

# Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi<sup>1</sup>

Murad YÜKSEL

Milli Savunma Bakanlığı  
gulmurcin@yahoo.com

Tamer BOLAT

Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi  
İİBF, İşletme Bölümü  
tamer\_bolat@hotmail.com

**Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi**

**Özet**

Örgütlerde politika hayatın bir parçasıdır. Her örgütte ortaya çıkan güç mücadeleleri, etkileme taktikleri ve işgörenler arasındaki sürekli çatışmalar, artık günümüzde normal karşılanmaktadır. Bu çalışmada, politik algı ve politik davranışların, işgörenlerin sahip oldukları kültürel değerlerin katkısıyla, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi bir model olarak incelenmiştir. 644 işgören çalışmamıza katılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde kültür boyutlarından sadece güç mesafesi ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, ayrıca örgütsel politika algısı ile engelleme taktiği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Örgütsel Politika, Etkileme Taktikleri, İş Tutumları, İş Çıktıları

**The Relationships Between Organizational Politics, Hofstede's Organizational Cultural Dimensions, Job Attitude And Job Outcomes**

**Abstract**

Politics is a part of life in the organizations. Such things as power challenges, influence tactics and constant conflicts among employees that occur in every organization are considered normal in our time. In this study; the influence of political perceptions and political behaviors as well as the contribution of the employees' cultural values on the employees' job satisfaction and organizational commitment levels and intentions to quit their jobs has been examined as a model. A total of 644 employees have participated in our research. It has been observed upon examining the results that: there is a meaningful relationship between power distance and perceptions of organizational politics among the cultural dimensions, and also, there is a meaningful relationship between perceptions of organizational politics and blocking tactics.

**Keywords:** Culture, Organizational Politics, Influence Tactics, Job Attitudes, Job Outcomes

<sup>1</sup>Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Tamer BOLAT'ın danışmanlığında Murad YÜKSEL tarafından "Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi" ismiyle tamamlanan doktora tezinden üretilmiştir.

## 1. Giriş

İş yerindeki güç ilişkisinin anlaşılması zor bir şekli olan örgütsel politika; kişiler arası ilişkilerde benzersiz bir etki alanı oluşturmakta ve etkileme taktikleri ve güç mücadeleleri gibi faaliyetleri içermektedir (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010). 1990'lardan beri örgütsel politika, yazınsal anlamda yaygın olarak çalışılmakta ve iş çıktıları ve iş performansının güçlü bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. Konuyla ilgili birçok kuramsal ve görgül araştırma yapılmasına rağmen, günümüzde konunun tam olarak içeriğinin ne olduğu, sınırları, gelişmesi, yorumlanması ve sonuçları hakkında çok az bilgi bulunmaktadır (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010). Nitekim örgütsel politika kapsamı içerisinde kültür, örgütsel politika algısı, politik davranış, iş tutumları ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi kapsamlı bir model oluşturarak inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır. İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel politika ile ilgili olarak İsrail ve İngiltere gibi ülkelerde sınırlı sayıda çalışmalar yapılmasına rağmen, örgütsel politika ve işgören davranışlarına ilişkin yapılan değerlendirmelerin genellikle, Kuzey Amerika'da yapılan çalışmalara dayandığı görülmektedir (Yukl, Fu ve McDonald, 2003; Robbins ve Judge, 2007). Günümüzde, yönetim yazını açısından değişik ülkelerde ve farklı kültürlerde yapılan çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun temel nedeni, özellikle Kuzey Amerika ve Batı ülkelerinde geliştirilen ve araştırılan kavram ve kuramların diğer ülkelerde ve kültürlerde de geçerli olacağını söylemenin, özellikle kültürel farklılıklardan dolayı mümkün olamayacağıdır. Bu nedenle Batı yazınında yoğun bir şekilde araştırılan çeşitli değişkenlerin diğer farklı kültürel özelliklere sahip ülkeler açısından genellenebilmesi için bu konuların diğer ülkelerde de araştırılması ve sonuçların tartışılması gerekmektedir. Bu yönüyle çalışma bu boşluğu doldurma açısından yönetim yazınına katkı sağlayacaktır (Bolat, 2011).

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Politika Kavramı

Örgütsel açıdan politika kavramı, tarif edilmesi çok zor olan güç ilişkilerinin bir türü olarak kabul edilmektedir (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010). Örgütsel politika her yerde olmasına rağmen, örgütlerdeki politik davranışın tek bir tanımı yoktur (Beugré ve Liverpool, 2006; Gunn ve Chen, 2006). Örgütsel politikayla ilgili genel olarak herkes tarafından kabul gören iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütsel politikanın karanlık tarafını tanımlamakta; ikincisi ise örgütsel politikayı arzu edilen sonuçlara ulaşmayı kolaylaştıran doğal bir araç olarak görmektedir (Ferris, Frink, Beehr ve Gilmore, 1995). Başka bir ifadeyle örgütsel politikanın anlamı, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı şekilde algılanmıştır (DuBrin, 2009). Olumlu algılanan örgütsel politika; *iletişim yeteneğini güçlendirerek, sosyal farkındalığı birleştiren kişilerarası ilişkilerin bir şekli* (Ferris, Perrewé, Anthony ve Gilmore, 2000) olarak tanımlanırken; olumsuz olarak tanımlanan örgütsel politika; *örgüt tarafından kabul görmeyen sonuçları elde etmeye ya da örgüt tarafından kabul görülen sonuçları uygun*

*görülmeleyen yöntemlerle elde etmeye yönelik etkileme sürecinin yönetilmesi (Mayes ve Allen, 1977), şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel politika konusunda yapılan çalışmalarda örgütsel politikanın belirleyicileri olarak; insan doğasının politik tarafı, kişilik özellikleri, cinsiyet, kontrol odağı, Makyavelcilik, kendini kontrol, sosyal kimlik, içsel ve dışsal motivasyon (O'Connor ve Morrison, 2001; Cable ve Judge, 2003; Barbuto ve Moss, 2006), yatırım, alternatifler ve yeterlilik (Farrel ve Petersen, 1982) gibi faktörlerin üzerinde durulduğu görülmektedir.*

## **2.2. Örgütsel Politika ve Politik Davranış**

Örgüt içerisindeki bireylerin olumlu sonuçlar (terfi, prim gibi) elde etmesi ve bunları devam ettirmesi ya da olumsuz sonuçlardan (kaynakları kaybetmek gibi) kaçınması için uyguladıkları kişilerarası etkileme sürecine örgütsel politika denilmektedir (Bozeman, Perrewe, Hochwarter ve Brymer, 2001,486).Politik davranış, örgütsel politikayı, örgütün temel işlevine katkıda bulunan yaygın bir dizi sosyal davranış olarak görür (Vigoda ve Cohen, 2002,312).Bu “politik davranış”, gizli dinamikleri, gizli faaliyetleri ya da örgütsel hedeflerin tamamında sık sık ortaya çıkan çatışmalarda diğer hedef arayışlarını yansıtır (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005) ve kasıtlı etkileme taktiklerinden meydana gelir (DuBrin, 1989). Etkileme taktikleri ise bireylerin arzu ettikleri sonuçlara ulaşmak için kullandıkları amaç odaklı davranışlar olup; bir bireyin (uygulayan kişi), başka birinin (hedefteki kişinin) davranışlarını, tutumlarını ya da inançlarını değiştirmeye yönelik girişimlerini kapsar (Castro vd., 2003). Etkileme taktiklerinin uygulanmasının altında, hem kişisel hem de örgütsel nedenler bulunmaktadır (Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith ve Wilkinson, 1984). Ayrıca, kıt kaynaklar üzerindeki mücadele, kritik bir kararın verilmesi gerektiğinde ortaya çıkan çatışmalar, bireyler ya da gruplar arasındaki çıkar farklılıkları ve güç arayışı gibi etmenler de etkileme davranışlarının ortaya çıkması için ideal bir ortam sağlar (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005). Yazında etkileme taktikleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Kipnis vd.nin, 1980; Erez, Hurim ve Keider, 1986; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992).Kipnis vd.’nin (1980) çalışması, kuramsal ve deneysel bulgular açısından büyük öneme sahip olduğundan (Vigoda ve Cohen, 2002), çalışmamızda Kipnis vd.’nin (1980) etkileme taktikleri sınıflandırmasındanyararlanılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre *mübadele*,kişinin hedefteki kişiye yönelik isteğini ya da destek teklifini kabul etmesi durumunda, ödül ya da somut faydalar alacağına yönelik net ya da imalı söz verilmesi ya da daha önce kendisine yapılan bir iyiliğe karşılık verilmesinin hatırlatılmasıdır (Yukl ve Falbe 1990; Robbins ve Judge, 2007; Higgins vd., 2003). *Engelleme*,hedefteki bireyin ilerlemesini engelleyerek bazı amaçları başaramaması için çeşitli engelleme taktikleri kullanarak hedefi durdurma girişimidir (Kipnis vd., 1980; Higgins vd., 2003). *Koalisyon*,başkalarının davranışlarını ya da kararlarını etkilemek için, birkaç kişi tarafından desteklenen topluluğun bir parça baskı yapmasını ya da birlik olmasını içermektedir (Barbuto ve Moss, 2006). *Üst makamın desteğini almak*, hedefteki kişiyi, talebin daha üst bir yönetici tarafından yapıldığına inandırması ya da hedefteki kişinin isteğe rıza göstermesi için daha üst bir makamın yardımının istenmesidir (Yukl ve Falbe, 1990).

*Dayatma*, kişinin bir isteğini ya da destek teklifini kabul ettirmek için talep, tehdit ya da korkutma (gözdağı verme) yöntemlerini kullanmasıdır (Yukl ve Falbe, 1990). *Akılcılık*, hedeflenen amaca ulaşmak için önerilen bir teklif ya da isteği, hedefteki kişinin kabul etmesi için mantıklı görüşleri, gerçek delilleri (Yukl ve Falbe, 1990; Castro vd., 2003; Barbuto ve Moss, 2006) ve detaylı planları (Kipnis vd., 1980; Buttner, McEnally, 1996) kullanmaktır (Cable ve Judge, 2003). *Göze girme*, bir rica/istekte bulunmadan önce, kompliman, övgü ya da arkadaşça davranışlar gerçekleştirerek (Robbins ve Judge, 2007), hedefteki kişiyi keyifli bir hale getirmek (Barbuto ve Moss, 2006) ya da başkalarının gözünde olumlu bir görüntü oluşturmaya dönük çabalar (Yukl ve Falbe, 1990; Castro vd., 2003; Cable ve Judge, 2003; Higgins vd., 2003). *Yaptırım*, işgörenlerin uyumlu olması için yönetsel engellemeyi içermektedir. Örneğin “maaş artışlarını engellemek”, “iş güvenliği ile tehdit etmek” gibi (Kipnis vd., 1980). Ancak yaptırım taktiği kavramsal problemlerinden ve seyrek kullanımlarından dolayı (Yukl ve Falbe, 1990) çalışmamızda yer almamıştır.

