

## YÖNETSEL DEĞERLER VE ÖRGÜTSEL SİYASETİN AHLÂKİLİĞİ

Ömer Faruk İŞCAN<sup>(\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışmanın temel amacı yönetsel değerlerin ve iş tatmininin yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki bulup bulmama tercihlerine etkisini ortaya çıkarmaktır. Çalışmamızın 192 yönetici üzerinde gerçekleştirilen uygulama sonuçları yönetsel değerler ve iş tatmini ile yöneticilerin örgütsel siyasetin ahlâkiliğine ilişkin algulamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda dış kontrol odağına sahip, statüye değer veren, başarı ve bağımsızlık ihtiyacı yüksek, güçle özdeşleşen, kendine saygısı ve iş tatmini düşük yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki bir olgu olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca cinsiyet, kıdem ve ücret değişkenlerinin de yöneticilerin algısını etkilediği anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle erkek yöneticiler kadın yöneticilere, kıdemi ve ücreti yüksek yöneticiler düşük olanlara kıyasla örgütsel siyaseti daha büyük oranda ahlâki bir olgu olarak değerlendirmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel siyaset, İş Ahlâkı, İş tatmini, Yönetisel değerler

**Abstract:** Basic aim of the study is to find out whether the managerial values and job satisfaction effect managers' perceptions of ethics of organizational politics. Results of the application, which was held on 192 managers, proved that there is a meaningful relationship between managerial values, job satisfaction and perception of ethics of organizational politics. Indeed managers who have external locus of control, concern with status, high needs of achievement and independence, high identification with power, low self-esteem and job satisfaction perceive organizational politics as an ethical process. Moreover sex, tenure and salary also effect the perceptions about ethics of organizational politics. In other words, managers who are male, who have high tenure and salary perceive organizational politics more positively than managers who are female, who have low tenure and salary.

**Keywords:** Organizational Politics, Business Ethics, Job Satisfaction, Managerial Values

### I.Giriş

İşletmeler; çıkarları, amaçları, güdülleri, değer normları farklı birey ve gruplardan oluşmaktadır. Bireyler gruplar halinde bir araya geldiklerinde ise bir tür güç ilişkisi gündeme gelmektedir. Örgütsel anlamda düşünüldüğünde çalışanlar etki ortaya koyabilecekleri, ödül kazanabilecekleri ve kariyerlerini geliştirebilecekleri fırsatları oluşturmak ve kullanmak istemektedirler. Çalışanların güçlerini eyleme dökmesi süreci ise örgütsel siyasetin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bir başka ifade ile güçlerini eyleme dönüştürme

---

<sup>(\*)</sup>Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

çabasında olan çalışanlar örgütsel siyaset faaliyeti içerisinde yer almaktadırlar. Bu nedenle güç ve siyaset, örgütsel yaşamın iç unsurları arasında yer almaktadır.

Güç ve siyaset olguları kurumsal amaçların ve stratejilerin oluşturulması, kaynak dağıtımı gibi örgütsel yaşam içerisinde anahtar rol oynayan faaliyetler konusunda çoğu kez belirleyici konumda yer almaktadır. Bu nedenle örgütsel siyasetin doğası konusunda bilgi sahibi olmak organizasyonun yaşamı açısından son derece önemli bir konudur.

Siyaset ve siyasal davranışın örgütlerdeki bu önemli rolü nedeniyle, bu yöndeki davranışların ahlâki olup olmadığı sorusuna pek çok araştırmada cevap aranmıştır. Bulgular siyasal sürecin kendisinin ve sonuçlarının, çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılandığı şeklindedir. Siyasal süreçten zarar gördüğünü düşünenler süreci olumsuz bir olgu olarak görürken özellikle örgüt içi konumu iyi durumda olan başkaları ise süreci örgüt için gerekli bir araç olarak değerlendirmektedirler (Vigoda, 2000; Velasquez, v.d., 1983). Bu kapsamda özellikle yöneticilik vasfı bulunan ve bulunmayan çalışanlar arasında örgütsel siyasetin ahlâki görülüp görülmemesine ilişkin kesin bir ayırım vardır. Bir başka ifade ile süreçten çoğu kez yararlanamayan yöneticilik vasfı olmayan çalışanlar örgütsel siyaseti ahlâki bulmazken, süreçten çoğu kez çıkar sağlayan yöneticilik vasfı bulunan çalışanlar ise örgütsel siyaset sürecini ahlâki bir olgu olarak değerlendirmektedirler (Andrews, v.d, 2003; Maslyn ve Fedor, 1998; Ferris, v.d.,1996a; Zahra,1984).

