied researches on psychological safety, the factors that contribute to the concept are tried to be determined and the effects of psychological safety on organizations, teams and individuals are examined (Edmondson and Lei, 2014: 23). In the studies conducted on the subject, it is seen that the psychological safety perception has an impact on the management results of the employees such as *communication and information sharing, learning behavior, performance, innovation and attitudes*. (Newman et al., 2017: 526).

Method: The quantitative method was used in the research and the data were obtained through the survey technique. Analyzes were carried out on the data obtained from 820 participants in total. The statistical analyzes of the data obtained in the research were made in SPSS 18 package program. Descriptive analyzes were conducted to examine the demographic characteristics of the participants. Expressions related to "Psychological Safety Perception" and "Political Tactical Behavior" were subjected to exploratory factor analysis in order to establish model variables. Finally, the correlation and regression analysis for the relationship and effect measurements between variables, t-test and ANOVA analysis for difference tests were used.

Discussion and Conclusion: According to the results of the research, participants do not perceive themselves as very safe psychologically in the organization they work in. This may be due to the participants' fear of encountering negative reactions from other employees in their constructive suggestions and feedback. In order to achieve their goals, the employees prefer the rationality influence tactics and upward influence tactics. In the analysis of the relationship between psychological safety perception and political tactical behavior and its sub-dimensions, a medium- and low-level and negative-related relationship emerged between the variables. According to this finding, in organizations where employees' perception of psychological safety is positive, the tendency to use the exchange tactics, upward influence tactics and rationality influence tactics is decreasing. Therefore, a psychologically safe work environment should be created in order to reduce political tactical behavior in organizations. In addition, when the perception of psychological safety is at the highest level, it is determined that it affects upward influence tactics, has a relative impact on exchange tactics, and has a negligible effect on rationality influence tactics. In the study, it was also determined that political tactics and psychological safety perception differ according to demographic characteristics. In this study, the effect of perception of psychological safety only on upward influence tactics, rationality influence tactics and exchange tactics from different political tactical behaviors were examined. In future studies, it is suggested to research the relationship between the perception of psychological safety and the different dimensions of political tactical behavior. In addition, conducting similar studies in different sectors will contribute to the emergence of different results and the development of the literature in this field.

1. Giriş

Bireysel açıdan nedenleri farklılık arz etse de her zaman var olan ve bugünkü iş dünyası koşullarında kendini her ortamda daha fazla hissettiren “güçlü olma isteği” kurumlar için üzerinde düşünülmesi gereken kritik konular arasında yer almaktadır. Bu istek doğası gereği mücadele şeklinde ortaya çıkmakta ve doğru bir şekilde yönlendirilmezse hem kurumsal ortam ve sonuçlara yönelik hem de bireysel anlamda (psikolojik-sosyolojik) birçok olumsuz süreçlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla mücadele şekillerinin (politik taktikler) ve bu mücadele şekillerinin etkilediği ve etkilendiği kurum ortamlarının (psikolojik güvenlik algısı) doğru bir şekilde bilinmesi, anlaşılması ve yönlendirilmesi gerekmektedir.

Politik davranış, kişisel gücün maksimizasyonu amacıyla başkalarının çıkarlarına ters düşse dahi davranışın stratejik bir biçimde kullanılması olarak tanımlanırken (Ferris vd., 1989: 88), tercih eden kişinin amacına ve tercih edilme nedenlerine göre değişiklik gösterebileceği vurgulanmaktadır. Psikolojik güvenlik algısı ise kurum çalışanlarının çalışma alanlarında algıladıkları kişilerarası endişe olarak tanımlanmakta (Yener, 2014: 7) ve kurum içi çalışan

davranışlarını etkileyen önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir (Newman vd., 2017; Siemsen vd., 2009; Walumbwa ve Schaubroeck 2009).

İnsanın doğası gereği kurumlarda politik davranışı yok etmek mümkün değildir (Stewart, 1972: 129) fakat bu davranışların kurumlarda zarar verici eylemlere dönüşmemesi için yöneticilerin uygulama ve süreçlere ilişkin tüm önleyici tedbirleri zamanında ve etkin bir şekilde ele almaları gerekmektedir (Bursalı, 2008: 1-4). Çünkü çalışanların kurum ortamındaki davranışları, diğer çalışanların tepkilerine bağlı olarak olumlu veya olumsuz olarak şekillenmektedir (Koçak ve Yener, 2019: 937). Kişilerarası etkileşimin hoşgörüsü ve saygıya dayandığı, psikolojik olarak güvenli bir iş ortamının varlığı bu noktada önem kazanmakta, güven duyulan bir örgütsel atmosfer çalışanların politik davranma eğilimlerini azaltmaktadır (Robbins, 1989).

Alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde, çalışmanın konusunu oluşturan politik davranışlar üzerinde daha çok kültürün ve kurum ikliminin etkilerinin araştırıldığı görülmektedir (Drory, 1993; Erol, 2014; Eryılmaz ve Gülova, 2017; Yüksel ve Bolat, 2016). Bu çalışmada ise psikolojik güvenlik algısı, politik taktiklerin tercih edilmesinde ve kullanılmasında etkileyici unsur olarak ön görülmüştür.

Bu araştırma kamu kurumunda çalışanların psikolojik güvenlik algılarının politik taktik davranışlarına olan katkılarını belirlemek amacıyla ele alınmıştır. Araştırmada esas olarak; çalışanların psikolojik güvenlik algılarının politik taktik davranışları üzerinde katkısı var mıdır? ve söz konusu bir katkı var ise bu katkı ne düzeydedir? sorularına cevap aranmıştır. Araştırmanın amacına göre uygulamaya dönük yürütülen bu çalışmada, psikolojik güvenlik algısının ve politik taktik davranışın ne anlama geldiği genel olarak betimlendikten sonra konuyu destekleyen bir alan araştırmasına yer verilmektedir. Nicel bakış açısıyla ve ilişkisel tarama modeli şeklinde ele alınan bu çalışmada alandan elde edilen bulgular istatistiki olarak değerlendirilmektedir.

2. Literatür

2.1. Politik Taktik Davranışlar

Politik davranışlar, genel olarak bireylerin kendi çıkarları veya adına hareket ettikleri grubun çıkarları yönünde gösterdikleri etkileme davranışlarıdır (Karadal, 2008: 2). Bireyleri; statü, zenginlik, otorite, uzmanlık, bilgi veya baskın bir grubun üyesi olmak gibi değerli sayılan ve eşitsiz biçimde dağıtılmış gücün temelini oluşturan şeylere (Van Dijk, 2005: 317-318) sahip olma isteği, politik taktik davranışlarına başvurmaya sevk etmektedir. Mintzberg'e (1985:133) göre çalışanların gücü ellerinde bulundurma mücadelesi, kurumları oyuncularından bazılarının bilinmediği ve kimi kuralların belirsiz olduğu birer politik arenalara çevirmektedir. Kurumlarda üst yönetim tarafından belirlenmiş resmi yapılanmanın yanında, her zaman resmi olmayan ilişkiler de mevcuttur. Birey ya da gruplar, yetkilerinin dışında, diğerlerini veya olayları etkilemeye yönelik arkadaşlıklar, kişisel özellikler gibi, belirli özelliklerini kullanarak güç

oyununa katılabilmektedirler. Buna bağlı olarak da kurumlarda açıkça görünmeyen politik bir yapılanma ortaya çıkmaktadır (Erol, 2014: 4). Politik davranışlara, kişisel ya da grup çıkarları için kullanılan “kasıtlı davranışlar” anlamı yüklediğinden kurum düzeyinde işlevsel olmadığı savunulmakta ve genellikle negatif yönüne vurgu yapılmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009: 144). Bu bağlamda politik davranışların zaman israfı yaratacağı, kurumun etkinliğini azaltacağı, çalışanlar arasında iletişim engelleri yaratarak bilgi paylaşımını sınırlandıracağı, çalışanları fizyolojik ve psikolojik olarak yıpratacağı varsayılmaktadır (Poon, 2003: 138). Buna karşın, kurum içi politik davranışların, bireysel amaçlar gerçekleştirilirken kurum verimliliğini de artırması, kariyer başarısına olumlu yönde katkı yapması gibi pozitif yönde de etkileri olabileceğine ilişkin görüşler de bulunmaktadır (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005).

İnsanın doğası gereği kurumlarda politik davranışları yok etmek mümkün değildir (Stewart, 1972: 129). Bununla birlikte kurum faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için kurum içerisinde sergilenen politik davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Ferris ve diğerleri (akt. Parker vd., 1995) bireylerin kurumlarda politik davranışlara başvurmalarının sebeplerini, kurumsal, bireysel ve iş çevre etkileşiminden kaynaklanan sebepler olmak üzere üç boyut altında toplanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Çalışanların politik davranışına yol açan kurumsal nedenlere; kurum içinde rol belirsizliği durumu (Robbins ve Judge, 2015: 434), performans ölçümünde objektif olmayan ölçütlerin kullanılması, liyakatin olmaması, kaynakların sınırlı olması, kaynakların adaletli dağıtılmaması, çalışanların politik davranış algılamaları (Demirel ve Seçkin, 2009: 150) gibi durumlar örnek olarak verilebilir. Bireysel nedenlere ise örnek olarak; çalışanların, güdülerini, kariyer hedefleri, cinsiyetleri, örgütlerine yatırımları, ihtiyaçları ve kişisel özellikleri sayılabilir (Arıkan, 2011: 54). Politik davranışların ortaya çıkmasına neden olan iş çevre etkileşiminden kaynaklanan sebeplere de küreselleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan, karmaşık yapı, belirsizlik, kurumların değişim aşamaları ve teknolojik gelişmeler (Armağan, 2005: 96) örnek olarak gösterilebilir.