### 2.3. Politik Algı

Bireyler tarafından örgüt içerisinde politik davranışların uygulanması, politik bir örgütsel çevrenin nesnel kanıtını sağlamasına rağmen, bireylerin bu çevreyi algılaması, daha çok kendi öznel yorumlarına dayanmaktadır (Fedor vd., 1998). Bu kapsamda, yapılan ilk çalışmalarda örgütsel politika algısının ihmal edildiği görülmektedir. Yani, işgörenlerin iş çevrelerini politik olarak algılamalarına katkıda bulunan unsurların ve bazı algıların, bireylerin tavır ve davranışları üzerindeki sonuçlarının ilk zamanlarda göz ardı edildiği ifade edilebilir (Ferris ve Kacmar, 1992). 1990 ve 2000’li yıllarla birlikte, örgütsel politika üzerindeki ilgi daha çok kavramsal yönde olmuş, artan sayıdaki görgül araştırmalarda, insanların politik manevralar hakkında ne düşündükleri, etkileme taktikleri yerine bireysel algı yoluyla örgütsel politikanın anlaşılması önem kazanmıştır (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010). Lewin (1936, Akt: Fedor vd., 1998)’e göre, bireylerin tepkileri gerçeğin kendisinden çok, gerçeği algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla daha sonra yapılan çalışmalarda örgütsel politika, sadece politik davranış ya da etkileme taktikleri olarak değil, bireylerin örgütsel politikayı öznel olarak algılaması, olarak ifade edilmiştir (Vigoda ve Cohen, 2002). Bu kapsamda, örgütsel politika algısı, çıkar davranışları gösteren iş arkadaşları/amirlerince oluşturulan iş çevresinin derecesi hakkında, bireyin öznel değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Liu vd., 2006).

### 2.4. Kültür

Kültürün tanımı ile ilgili bir fikir birliği bulunmamasına rağmen (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990) kültürün, sosyal bir birimin üyeleri tarafından paylaşılan bir dizi algı olduğu, araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir (O’Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991). Hofstede (1993)’e göre kültür; bir grubu ya da insan topluluğunu diğerlerinden ayırt eden zihnin toplu programlanmasıdır. Yazında, kültür ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır (Triandis, 1994; Triandis ve Suh, 2002; Fiske, Thomsen ve Thein, 2009). Hofstede’in kültür modeli, ilgili alan yazınında en yaygın kullanılan

sınıflandırmalardan biri olduğu için (Kovacic,2005), çalışmamızda Hofstede'in kültür modeli kullanılmıştır. Bu modele göre, *güç mesafesi*, kişilerarası güç veya B ile kendisini daha az güçlü olarak algılayan S arasındaki etkinin ölçümüdür. Hiyerarşi içindeki patron B ile işgören S arasındaki güç mesafesi, B'nin S'nin davranışlarını belirleyebileceği (yön verebileceği) mesafe ile S'nin B'nin davranışlarını belirleyebileceği (yön verebileceği) mesafe arasındaki farktır (Hofstede, 2001). *Belirsizlikten kaçınma*, bir ülkede yaşayan insanların belirlenmemiş durumlar yerine, belirlenmiş durumları tercih etmesidir (Hofstede, 1993). *Bireycilik-çoğulculuk*, bir ülkede yaşayan insanların bireysel mi, yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranmak istediklerinin derecesini belirtmektedir (Hofstede, 1993). Bireyciliğin etkili olduğu ülkelerde bireysel başarı, özgürlük ve rekabet değerleri vurgulanırken; çoğulculuğun etkili olduğu ülkelerde, grup uyumu, bağlılık ve iş birliği çok güçlüdür ve bireyler arasında anlaşma ve dayanışmanın önemine vurgu yapılmaktadır (George ve Jones, 2008). Diğer boyut erillik olarak ifade edilmekte olup, zıttı dişilliktir. İş amaçlarının önemi üzerinde yapılan çalışmalarda, insan ilişkileri, başkalarına yardım ve fiziksel koşullar gibi sosyal amaçlar kadınlar tarafından; kariyer ve para gibi bireysel amaçlar ise erkekler tarafından daha fazla önemli görülmektedir (Hofstede, 2001,279). Bu kapsamda, eril toplumlarda erkeklerin güçlü, sıkı, rekabetçi ve iddialı olması beklenirken; kadınların, alçak gönüllü, uysal, ılımlı ve yardımsever olması beklenir (Wilson, 2004). *Uzun zamana odaklanma*, uzun döneme yönelen toplumlarda bireyler, sahip olduğu değerleri (tutumluluk ve sebat gibi) geleceğe taşıırken; kısa döneme yönelmiş toplumlarda bireyler sahip oldukları değerleri (geleneklere saygı ve sosyal zorunlulukları yerine getirme gibi) geçmişe ya da şu anki zamana yönlendirirler (Hofstede, 1993). Bu bağlamda, uzun zamana yönelik kültürler, sabır, azim, kişinin büyüklerine ve atalarına saygı duyması, itaat ve görev duygusu olarak karakterize edilir (Newman ve Nollen, 1996).

## 2.5. İş Tutumları

İşgörenlerin iş çevrelerinde etkili bir biçimde göstermiş olduğu tepki olarak düşünülen iş tutumları (Bozeman vd., 2001); örgütlerde kendisini, iş tatmini, işle özdeşleşme, örgütsel bağlılık, sadakat, ayrımcılık (Can vd., 2006), iş stresi (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005) gibi davranışlarla göstermektedir. Ancak, iş tutumları üzerinde yapılan görgül araştırmalarda, en fazla iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve sonuçları üzerine odaklanılmıştır (Lambert, Hogan ve Griffin, 2007). Bu kapsamda, çalışmamızda iş tutumları olarak örgütler için kritik sonuçlar doğuran iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda *iş tatmini*, bir bireyin işini ya da iş yaşantısını, zevkli ya da olumlu duygular içerisinde değerlendirmesi (Miller, Rutherford ve Kolodinsky, 2008); *örgütsel bağlılık* ise kişinin çalıştığı örgüte olan duygusal tepkileri ve örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlılık hissi (Cook ve Wall, 1980), şeklinde tanımlanabilir.

## 2.6. İş Çıktıları

İşgörenlerin çeşitli sebeplerden dolayı göstermiş oldukları iş tutumlarının sonucu ortaya çıkan davranış şekilleri iş çıktısı olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda işgörenleri gösterdikleri tutumlara bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, umursamaz davranış, kalite, performans ve verimlilik gibi iş çıktıları ortaya çıkabilir. Ancak yazında örgütsel politikayla bağlantılı olarak en fazla tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde durulduğundan, çalışmamızda bu iki kavram ele alınmıştır. Kronik iş stresinden kaynaklanan ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdaki eksiklik gibi olumsuz davranışlar olarak tanımlanan tükenmişlik sendromu, mesleki stres araştırmalarında disiplinler arası bir konu olarak kabul edilmektedir (Bolat, Bolat ve Yüksel, 2011,378). İlgili yazında, tükenmişlikle ilgili olarak birçok tanım olmasına genel kabul gören tanım, Maslach ve Jackson'un (1981,99) tanımıdır. Yazarlara göre tükenmişlik, genellikle insanlarla etkileşim halindeki bireylerde ortaya çıkan, duygusal tükenme sendromudur. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği, *duygusal tükenme*, *duyarsızlaşma* ve *kişisel başarı noksanlığı* şeklindeki üç boyutla açıklamıştır (Farber, 2000,589). Ancak çalışmamızda tükenmişlik kavramı tek boyutlu olarak incelenecektir. *İşten ayrılma niyeti*, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı işgörenlerin, iş hayatının sıkıntı ve baskısından kurtulmak için başvurdukları yollardan biri olup (Eroğlu, 2002), işgörenlerin çalışma koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Onay ve Kılıcı, 2011).

## 3. Hofstede'in Kültür Boyutları, Etkileme Taktikleri, Örgütsel Politika Algısı, İş Tutumları Ve İş Çıktıları İlişkisi İle Araştırma Hipotezleri

Bir bireyin sosyalleşmesi; çalıştığı örgütün kültüründen ziyade, en temelde ve derinetoplum kültürü tarafından şekillenmektedir (Hofstede ve Peterson, 2000). Yapılan çalışmalarda, grup üyeleri tarafından kavranan, sosyal etkileşimi, tutumları ve davranışları etkileyen değerler ve normların, ulusal kültür tarafından etkilendiği öne sürülmektedir (Irani ve Oswald, 2009). Örgütler açık sistemler olduklarından dolayı, içinde buldukları toplumlardan da etkilenmektedir. Bu açıdan ulusal kültür, örgüt içerisindeki davranışların büyük bir kısmı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Leslie ve Gelfand, 2012). Davranış ve tutum arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan geniş kabul gören ve çeşitli durumlarda deneysel olarak incelenen *Mantıklı Eylem Kuramı'na* göre davranışın öncül belirleyicisi, bireyin davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyetidir. Bu kurama göre niyet, iki belirleyiciden oluşmaktadır. Birincisi bireyin davranışı gerçekleştirmeye yönelik tutumu; ikincisi ise bireyin davranışı gerçekleştirmesi için bireye uygulanan sosyal ya da normatif baskının algılanmasıdır (Yılmaz, 2006). Bu kuramda, kültürü oluşturan unsurlar arasında yer alan inançlar, tutumlar ve normların, aynı zamanda davranışları oluşturan temel belirleyiciler arasında yer aldıkları

görülmektedir. Nitekim normlar; başkalarının kararlarını ve eylemlerini etkilemek için güç kullanımını sınırlayan toplumsal yasalar olarak da ifade edilebilmektedir (Fu ve Yukl, 2000). Bu açıklamalardan hareketle, bireyin iş çevresine yönelik öznel değerlendirmesi olarak tanımlanan örgütsel politika algısının (Liu vd., 2006), bireyin sahip olduğu tutumlar, değer yargıları ve yetiştirme tarzı gibi kültürel etmenlerden etkileneyeceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, bazen politik faaliyetlere neden olan, bazen de politik faaliyetleri sınırlayan kültür ile politika arasında tartışmasız bir ilişki vardır (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003). Dolayısıyla, örgütsel politika, örgütler açısından ister olumlu/olumsuz, isterse iyi/kötü sonuçlar doğursun, sırasıyla ulusal kültürden, tarihten, normlar ve değerlerden güçlü bir şekilde etkilendiği söylenebilir (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010).