Örgütsel siyaset sürecinin örgütlerde oynadığı önemli rol, bu sürecin yönetici ve çalışanlar tarafından ahlâki görülüp görülmemesine etki eden değer ve tutumların neler olduğunu önemli bir çalışma konusu haline getirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki bulmalarına etki eden bu yönetsel değer ve tutumları incelemek bu çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Ayrıca cinsiyet, kıdem ve ücret değişkenlerinin yöneticilerin siyasete ilişkin algılamalarında etkili olup olmadığı da bu araştırma kapsamında cevaplanmaya çalışılmıştır. Ulaştığımız sonuç, yönetsel değerlerin yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki bulup bulmamalarına büyük ölçüde etki ettiği ve bu kapsamda dış kontrol odağına sahip, statüye değer veren, başarı ve bağımsızlık ihtiyacı yüksek, güçle özdeşleşen, kendine saygısı ve iş tatmini düşük yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki bir olgu olarak değerlendirdikleri şeklindedir. Ayrıca erkek yöneticiler kadın yöneticilere, kıdemi ve ücreti yüksek çalışanlar düşük olanlara kıyasla örgütsel siyaseti daha büyük oranda ahlâki bir olgu olarak değerlendirmektedirler.

## II.Örgütsel Siyaset

Kelime anlamı itibarı ile siyaset bir işi gözetmek demektir (Dinçer, 1998:20). Örgütsel siyaset ise, bireyin ya da grubun, çıkarlarını korumasına yardımcı olacak ödülleri sağlama gücüne sahip kişilere yönelik olarak sergilediği sosyal etki çabaları biçiminde tanımlanabilir (Cropanzano v.d.,1995:

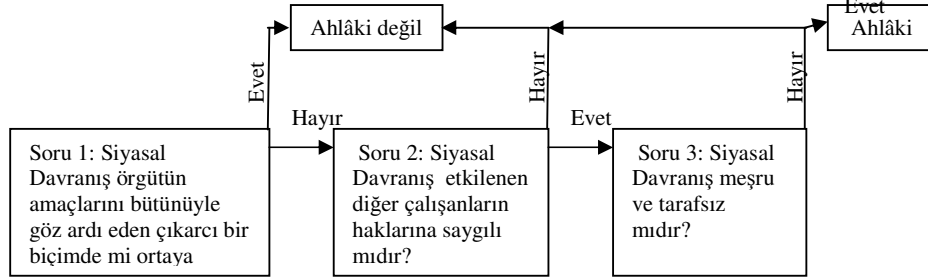
2). Siyasal davranışlar çalışanların, biçimsel rollerinin bir parçası olmayan ama işletmede belirli ödüllerin ya da avantajların dağıtılmasını etkileme amaçlı faaliyetleridir (Robbins, 2001:362). Genellikle örgütün biçimsel yapısı içerisinde cezalandırılmayan bu tür çaba ya da davranışlar temelde örgütsel karar alma mekanizmasını etkilemeye yönelik olarak ortaya konmaktadır.

Örgütsel siyaset kavramı, örgütsel çerçevede belirli ya da ayrıcalıklı bir takım gruplar içerisinde paylaşılan ve biçimsel olmayan kurallar topluluğunu ifade etmektedir (Ferris v.d.,1996a:24). Somut bir biçimde ortaya konmamış bu kurallar kapsamında ortaya çıkan siyasal faaliyet, anlaşılması güç bir takım “oyun”ları içermektedir. Bazı çalışmalar bu şekilde tanımlanan örgütsel siyaset faaliyetinin örgütün biçimsel amaçlarından farklı ve hatta bu amaçlarla çelişebilen davranışlar olarak algılandığını ortaya koymaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992). Böyle bir olasılık örgütsel siyaset faaliyeti gerçekleştiren bireylerin yetkisiz kaynak kullanımına gitmeleri ile sonuçlanabilir. Ancak yine de bireylerin kişisel çıkar sağlama amaçlı faaliyetlerinden işletmelerin de çıkar sağlayabilecekleri olasılığını göz ardı etmemek gerekir.