Politik davranışlar yazını incelediğinde yapılan çalışmaların iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Birinci gruptaki çalışmalarda araştırmacılar politik taktikler üzerinde yoğunlaşmışlar ve bu araştırmalar neticesinde politik davranışın sebepleri ile politik taktik tipolojileri arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. İkinci gruptaki çalışmalarda ise çalışanların politik algılamaları ve bu algılamaların sonucunda verdikleri tepkiler üzerinde durulmuştur. Alanyazında politik taktik davranışlar konusundaki çalışmaların, etkileme taktikleri, politik etki davranışı, etki stratejileri, izlenim yönetimi başlıkları altında ele alındığı (Dulebohn vd., 2005; Goffman, 1955; Kipnis vd., 1980; McFarland vd., 2002; Yukl ve Falbe, 1990; Wayne vd., 1997) ve kurumlarda gözlemlenen politik taktiklerin birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde

sınıflandırıldığı (örn., DuBrin, 1978; Farrell ve Petersen, 1982; Kipnis vd., 1980; Mintzberg, 1985; Ralston vd., 1993; Yukl ve Falbe, 1990) görülmektedir. Bu araştırmada politik taktik davranışlar konusu ile ilgili yapılmış araştırmalarda en çok üzerinde durulan; göze girme taktiği (örn., Kipnis vd., 1980; Ralston vd., 1993), mantıkla ikna taktiği (örn., Kipnis vd., 1980; Ralston vd., 1993; Steizel ve Rimbau-Gilabert, 2013) ve mübadele taktiği (örn., Kipnis vd., 1980; Schriesheim ve Hinkin, 1990) incelemeye konu edilmiştir.

2.1.1. Göze Girme Taktiği

Kipnis (1980)'in çalışmalarında ifade edilmiş olan göze girme taktiği, üzerinde en fazla çalışma yapılan politik taktik davranışlarından biridir (Appelbaum ve Hughes, 1998; Günaydın, 2017; Liden ve Mitchell, 1988; Orpen, 1996; Pandey, 1981; Shankar vd., 1994). Göze girme taktiğini kullanan birey, karşısındaki kişiyi, övgü ve benzer davranışlar yoluyla hedeflerine uygun olarak etkilemeye çalışmaktadır (Arıkan, 2011: 54). Genelde bireyler olumlu eleştirileri tercih etmekte ve iltifatlarla motivasyon sağlamaktadır. Bu sebeple göze girme taktiği, hedefteki kişilerde iyi hal oluşturmada ve karşılıklı hoş davranış gereksinimini ortaya çıkartmaktadır (Medler-Liraz ve Yagil, 2013: 264). Allen ve diğerlerine (1979) göre göze girme taktiği daha çok astlar tarafından üstü etkilemek için kullanılmaktadır. Astlar genellikle terfi etmek, maaşlarını artırmak ve onaylanmak için göze girme taktikleri sergilemektedir. Dulebohn ve diğerleri (2005) de performans değerlendirme döneminde üstlerine karşı göze girme taktiği kullanan işgörenlerin daha olumlu sonuçlar aldıklarını tespit etmişlerdir. Bu gibi durumlar, düşük performans gösteren (ancak göze girme taktiği kullanan) bireyler, daha iyi performans gösteren, ancak politik taktik davranışlarında bulunmayan bireylerden daha fazla kariyer başarısı elde etmeye başladığında, organizasyon içinde sorun oluşturabilmektedir (Appelbaum ve Hughes, 1998: 87). Diğer taraftan göze girme taktiği hedef kişiler üzerinde sürekli aynı etkiyi göstermemektedir. Bu taktik çok açık bir şekilde kullanılırsa; hedef kişi, davranışın asıl niyetini anlayabilmekte ve bu girişim iş çevresinde güvensizlik gibi olumsuz bir durumla sonuçlanmaktadır (Bohra ve Pandey, 1984: 221-222). Alanyazın incelendiğinde göze girme taktiği kullanan çalışanların; “*Aynı Görüşte Olduğunu Gösterme*” (Appelbaum ve Hughes, 1998: 88), “*İyilik Yapma*”, “*Kendini Sunma*” (Varma vd., 2006: 202), “*Diğerlerini Yüceltme*”, “*Etkili Bağımlılık*”, “*Önemli Kişilerden Bahsetme*”, “*Kendini Küçültme*”, “*Üçüncü Kişiye Yönelik Yorumlar*”, “*Duruma Göre Değişme*” (Bethay, 2000: 2- 3) gibi davranışlara başvurdukları görülmektedir.

2.1.2. Mantıkla İkna Taktiği

Mantıkla ikna taktiği çalışanın, istediğini yaptırabilmek için karşısındaki kişiyi mantıksal tartışmalar ve gerçekçi kanıtlar aracılığı ile ikna etmesi olarak tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2006: 7). Mantıkla ikna, başkalarını bakış açınızın en iyi alternatif olduğuna ikna etmek için gerçekleri, verileri ve mantıksal argümanları kullanmayı içerir. Mantıkla ikna taktiği, en sık kullanılan etki taktiğidir, ancak sıklıkla dirençle karşılaşır. Etkili mantıksal ikna, açık ve

spesifik, ilgili ve zamanında olgusal bilgilerin sunulmasını içerir (Nelson ve Quick, 2012: 406-407). Mantıkla ikna etmenin olası sonucu, makul taahhütlere uymaktır. Bu taktik gerçekler ve bilgilerle desteklense de başarı uygulayan kişinin ikna edici bir şekilde iletişim kurma yeteneğine bağlıdır (Schermerhorn, 2010: 171). Mantıksal ikna taktiğini kullananlar gerçekleri analitik olarak sunacak bilgi ya da uzmanlığa güvenirlere. Bunun yanı sıra çizelgeler, grafikler, veriler, istatistikler, fotoğraflar ya da diğer kanıt türleri bu stratejide kullanılan önemli kaynaklardır (Feser, 2016: 23). Diğer taraftan bu taktik daha çok üstlere yönelik olarak özellikle onay alırken ve kaynak isterken kullanılmaktadır (Günaydın, 2017: 21-22). Tandon ve diğerleri (1991: 59-63) astların, üstlerini etkileme çabalarında başarılı olup olmamalarını nelere bağladıkları konusunda yaptıkları bir çalışmada; astların, başarılı olmalarını kendi yetenekleri ve mantıklı ikna taktiğine başarısız olmalarını da üstlerinin anlayışsızlığı ve dar görüşlülüğüne bağladıklarını tespit etmişlerdir.

1.1.3. Mübadele Taktiği

Mübadele taktiğini uygulayanlar, karşısındaki kişiye “istediğimi gerçekleştirirsen ben de seni ödüllendiririm” mesajını vermekte, geçmişte yaptığı iyilikleri hatırlatabilmektedir (Arıkan, 2011: 54). Yukl ve diğerlerine (1993) göre mübadele taktiği akranları ve astları etkilemede faydalı olabilmekte, ancak üstleri etkilemede nadiren kullanılmaktadır. Özellikle yöneticiler görevin tamamlanması ya da iş atama konusunda talepte bulunduğu astı buna ikna etmede güçlük yaşıyorsa, bu taktiği kullanabilmektedir. Her ne kadar mübadele taktiği; üstlerin astlarını etkilemesi için kullanıldığı düşünülse de genelde uyum sağlamak ve girişimleri takip için de kullanılmaktadır (Günaydın, 2017: 22-23). Bu tür etki taktiği, hedef kişinin bir talebi yerine getirmesi için kendi istediği bir şeyi elde etmesini içeren açık veya üstü kapalı teklifi içerir. Bu taktik, özellikle hedef kişi bir talebe uymaya isteksiz olduğunda faydalıdır. Çünkü isteksiz kişi talep edilen işi yerine getirmede önemli ölçüde direnecek ve rahatsızlık verecektir. Mübadele taktikleri, talebe uymaya teşvik etmek için faydaları artırmanın bir yoludur. Mübadele taktiklerinin etkili kullanımı için temel bir koşul, hedef kişinin istediği bir şey üzerinde kontrol sahibi olmaktır (örneğin, ücret artışı veya terfisi, başka bir göreve geçiş, siyasi destek). Bazen vaat açık olmaktan ziyade örtük olabilmektedir. Yani, bu taktiği uygulanan kişi iyiliği gelecekte belirtilmemiş bir şekilde iade etmeyi teklif edebilecektir. Fakat hedef kişi, vaat edilen faydaları yapmak istediğine ve sağlayabileceğine inanmadıkça, bu taktik etkili olmayacaktır (Goethals vd., 2004: 712). Mübadele taktiğinde kişinin bir talebe uyması veya bir teklifi desteklemesi durumunda, kişi açık veya örtülü bir ödül veya somut faydalar sağlamak da ancak çok fazla tercih edilen bir metot olarak görülmemektedir (Nelson ve Quick, 2013: 406).

2.2. Psikolojik Güvenlik Algısı

Psikolojik güvenlik, kişinin statüsünü, imajını ve kariyerini olumsuz etkilemekten korkmadan, kendini ortaya koyabilme ve gösterebilme hissi olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 708). Algı ise kelime anlamı itibariyle bireylerin yaşamış olduğu tecrübeleri ve elde ettiği bilgileri, duyu organları ve hisleriyle bir zihinsel süreçten geçirmek suretiyle yorumlaması şeklinde değerlendirilmektedir (Bakan ve Kefe, 2012: 23).