Hofstede'in kültür modeli kapsamında *güç mesafesi*, insanlar arasında güç dağılımındaki eşitsizlik derecesi, olarak ifade edilmektedir (Hofstede, 1993; Hofstede, 2001). Başka bir ifadeyle, güç mesafesi toplumların merkezîyetçi yapısıyla ilgilidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde örgüt yapıları daha merkezîyetçi bir yapı haline gelmektedir. Bu kapsamda, düşük nitelikli işgörenler, merkezîyetçi yapı içerisinde daha alt kademelerde yer almaktadır (Şişman, 2002). Bu bağlamda, güç mesafesi algısının yüksek olduğu işgörenlerin bulunduğu örgütlerde politik algının da yüksek olacağı değerlendirilmektedir. Güç mesafesi algısı yüksek olan işgörenlerin bulunduğu örgütlerde, statüler belirlenmiştir ve terfi imkânı daha azdır. Dolayısıyla düşük seviyede güce sahip olan bireylerin, güç kazanabilmek amacıyla farklı yöntemler izlemeleri beklenmektedir (Leslie ve Gelfand, 2012). Güç mesafesi algısı yüksek olan işgörenlerin örgütsel politika algılarında da bir artış olacağı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan ilk hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.1 Güç mesafesi algısı ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsizlikten, bilinmeyenden ya da yapılandırılmamış durumlardan rahatsız oldukları bir boyuttur (Newman ve Nollen, 1996). Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan ülkelerde insanlar daha gergin olurken, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan ülkelerde daha rahattırlar (Hofstede, 1993). *Belirsizlikten kaçınma* seviyesi düşük olan örgütlerde rol belirsizliğinin yaşanması çok normaldir. Bu kapsamda, rol belirsizliği ne kadar fazlaysa, bireyin politik faaliyetlerle ilgilenmesi o kadar fazla olur (Robbins, 2003). Bu durumun işgörenlerin örgütsel politika algılarının artmasına sebep olacağı söylenebilir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan ikinci hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.2. Belirsizlikten kaçınma derecesi ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

Bireycilik ve çoğulculuk, bir ülkede yaşayan insanların bireysel olarak mı yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranmak istediklerini belirtmektedir (Hofstede, 1993). Bu

kültürel farklılığın, işgörenlerin algılarında, tutum ve davranışlarında da farklılıklara neden olabileceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, örneğin grup içi eşitliğe ve grup dışı adalete önem veren çoğulcu bireylerin bulunduğu örgütlerde işgörenler, ödüllerin dağıtılmasında bir adaletsizlik algılsa, gelecekte meydana gelebilecek adaletsizlikleri önlemek amacıyla gizli yöntemler kullanmaya eğilimli olabilir (Erdoğan ve Liden, 2006). Bu açıdan çoğulcu yapıya sahip olan işgörenlerin bulunduğu örgütlerde etkileme taktikleri, bireyci yapıya sahip olan işgörenlerin bulunduğu örgütlere göre daha fazla uygulanmaktadır (Leslie ve Gelfand, 2012). Bu açıdan çoğulcu yapıya sahip olan işgörenlerin bulunduğu örgütlerde etkileme taktikleri, bireyselci yapıya sahip olan işgörenlerin bulunduğu örgütlere göre daha fazla uygulanmaktadır (Leslie ve Gelfand, 2012). Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan üçüncü hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.3. Bireycilik ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

Dişil toplumların baskın özellikleri arasında; insanlarla iyi ilişkiler kurmak, başkalarına yardım etmek, fiziksel koşulları düzenlemek gibi sosyal amaçlar (Hofstede, 2001); gösterişten uzak olmak, yaşam kalitesini artırmak, çevrenin korunmasına önem vermek (Hofstede, 1983) ve dayanışma içinde olmak gibi neredeyse her toplumda kadına atfedilen roller sayılmaktadır (Hofstede, 1993). Eril toplumların baskın özellikleri arasında ise, dişil toplumların aksine; gösterişli olmak, görünür şeylere ulaşmak için çaba sarf etmek, para kazanmak (Hofstede, 1983), kendine güvenmek, performansı artırmak, başarı ve rekabete önem vermek (Hofstede, 1993), yüksek kazanç sağlamak, tanınmak, terfi etmek ve ödüllendirilmek gibi hususlar sayılmaktadır (Newman ve Nollen, 1996). Bu özellikler dikkate alındığında; eril yapıya sahip işgörenlerin bulunduğu örgütlerde politik davranışın daha yoğun olabileceği, dolayısıyla örgütsel politika algılarında da bir artış olabileceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan dördüncü hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.4. Erillik ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

Uzun döneme yönelik olan kültürlerde birey, tutumluluk ve sebat gibi değerleri geleceğe doğru yönlendirir. Kısa döneme yönelik olan kültürlerde ise kişi, geleneklere saygılıdır ve sosyal zorunlulukları yerine getirme gibi sahip olduğu değerleri geçmişe ya da şu anki zamana yönlendirir (Hofstede, 1993). Uzun zamana odaklı kültür yapısına sahip olan işgörenlerin bulunduğu örgütlerde, uzun süreli ilişkilere zarar vermemek amacıyla, işgörenlerin mevcut konumlarını korumak ya da daha fazla fayda sağlamak için çeşitli etkileme taktikleri kullanabilecekleri değerlendirilmektedir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan diğer hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.5. Uzun zamana odaklanma ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

Duyu; duyu organları vasıtasıyla alıcı hücrelerin dış çevredeki fiziksel enerjileri yakalayarak sinirsel enerjiye çevirmesiyle oluşmaktadır. Bu sinirsel enerji, beyinde gerçekleşen birtakım işlemler sonucu bir algısal ürüne dönüşür. Bu işlem "algılama",



ortaya çıkan ürün ise “algı” olarak ifade edilmektedir. Algı, duyudan farklıdır. Çünkü algılama anında bireyin toplumsal ve kültürel etkenleri de hesaba katılır. Başka bir ifadeyle algılama, bireyin geçmiş öğrenme ve deneyimlerinin de hesaba katıldığı bir süreçtir (Cüceloğlu, 1991). İşyerindeki davranışlar, sadece ihtiyaçların ve insanların ortaya koydukları güdülerin bir sonucu değil, aynı zamanda herkesi kapsayan algıların bir ürünüdür (Harris ve Hartman, 2002). Algılama bir sıra içinde gerçekleşir. İlk önce, bireyler çevresel faktörlerle (diğer insanlar, olaylar, şartlar ve durumlar) yüz yüze gelirler. Gözleme ile çevre, birey tarafından zihinsel olarak fotoğraflanır. Bu gözlemlerden yorumlama ya da yargılama yapılır. Bu yorumlamalardan sonra tutumlar oluşur ve tutumlar davranış kalıpları haline gelir (Harris ve Hartman, 2002). Dolayısıyla, örgütün politik bir şekilde algılanıp algılanmaması, işgörenlerin politik davranışlar gösterip göstermemesine neden olabilir (Mohan-Bursalı, 2008). Bu kapsamda, örgüt içerisinde uygulanan etkileme taktikleri, işgörenlerin ortamı politik olarak algılamalarına neden olabilir. Nitekim Vigoda ve Cohen (2002), yapmış oldukları çalışmada etkileme taktikleri ile örgütsel politika algısı arasında ( $r=.16$ ,  $p<.01$ ) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu açıklamalardan hareketle etkileme taktikleri ile politik algı arasında bir ilişkinin olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan bir diğer hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.6. Etkileme taktikleri ile politik algı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

Örgüt içerisindeki politik atmosfer, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş endişesi, devamsızlık ve işgören devri gibi iş tutumlarını şekillendirmek için çok önemlidir (Vigoda-Gadot, Vinarski-Peretz ve Ben-Zion, 2003). İşgörenlerin gözünde örgütsel politika algısı ne kadar yüksekse, o işgörenlerin gözünde eşitlik, hak ve adalet kavramı o kadar düşüktür (Vigoda-Gadot, 2007). Nitekim konuyla ilgili yapılan birçok araştırmada [Ferris ve Kacmar, 1992 ( $r=-.36$ ,  $p<.01$ ); Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999 ( $r=-.46$ ,  $p<.05$ ); Hochwarter, 2003 ( $r=-.33$ ,  $p<.05$ ); Harris, Harris ve Harvey, 2007 ( $r=-.44$ ,  $p<.05$ ); Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010 ( $r=-.51$ ,  $p<.001$ ) vb.] örgütsel politika algısı ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur (Vigoda, 2000). Bu bulgular, iş tatminsizliğinin, işgörenin çalışma koşullarından memnun olmaması sonucunda ortaya çıktığını (Malik vd., 2009) göstermektedir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan bir diğer hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.7. Örgütsel politika algısı ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

Bir işgören, örgütte politik sebeplerden dolayı bazı olanaklardan mahrum kaldığını ya da kendisine insafsızca davranıldığını hissettiğinde, ilk olarak örgüte olan minnet borcunu ve bağlılığını düşürerek tepki göstermeye eğilimli olur. Bu kendiliğinden olan tutumlar ve tepkiler, örgüt tarafından doğrudan kontrol edilemez. Bununla ilgili olarak en çok çalışılan konu örgütsel bağlılıktır (Vigoda, 2000). Yapılan araştırmalarda [Cropanzano vd., 1997, ( $r=-.70$ ,  $p<.05$ ); Kiewitz vd. 2002, ( $r=-.29$ ,  $p<.05$ ); Hochwarter, 2003 ( $r=-.48$ ,  $p<.05$ ); Vigoda-Gadot vd. 2003 ( $r=-.22$ ,  $p<.001$ ); Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010 ( $r=-.55$ ,  $p<.001$ ); Karatepe, 2011 ( $r=-.26$ ,  $p<.01$ ) vb.] örgütsel politika algısı ile

örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmamızda sınanacak olan diğer hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.8. Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

Algılanan örgütsel politik atmosfer, çeşitli iş tutumlarını şekillendirmek için çok önemlidir (Vigoda-Gadot vd., 2003). Bir bireyin üzerinde rahatsızlık ve üzüntüye yol açan her türlü etken stresi meydana getirmektedir (Eroğlu, 2000). Dolayısıyla iş yerinde kişiler arasında yaşanan stresten kaynaklanan bir kavram olan tükenmişlik (Lewandowski, 2003) ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim Vigoda-Gadot ve Talmud (2010)'un İsrail'de yapmış oldukları çalışmalarında, örgütsel politika algısı ile tükenmişlik arasında ( $r=.24$ ,  $p<.01$ ) pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Vigoda-Gadot ve Kapun (2005) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel politika algısı ile tükenmişlik arasında ( $r=.31$ ,  $p<.001$ ) pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda, araştırmamızda sınanacak olan diğer hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.9. Örgütsel politika algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