### **III.Örgütsel Siyaset ve İş Ahlâkı**

Örgütsel siyaset ve gücün en önemli olumsuzluklarından biri ahlâki anlamda bir örgütsel yozlaşmayı beraberinde getirme olasılığının var olmasıdır (Greenberg ve Baron, 2000:432). Bu nedenle siyasal davranışın ahlâki olup olmadığı literatürde geniş ilgi görmüş temel sorulardan birisidir. Bu kapsamda iki farklı görüşten söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki örgütsel siyasetin örgütsel yaşamı yönlendiren biçimsel kuralları göz ardı ettiğini, kaynakların dağıtımında haksızlıklara yol açtığını ve öngörülemeyen kural dışı davranışları teşvik ettiğini belirterek böyle bir tutumun ahlâki olmadığını savunan görüştür. İkinci görüş ise, yöneticilerin örgütsel etkinliği ve başarıyı yakalamak amacı ile ulaşmaları gereken amaçların karmaşık doğasının örgütsel siyaseti zorunlu kıldığını öne sürmekte ve bu nedenle çalışanlar tarafından gerçekleştirilen siyasal davranışlara ihtiyatlı yaklaşılması gerektiğini belirtmektedir (Zahra, 1989:16).

Örgütsel siyaset sürecinin ve siyasal davranışın ahlâki olup olmadığına karar verebilmek için bu süreç ve davranışa ilişkin belirli soruların cevaplarının bilinmesi gerekir. Bu noktada Şekil 1, ahlâki eylemlere ışık tutan bir karar ağacını ortaya koymaktadır. İlk cevaplanması gereken soru örgütün amaçları ile bireysel amaçlar arasında bir çelişkinin olup olmadığıdır. Başka bir ifade ile örgütsel siyasete ilişkin faaliyetlerin ahlâki olarak nitelenebilmesi için bu tür faaliyetlerin amaçlarının örgütsel amaçlarla çelişmemesi gerekir (Robbins, 2000:552). Siyasal davranış değerlendirilmedeki diğer iki kriter ise, ortaya konan davranışın diğer çalışanların haklarına saygılı olup olmadığı ve adalet ölçüleri içerisinde meşru ve kabul edilebilir olup olmadığıdır (Greenberg ve Baron, 2000:435; Zahra, 1989:16).



Şekil 1: *Siyasal Davranışın Ahlâkiliğini Belirleyen Etmenler*  
(Cavanagh, v.d., 1981:368)

Siyasal davranışın ahlâkiliğini değerlendirmede rehber olarak kabul edilen bu etmenler, siyasal davranışın örgütsel kurgu içerisinde kolay bir şekilde değerlendirilmesine imkan vermeyecek ölçüde karmaşıktır. Bu nedenle örgütsel siyasetin çalışanlar ve yöneticiler tarafından algılanma şekline ilişkin çelişkili bulgular mevcuttur. Bu kapsamda yöneticilik vasfı ve dolayısıyla örgütsel gücü bulunan çalışanlarla, böyle bir vasfı ve gücü bulunmayan ya da görece olarak daha az olan çalışanlar arasında da algılama farkı vardır. Şöyle ki işgörenler, kendilerinden işyeri siyasetini tanımlamaları istendiğinde, genellikle olumlu olarak algılanmayan bireysel çıkar sağlama amaçlı ve entrikacı faaliyetleri sıralamışlardır (Vigoda, 2000:328). Yöneticilerin algıları ise çoğu durumda daha belirsiz ve çelişkilidir (Velasquez, v.d., 1983:65). Bu durum muhtemelen sergilenen siyasal davranışa ilişkin olarak yukarıda ifade edilen etmenler ışığında ahlâkîlik açısından açık bir izlenim edilememesinden kaynaklanmaktadır. Ancak yapılan pek çok çalışma yöneticilerin siyasal davranışa ilişkin olumsuz görüş taşımadıklarını ortaya koymaktadır (Andrews, v.d, 2003; Maslyn ve Fedor, 1998; Ferris, v.d.,1996a; Zahra,1984). Bu çalışmaların bulguları örgütsel kademeler açısından aşağıdan yukarıya gidildikçe örgütsel siyasete ilişkin olumsuz algılamanın ortadan kalktığını; yöneticilerin örgütsel siyasetin, iletişim, karar verme ve liderlik gibi alanlarda katkı sağladığını düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Ancak bu noktada örgütsel siyasetin hangi koşullar altında örgütsel performansı olumlu yönde etkileyeceği çok açık değildir. Yöneticilerin örgütsel siyasete ilişkin olumsuz görüş taşımadıkları anlaşılmaktadır fakat “örgütsel siyasetin ahlâkîliğine ilişkin yönetici düşüncelerinin belirleyicileri nelerdir?” sorusuna cevap bulmak gereklidir.