Psikolojik güvenlik ve güven kavramlarının ortak noktaları olması rağmen, bu iki kavram bütünüyle aynı anlamlara gelmemektedir. Psikolojik güvenlik takım ya da grup düzeyinde deneyimlenirken, güven iki kişi arasındaki etkileşimlerle ilgilidir (Soyalın, 2019: 42). Bu nedenle takım düzeyinde bir etkiye sahip olan psikolojik güvenlik, güven kavramının ötesine geçmektedir (Edmondson, 2004). Psikolojik güvenlik, grup içinde, kişilerarası iyi niyetle alınmış risklerin olumsuz sonuçlanmayacağına dair oluşan güven duygusunu (Edmondson, 1999: 354) ve kişilerin başarısızlıklarının, hatalarının, yüzlerine vurulmayacağına dair inançlarını yansıtmaktadır (Lee vd., 2004:311).

İlk defa 1965’li yıllarda örgütsel davranış akademisyenleri tarafından tanımlanmaya çalışılan psikolojik güvenlik kavramının gelişme süreci devam etmektedir (Badak, 2019: 74). Psikolojik güvenliğe dair teorik ve uygulamalı araştırmalarla, kavrama katkıda bulunan faktörler belirlenmeye çalışılmakta ve psikolojik güvenliğin kurumlar, takımlar ve bireyler üzerindeki etkileri incelenmektedir (Edmondson ve Lei, 2014: 23). Aynı zamanda konunun daha kapsamlı anlaşılabilmesi adına kurumlardaki psikolojik güvenlik algısının öncülleri ve sonuçları araştırmalara konu edilmekte, psikolojik güvenlik ortamının nasıl oluşturulacağı ve yönetileceği sorularına cevap aranmaktadır. Bu kapsamda özellikle Newman ve diğerleri (2017) tarafından yapılan araştırmalar dikkat çekicidir. Newman ve diğerleri (2017: 524-525) psikolojik güvenlik algısının öncüllerini tespit etmek maksadı ile farklı analiz seviyelerinde 44 ampirik çalışmayı incelemeleri neticesinde; *destekleyici liderlik davranışları, destekleyici kurum uygulamaları, ilişki ağları ve takım özellikleri* gibi kurum dinamiklerinin psikolojik güvenlik algısının oluşmasında ön plana çıktığını tespit etmişlerdir. Bu unsurlar gerek bireysel düzeyde gerekse takım düzeyinde çalışanların psikolojik güvenlik algılarını güçlü bir şekilde etkileyerek olumlu bir kurum ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadırlar. Aynı şekilde Newman ve diğerleri (2017: 526) tarafından psikolojik güvenlik algısının sonuçlarına odaklanan 62 çalışma üzerinde yapılan incelemede ise psikolojik güvenlik algısının çalışanların; *İletişim ve Bilgi Paylaşımı, Öğrenme Davranışı, Performans, Yenilikçilik ve Tutumları* gibi yönetsel sonuçlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Psikolojik güvenlik ortamının hâkim olduğu kurumlarda kişilerarası güçlü iletişimin yanı sıra ekip üyeleri arasında daha fazla bilgi paylaşımı, çalışanlar arasında kendini daha fazla ifade edebilme davranışının yaygınlaşması ve sessizlik davranışlarında azalma yönlü bir eğilim gibi sonuçlar gözlemlenmiştir (Brinsfield, 2013:671-673). Psikolojik olarak

güvenli bir çalışma ortamının ekip ve bireysel öğrenmeyi teşvik ettiği yine çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar arasındadır (Sanner ve Bunderson, 2013:10198). Bireysel ve takım düzeylerinde performansı doğrudan ve güçlü bir şekilde etkilemesinin yanı sıra yenilikçi düşünme, risk alma gibi proaktif davranışları ortaya çıkardığına dair de artan kanıtlar mevcuttur (Palanski ve Vogelgesang, 2011: 259). Ayrıca psikolojik güvenlik algısının, çalışan ile kuruluş arasındaki sosyal bağı arttırarak çalışanın kuruluşla özdeşleşme derecesini artırdığı (Schaubroeck vd., 2011: 863-871), psikolojik güvenlik ile çalışanların kuruma bağlılık, işe katılım ve ekip çalışmasına karşı olumlu tutumlar sergilemesi gibi bazı tutumları arasında güçlü ve pozitif bir bağlantı tespit edilmiştir (Chen vd., 2014: 1112).

2.3. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Politik Taktik Davranış İlişkisi

Birey yaşantısına devam ederken çevresini değerlendirir, sosyal ve fiziksel hadiseleri kendisince algılar ve bu algıladıklarından etkilenir. Diğer bir ifadeyle insanlar çevrelerinden etkilenirler ve algıladıklarına göre davranışlarını tayin ederek yeni davranışlar üretirler (Erdoğan, 1996: 28). Bu tanım algının davranışlar üzerindeki etkisini izah etmekte ve psikolojik güvenlik algısının politik davranışlar ile ilişkisini açıklamamızda da zemin oluşturmaktadır.

Psikolojik güvenlik algısı, kurum çalışanlarının çalışma alanlarında algıladıkları kişilerarası endişe seviyesi olarak tanımlandığı (Yener, 2014: 7) için yüksek psikolojik güvenlik algısına sahip çalışan, diğer çalışanlardan olumsuz davranışlar görme korkusu yaşamadan, kurum için yararlı olabileceğini düşündüğü davranışları gösterebilmektedir. Yapılan çalışmalarda da psikolojik güvenliğin, bilgi paylaşımı (Siemsen vd., 2009), yenilikçi davranışlar (Baer ve Frese, 2003) ve örgütsel ses (Burris v.d., 2008; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009) gibi davranışsal özellikler ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Politik taktik davranışlar açısından düşünüldüğünde ise psikolojik olarak güvenli bir iş ortamında çalışanlar bireysel düşüncelerini söylediklerinde diğerleri tarafından onaylanacağına inanmakta; birbirleri ile yapıcı çatışmaya girmekten ve risk almaktan korkmamaktadır (Newman vd., 2017: 522). Aynı şekilde kurumlarda kişiler arası ilişkilerin destekleyici, güvenilir ve açık olması psikolojik güvenlik algısını desteklemektedir (Newman vd., 2017). Diğer taraftan çalışanın kurum içindeki psikolojik güvenlik algısı, etkileşimde bulunduğu kişilerle olan güvenine bağlıdır. Bu sebeple, çalışanın ilişkilerinde diğerlerinin güvenilirliği, büyük oranda kurum ortamının güvenli olma algısını da şekillendirmektedir (Ning ve Jin, 2009: 31). Robbins (1989), bir kurumdaki düşük güven ortamının, politik davranışın ortaya çıkmasına zemin hazırlayan kurumsal faktörlerden biri olarak değerlendirmektedir. Shaw (1997)'a göre düşük güvenli kurumlarda, çalışanlar gerçek amaçlarını birbirlerinden saklamakta ve başkalarını aldatma yolunu seçmektedirler. Bu kapsamda kurum ortamına yönelik yüksek psikolojik güvenlik algısına sahip çalışanların isteklerini gerçekleştirebilmek adına karşısındaki kişiyi bir takım mantık oyunları içerisine girerek mantıksal tartışmalar ve gerçekçi kanıtlar aracılığı ile

ikna etme yolunu daha az tercih edeceği düşünülebilir. Aynı zamanda psikolojik güvenlik algısının olumlu olduğu ortamlarda iletişim kurmanın güvenli olduğuna inanıldığı ve psikolojik güvenliğin, çalışanların iş ahlâkını olumlu yönde etkilediği (Brown ve Leigh, 1996) için daha yüksek psikolojik güvenlik algısına sahip çalışanların, ayrıntıları saklamak gibi kendilerini koruyucu davranışları daha az sergileyerek (Soyalın, 2019: 46), kişisel çıkarları için hedef kişilere karşı kendini olduğundan daha çekici gösterme, övgüde bulunma gibi göze girmeye yönelik davranış eğilimlerini azaltabilecekleri söylenebilir. Diğer taraftan alanyazında psikolojik güvenlik algısının inisiyatif alma ve hoşgörü davranışı ile ilişkilendirildiği (Koçak ve Yener, 2019: 951; Yener, 2015) düşünüldüğünde çalışanların ölçülü risk alarak, inisiyatif kullanabileceklerine inanmaları ve kurum içinde karşılıklı saygı ve kişilerarası yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin, psikolojik güvenlik algısını artırmaya yardımcı olacağı söylenebilir. Bu doğrultuda yüksek psikolojik güvenlik algısına sahip olmanın çalışanların “bir şeyler karşılığında bir şey yapmak” mesajını veren mübadele taktiklerini kullanma eğilimlerini azaltacağı düşünülebilir.

3. Veri ve Yöntem

3.1. Araştırma Birimi, Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini ülke genelinde beş bine yakın iş yeri ile birbirinden bağımsız birçok sektörde faaliyet gösteren bir kamu kurumunun çalışanları (43.700) oluşturmaktadır. Kurumun merkez ve taşra teşkilatındaki iş yerlerinde çalışan gişe, dağıtım ve büro personelleri araştırma birimi olarak kabul edilerek araştırma gerçekleştirilmiştir. Zaman ve maliyet kısıtından dolayı çalışmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma örneklem sayısının belirlenmesi için Sekaran (1992: 253) tarafından geliştirilen örneklem sayısını belirleme tablosu kullanılmıştır. Bu doğrultuda 43.700 personeli temsil edebilecek örneklem sayısı en az 381 personel olarak belirlenmiştir (Sekaran, 1992: 253).