İşgörenler, örgütsel politikayı dayanılmaz olarak görmeye başladıklarında, kendilerini fiziksel ya da psikolojik olarak geri çekerler (Ram ve Prabhakar, 2010). Bu bağlamda, örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Nitekim Bozeman ve diğerleri (2001)'nin yapmış oldukları çalışmada, örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r=.47$ ,  $p<.001$ ) pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Vigoda (2000) ( $r=.29$ ,  $p<.001$ ); Ram ve Prabhakar (2010) ( $r=.73$ ,  $p<.01$ ) ve Karatepe(2011) ( $r=.27$ ,  $p<.01$ ) örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu bağlamda araştırmamızda test edilecek diğer hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.10. Örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

Herzberg'in *Çift Faktör Kuramı*'na göre, iş tatminine bireyin işinin içeriği hakkındaki duyguları neden olmakta iken, iş tatminsizliğine bireyin görev yaptığı çevre ya da şartlar hakkındaki duyguları neden olmaktadır (Hazer, 1976). Bu kapsamda, iş yaşantısında mutsuz olan işgörenlerin iş tatminsizliği yaşamaları ve beraberinde tükenmişlik duygusunda artış olması beklenmektedir. Nitekim Çağlıyan (2007), yapmış olduğu çalışmasında iş tatmini ve tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=-.23$ ,  $p<.01$ ) tespit etmiştir. Benzer şekilde Naktiyok ve Kaygın (2012)'in iş tatmini ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ( $r=-.51$ ,  $p<.01$ ) tespit etmeleri, hipotezimizi destekleyen bir bulgudur. Bu açıklamalardan hareketle iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin olacağı söylenebilir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.11. İş tatmini ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

Tükenmişlikte olduğu gibi, iş yaşantısında mutsuz olan işgörenlerin iş tatminsizliği yaşamaları ve beraberinde işten ayrılma niyetlerinde artış olması beklenmektedir. Dolayısıyla işten ayrılma niyeti, iş tatmininden büyük oranda etkilenmektedir (Gül vd., 2008). İlgili yazın incelendiğinde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin tespit edildiği görülmektedir [Çekmecioğlu, (2005) ( $r=-.55$ ,  $p<.01$ ); Gül vd.(2008) ( $r=-.41$ ,  $p<.01$ ); Poyraz ve Kama (2008) ( $r=-.32$ ,  $p<.01$ )]. Bu açıklamalardan hareketle iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla araştırmamızda test edilecek hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.12. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

İş tatmini bağlılığın, iş tatminsizliği ise tükenmişliğin öncülleri arasında sayılmaktadır (Derin ve Demirel, 2012). Yukarıda da belirtildiği gibi işinde tatminsizlik yaşayan kişinin moral ve güdüleme bozukluğu görülmektedir (Derin ve Demirel, 2012). Örgütsel bağlılık kişinin çalıştığı örgütün özelliklerine olan duygusal tepkileri olarak tanımlanmaktadır (Cook ve Wall, 1980). Bu bağlamda örgütsel bağlılıkla tükenmişlik arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. İlgili yazın incelendiğinde duygusal tükenmişlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir [Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis (2009) ( $r=-.08$ ,  $p<0.05$ ); Çetin, Basım ve Aydoğan(2011) ( $r=-.45$ ,  $p<.05$ ); Derin ve Demirel (2012) ( $r=-.63$ ,  $p<.05$ )]. Bu açıklamalardan hareketle örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.13. Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

Benzer şekilde, iş değiştirme ve devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Nitekim Ceylan ve Bayram (2006), işten ayrılma niyeti ile normatif bağlılık ( $r=-.38$ ,  $p<.01$ ) ve devam bağlılığı ( $r=-.20$ ,  $p<.01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Sarıdere ve Doyuran (2004) ise örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide en güçlü boyutun duygusal bağlılık ( $\beta=-.79$ ,  $p<.01$ ) olduğunu tespit etmişlerdir. İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edildiği görülmektedir [Gül vd.(2008)( $r=-.42$ ,  $p<.01$ ); Poyraz ve Kama (2008)( $r=-.52$ ,  $p<.01$ )]. Bu açıklamalardan hareketle örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla araştırmamızda sınanacak olan hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

*H.14. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.*

Tükenmiş işgörenler, kendilerini bitkin hissederek ve her gün işe gitme konusunda kendilerinde çok az istek duyarlar. İş için gerekli olan enerjide eksiklik hissederek ve işe

yönelik duygusal heveslerini kaybederler (Lambert, Hogan ve Jiang, 2010). Nitekim VanYperen (1996), duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r=.23$ ,  $p<.01$ ) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Dolayısıyla araştırmamızda sinanacak olan hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

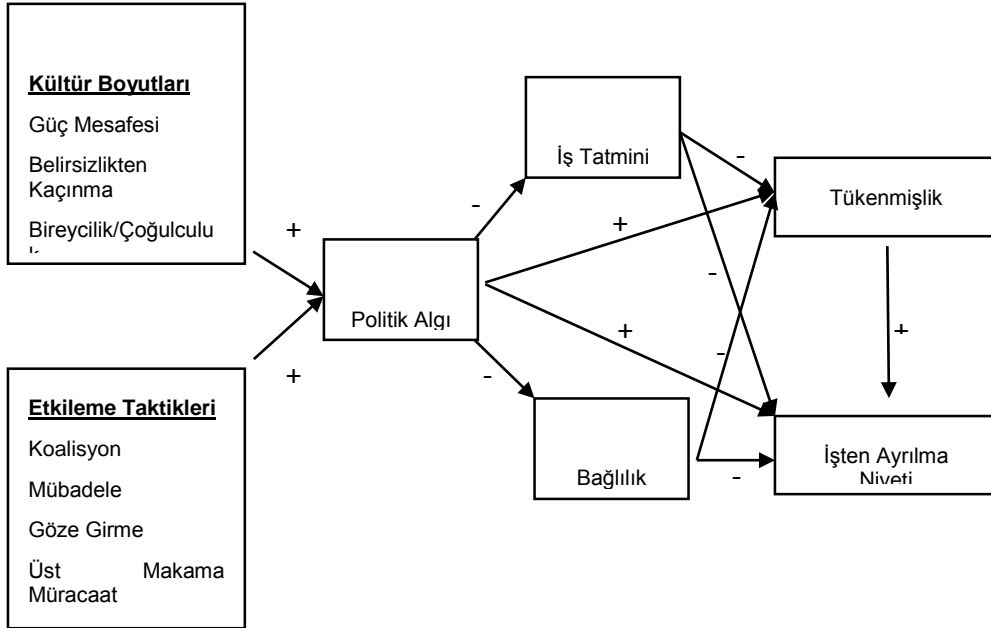
*H.15. Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*

## 4. Araştırmanın Yöntemi

### 4.1. Araştırma Modeli

Yukarıda ayrıntıları ile açıklanan “Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi” başlıklı çalışmanın araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir.

**Şekil 1. Araştırma Modeli**



### 4.2. Evren ve Örneklem

Çalışma ile ilgili veriler, Antalya’da bulunan ve örnekleme olarak seçilen dört otel işletmesinden, Balıkesir’de bulunan özel hastanelerden, bor fabrikasından, trafo fabrikasından, Çanakkale’de bulunan seramik fabrikasından ve Gümüşhane’de bulunan yükseköğretim kurumlarından elde edilmiştir.

Bu kapsamda yaklaşık 2430 anket, anketörler aracılığıyla işgörenlere dağıtılmış ve anketleri doldurmaları için kendilerine iki günlük süre verilmiştir. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmamızda 1031 anket geri dönmüştür. Anket formlarının geri dönme oranı %42'dir. Geri dönen 1031 anket incelendiğinde 387 ankette eksik bölümlerin olduğu tespit edilmiş ve analizlere dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket sayısı 644'dür. Örnekleme oluşturan işgörenlerden otelde görev yapanlar, resepsiyon görevlisi, kat görevlisi, garson, animatör, muhasebeci olarak; özel hastanelerde görev yapanlar tıbbi sekreter, hasta danışmanı, doktor, hemşire olarak; bor fabrikasında görev yapanlar bakım onarım işçisi, asit borik torbalama işçisi, ileri işlemci ve nakliye ulaştırma görevlisi olarak; seramik fabrikasında görev yapanlar, maden görevlisi, laboratuvar görevlisi, yükleme istifleme görevlisi, üretim işçisi, seramik tasarım işçisi, izolatör, İKY, kalite kontrol görevlisi olarak; trafo fabrikasında görev yapanlar pano montaj işçisi, AR-GE bölümünde mühendis, bilgi işlem görevlisi, mekanik tasarım görevlisi olarak; yüksek öğretim kurumunda görev yapanlar ise araştırma görevlisi ve öğretim üyesi olarak çalışmaktadırlar. Örnekleme oluşturan 644 işgörenin yaş ortalaması 30.4; çalışma sürelerinin ortalaması ise 4.7'dir. Erkek işgörenlerin oranı %54 (n=351), kadın işgörenlerin oranı %46 (n=293), evlilerin oranı %60, bekârların oranı ise %40; lise mezunlarının oranı %34, yüksekokul mezunlarının oranı %21, lisans mezunlarının oranı %34 ve yüksek lisans/doktora mezunlarının oranı ise %11'dir. Kadrolu işgörenlerin oranı %59, kadrosuz işgörenlerin oranı ise %41'dir.

### 4.3. Veri Toplama Araçları

**Örgütsel Politika Ölçeği:** İşgörenlerin örgütsel politika algısını ölçmek için, Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen 40 maddeli ölçeğin; yine Kacmar ve Carlson (1997) tarafından kısaltılan ve güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış 12 maddelik kısa versiyonundan yararlanılmıştır. Çalışmada test edilen değişken sayısının fazla olmasından dolayı ölçeğin kısa versiyonu tercih edilmiştir. Söz konusu ölçek tek boyutlu olup güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) .96 olarak ölçülmüştür. İfadelere örnekler: "İşletmemde, hak edenden ziyade iltimas gösterilen kişiler öne çıkar" ve "İşletmemde insanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan, özgürce konuşamaz", şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, örgütsel politika algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

**Politik Davranış Ölçeği:** İşgörenlerin politik davranışlarını, başka bir ifadeyle, kullandıkları etkileme taktiklerini ölçmek için, Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından geliştirilen 49 maddeli ölçeğin; yine Schriesheim ve Hinkin (1990) tarafından kısaltılan ve güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış 21 maddeli kısa versiyonundan yararlanılmıştır. Çalışmada test edilen değişken sayısının fazla olmasından dolayı ölçeğin kısa versiyonu tercih edilmiştir. Kipnis ve diğerlerinin (1980) ölçeğinde bulunan sekiz ölçekten yaptırım ve engelleme taktikleri kavramsal problemlerinden ve seyrek kullanımlarından dolayı (Yukl ve Falbe, 1990, 132) ölçekte temsil edilmemiş, ancak

engelleme taktiği bu çalışma için tarafımızdan hazırlanarak güvenilirlik ve geçerliliği ölçülmüş ve ölçeğe dahil edilmiştir. Söz konusu ölçek yedi boyutlu olup her boyut için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) koalisyon taktiği için .78; mübadele taktiği için .80; göze girme taktiği için .78; üst makamın desteğini almataktiği için .81; akılcılık taktiği için .81; dayatma taktiği için .78 ve engelleme taktiği için .91 olarak ölçülmüştür. İfadelere örnekler: dayatma taktiği için “istediğimi elde etmek için yöneticime kızgınlığımı sözlü olarak ifade ederim”, akılcılık taktiği için “yöneticimi ikna etmek için mantıklı deliller sunarım”, mübadele taktiği için “isteğimi kabul etmesi için geçmişte yöneticime yaptığım yardımları hatırlatırım”, üst makamın desteğini alma taktiği için “beni desteklemeleri için üst yönetimin resmi olmayan desteğini sağlarım”, engelleme taktiği için “yöneticime engel olmak için sahip olduğum önemli bilgileri kimi zaman gizlerim”, koalisyon taktiği için “istediğimi kabul etmesi konusunda yöneticimi ikna etmek için iş arkadaşlarımdan desteğini alırım” ve göze girme taktiği için “istekte bulunmadan önce yöneticime arkadaşça yaklaşırım” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, işgörenlerin tercih ettikleri etkileme taktiklerini göstermektedir.