#### IV.Örgütsel Siyaset Algısının Belirleyicileri

Siyasal davranışın sergilenmediği bir örgüt düşünmek hemen hemen imkansızdır. Çünkü işletmeler, farklı değer, amaç ve ilgi alanlarına sahip bireylerden oluşmaktadır. Dolayısıyla kıt olan kaynakların dağıtılmasında çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması son derece doğaldır. Ancak siyasal davranışın ortaya konma sıklığı ve algılanma şekli konusunda bireyler, gruplar ve işletmeler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bir başka deyişle bazı birey ya da gruplar siyasal faaliyette bulunma eğilimine sahip değilken bazıları bu eğilimi taşımakta ve uygulamaya geçirmektedir. Örgütsel siyasetin belirleyicilerine ilişkin literatürdeki çalışmalar, üç önemli değişken grubunun etrafında toplanmaktadır. Bunlar; değerler (güç algılaması, başarı ihtiyacı gibi), işle ilgili tutumlar (iş tatmini gibi) ve kontrol değişkenleri (yaş, cinsiyet, eğitim, uzmanlık gibi) şeklinde ifade edilebilir (Hochwarter v.d, 2003; Vigoda, 2000; Ferris, v.d., 1996a; Cropanzano v.d, 1995; Ferris ve Kacmar, 1992). Bu faktörler yöneticilerin örgütsel siyasete ilişkin algılamalarının neden farklı olduğu sorusuna cevap bulmada yardımcı olacaktır.

##### A.Yönetmel Değerler

Örgütsel siyasetin ahlâki algılanması ile ilgili yönetmel değerlerden ilki kontrol odağıdır (locus of control). Kontrol odağı, bireylerin kendilerini etkileyen olayları kontrol edebileceklerine olan inançlarının sınırını temsil eder (Lewis v.d., 1998:467). İçsel kontrol odağına sahip bireyler, olayların temelde kişinin kendi davranış ve eylemlerinin sonucu olduğuna inanırken dışsal kontrol odağına sahip bireyler, gerçekleşen olayların büyük bir bölümünün kontrol edilemeyeceğine ve dış güçler tarafından belirleneceğine inanırlar (Tuten ve Neidermeyer, 2004:28; Nelson ve Quick, 2002:123-124). Bu çerçevede içerisinde dışsal kontrol odağı örgütsel siyasetin ahlâkiliği ile olumlu olarak ilişkilendirilebilir. Çünkü örgütsel siyaset, yöneticinin karşı karşıya bulunduğu belirsizlik olgusu ile başa çıkmada bir araç olarak görülebilir. Literatürdeki çalışmalar içsel kontrol odağının ve öz yetkinliğin, yöneticilerin siyasal davranışta bulunmalarına ve bu tür bir davranışı ahlâki görmelerine engel olduğunu ortaya koymaktadır (Ferris,v.d, 1996b; Parker v.d., 1995). Bu bulgulardan hareketle;

H<sub>1A</sub>: Dışsal kontrol odağına sahip yöneticiler örgütsel siyaseti ahlâki olarak değerlendireceklerdir.

H<sub>1B</sub>: İçsel kontrol odağına sahip yöneticiler örgütsel siyaseti ahlâki olarak değerlendirmeyeceklerdir.

İkinci yönetmel değer, yöneticinin statüye karşı duyduğu ilgidir (Zahra, 1989:18). Örgütsel siyaset, tanımı gereği çalışan ya da yöneticinin örgüt içerisindeki konumunu ve statüsünü iyileştirmede bir araç olarak görülebilir (Andrews, v.d., 2003: 358; Cropanzano v.d, 1995:2). Bu düşünceden yola çıkarak;

H<sub>2</sub>: Statüye çok değer veren yöneticiler, örgütsel siyaseti ahlâki olarak değerlendireceklerdir.

Bireyin kendisi açısından önemli gördüğü alanlarda diğerlerinden daha fazla başarılı olma ihtiyacını ifade eden başarı ihtiyacı, çalışmamıza bir başka yönetsel değer olarak dahil edilmiştir (Hansemark, 2003:302; Rollinson v.d, 1998:160). Çünkü örgütsel siyaset, çalışan ya da yöneticinin örgüt içerisindeki konumunu iyileştirmede ve yukarı doğru hareketliliğini sağlamada önemli bir araçtır (Kacmar ve Carlson, 1997: 629) Ayrıca bazı araştırmalar örgütsel siyaset sürecinde aktif şekilde yer alan bireyleri; kendinden emin, saldırgan ve hırslı kişiler olarak tanımlamıştır (Zahra, 1989: 18). Bu nedenlerle örgütsel siyaset yöneticinin başarı ihtiyacını tatmin etme imkanı sağlayabilir. Bu görüşler ışığında geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H<sub>3</sub>: Yüksek başarı ihtiyacına sahip yöneticiler örgütsel siyaseti ahlâki olarak değerlendireceklerdir.