3.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Süreci

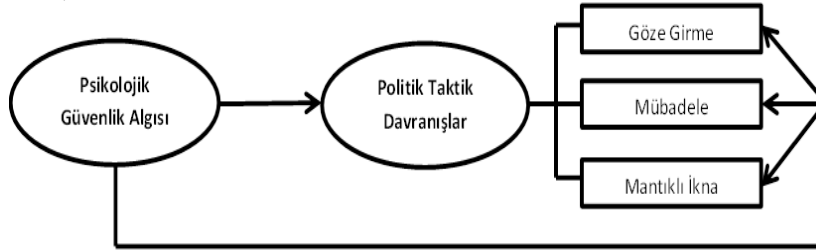
Araştırma anketinin hazırlanması için farklı alanlarda önceden yapılmış çalışmalar incelenmiş ve kamu kurumunun yapısal özellikleri ile uyumlu hale getirilerek anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu alanda uzmanlaşmış akademisyenler ve ilgili kamu kurumu yöneticileri ile birlikte değerlendirilmiş, teorik ifadelerle ilgili yapılan eleştiriler doğrultusunda bazı düzenlemeler yapılmıştır. Çalışanlar ile ilgili demografik özellikleri belirlemek için kategorik ölçekler kullanılırken, psikolojik güvenlik algıları ve politik taktik davranışlarını belirlemek için eşit aralık ölçeği (5 aşamalı likert) kullanılmıştır. Veri toplama süreci sonucunda, toplam 820 anket formuna ulaşılmış, anket formlarının hepsi e-mail yoluyla elde edilmiştir.

Araştırmada çalışanların psikolojik güvenlik algılarını ölçmek amacıyla Edmondson (1999) tarafından tek boyut ve 7 madde olarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek Yener (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Bireylerin çalıştığı kurumda uyguladıkları politik taktiklerden mantıklı ikna taktiğini ölçmek için Arıkan (2011) tarafından geliştirilen ölçek ifadelerinden (4 madde) yararlanılmıştır. Mübadele taktiğini ölçmek için Kipnis ve diğerleri tarafından (1980) geliştirilen, Türkçe'ye tercümesi Çalışkan (2006) tarafından yapılan ölçek ifadeleri (5 madde) kullanılmıştır. Göze girme taktiğini ölçmek için ise Börü ve İslamoğlu (2007) ve Arıkan'ın (2011) daha önceki çalışmalarında ilgili boyutu ölçmek için kullandıkları ifadelerden (6 madde) yararlanılarak ölçek maddeleri geliştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma bir kamu kurumunda, çalışanların psikolojik güvenlik algısının genel anlamda politik taktik davranışlar spesifik anlamda ise göze girme, mübadele ve mantıklı ikna taktiklerine olan katkısını belirlemek amacıyla ele alınmıştır. Araştırmada çalışanların psikolojik güvenlik alguları ve politik taktik davranışlarının düzeylerinin belirlenmesi için betimsel tarama modeli; psikolojik güvenlik alguları ve politik taktik davranışlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla da ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli politik taktik davranışlar; göze girme, mantıklı ikna ve mübadele taktikleri ve psikolojik güvenlik algısı olmak üzere temelde 2 toplamda 5 değişkenden oluşmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modelindeki temel ilişkiler dikkate alınarak hipotezler oluşturulmuştur. Bu çerçevede bir kurumda; karşılıklı saygı ve kişilerarası yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin olması, çalışan hata yaptığıında bunun tek sorumlusu olsa dahi günah keçisi haline sokulmaması ve hatalarından ders çıkarması için teşvik edilmesi, psikolojik güvenlik algısını artırmaya yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla çalışanın ölçülü risk alarak, inisiyatif kullanabileceğine inandığı ve güven duyduğu bir ortamda isteklerini gerçekleştirebilmek ve amirlerini etkilemek adına; mübadele ve göze girme taktiklerini kullanmayacağı öngörülmüştür. Ayrıca sosyal ağ kuramına göre de kurum çalışanları kendilerini psikolojik olarak rahat hissettikleri ortamlarda, karşılaştıkları durumlarda kurum çıktılarını bireysel sonuçlardan daha fazla önemsemektedirler (Hansen vd., 1999: 108). Bu sebeple çalışanların hedefledikleri gruba, kişisel özelliklerini ve üstünlüklerini göstermeye çalışmak için karşılarındaki kişileri bir takım mantık oyunları aracılığıyla rasyonel öneriler ve gerçekçi kanıtlar sunup sıkıştırarak

ikna etme yönlü bir davranış içerisine girmeyecekleri varsayılmıştır. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri;

H1: “Psikolojik güvenlik algısı, Politik taktik davranışların negatif yönlü anlamlı bir yordayıcısıdır”

H1_{a,b,c}: “Psikolojik güvenlik algısının Politik Taktik Davranışlardan a) Mantıkla ikna, b) Göze girme ve c) Mübadele taktikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir katkısı vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Bunun yanında politik davranışlar üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışanların; cinsiyetlerinin, ihtiyaçlarının ve çalıştıkları şirkete yapmış oldukları yatırımların politik davranışları üzerinde önemli önceller olduğu görülmektedir (Arıkan, 2011; Börü ve İslamoğlu, 2007; Çalışkan, 2006). Nitekim sosyal rol kuramına göre (Kacmar vd., 2004) cinsiyetler arasındaki bazı davranış farklılıkları, sosyal öğrenme süreci aracılığıyla ve toplum tarafından cinsiyet rolleri ile uyumlu kabul edilen davranışlar pekiştirilerek bireylerin kimliklerinin bir parçası haline gelmektedir. Bu süreç neticesinde kadınlar kendilerini daha ilişki odaklı tanımlamakta, kişiler arası ilişkiler, sosyal destek oluşturma ve işbirliğine yönelik davranışlara daha yatkın olabilmektedirler. Erkekler ise toplumsal beklentilerle uyumlu olarak statü ve etkinlik kazanmaya yönelik davranışlarda daha etkin olabilmektedirler (Baumeister ve Leary, 1995, akt. Kacmar vd., 2011).

Bu doğrultuda hipotezlerin analizinde cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi ve yaş grubu değişkenlerinin etkisi de incelenmeye çalışılacaktır. Ayrıca aynı kurumda uzun süre çalışmanın, çalışana kurum içi ilişkileri anlaması açısından yardımcı olacağı ve kişinin politik davranışlarla ilgili bilgi ve görgüsünü artırma ihtimali olduğundan (Arıkan, 2011: 56) analiz sırasında katılımcıların kurumlarındaki kıdemleri de incelemeye dâhil edilecektir.

3.4. Araştırmada Yapılan Analizler

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri SPSS 18 paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini incelemek için betimsel analizler yapılmıştır. Model değişkenlerinin oluşturulması amacıyla “Psikolojik Güvenlik Algısı” ve “Politik Taktik Davranışlar” ile ilgili ifadeler açımlayıcı (exploratory) faktör analizine tabi tutulmuştur. Son olarak değişkenler arasındaki ilişki ve etki ölçümleri için kolerasyon ve regresyon analizi, farklılık testleri için t-testi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır.

4. Bulgular

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan çalışanların yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, kurumdaki hizmet süreleri, kurumdaki pozisyonları gibi demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiş daha sonra model testi için faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve farklılık testleri ile ilgili bulgular paylaşılmıştır.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla taşra teşkilatında görev yapan (%66.8) kurumdaki pozisyonu

itibariyle yönetici olmayan çalışanlardan (%96.7) oluştuğu görülmektedir. Katılımcılar çoğunlukla 36 ve üstü yaş grubunda (%79.4) yer almaktadır. Katılımcı kadın ve erkek oranları birbirine yakın olsa da erkekler çoğunluktadır (%58.3). Medeni durum açısından katılımcıların çoğu evli durumdadır (%91.3). Katılımcılar öğrenim düzeyi itibariyle lisans ve üstü öğrenim düzeyine sahip bir profile sahipken (%83.5), kurumdaki çalışma süresi açısından 7 yıl ve üzeri bir kıdeme (%76.6), bulunduğu kurumdan memnun olan ve yer değişikliği düşünmeyen (%84.1) bir eğilime sahiptirler.

Model testi için önce çalışanların psikolojik güvenlik algı düzeyleri ve politik taktik davranışlarına yönelik açılımlayıcı (keşifsel) faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgulara ilişkin ayrıntılar tablo 1 ve tablo 2’de paylaşılmaktadır.