**Kültür Ölçeği:** Çalışmaya katılan deneklerin kültürel yapılarını ölçmek için Hofstede’in kültürel boyutlarını belirlemeye yönelik olarak kullandığı ölçeğin, Wu (2006) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği test edilen versiyonu kullanılmıştır. Söz konusu ölçek beş boyutlu olup her boyut için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) erilik/dişilik boyutu için .86; güç mesafesi algısı için .73; belirsizlikten kaçınma boyutu için .85; bireycilik/çoğulculuk boyutu için .85; uzun/kısa zamana odaklanma boyutu için .79 olarak ölçülmüştür. İfadelere örnekler: erilik/dişilik boyutu için “Yüksek bir pozisyonda, bir kadın yerine, bir erkeğin yönetici olmasını tercih ederim”, güç mesafesi algısı için “Bana göre bir yöneticinin, astlarıyla uğraşırken otorite ve güç kullanması çoğu zaman gereklidir”, belirsizlikten kaçınma boyutu için “Bana göre kurallar ve düzenlemeler önemlidir. Çünkü bunlar örgütün çalışanlardan neleri beklediğini gösterir”, bireycilik/çoğulculuk için “Bence, çalışılan grubun mutluluğu bireysel mutluluktan daha ön planda tutulmalıdır” ve uzun/kısa zamana odaklanma boyutu için “Bana göre iş yerlerinde statülere göre ilişkileri düzenlemek ve bu düzenlemelere riayet etmek önemlidir” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, işgörenlerin baskın kültürel değerlerini göstermektedir.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** İşgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için Angle ve Perry (1981), Kiewitz vd., (2002) ve Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli (1997)’in kullandıkları ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek üç maddeli olup, işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini tek boyutta ölçmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .90 olarak ölçülmüştür. İfadelere örnek: “Örgütün bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyarım” şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen

katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, örgütsel bağlılık seviyesinde artışı göstermektedir.

**İş Tatmini Ölçeği:** İşgörenlerin iş tatmini seviyelerini ölçmek için Çetin (2011) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek beş maddeli olup, işgörenlerin iş tatmini seviyelerini tek boyutta ölçmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .92 olarak ölçülmüştür. İfadelere örnek: "İşim benim için bir hobi gibidir", şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, iş tatmini seviyesinde artışı göstermektedir.

**Tükenmişlik Ölçeği:** Tükenmişlik düzeyini ölçmek için Pines ve Aronson'un (1988) tükenmişlik ölçeğinin Malach-Pines (2005) tarafından kısaltılan ve güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış kısa versiyonundan yararlanılmıştır. Ölçek tüm meslek gruplarının hatta belirli bir mesleği olmayan grupların da tükenmişlik düzeylerini ölçmek için geliştirilmiş tek boyutlu bir ölçektir (Malach-Pines, 2005). Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .94 olarak ölçülmüştür. İfadelere örnek: "Bu işletmede çalışmaktan dolayı kendimi bezgin hissediyorum" şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, tükenmişlik seviyesinde artışı göstermektedir.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini test etmek için Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen, Kiewitz vd. (2002) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği test edilerek kullanılan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek üç maddeli olup işgörenlerin işten ayrılma niyeti seviyelerini tek boyutta ölçmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .78 olarak ölçülmüştür. İfadelere örnek: "Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm" şeklindedir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Yüksek değerler, işten ayrılma niyetindeki artışı göstermektedir.

#### 4.4. Verilerin Analizi

Veriler LISREL 8.54 ve SPSS 15.0 istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de regresyon analizi yapılmıştır.

### 5. Bulgular ve Yorum

Araştırmamızda daha önce çeşitli çalışmalarda (Angle ve Perry, 1981; Schriesheim ve Hinkin, 1990; Kacmar ve Carlson, 1997; Tsui vd., 1997; Kiewitz vd., 2002; Malach-Pines, 2005; Wu, 2006; Çetin, 2011) açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile ortaya konulan ve sınanan ölçeklerin LISREL istatistik paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda, araştırmamızda kullanılan ölçeklerin yapı

geçerliliğini sınamak ve en iyi uyum değerine ulaşmak için dört alternatif faktör modeli sınanmıştır.

İlk modelimiz; kültür boyutlarını beş boyutta (erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun zamana odaklanma), etkileme taktiklerini yedi boyutta (koalisyon, mübadele, göze girme, üst makamın desteğini alma, akılcılık, dayatma ve engelleme), politik algı, iş tatmini, bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti olmak üzere toplam 17 boyuttan oluşan teorik modelimizdir. Diğer üç alternatif modelin ilki değişkenlerin sıfıra eşitlendiği null modeldir. Üçüncü alternatif modelimiz; kültürün tek boyutta, etkileme taktiklerinin tek boyutta, politik algı, iş tatmini, bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti olmak üzere toplamda 7 boyutta incelenen modelimizdir. Dördüncü ve son alternatif modelimiz ise tüm değişkenlerin tek boyuta yüklendiği tek boyutlu modeldir. Alternatif faktör modellerinin karşılaştırmalı uyum değerleri Tablo 1’de görülmektedir. Bu bağlamda; Tablo 1’e göre; teorik model olan 17 faktörlü modelin (M1); Null (ilişkisiz) modele (M2) ( $\chi^2=9412.12$ ; RMSEA=.060,  $p<.05$ ), yedi faktörlü modele (M3) ( $\chi^2=14962.32$ ; RMSEA=.082,  $p<.05$ ) ve tek faktörlü modele (M4) ( $\chi^2=61544.44$ ; RMSEA=.179,  $p<.05$ ) göre en iyi uyum iyiliğine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, araştırmamızda faktör yapısı olarak en iyi uyum iyiliğine sahip olan ( $\chi^2=5280.15$ ; RMSEA=.038,  $p<.05$ ) “17 faktörlü teorik model” [ulusal kültüre ait beş boyut (erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun zamana odaklanma), politik davranışa ait yedi boyut (koalisyon, mübadele, göze girme, üst makamın desteğini almak, akılcılık, dayatma ve engelleme), politik algı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik] tercih edilmiş ve araştırma analizleri bu faktörler aracılığıyla yapılmıştır.

**Tablo 1. Alternatif Faktör Modellerinin Karşılaştırmalı Uyum Değerleri**

MODEL	$\chi^2$	DF	$\chi^2/DF$ ORANI	RMESA	NFI	CFI	AGFI
Teorik Model (17 Faktörlü)	5280.15	2713	1.94	.038	.94	.97	.81
Null (İlişkisiz) Model	9412.12	2834	3.32	.060	.91	.94	.71
7 Faktörlü Model	14962.32	2828	5.29	.082	.87	.90	.60
Tek Faktörlü Model	61544.44	2849	21.60	.179	.69	.71	.25

### 5.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Çalışmamızda kullanılan 17 değişkenin birbirleri arasındaki ilişkiler Tablo 2’de görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde, etkileme taktiklerinden sadece mübadele ( $r=.188$ ,  $p<.01$ ), üst makama müracaat ( $r=.136$ ,  $p<.01$ ), dayatma ( $r=.097$ ,  $p<.05$ ) ve engelleme ( $r=.222$ ,  $p<.01$ ) taktikleri ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve pozitif



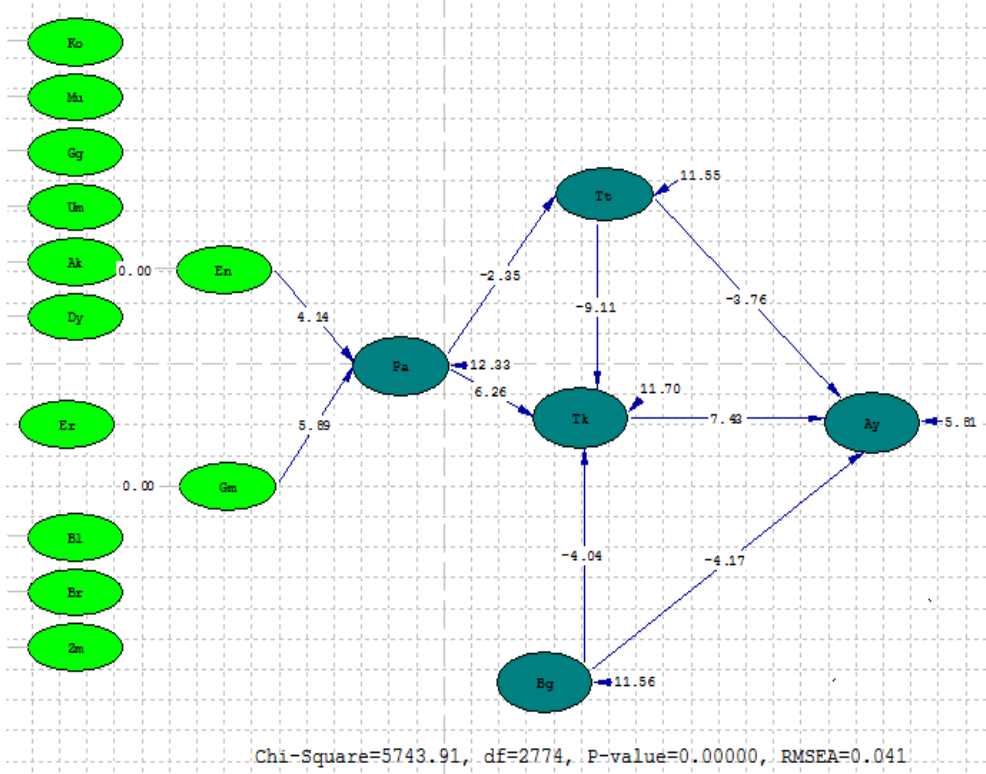
yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Politik algı değişkeni ile kültür boyutları arasındaki ilişki açısından; politik algı ile güç mesafesi ( $r=.257$ ,  $p<.01$ ), belirsizlikten kaçınma ( $r=.129$ ,  $p<.01$ ), bireycilik ( $r=.082$ ,  $p<.05$ ) ve uzun zamana odaklanma ( $r=.091$ ,  $p<.05$ ) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılırken; erillik ile ( $r=-.158$ ,  $p<.01$ ) negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, Tablo 2’de politik algı ile iş tatmini arasında ( $r=-.091$ ,  $p<.05$ ) negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılırken, işten ayrılma niyeti ( $r=.097$ ,  $p<.05$ ) ve tükenmişlik ( $r=.255$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İş tutumları açısından Tablo 2 incelendiğinde, bağlılık ile işten ayrılma niyeti ( $r=-.358$ ,  $p<.01$ ) ve tükenmişlik arasında ( $r=-.327$ ,  $p<.01$ ) negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ( $r=-.395$ ,  $p<.01$ ) ve tükenmişlik arasında ( $r=-.441$ ,  $p<.01$ ) negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde ( $r=.458$ ,  $p<.01$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Yukarıda yer alan korelasyon sonuçlarına göre değişkenler arasında yapısal eşitlik modeli üzerinden analizlerin yapılabileceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ilerleyen bölümlerde bu ilişkilerin analizlerine yer verilmektedir.