Tablo 1. Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı

Psikolojik Güvenlik Algısı	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Çalıştığım işyerinde hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.	,882	66,531	6,001
Çalıştığım işyerinde çalışanlar karşılaştıkları her türlü sorunu açıkça dile getirirler.	,859		
Çalıştığım işyerinde işlerin yürümesi için risk alındığında sonuçlar olumsuz olsa da çalışan zarar görmez.	,825		
Çalıştığım işyerinde bana özel beceri ve yeteneklerime değer verildiğinden yeteneklerim kullanılır	,821		
Çalıştığım işyerinde hata yaparsanız, bu genellikle tüm çalışanlar tarafından aleyhinizde kullanılır.	-,787		
Çalıştığım işyerinde çalışanlar, diğer çalışanların fikirlerine sırf farklı (yaş, ırk, dil, din, ideolojik düşünce açısından) oldukları için karşı çıkarlar.	-,708		
Değerlendirme Kriterleri: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy: ,729. Approx. Chi-Square: 3759,083. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

Literatürde veri setinin faktör analizine uygunluğu için KMO değerinin en az 0,50 ve Bartlett testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır. Tablo 1 incelendiğinde, çalışanların psikolojik güvenlik algısı özelliklerini belirlemek için faktör analizine dahil edilen ifadelerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmış, düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,45’nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda analize alınan 7 maddeden; birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren (çakışan), 1 ifade yapıdan çıkarıldıktan sonra geriye kalan 6 madde tek faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %66,531’ dir. Diğer taraftan analiz sonucunda

Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algısı ve Politik Taktik Davranışları Arasındaki İlişkiler

faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıklarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla faktörün içsel tutarlılığının iyi olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında keşifsel faktör analizi uygulanan bir diğer değişken Politik Taktik Davranışlar değişkenidir. İlgili faktör analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Politik Taktik Davranışları Ölçeğinin Faktör Yapısı

Boyutlar	Politik Taktik Davranışlar	Faktör Yükü			Açıklanan Varyans	Öz Değer
Göze Gürme	Herkesin hakkımda olumlu düşünmesini sağlarım.	,940			34,302	3,430
	İsteklerimi amirimin keyifli zamanına getiririm.	,932				
	Amirime dostça yaklaşırım.	,847				
	İlgi çekmek için olduğumdan bilgili görünürüm.	,754				
Mantıklı İkna	Amirime ikna edici kanıtlar gösteririm.		,889		22,045	2,204
	Amirime fikirlerimi kabul ettirmek amacıyla mantıklı sebepler ileri sürerim.		,849			
	Amirime sorular sorarak isteklerimin anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol ederim.		,759			
Mübadele	Kişilere benim için yaptığı iyiliğin karşılıksız kalmayacağı mesajını veririm.			,824	19,878	1,988
	Yardım etmeyi bir şeyin karşılığında yaparım			,768		
	Karşılık alırsam birilerini kayırabilirim			,674		
Değerlendirme Kriterleri: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy: ,751. Approx. Chi-Square: 5587,248. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Toplam Varyans: 76,225						

Tablo 2 incelendiğinde, çalışanların politik taktik davranış türlerini belirlemek için faktör analizine dâhil edilen ifadelerin KMO ve Bartlett testi değerlerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren (0,45’in altında olanlar) ve birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren (çakışan) ifadeler (5 madde) yapıdan çıkarıldıktan sonra geriye kalan 10 madde 3 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %76,225’ dir. Dolayısıyla

ortaya çıkan 3 faktör birlikte, varyansın çoğunu açıklamaktadır. Diğer taraftan analiz sonuçlarında her bir faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıklarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu aralıklar faktörlerin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ışığında çalışanların politik taktik davranışlarını en iyi düzeyde temsil eden boyut göze girme davranışdır. Bu davranışı sırasıyla; mantıklı ikna ve mübadele taktik davranışları takip etmektedir.

Açımlayıcı faktör analizi sonrasında değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler incelenmiştir. Her bir değişkene ait ortalama, standart sapma ve güvenilirlik katsayıları ile ilgili sonuçlar tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Güvenilirlik Katsayıları
Psikolojik Güvenlik Algısı	3,3191	,74681	,886
Politik Taktik Davranışlar	2,8601	,36879	,604
Göze Girme Davranışı	3,0308	,73279	,867
Mantıklı İkna Davranışı	4,0317	,30475	,767
Mübadele Davranışı	1,5179	,42806	,720

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları kurumda psikolojik olarak kendilerini çokta fazla güvende algılamadıkları ($\bar{X}=3,3191$) fakat psikolojik güvenlik algısının düşük/kötü olduğu da söylenemez. Aynı şekilde çalışanların politik taktik davranış sergileme eğilimleri de ($\bar{X}=2,8601$) orta düzeydedir. Çalışanların en fazla tercih ettiği politik davranış mantıklı ikna taktiği ($\bar{X}=4,0317$) olarak görülmektedir. Çalışanlar mübadele taktiğini ($\bar{X}=1,5179$) kullanmaktan çekinmektedirler. Göze girme taktiği ($\bar{X}=3,0308$) ise kendisine uygulama alanı bulabilir eğiliminde seyretmektedir. Aynı zamanda tüm değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları, literatürde geçerli sayılan eşik değer (α : 0.60 veya üzeri) üstündedir. Dolayısıyla elde edilen ölçümlerin güvenilir olduğu, ilişki ve etki testleri için temel varsayımı karşıladığı söylenebilir. Bu kapsamda çalışanların psikolojik güvenlik algısı ve politik taktik davranışları arasındaki ilişkilerin derecesi ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin bulgular tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Psikolojik Güvenlik Algısı ile Politik Taktik Davranışlar Arasındaki İlişki

Değişkenler	PGA	PTD	MÜB	MAN	GG
Psikolojik Güvenlik Algısı (PGA)	1				
Politik Taktik Davranışlar	-,576**	1			
Mübadele Davranışı (MÜB)	-,307**	,755**	1		
Mantıklı İkna Davranışı (MAN)	-,087*	,466**	,254**	1	
Göze Girme Davranışı (GG)	-,655**	,875**	,451**	,139**	1

İstatistiksel olarak anlamlı Pearson Correlation katsayıları * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$ ile belirtilmiştir. (n=820).

Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algısı ve Politik Taktik Davranışları Arasındaki İlişkiler

Tablo 4 incelendiğinde çalışanların psikolojik güvenlik algıları ile politik taktik davranışları arasında genel anlamda orta ve düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Spesifik olarak ilişkiler incelendiğinde ise; psikolojik güvenlik algısı ile göze girme taktiği arasında ($r = -0,655$; $p < 0,01$) negatif yönde orta düzeyde, mübadele taktiği arasında ($r = -0,307$; $p < 0,01$) negatif yönde düşük düzeyde ve mantıkla ikna taktiği arasında ($r = -0,087$; $p < 0,013$) negatif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular psikolojik güvenliğinin, politik taktikler üzerinde anlamlı katkısının olabileceğini gösterir niteliktedir. Bu kapsamda psikolojik güvenliğinin, politik taktikler üzerindeki katkısını tespit etmek için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler ile ilgili ayrıntılar tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Psikolojik Güvenlik Algısı-Politik Taktik Davranışlar Regresyon Analizi Sonuçları

Model Değişkenleri	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Constant)	3,804	,048		79,226	,000
Psikolojik Güvenlik Algısı	-,284	,014	-,576	-20,152	,000
Model 1.Bağımlı Değişken: Politik Taktik Davranışlar $r: ,576$ $r^2: ,332$ $F_{(1*818)}: 406,108$ $p: ,000$					
2 (Constant)	2,101	,065		32,381	,000
Psikolojik Güvenlik Algısı	-,176	,019	-,307	-9,215	,000
Model 2.Bağımlı Değişken: Mübadele Taktiği $r: ,307$ $r^2: ,094$ $F_{(1*818)}: 84,914$ $p: ,000$					
3 (Constant)	4,149	,048		85,797	,000
Psikolojik Güvenlik Algısı	-,035	,014	-,087	-2,484	,013
Model 3.Bağımlı Değişken: Mantıklı İkna Taktiği $r: ,087$ $r^2: ,007$ $F_{(1*818)}: 6,172$ $p: ,000$					
4 (Constant)	5,162	,088		58,502	,000
Psikolojik Güvenlik Algısı	-,642	,026	-,655	-24,759	,000
Model 4.Bağımlı Değişken: Göze Girme Taktiği $r: ,655$ $r^2: ,428$ $F_{(1*818)}: 613,006$ $p: ,000$					

Tablo 5'teki analiz sonuçları incelendiğinde genel anlamda psikolojik güvenliğinin politik taktik davranışların anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Politik taktik davranışlara ilişkin varyansın %33'ünün psikolojik güvenliğinin algısı ile açıklandığı ifade edilebilir. Dolayısıyla psikolojik güvenliğinin örgütlerde politik taktik davranışlar sergilemenin anlamlı bir öncülü olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan spesifik anlamda ise psikolojik güvenliğinin üzerinde en yüksek düzeyde katkısı olan politik taktik davranış %42'lik bir katkı ile göze girme davranışdır. Diğer politik taktik davranışlardan

mücadele taktiği üzerinde de psikolojik güvenlik algısının nispeten bir katkısından (%9) söz edilebilse de mantıklı ikna taktiği üzerinde anlamlı bir katkı bulunmuş olmasına rağmen katkı düzeyi itibariyle neredeyse yok denebilecek düzeyde bir durum söz konusudur. Bu bulgular ışığında araştırma hipotezleri; **H1**: “Psikolojik güvenlik algısı, Politik taktik davranışların negatif yönlü anlamlı bir yordayıcısıdır” ve **H1_{a,b,c}**: “Psikolojik güvenlik algısının Politik Taktik Davranışlardan a) Mantıkla ikna, b) Göze girme ve c) Mücadele taktikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir katkısı vardır” kabul edilmiştir.

Araştırma modelinde yer alan bir diğer bağlantı psikolojik güvenlik algısı ve politik taktik davranışlar üzerinde katılımcıların demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi-deneyim) etkisini incelemek için t-testi ve ANOVA testleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tablo 6 ve tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 6. Demografik Özellikler T- Testleri Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std.Sp	sd	T	P
Psikolojik Güvenlik Algısı	Kadın	342	3,3523	,64408	818	1,078	,281
	Erkek	478	3,2953	,81221			
Politik Taktik Davranışlar	Kadın	342	2,8102	,30327	818	-3,300	,001
	Erkek	478	2,8959	,40584			
	Medeni Durum						
Psikolojik Güvenlik Algısı	Evli	749	3,3393	,76856	818	2,528	,012
	Bekâr	71	3,1056	,40359			
Politik Taktik Davranışlar	Evli	749	2,8291	,34813	818	-8,139	,000
	Bekâr	71	3,1878	,42071			

Tablo 6 incelendiğinde çalışanların psikolojik güvenlik algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0.05$), medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli çalışanların psikolojik güvenlik algısı ($\bar{X}=3,33$), bekâr çalışanlara ($\bar{X}=3,10$), göre daha olumludur. Bu bulgu, psikolojik güvenlik algısı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Çalışanların politik taktik davranışları ise hem cinsiyete ($p<0.05$) hem de medeni duruma ($p<0.05$) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek çalışanlar ($\bar{X}=2,89$) kadın çalışanlara ($\bar{X}=2,81$) kıyasla politik taktik davranış sergilemeye daha fazla eğilimliken, bekâr çalışanlar da ($\bar{X}=3,18$) evli çalışanlara ($\bar{X}=2,82$) nispeten politik taktik davranışlar içerisine girmeye daha müsait görünmektedirler.

Tablo 7. Demografik Özellikler ANOVA Testleri Sonuçları

Psikolojik Güvenlik Algısı						
Yaş karşılaştırması						
	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	14,977	2	7,489	13,848	,000	1 ile 2-3, 2 ile 1, 3 ile 1 arasında
Gruplarıçi	441,801	817	,541			
Toplam	456,778	819				
Öğrenim Düzeyi karşılaştırması						
Gruplararası	95,287	2	47,644	107,678	,000	Tüm gruplar arasında
Gruplarıçi	361,491	817	,442			
Toplam	456,778	819				
Çalışma Süresi karşılaştırması						
Gruplararası	10,470	2	5,235	9,583	,000	1 ile 2, 2 ile 1-3 arasında
Gruplarıçi	446,309	817	,546			
Toplam	456,778	819				
Politik Taktik Davranışlar						
Yaş karşılaştırması						
Gruplararası	19,130	2	9,565	84,703	,000	1 ile 2-3 arasında
Gruplarıçi	92,260	817	,113			
Toplam	111,390	819				
Öğrenim Düzeyi karşılaştırması						
Gruplararası	9,624	2	4,812	38,631	,000	1 ile 3, 2 ile 3 arasında
Gruplarıçi	101,766	817	,125			
Toplam	111,390	819				
Çalışma Süresi karşılaştırması						
Gruplararası	4,307	2	2,153	16,429	,000	1 ile 2-3, 2 ile 3 arasında
Gruplarıçi	107,084	817	,131			
Toplam	111,390	819				

Tablo 7'deki analiz sonuçları, çalışanların psikolojik güvenlik algısı ve politik taktik davranışlarında yaş grubu, öğrenim düzeyi ve çalışma süresi deneyimi bakımından anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların psikolojik güvenlik algısı ve politik taktik davranışları; yaş grubu, öğrenim düzeyi ve çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; yaş grupları itibariyle bir değerlendirme yapılacak olursa gerek psikolojik güvenlik algısı gerekse politik taktik davranışlar konusunda jenerasyon farkının rolü çok açık görülmektedir (35 yaş altı yaş grubu (1), 36-45 yaş (2), 46 yaş üstü yaş grubu (3)). 35 yaş altı grubun psikolojik algısı ($\bar{X}=3,04$) 36-45 yaş ($\bar{X}=3,34$) ve 46 yaş üstü yaş grubuna ($\bar{X}=3,49$) göre daha düşüktür. Aynı şekilde psikolojik güvenlik algısı açısından öğrenim düzeyi itibariyle tüm öğretim düzeyleri; lise (1), ön lisans (2) ve lisans

(3) arasında bir algı farkı açık bir şekilde ortadadır. Lisans eğitim düzeyine sahip çalışanların psikolojik güvenlik algısı ($\bar{X}=3,46$) ön lisans ($\bar{X}=2,76$) ve lise ($\bar{X}=2,21$) düzeyindeki çalışanların algılarına göre daha yüksek düzeydedir. Eğitim düzeyi arttıkça psikolojik algı düzeyi yükselmektedir. Çalışanların deneyim süresi açısından ise 3 yıl ve daha az çalışma (1) deneyimine sahip çalışanlar ile 4-6 yıl (2) deneyime sahip çalışanlar arasında farklılık gözlemlenirken 7 yıl ve üzeri (3) deneyime sahip çalışanlar arasında farklılık bulunmamıştır. Diğer taraftan 4-6 yıl deneyime sahip çalışanlar ile 7 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. Psikolojik güvenlik algı düzeyi en yüksek grup 4-6 yıl çalışma deneyime sahip olan gruptur ($\bar{X}=3,57$). 3 yıl ve daha az çalışma deneyimine sahip çalışanların psikolojik algı düzeyleri ($\bar{X}=3,27$) 7 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların algı düzeyi ($\bar{X}=3,26$) ile birbirine yakındır.

Demografik değişkenleri ile politik taktik davranışlar arasındaki ilişki incelendiğinde ise yaş grubu itibarıyla 35 yaş altı çalışan grubu (1) ile 36-45 yaş (2) ve 46 yaş üstü çalışan grubu (3) arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. 35 yaş altı çalışan grubunun politik taktik davranış eğilim düzeyi ($\bar{X}=3,18$) 36-45 yaş ($\bar{X}=2,77$) ve 46 yaş üstü çalışanlara ($\bar{X}=2,84$) göre daha yüksektir. Katılımcıların öğrenim düzeyleri dikkate alındığında ise lise düzeyinde (1) eğitim düzeyine sahip çalışanlar ile lisans (3) düzeyine sahip çalışanlar arasında farklılık görülmektedir. Yine ön lisans (2) eğitim düzeyine sahip çalışanlar lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip çalışanlar ile politik taktik davranışlar sergileme konusunda farklılaşmaktadırlar. Lise düzeyindeki çalışanlar daha fazla politik taktik davranışlar sergileme eğilimine sahipken ($\bar{X}=3,14$) ön lisans ($\bar{X}=3,08$) ve lisans düzeyindeki çalışanlar ($\bar{X}=2,81$) nispeten daha düşük bir eğilime sahiptir. Çalışma süresi deneyimi açısından ise 3 yıl ve daha az çalışma (1) deneyimine sahip çalışanlar ile 4-6 yıl (2) ve 7 yıl ve üzeri (3) deneyime sahip çalışanlar arasında farklılık bulunmuştur. Aynı şekilde 4-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar arasında da farklılık görülmüştür. Politik taktik davranış sergileme eğilimi en yüksek grup 3 yıl ve daha az çalışma deneyimine sahip çalışanların oluşturduğu gruptur ($\bar{X}=3,09$). 4-6 yıllık çalışanlar ($\bar{X}=2,90$) ve 7 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların oluşturduğu grup ($\bar{X}=2,82$) daha düşük bir eğilime sahiptir.

Sonuç

Kurumlarda karşılaşılan politik davranışlara ilişkin bir araya getirilen bilgiler, söz konusu davranışları daha iyi anlamayı, öngörmeyi ve yönetmeyi mümkün kılmaktadır (Sowmya ve Panchanatham, 2011). Kurum içerisindeki davranışlar, bireylerin ortaya koydukları güdülerin ve ihtiyaçların bir sonucu olmakla birlikte bunun yanında herkesi kapsayan algıların bir ürünüdür (Harris ve Hartman, 2002: 175). Bu sebeple bu çalışmada, bireylerin çalışma alanlarında algıladıkları kişilerarası endişe seviyesi olarak tanımlanan psikolojik güvenlik algısının politik taktik davranışlar üzerindeki katkısı araştırılmıştır.

Ayrıca çalışmada çalışanların amaçlarına ulaşmak için politik taktik kullanmaya yönelik eğilim sergileyip sergilemedikleri, psikolojik güvenlik algı düzeyleri ve bu iki kavramın çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Psikolojik güvenlik algısı ile politik taktik davranış ve alt boyutları arasındaki ilişki analizinde değişkenler arasında orta ve düşük düzeyli ve negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bulguya göre çalışanların psikolojik güvenlik algısının olumlu olduğu kurumlarda mübadele, göze girme ve mantıkla ikna taktiklerini kullanma eğilimi azalmaktadır. Bu nedenle kurumlarda politik taktik davranışları azaltmak için psikolojik olarak güvenli bir iş ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bunun yanında psikolojik güvenlik algısının en yüksek düzeyde göze girme taktiğine katkısı olduğu, yine mübadele taktiği üzerinde nispeten bir katkısı olduğu, mantıklı ikna taktiği üzerinde ise yok denebilecek bir düzeyde de olsa bir katkısı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan literatür incelemesinde de psikolojik olarak güvenli çalışma ortamı algısının yükselmesinin, çalışanların iş ahlâkını olumlu yönde etkilediği (Brown ve Leigh, 1996) ve pozitif yönde iş sonuçları tepkilerini desteklediği görülmüştür (Newman v.d., 2017: 529). Bu nedenle psikolojik güvenlik algısının, birçok araştırmacı tarafından işletmeye veya çalışanlara zarar verdiği savunulan, politik taktik davranışları negatif etkilemesi anlamlı bir sonuçtur.