### **EK-1. Değişkenlerin Birbirleri Arasındaki İlişki Değerleri (Tablo 2)**

#### **5.2. Araştırma Modeli ve Hipotez Testleri**

Yapılan çalışma kapsamında geliştirilen teorik model LISREL 8.54 programı ile test edilmiştir. Yapılan test sonucunda modelin Ki-Kare ( $X^2$ ) değeri: 5593.30; Serbestlik Derecesi (Df): 2774;  $X^2/DF$  oranı: 2.16; Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSA) değeri: .041, Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) değeri: .94; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değeri: .97ve Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (AGFI) değeri: .80 olarak ölçülmüştür. Bu uyum iyiliği istatistiklerinden hangisinin kullanılacağına dair ilgili yazında tam bir uzlaşma bulunmamaktadır (Şimşek, 2007). Ancak RMSEA değerinin .08 veya altında olması, CFI ve NFI değerlerin .90’dan büyük olması iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilir (Şimşek, 2007). Bu bağlamda, uyum iyilikleri açısından kabul edilen yapısal eşitlik modelimiz Şekil 2’de görülmektedir.

Şekil.2 Yapısal Eşitlik Modeli



### 5.3. Hipotez Testi ve Sonuçları

Araştırma kapsamında kültüre ait beş boyut (erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun zamana odaklanma), politik davranışa ait yedi boyut (koalisyon, mübadele, göze girme, üst makamın desteğini alma, akılcılık, dayatma ve engelleme), politik algı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik değişkenleri LISREL 8.54 programı aracılığı ile model olarak sınanmıştır. Yapılan sınama sonucunda; kültür boyutları ile örgütsel politika arasındaki ilişki incelendiğinde, sadece güç mesafesi algısı ile örgütsel politika algısı arasında ( $\beta=5.89$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, işgörenlerin güç mesafesi algılarında artış olduğunda, buldukları ortamı daha politik olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Güç mesafesi algısının yüksek olduğu toplumlarda örgüt yapıları daha merkezî bir yapı haline gelmekte ve düşük nitelikli işgörenler, bu örgütsel yapı içerisinde daha alt kademelerde yer almaktadır (Şişman, 2002). Dolayısıyla, düşük seviyede güce sahip olan bireylerin, güç kazanabilmek amacıyla farklı yöntemler izlemeleri beklenmektedir (Leslie ve Gelfand, 2012). Bu sonuç yazındaki sınırlı sayıdaki çalışmayla tutarlılık göstermektedir. Dolayısıyla birinci hipotezimiz kabul edilmiştir. Ancak diğer kültür boyutları (erillik, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun zamana odaklanma) ile

örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediğinden H2,H3,H4 ve H5 reddedilmiştir.

Etkileme taktikleri ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki incelendiğinde; sadece engelleme taktiği ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ( $\beta=4.14$ ,  $p<.05$ ) ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu; diğer etkileme taktikleri ile (koalisyon, göze girme, üst makamın desteğini almak, akılcılık, mübadele ve dayatma) anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Başka bir ifadeyle bu sonuca göre; bir işgören engelleme taktiğini ne kadar çok kullanırsa, iş ortamını o kadar politik olarak algıladığı anlaşılmaktadır. Bu durum birinci hipotezimizle de örtüşmektedir. Çünkü güç mesafesi algısı, merkezileşme derecesini etkilemektedir (Newman ve Nollen, 1996). Merkezileşme ise, politik davranışın dikey ve yatay boyutu kapsamında etkileme yöntemlerinin farklı olmasına neden olur (Farrell ve Petersen, 1982). Bu kapsamda, örgütsel politika ve güç mesafesi algısı yüksek olan işgörenlerin engelleme taktiğini tercih etmeleri kuramsal olarak kabul edilen bir durumdur. Dolayısıyla H6, kısmen kabul edilmiştir.

Örgütsel politika algısı ile iş tutumları ve iş çıktıları arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel politika algısı ile sadece iş tatmini arasında ( $\beta=-2.35$ ,  $p<.05$ ) anlamlı ve negatif; tükenmişlik ile anlamlı ve pozitif ( $\beta=6.26$ ,  $p<.05$ ) yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle çalıştığı ortamı politik olarak algılayan işgörenlerin iş tatmini seviyelerinde azalma; tükenmişlik seviyelerinde ise artma olacağı anlaşılmaktadır. Bu bulgu yazındaki mevcut çalışmaları [Cropanzano vd. (1997); Ferris ve Kacmar (1992); Harrell-Cook vd. (1999); Harris vd. (2007); Hochwarter (2003); Huang vd. (2003); Vigoda ve Cohen (2002); Vigoda-Gadot vd. (2003); Vigoda-Gadot ve Kapun (2005); Vigoda-Gadot ve Talmud (2010)] desteklemektedir. Bu bağlamda, H7 ve H9 kabul edilmiştir. Ancak örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediğinden H8 ve H10 reddedilmiştir.

İş tutumları ve iş çıktıları arasındaki ilişki incelendiğinde ise iş tatmini ile tükenmişlik ( $\beta=-9.11$ ,  $p<.05$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $\beta=-3.76$ ,  $p<.05$ ) arasında anlamlı ve negatif ve yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik duygusu azalmakta; iş tatmini azaldıkça işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik duygusunda artış meydana gelmektedir. Bu bulgu yazınla tutarlılık göstermektedir (Çekmecioğlu, 2005; Çağlıyan, 2007; Gül ve diğerleri, 2008; Poyraz ve Kama, 2008; Naktiyok ve Kaygın, 2012). Dolayısıyla H11 ve H12 kabul edilmiştir. Benzer şekilde, örgütsel bağlılık ile tükenmişlik ( $\beta=-4.04$ ,  $p<.05$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $\beta=-4.17$ ,  $p<.05$ ) arasında anlamlı ve negatif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik duygusu azalmakta; örgütsel bağlılık azaldıkça işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik duygusunda artış meydana gelmektedir. Bu bulgu ilgili yazında mevcut çalışmalarla (Saridere ve Doyuran, 2004; Ceylan ve Bayram, 2006; Gül ve diğerleri, 2008; Poyraz ve Kama, 2008; Güneş ve diğerleri, 2009; Çetin ve diğerleri, 2011; Derin ve Demirel, 2012) tutarlılık göstermektedir. Dolayısıyla H13 ve H14 kabul edilmiştir. Modelimiz incelendiğinde son

olarak, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında ( $\beta=7.43$ ,  $p<.05$ ) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, tükenmişlik seviyesi artan bir işgörenin işten ayrılma niyetinin de artacağı anlaşılmaktadır. Bu VanYperen (1996) tarafından yapılan çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Dolayısıyla H15 kabul edilmiştir.

## 6. Tartışma ve Öneriler

Araştırmamızda ortaya çıkan şaşırtıcı sonuçlardan ilki güç mesafesi dışındaki diğer kültürel boyutlar ile örgütsel politika algısı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamasıdır. Kültür boyutları açısından güç mesafesinin örgütsel politika algısı üzerinde diğer kültür boyutlarına göre daha baskın bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütlerde güç mesafesi merkezileşme derecesini etkilemektedir (Newman ve Nollen, 1996, 755). Yüksek seviyede merkezileşme, çevrenin politik olarak algılanma düzeyini artırmaktadır (Sweid, 2008,34). Nitekim Muhammad (2007,241), yapmış olduğu çalışmada, merkezileşme ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde ( $r=.27$ ,  $p<.001$ ) bir ilişki tespit etmiştir. Hofstede'e göre Türk kültürü, yüksek güç mesafesi ile tanımlanmaktadır (Hofstede, 1980; Aktaran: Pasa, 2000,415). Bu bağlamda, araştırmanın yapıldığı Türkiye'de güç mesafesi algısının diğer kültürel boyutlara nazaran daha etkili olduğu ve bu nedenle, örgütsel politika algısı ile sadece güç mesafesi algısının ilişkisinin ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.

İşyerindeki davranışlar, sadece ihtiyaçların ve insanların ortaya koydukları güdülerin bir sonucu değil, aynı zamanda herkesi kapsayan algıların bir ürünüdür (Harris ve Hartman, 2002,175). Dolayısıyla, örgütün politik bir şekilde algılanıp algılanmaması, işgörenlerin politik davranışlar gösterip göstermemesine neden olabilir (Mohan-Bursalı, 2008,97). Bu bağlamda, araştırmamızda ortaya çıkan şaşırtıcı sonuçlardan ikincisi de etkileme taktiklerinden sadece engelleme taktiği ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin tespit edilmesidir. Bu durumun daha önce ifade edildiği gibi araştırmanın yapıldığı Türkiye'de güç mesafesi algısının diğer kültürel boyutlara nazaran daha etkili olduğundan kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Çünkü güç mesafesi yüksek olan örgütlerde bilgi hiyerarşi tarafından sınırlandırılmıştır (Hofstede, 2001,108). Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde gücün son derece değerli olduğu (Leslie ve Gelfand, 2012,418) göz önüne alındığında, engelleme taktiği kullanan bireylerin örgütsel politika algısının da yüksek olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmamızda, iş tutumları ve iş çıktıklarına ilişkin tespit edilen sonuçlar daha önce de ifade edildiği gibi ilgili yazında tespit edilen sonuçları destekler niteliktedir. Ancak, ilgili yazında örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş olsa da, araştırmamızda söz konusu değişkenlerin bir model olarak test edilmesinden dolayı bazı değişkenler arasında ilişki çıkmaması normal kabul edilmektedir.

Sonuç olarak;örgütsel politikayla ilgili yapılan birçok çalışmada, ana kavram olarak örgütsel politika algısı kullanılmakta ve işgörenlerin kullandıkları etkileme taktikleri ihmal edilmektedir (Vigoda ve Cohen, 2002). Dolayısıyla, bu çalışmanın yazına olan en büyük katkısı; örgütsel politika algısı ile işgörenlerin uyguladıkları etkileme taktiklerinin bir model içerisinde sınanmasıdır. Bu bağlamda çalışmamız, hem örgütsel politika algısının hem de etkileme taktiklerinin örgütlerdeki politikayı anlamak için önemli olduğunu (Cropanzano vd., 1997) ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışmamız, örgütsel politika algısının etkileme taktiklerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Vigoda ve Cohen (2002)'e göre örgütsel politika ve etkileme taktikleri, örgüt içerisinde ilerleyebilecek işgörenler için bir araç gibidir. Şayet örgütsel politika, işgörenin beklentilerinin karşılanmasına katkıda bulunursa, işgörenin örgütsel politika algısı düşer ve örgüt adil olarak algılanır. Ancak işgörenin beklentileri karşılanmazsa, örgüte yönelik uyumsuzluk ortaya çıkar ve örgütsel politika algısı yükselir ve örgüt adaletsiz, "politik" bir yer olarak algılanır (Vigoda ve Cohen, 2002).

İş yerinde örgütsel politikanın önemi ve yaygınlığı bilinmekle beraber bu olgunun daha geniş olarak çalışılmaya ihtiyacı olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel politikayla ilgili bir araya getirilen bilgiler, örgüt içerisinde karşılaşılan politik davranışları daha iyi anlamaya, öngörmeye ve yönetmeye olanak sağlar (Sowmya ve Panchanatham, 2011). Bu araştırma sonucunda, kültür ve etkileme taktiklerinin, örgütsel politikanın birer belirleyicisi olduğu ve örgütsel politikanın da işgörenlerin iş tutumlarını (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ve iş çıktılarını (tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti) etkilediği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel politikanın doğru yönlendirilmesi sonucunda, işgörenlerin iş tutumları ve iş çıktıları arzu edilen seviyede oluşturulabilir. Ayrıca, farklı kültürlere sahip işgörenlerin bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerde, kültürel değerlerin işgörenlerin örgütsel politika algılarını etkilediği araştırma bulgularımızdan anlaşılmaktadır. Dolayısıyla etkili yönetim tarzı için işgörenlerin kültürel değerlerini bilmenin önemli olduğu görülmektedir. Nitekim küreselleşmenin etkisiyle farklı kültürel değerlere sahip birçok işgören aynı örgüt içerisinde çalışmaktadır. Bu bağlamda, kültürel değerlerin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu, bu çalışmada bir kez daha ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin kültürel değerleri ile çatışmayan yönetim tarzının benimsenmesi sayesinde, işgörenlerden arzu edilen tutum ve davranışların sergilenmesi sağlanabilir.

Araştırmada karşılaşılan en büyük sorun, örgütsel politika algısının ölçülmesi esnasında ortaya çıkmıştır. Araştırmaya davet edilen işgörenler, ölçekte bulunan maddeleri yanıtlamakta çekince göstermişler ve bunun kendi aleyhlerine kullanılabileceği kaygısını taşımışlardır. Bu durum, gerek arzu edilen sayıda veriye ulaşmada gerekse anketlerin dürüst olarak doldurulmasında kendisini göstermiştir. Bu bağlamda konuya ilişkin gelecek araştırmaların sadece anket yöntemi ile değil, nitel bir araştırma ile desteklenmesinin daha uygun olabileceği düşünülmektedir.

Söz konusu araştırma Türkiye’de yapılmıştır. Daha sonra yapılacak olan araştırmaların farklı kültürlere sahip ülkelerde denenmesi, daha farklı sonuçların ortaya çıkmasına olanak sağlayabilecektir. Bu sayede toplum kültürünün örgütsel politika algısı üzerindeki etkisi daha net ortaya çıkabilecektir. Daha sonra yapılacak araştırmalarda, örgütsel politikanın belirleyicilerinin de modele dahil edilmesi, etkili yönetim tarzı için farklı seçenekleri sunabilir. Benzer şekilde işgörenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel politika arasındaki ilişkinin incelenmesi, örgütsel politikanın örgütler için önemini daha geniş bir yelpazede açıklama fırsatı yaratabilecektir.

## Kaynaklar

- Allen, N. J. ve J. P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Angle, H. L. ve J. L. Perry (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Barbuto, J. E. ve J. A. Moss (2006), "Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 30-48.
- Beugré, C. D. ve P. R. Liverpool (2006), "Politics as Determinant of Fairness in Organizations", In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Ed), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Bolat, O. İ. (2011), "Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolat, T., O. İ. Bolat, ve M. Yüksel (2011), "Relationship between Role Ambiguity and Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(10), 373-398.
- Bozeman, D. P., P. L. Perrewé, W. A. Hochwarter ve R. A. Brymer (2001), "Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics", *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (3), 486-503.
- Buttner, E. H. ve M. McEnally (1996), "The Interactive Effect of Influence Tactic, Applicant Gender, And Type of Job on Hiring Recommendations", *Sex Roles*, 34, 581-591.
- Cable, D. M. ve T. A. Judge (2003), "Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role of Manager Personality and Supervisor Leadership Style", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197-214.
- Cammann, C., M. Fichman, D. Jenkins, ve J. Klesh (1979), "The Michigan Organizational Assessment Questionnaire", Unpublished Manuscript, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Can, H., Ö. Aşan ve M. Aydın (2006), "Örgütsel Davranış", İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Castro, S. L., C. Douglas, W. A. Hochwarter, G. R. Ferris ve D. D. Frink (2003), "The Effect of Positive Affect and Gender on The Influence Tactics – Job Performance Relationship", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 1-18.

Ceylan, C. ve N. Bayram (2006), "Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1), 105-120.

Chanchani, S., ve P. Theivanathampillai (2002), "Typologies of Culture". University of Otago, Department of Accountancy and Business Law Working Papers Series, 04\_10/02. Dunedin: University of Otago. New Zealand. Web: [http://www.google.com.tr/url?sa=t&verct=j&q=typologies%20of%20culture%20shalin%20chanchani&source=web&cd=2&vesqi=2&ved=0CCsQFjABveurl=http%3A%2F%2Fciteseerx.ist.psu.edu%2Fviewdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.113.9602%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&veei=r4vKTvapLcSn0AH\\_wvzmCQ&veusg=AFQjCNGKtjBEnUTGeqjnQDzc\\_Ph3LIK4Q](http://www.google.com.tr/url?sa=t&verct=j&q=typologies%20of%20culture%20shalin%20chanchani&source=web&cd=2&vesqi=2&ved=0CCsQFjABveurl=http%3A%2F%2Fciteseerx.ist.psu.edu%2Fviewdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.113.9602%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&veei=r4vKTvapLcSn0AH_wvzmCQ&veusg=AFQjCNGKtjBEnUTGeqjnQDzc_Ph3LIK4Q), (Erişim: 21 Kasım 2011).

Cook J. ve T. Wall (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment", Journal of Occupational Psychology, 53, 39-52.

Cropanzano, R., J. C. Howes, A. A. Grandey ve P. Toth (1997), "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress", Journal of Organizational Behavior, 18, 159-180.

Cüceloğlu, D. (1991), "İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları", İkinci Basım, İstanbul:Remzi Kitapevi.

Çağlıyan, Y. (2007), "Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Çekmecioğlu, H. G. (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 23-39

Çetin, F. (2011), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü", Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çetin, F., H. N. Basım ve O. Aydoğan (2011), "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 61-70.

Derin, N. ve E. T. Demirel (2012), "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez'de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 509-530.



Doğan, S. ve S. Kılıç (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.

Drory, A ve E. Vigoda-Gadot (2010), "Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and the Israeli Experience", *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.

DuBrin, A. J. (1989), "Sex Differences In Endorsement of Influence Tactics and Political Behavior Tendencies", *Journal of Business and Psychology*, 4(1), 3-14.

Erdogan, B. ve R. C. Liden (2006), "Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17.

Ertekin, Y. ve G. Yurtsever-Ertekin (2003), "Örgütsel Politika ve Taktikler", Birinci Basım, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Erez, M., Y. Hurim, I. Keider (1986), "The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent vs. Target", *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.

Eroğlu, F. (2002), "Davranış Bilimleri", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Beşinci Baskı.

Farber, B. A. (2000), "Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture", *Psychotherapy in Practice*, 56(5), 589-594.

Farrell, D. ve J. C. Petersen (1982), "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.

Fedor, D., G. R. Ferris, G. Harrell-Cook ve A. S. Russ (1998), "The Dimensions of Politics Perceptions and Their Organizational and Individual Predictors", *Journal of Applied Social Psychology*, 28(19), 1760-1797.

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

Ferris, G. R., D. D. Frink, T. A. Beehr ve D. C. Gilmore (1995), "Political Fairness and Fair Politics: The Conceptual Integration of Divergent Construct", In Cropanzano, R.S. ve K. M. Kacmar, (Eds), *Organizational Politics, Justice and Support*, London: Quorum Books.

Ferris, G. R., P. L. Perrewé, W. P. Anthony ve D. C. Gilmore (2000), "Political Skill at Work", *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.

Fiske, A. P., L. Thomsen ve S. M. Thein (2009), "Commentary Differently Embodying Different Relationships", *European Journal of Social Psychology*, 39, 1294-1297.

Fu, P. P. ve G. Yukl (2000), "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in The United States and China", *The Leadership Quarterly*, 11, 251-66.

George, J. M. ve G. R. Jones (2008), "Understanding and Managing Organizational Behavior" (Fifth Ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Gunn, J. ve S. Chen (2006), "A Micro-Political Perspective of Strategic Management", In Vigoda-Gadot, E. and A. Drory, (Eds), Handbook of Organizational Politics, Great Britain: MPG Books Ltd.

Gül, H., E. Oktay ve H. Gökçe (2008), "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış, 15, 1-15.

Güneş, İ., S. Bayraktaroğlu ve R. Özen Kutanis (2009), "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 481-497.

Harrell-Cook, G., G. R. Ferris ve J. H. Dulebohn (1999), "Political Behaviors As Moderators of The Perceptions of Organizational Politics -Work Outcomes Relationships", Journal of Organizational Behavior, 20, 1093-1105.

Harris, O. J. ve S. J. Hartman (2002), "Organizational Behavior", New York: Best Business Books, The Haworth Press, Inc.