Araştırma sonuçlarına göre genel anlamda politik taktik davranışlar spesifik anlamda ise göze girme, mübadele ve mantıkla ikna taktikleri kullanımı araştırmaya katılanlarda mevcuttur. Hedeflerini elde etmek için çalışanların öncelikli olarak mantıkla ikna taktiğini ve göze girme taktiğini tercih ettikleri görülmüştür. Literatür incelediğinde bazı araştırmacılar tarafından mantıkla ikna ve göze girme taktikleri yumuşak taktikler olarak, mübadele taktiği ise sert taktikler arasında değerlendirilmektedir (Arıkan, 2011; Çalışkan, 2006; Ralston vd., 2005). Daha önce yapılan çeşitli çalışmalarda da farklı kültürlerde yumuşak taktiklerin sert taktiklere göre hedefe ulaşmak için daha etkili olarak kabul edildiği ve uygulandığı görülmektedir (Ralston vd., 2005; Yamaguchi, 2009).

Araştırmada erkek çalışanların kadınlardan daha fazla politik taktik kullanma yönlü eğilimleri ortaya çıkmıştır. Kadınlar ile kıyaslandığında erkeklerin hedefe ulaşma anlamında daha fazla hırslı olmaları onları çeşitli taktiklere doğru yöneltiyor olabilir. Çalışmada elde edilen araştırma bulgusundan farklı olarak Doğan ve diğerleri (2014) kamu kurumlarında görev yapan kadın çalışanların erkek çalışanlara göre politik davranışları daha fazla sergilediklerini tespit etmişlerdir. Çalışmada ayrıca öğrenim düzeyi düşük bireylerin politik taktikler sergilemeye daha eğilimli oldukları bulunmuştur. Bu bulgu, öğrenim düzeyi düşük bireylerin, kurumun hiyerarşik yapısında daha alt basamaklarda yer alacağı düşünüldüğünde, bu çalışanların çalıştıkları kurumu daha politik algılamaları ve bu yönde davranış sergilemeleri (Bursalı, 2008: 83) ile açıklanabilir. Diğer taraftan politik taktik davranışların 35 yaş altı çalışan grupta daha fazla olduğu görülmüştür. Bu araştırma bulgusu Doğan ve

diğerlerinin (2014) elde ettikleri araştırma bulgusunu destekler nitelikteyken, İspir'in (2008) araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. Çalışma deneyimi açısından ise daha fazla deneyime sahip çalışanların daha fazla politik taktik sergileme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç aynı kurumda uzun süre çalışmanın kişinin politik davranışlarla ilgili bilgi ve görgüsünü artırma ihtimalinden kaynaklanabilmektedir. Ferris ve diğerleri (1996) ve Adams ve diğerleri (2008) de kıdemin politik davranışlar üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada ayrıca bekâr çalışanların evli çalışanlara göre nispeten politik taktik davranışlar içerisine girmeye daha müsait olduğu tespit edilmiştir. Bu durum bekâr çalışanlara göre evli çalışanların aile hayatlarına ilişkin sorumluluklarının daha fazla olması ile açıklanabilir. Çünkü çalışanlar işini kaybetmeyi göze alamadıkları için bu davranışları göstermekten kaçınabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 434). Ayrıca elde edilen bu bulgunun Oruç'un (2015) araştırma bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanları çalıştıkları kurumda psikolojik olarak kendilerini çok da fazla güvende algılamamaktadır. Bu durum katılımcıların yapıcı öneri ve geri bildirimlerinde diğer çalışanlar tarafından olumsuz tepkilerle karşılaşma korkusu duymalarından kaynaklanabilir. Kamudaki temel sorunun, çalışanların eylem ve fikirleriyle kuruma katkı vermesini sınırlayan; 'devlet işini bilir', 'devlette işler yürür' ve 'bırak devlet düşünsün' gibi zihinsel kodlar olduğu düşünüldüğünde (Sakal, 2018: 261) çıkan sonucun anlamlı olduğu söylenebilir. Araştırmada aynı zamanda evli çalışanların psikolojik güvenlik algısının bekâr çalışanlara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kültürümüzde evlilerle bekârların sorumluluklarında farklılık olmasından dolayı bekâr çalışanların işini değiştirmeyi göze alıp gelir seviyesini arttırabileceği iş alanlarında çalışmak istemelerinden kaynaklı olabilir. Bunun yanında çalışmada katılımcıların yaşları ilerledikçe psikolojik güvenlik algı düzeylerinin de olumlu bir şekilde arttığı görülmektedir. Yaş ilerledikçe edinilen tecrübeye bağlı olarak bireylerin daha yetingen bir yapıya dönüşmesi, iş çevresindeki psikolojik güvenlik olgusu düzeyinin etkisinin çalışanda etkisinin azalmasına neden olabilir (Yener, 2014: 169). Diğer taraftan katılımcıların öğrenim düzeyleri arttıkça psikolojik güvenlik algılarının da daha olumlu olarak arttığı bulunmuştur. Bu sonuç, yüksek öğrenim düzeyinin, bireylerin endişe duymadan kendilerini daha rahat ifade edebilecek uzmanlık gücünü de beraberinde getirmesinden çıkmış olabilir. Çalışma deneyimi açısından ise 7 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların psikolojik güvenlik algı düzeylerinin diğer gruplara göre düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise katılımcıların buldukları kurumda çalışma olgusunu tek seçenek olarak görmesi ve olumsuz psikolojik güvenlik algısına rağmen seçeneksizlik yüzünden iş değiştirme imkânı olmamasından dolayı olabilir.

Ayrıca mevcut araştırma modelinin bu sonuçlarından yararlanarak bazı öneriler sıralanabilir. Kurumlardaki politik taktik davranış olgusu hem

uygulamada hem de yazında genellikle olumsuz bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Politik taktiklerin çözümlenebilmesi ve olumsuz etkilerinden kaçınmanın yollarının geliştirilebilmesi için onun tanınması ve anlaşılması önemlidir. Alanyazın incelediğinde kurumlardaki çalışmalarda konuya yeterince önem verilmediği ve yerel yazında konu hakkında az çalışma olduğu görülmektedir. Bu nedenle sosyal bir gerçeklik olan politik taktik davranış kavramının yalnızca kapalı kapılar ardında konuşulan bir konu olmaktan çıkarılarak, yönetim sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir.

Kurumlardaki düşük güven ortamı ve olumsuz hava politik davranışları artırmakta ve bu kurumlar için yıkıcı bir sonuç doğurmaktadır. Kurum için kritik olan tutumlara ve davranışlara yön veren psikolojik güvenlik algısı kavramını, çalışanların gözünde olumsuz algılanmasından uzaklaştırmak, çalışanların, kurumlarının, yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının aleyhine politik davranışlar sergilemelerine engel olup sonuç olarak kurumun daha verimli ve etkin bir şekilde çalışmasına neden olacaktır. Bu nedenle kurumlarda; karşılıklı saygı ve kişilerarası yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin olduğu, çalışan hata yaptığında bunun tek sorumlusu olsa dahi günah keçisi haline sokulmadığı ve hatalarından ders çıkarması için teşvik edildiği, kısacası psikolojik olarak güvenli bir iş ortamının oluşturulmasının önemsenmesi gerektiği önerilir. Araştırmaya dâhil kamu kurumunda çalışanların politik taktik davranışları demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır. Kurum yöneticilerinin, karar ve davranışlarında belirtilen kesimlere yönelik daha dikkatli olmaları, politik davranışların, kurum performansını negatif etkilemesinin önüne geçecektir. Ayrıca özellikle yöneticilerin astları tarafından kendilerine yönelik sergilenen politik taktik davranışlar hakkında bilinçlendirilmesi, kurum içerisinde daha objektif ve adaletli kararlar verilmesini sağlayabilir.

Bu çalışma kısıtlı bir örneklem ile çeşitli hizmet alanlarında faaliyet gösteren bir kamu kurumunda yapılmıştır. Ayrıca psikolojik güvenlik algısının farklı politik taktik davranışlardan; göze girme, mantıkla ikna ve mübadele taktikleri üzerindeki katkısı incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda psikolojik güvenlik algısı ile politik taktik davranışın farklı boyutları arasındaki ilişkinin inceleme konusu yapılması önerilmektedir. Bunun yanında her sektörün kendine has özellikleri vardır ve bu özellikler hem psikolojik güvenlik algısını hem de politik taktikleri birbirinden farklı şekilde etkileyecektir. Bu nedenle farklı sektörlerde de benzer çalışmaların yapılması, farklı sonuçların ortaya çıkmasına ve bu alandaki literatürün gelişimine katkıda bulunacaktır.

Kaynaklar

ADAMS, G. L., TREADWAY, D. C., ve STEPINA, L. P. (2008). The Role of Dispositions in Politics Perception Formation: The Predictive Capacity of Negative and Positive Affectivity, Equity Sensitivity, and Self-Efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 545-563.