Harris, R. B., K. J. Harris ve P. Harvey (2007), "A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes", The Journal of Social Psychology, 147(6), 631-655.

Hazer, J. T. (1976), "Job Satisfaction: A Possible Integration of Two Theories", Training and Development Journal, 30(7), 12-14.

Higgins, C. A., T. A. Judge ve G. R. Ferris (2003), "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis, Journal of Organizational Behavior", 24, 89-106.

Hochwarter, W. A. (2003), "The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment", Journal of Applied Social Psychology, 33(7), 1360-1378.

Hofstede, G. (1980), "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", Organizational Dynamics, 2, 98-122.

Hofstede G. (1993), "Cultural Constraints in Management Theories", The Academy of Management Perspectives; 7(1), 81-94.

Hofstede G. ve M. E. Peterson (2000), "Culture: National Values and Organizational Practices", In Ashkanasy N. M., C. P. M. Wilderom ve M. F. Peterson (Ed.) Handbook of Organizational Culture and Climate, USA: Sage Publications.

Hofstede, G. (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", Journal of International Business Studies, 14(2), 75-89.

Hofstede, G. (2001), "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations", (2<sup>nd</sup> Ed.), Sage Publications.

Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv, G. Sanders (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

Huang, I. C, C. H. J. Chuang ve H. C. Lin (2003), "The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions", *Public Personnel Management*, 32(4), 519-531.

Irani, F. S. ve S. L. Oswald (2009), "Workplace Aggression: Is National Culture a Factor?", *The Business Renaissance Quarterly*, 4(1), 63-89.

Kacmar, K. M. ve D. S. Carlson (1997), "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation", *Journal of Management*, 23, 627-58.

Kacmar, K. M. ve G. R. Ferris (1991), "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation", *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.

Karatepe, O. (2011), "Perceptions of Organizational Politics and Hotel Employee Outcomes", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82-104.

Kiewitz, C., W. A. Hochwarter, G. R. Ferris ve S. L. Castro (2002), "The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology*, 32(6), 1189-1207.

Kipnis, D., S. M. Schmidt ve I. Wilkinson (1980), "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.

Kipnis, D., S. M. Schmidt ve I. Wilkinson (1984), "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", *Organizational Dynamics*, 12(3), 58-67.

Kovacic, Z.J. (2005), "The Impact of National Culture on Worldwide eGovernment Readiness", *Informing Science Journal*, 8, 143-158.

Lambert, E. G., N. L. Hogan ve M. L. Griffin (2007), "The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Criminal Justice*, 35, 644- 656.

Lambert, E. G., N. L. Hogan ve S. Jiang (2010), "A Preliminary Examination of the Relationship between Organizational Structure and Emotional Burnout among Correctional Staff", *The Howard Journal*, 49(2), 125-146

Leslie, L. M. ve M. J. Gelfand (2012), "The Cultural Psychology of Social Influence: Implications for Organizational Politics", In Ferris, G. R. ve D. C. Treadway (Ed), *Politics*

in Organizations Theory and Research Considerations, USA: Taylor and Francis Group, LLC.

Lewandowski, C. A. (2003), "Organizational Factors Contributing to Worker Frustration: The Precursor to Burnout", *Journal of Sociology and Social Welfare*, 30(4), 175-185.

Liu, Y., G. R. Ferris, D. C. Treadway, M. L. Prati, P. L. Perrewé ve W. A. Hochwarter (2006), "The Emotion of Politics and the Politics of Emotions: Affective and Cognitive Reactions to Politics as A Stressor", In Vigoda-Gadot, E. and A. Drory (Ed), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britian: MPG Books Ltd.

Malach-Pines, A. (2005), "The Burnout Measure, Short Version", *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.

Malik, M. E., R. Q. Danish ve M. Ghafoor (2009), "Relationship between Age, Perceptions of Organizational Politics and Job Satisfaction", *Journal of Behavioral Sciences*, 19(1-2), 23-40.

Maslach, C. ve S. E. Jackson (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.

Mayes, B.T. ve R. W. Allen (1977), "Toward A Definition of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.

Meyer, J. P., P. G. Irving ve N. J. Allen (1998), "Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.

Miller, B. K., M. A. Rutherford ve R. W. Kolodinsky (2008), "Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes", *Journal of Business and Psychology*, 22, 209-222.

Mohammad, A. H. (2007), "Antecedents of Organizational Politics Perceptions in Kuwait Business Organizations", *Competitiveness Review*, 17(4), 234-247.

Mohan Bursalı, Y. (2008), "Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*

Naktiyok, A. ve E. Kaygın (2012), "Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 23-32.

Newman K. L. ve S. D. Nollen (1996), "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.

- O'Connor, W. E. ve T. G. Morrison (2001), "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.
- O'Reilly C. A., J. Chatman ve D. F. Caldwell (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Onay, M. ve S. Kılıcı (2011), "İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçılar", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Pasa, S. F. (2000), "Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture", *Leadership and Organization Development Journal* 21(8), 414-426.
- Pines, A. ve E. Aronson (1988), "Career Burnout", New York: The Free Press.
- Poyraz, K. ve B. Kama (2008), "Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 143-164.
- Ram, P. ve G. V. Prabhakar (2010), "Leadership and Perceived Organizational Politics as Predictors of Work Related Outcomes", *European Journal of Social Sciences*, 15(1), 40-55.
- Robbins, S. P. ve T. A. Judge (2007), "Organizational Behavior" (Twelfth Edition), New Jersey, Pearson Education Inc.
- Robbins, A. M. (2003), "Essentials of Organizational Behavior" (Seventh Edition) New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Sarıdere, U. ve Ş. Doğan (2004), "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Schriesheim, C.A. ve T. R. Hinkin (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.
- Sowmya, K. R. ve N. Panchanatham (2011), "Organizational Politics-Behavioral Intention of Bank Employees", *The Journal of Commerce*, 3(1), 8-21.
- Sweid, N. E. (2008), "Perceived Organizational Politics (Pops) In Mechanistic and Organic Organizations- A Bittersweet Aftertaste", Master Thesis, University Maastricht Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.
- Şimşek, Ö. F. (2007), "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları", Ankara: Ekinoks Yayıncılık.

- Şişman, M. (2002), "Örgütler ve Kültürler" (1. Baskı), Ankara: Pagem A Yayınları.
- Triandis, H. C. ve E. M. Suh (2002), "Cultural Influences on Personality", *Annual Reviews of Psychology*, 53, 133-60.
- Triandis, H. C. (1994), "Culture and Social Behavior", McGraw-Hill Inc.
- Tsui, A. S., J. L. Pearce, L. W. Porter ve A. M. Tripoli (1997), "Alternative Approaches To The Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off!", *Academy of Management Journal*, 40, 1089- 1121.
- VanYperen, N. W. (1996), "Communal Orientation and the Burnout Syndrome among Nurses: A Replication and Extension", *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 338-354.
- Vigoda, E. ve A. Cohen (2002), "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study", *Journal of Business Research*, 55, 311–324.
- Vigoda, E. (2000), "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, 57.
- Vigoda-Gadot, E. ve D. Kapun (2005), "Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations: A Test of One Model across Two Sectors", *Policy and Politics*, 33(2), 251–76.
- Vigoda –Gadot, E. ve I. Talmud (2010), "Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support", *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829–2861.
- Vigoda-Gadot, E. (2007), "Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models", *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vigoda-Gadot, E., H. Vinarski-Peretz ve E. Ben-Zion (2003), "Politics and Image in the Organizational Landscape: An Empirical Examination among Public Sector Employees", *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 764-787.
- Wilson F. M. (2004), "Organizational Behavior and Work: A Critical Introduction", New York: Oxford University Press.
- Wu, Ming-Yi (2006), "Intercultural Communication Studies XV: Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States", *Intercultural Communication Studies* 15(1), 33-42.
- Yılmaz, E. (2006), "Mantıklı Eylem Teorisi ile Muhasebecilerin Bilgi Teknolojisi Kullanımına Yönelik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Yukl, G. ve C. M. Falbe (1990), "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.

Yukl, G. ve J. B. Tracey (1992), "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.

Yukl, G., P. Ping Fu, ve R. McDonald (2003), "Cross-cultural Differences in Perceived Effectiveness of Influence Tactics for Initiating or Resisting Change", *Applied Psychology*, 52(1), 68-82.

EK-1. Değişkenlerin Birbirleri Arasındaki İlişki Değerleri (Tablo 2)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Politik Algı</b>																
Koalisyon	0,061															
Mübadele	,188(**)	,396(**)														
Göze Girme	0,04	,396(**)	,429(**)													
<b>Üst Makamın</b>																
Destegini	,136(**)	,412(**)	,483(**)	,225(**)												
Alma	0,014	,398(**)	,194(**)	,412(**)	,191(**)											
Akıcılık	,097(*)	,451(**)	,359(**)	,298(**)	,465(**)	,371(**)										
Dayatma	,222(**)	,213(**)	,307(**)	0,054	,385(**)	-0,063	,241(**)									
Engelleme	,158(**)	0,034	-0,082(*)	0,039	-0,029	0,055	0,065	,153(**)								
Erişlik	,257(**)	,135(**)	,199(**)	,110(**)	,106(**)	0,022	0,054	,190(**)	-3,28(**)							
Güç Mesafesi	,129(**)	,125(**)	,106(**)	,103(**)	-0,024	,280(**)	,086(*)	-1,03(**)	-1,185(**)	,304(**)						
Belirsizlikten	,082(*)	,179(**)	0,031	,163(**)	-0,032	,265(**)	0,077	-1,151(**)	-1,162(**)	,124(**)	-6,23(**)					
Kaçınma	,091(*)	,160(**)	0,072	,115(**)	0,023	,259(**)	,116(**)	-1,123(**)	-1,182(**)	,230(**)	-5,539(**)	,553(**)				
Bireycilik	-0,01	,249(**)	,089(*)	,123(**)	,155(**)	-0,082(*)	0,002	0,022	,115(**)	-1,196(**)	,195(**)	,179(**)				
Uzun Zamana	,097(*)	-0,009	0,02	0,008	-0,01	0,037	,123(**)	0,074	-0,085(*)	0,045	0,038	-0,045	-0,080(*)	-3,558(**)		
Odadlanma	,091(*)	,154(**)	0,03	0,074	,109(**)	0,041	0,049	,092(*)	,090(*)	-0,079(*)	,099(*)	0,048	,584(**)	-3,395(**)		
Bağlılık	,255(**)	-0,043	0,061	0,022	0,017	-0,039	,114(**)	,098(*)	-1,226(**)	,078(*)	0,016	-0,05	-0,02	-3,327(**)	,458(**)	-4,41(**)
İşten Ayrılma																
Niyeti																
İş Tatmini																
Tükennmişlik																

\*\*P< 0.01 \*P< 0.05 N=644