- ALLEN, R.W., MADISON, D. L., PORTER, L. W., RENWICK, P. A. ve MAYES, B. T. (1979). Organizational Politics: Tactics and Characteristic of Its Actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- APPELBAUM, S. H. ve HUGHES, B. (1998). Ingratiation as a Political Tactic: Effects Within The Organization. *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- ARIKAN, S. (2011). İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- ARMAĞAN, A. (2005). Örgütsel Politik Davranışın Analizi: İzmir Yazılı Basınında Bir Uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 91-107.
- BADAK, A. (2019). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Bilişsel Esneklik, Psikolojik Güvenlik Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler*. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- BAER, M. ve FRESE, M. (2003). Innovation Is Not Enough: Climates For Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 24(1), 45-68.
- BAKAN, İ. ve KEFE, İ. (2012). Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 19-34.
- BETHAY, W. W. (2000). *Investigation of The Effects of Ingratiation On Group Cohesiveness* (Doctoral Dissertation, Lamar University).
- BOHRA, K. A. ve PANDEY, J. (1984). Ingratiation Toward Strangers, Friends, and Bosses. *The Journal of Social Psychology*, 122(2), 217-222.
- BÖRÜ, D. ve İSLAMOĞLU, G. (2007). Politik Davranışı Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Faktörler. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 101-127.
- BRINSFIELD, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- BROWN, S. P. ve LEIGH, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- BURRIS, E. R., DETERT, J. R., ve CHIABURU, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment On Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- BURSALI, M.Y (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

- CHEN, C., LIAO, J., ve WEN, P. (2014). Why Does Formal Mentoring Matter? The Mediating Role of Psychological Safety and The Moderating Role of Power Distance Orientation In the Chinese Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1112-1130.
- ÇALIŞKAN, K. (2006), *Politik Davranış Öncülleri ve Sonuçları*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z. (2009). Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Stratejik Araştırma Kurumu. OAKA*, 4(7), 143-161.
- DOĞAN, A., BOZKURT, S., ve DEMİRBAŞ, H. T. (2014). Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 39-63.
- DRORY, A. (1993). Perceived Political Climate And Job Attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- DUBRIN, A. (1978). *Winning at Office Politics*, Ballantine, New York, NY.
- DULEBOHN, J. H., SHORE, L. M., KUNZE, M., ve DOOKERAN, D. (2005). The Differential Impact of OCBS And Influence Tactics On Leader Reward Behavior and Performance Ratings Over Time. *Organizational Analysis*, 13(1), 73-90.
- EDMONDSON, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- EDMONDSON, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, And Learning in Organizations: A Group-Level Lens. *Trust And Distrust in Organizations: Dilemmas And Approaches*, New York, NY: Russell Sage Foundation, 12, 239-272.
- EDMONDSON, A. C. ve LEI, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, And Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- ERDOĞAN, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- EROL, E. (2014). *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim İle Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi; Denizli.
- ERYILMAZ, İ. ve GÜLOVA, A. A. (2014). Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 155-176.
- FARRELL, D. ve PETERSON, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.

- FERRIS, G. R., FEDOR, D. B., CHACHERE, J. G., ve PONDY, L. R. (1989). Myths And Politics in Organizational Contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83-103.
- FERRIS, G. R., FRINK, D. D., GALANG, M. C., ZHOU, J., KACMAR, K. M., ve HOWARD, J. L. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.
- FESER, C. (2016). When Execution Isn't Enough: Decoding Inspirational Leadership. John Wiley & Sons.
- GOETHALS, G. R., SORENSON, G. J., ve BURNS, J. M. (Eds.). (2004). *Encyclopedia of Leadership*. Sage Publications.
- GOFFMAN, E. (1955). On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements In Social Interaction. *Psychiatry*, 18(3), 213-231.
- GÜNAYDIN, E. (2017). *Göze Girme Davranışları Ve Güç Mesafesi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- HANSEN, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- HARRIS, O. J. ve S. J. HARTMAN (2002). *Organizational Behavior*. New York: Best Business Books, The Haworth Press, Inc.
- İSPİR, N. B. (2008). *Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri Ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- KACMAR, K. M., CARLSON, D. S. ve BRATTON, V. K. (2004). Situational and Dispositional Factors as Antecedents of Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 309-331.
- KACMAR, K. M., BAHRACH, D. G., HARRIS, K. J. ve ZIVNUSKA, S. (2011). Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, 96, 633-642.
- KAHN, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- KARADAL, H. (2008). Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler, (Der.) Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar (Ed: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal), İlke Yayınevi, Yayın No: 11, 1-20.
- KIPNIS, D., SCHMIDT, S. M., ve WILKINSON, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.

- KOÇAK, Ö. E. ve YENER, S. (2019). Lidere Güven Algısının İşyeri Yalnızlığı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Rolü. *Journal of Management & Economics*, 26(3), 937-954.
- LEE, F., EDMONDSON, A. C., THOMKE, S., ve WORLINE, M. (2004). The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations. *Organization Science*, 15(3), 310-326.
- LIDEN, R. C. ve MITCHELL, T. R. (1988). Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 13(4), 572-587.
- MCFARLAND, L. A., RYAN, A. M. ve KRISKA, S. D. (2002). Field Study Investigation of Applicant Use of Influence Tactics in a Selection Interview. *The Journal of Psychology*, 136, 383-398.
- MEDLER-LIRAZ, H. ve YAGIL, D. (2013). Customer Emotion Regulation in the Service Interactions: Its Relationship to Employee Ingratiation, Satisfaction and Loyalty Intentions. *The Journal of Social Psychology*, 153(3), 261-278.
- MINTZBERG, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- NELSON, D. L. ve QUICK, J. C. (2013). *Organizational Behavior: Science, The Real World, And You*. Cengage Learning.
- NEWMAN, A., DONOHUE, R., ve EVA, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- NING, L. ve JIN, Y. (2009). The Effects of Trust Climate On Individual Performance. *Frontiers of Business Research in China*. 3(1), 27-49.
- ORPEN, C. (1996). The Effects of Ingratiation and Self-Promotion Tactics On Employee Career Success. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 24(3), 213-214.
- ORUÇ, E. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- PALANSKI, M. E. ve VOGELGESANG, G. R. (2011). Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration*, 28(3), 259-269.
- PANDEY, J. (1981). A Note About Social Power Through Ingratiation Among Workers. *Journal of Occupational Psychology*, 54(1), 65-67.
- PARKER, C. P., DIPBOYE, R. L., ve JACKSON, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.

- POON, J. M. L. (2003). Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
- RALSTON, D.A., GUSTAFSON, D.J., MAINIERO, L., ve UMSTOT, D. (1993). Strategies of Upward Influence: A Cross-National Comparison of Hong Kong and American Managers. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(2), 157-175.
- RALSTON, D. A., HALLINGER, P., EGRİ, C. P. ve NAOTHINSUHNK, S. (2005). The Effects of Culture and Life Stage on Work Place Strategies of Upward Influence: A Comparison of Thailand and The United States. *Journal of World Business*, 40, 321-337.
- ROBBINS, S.P. (1989). Organizational Behaviour, Concepts, Controversies and Applications, New Jersey: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A. (2012). Örgütsel Davranış Organizational Behavior. Çev. Edt.: Prof. Dr. İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, A. J. (2015). Örgütsel davranış. (Çev. A. Yalçın). Ankara: Nobel Yayınları.
- SAKAL, Ö. (2018). Kamuda “İyi Yönetim” Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ombudsman Akademik*, 2018, (1), 259-293.
- SANNER, B. ve BUNDERSON, J.S. (2013). Psychological Safety, Learning, and Performance: A Comparison of Direct and Contingent Effects. Presented at the Academy of Management Conference, Orlando, FL.
- SEKARAN, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Second Edition, John Wiley & Sons,
- SCHAUBROECK, J., LAM, S. S., ve PENG, A. C. (2011). Cognition-Based And Affect-Based Trust As Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- SCHERMERHORN, J. R. (2010). Exploring Management, New York: John Willey & Sons.
- SCHRIESHEIM, C. A. ve HINKIN, T. R. (1990). Influence Tactics Used By Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of The Kipnis, Schmidt, And Wilkinson Subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246-257.
- SHANKAR, A., ANSARI, M. A., ve SAXENA, S. (1994). Organizational Context and Ingratiation Behavior in Organizations. *The Journal of Social Psychology*, 134(5), 641-647.
- SHAW, R. B. (1997). Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results. *Integrity and Concern*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.
- SIEMSEN, E., ROTH, A. V., BALASUBRAMANIAN, S., ve ANAND, G. (2009). The Influence of Psychological Safety and Confidence in

- Knowledge on Employee Knowledge Sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- SOYALIN, M. (2019). Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- SOWMYA, K. R. ve N. PANCHANATHAM (2011). Organizational Politics Behavioral Intention of Bank Employees. *The Journal of Commerce*, 3(1), 8-21.
- STEIZEL, S. ve RIMBAU-GILABERT, E. (2013). Upward Influence Tactics Through Technology-Mediated Communication Tools. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 462-472.
- STEWART, R. (1972). *The Reality of Organizations: A Guide for Managers and Students*. Doubleday.
- TANDON, K., ANSARI, M. A., ve KAPOOR, A. (1991). Attributing Upward Influence Attempts in Organizations. *The Journal of Psychology*, 125(1), 59-63.
- VAN DIJK, T. A. (2005). Söylemin Yapıları ve İktidarın Yapıları. *Der: Mehmet Küçük, Medya İktidar İdeoloji, Ankara: Ark Yayınları*.
- VARMA, A., TOH, S. M. ve PICHLER, S. (2006). Ingratiation in Job Applications: Impact on Selection Decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 200-210.
- VIGODA-GADOT, E. ve KAPUN, D. (2005). Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public And Private Organisations: A Test of One Model Across Two Sectors. *Policy & Politics*, 33(2), 251-276.
- WALUMBWA, F. O. ve SCHAUBROECK, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- WAYNE, S. J., LIDEN, R. C., GRAF, I. K., ve FERRIS, G. R. (1997). The Role of Upward Influence Tactics in Human Resource Decisions. *Personnel Psychology*, 50, 979-1006.
- YAMAGUCHI, I. (2009). Influences of Organizational Communication Tactics on Trust With Procedural Justice Effects: A Cross-Cultural Study Between Japanese and American Workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 21-31.
- YENER, S. (2014). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

- YENER, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Algısı Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 5(13), 280-305.
- YUKL, G. ve FALBE, C. M. (1990). Influence Tactics And Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132.
- YUKL, G., FALBE, C. M., ve YOUN, J. Y. (1993). Patterns of Influence Behavior for Managers. *Group & Organization Management*, 18(1), 5-28.
- YÜKSEL, M. ve BOLAT, T. (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(3), 173-204.