Örgütsel siyasetin ahlâkiliği ile ilgili bir başka yönetsel değer, yöneticinin istediği sonuçları elde etmek amacıyla başkalarını istediklerini yaptırabilme yeteneğini ifade eden güç olgusu ile özdeşleşme derecesidir (Daft, 2001:447). Bazı bireyler diğerlerini etkileme ve onlara öncülük etme konusunda güçlü bir isteğe sahiptirler ve örgütsel siyaseti bu noktada araç olarak kullanırlar (Huczynski ve Buhanan, 2001:824). Çünkü tanımı gereği örgütsel siyaset, işletme içerisinde bireyin konumunu, statüsünü ve gücünü artırma amacı taşımaktadır (Hochwarter v.d, 1999: 278). Dolayısıyla kendilerini güç olgusu ile ya da güçlü insanlarla daha fazla özdeşleştiren yöneticilerin, örgütsel siyaseti ahlâki görme olasılıkları daha yüksek olacaktır. Bu düşünceden hareketle;

H<sub>4</sub>: Yüksek güç güdüsüne sahip yöneticiler, örgütsel siyaseti ahlâki olarak değerlendireceklerdir.

Bağımsızlık ihtiyacı da örgütsel siyasetin ahlâki algılanmasına etki eden bir başka yönetsel değerdir (Zahra, 1989:189). Şöyle ki otonomiye değer veren yöneticiler özellikle kendi otonomi sınırlarını tehdit eden durumlarda amaçlarına ulaşmak ya da otonomi sınırlarını korumak için örgütsel siyaseti bir araç olarak görebilirler (Rollinson, v.d., 1998:396-98). Bu da bağımsızlık ihtiyacı yüksek olan yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki olarak algılamalarına yol açacaktır. Ayrıca örgüt içerisinde belirsizlikle başa çıkma noktasında etkili olan yöneticiler diğerlerini etkileme ve güç elde etme noktasında daha ön planda olacaklardır. Bu ise özellikle bu anlamda etkili yöneticilerin bağımsızlık ihtiyacını artıracaktır (Fincham ve Rhodes, 1999:442). Bir başka ifade ile belirsizlikle başa çıkmak için örgütün diğer yönetici ve çalışanları bu anlamda etkili yöneticilere karşı bağımlılık hissedeceklerdir. Bu nedenlerle;

H<sub>5</sub>: Bağımsızlık ihtiyacı yüksek olan yöneticiler, örgütsel siyaseti ahlâki olarak değerlendireceklerdir.

Yönetsel değerler kapsamında araştırmamıza dahil ettiğimiz son olgu, bireyin kendini becerili, önemli, anlamlı, başarılı ve değerli görmesini ifade eden kendini beğenme ya da kendine saygıdır (Lewis v.d, 1998:467). Kendine

saygısı yüksek bireyler, güçlü yanlarının zayıf yanlarından daha fazla olduğuna inanıp kendilerini olumlu bir bakış açısı ile değerlendirirken, kendine saygısı düşük bireyler, kendilerini olumsuz bir bakış açısı ile değerlendirerek başkalarının kendileri hakkında düşündüklerinden daha fazla etkilenirler (Nelson ve Quick, 2002:75). Dolayısıyla kendine saygısı düşük yöneticiler, diğerleri tarafından kabul edilmek ve başarı şanslarını artırmak için örgütsel siyaseti bir dayanak olarak kullanabilirler (Zahra, 1989:18). Bu nedenle;

H<sub>6</sub>: Kendine saygısı düşük olan yöneticiler, örgütsel siyaseti ahlâki olarak değerlendireceklerdir.

### *B.İş Tatmini*

Örgütsel siyasetin ahlâkiliğini etkileyen yönetsel değerlere ek olarak iş tatmini de çalışma kapsamına alınmıştır. İş tatmini, bir amaç veya işe karşı tutum olarak kavramlaştırılabilir (Özgen, v.d., 2001:327; Oshagbemi, 1999: 388). Bireyin işe karşı olumlu tepkisini ortaya koyan iş tatmini, geleneksel olarak iş durumuna karşı duyguyu, tutumu ve tepkiyi yansıtan olumlu hissel bir ifade veya psikolojik bir kontrol ve revizyon işlemi görür. İş tatmini beklenenle alınanın bir fonksiyonu olarak da görülebilir. Başka bir ifade ile birey az beklenti içinde olup az ya da çok alırsa veya çok bekleyip çok alırsa tatmin olur (Oshagbemi, 2000: 331-332). Bir insan yaşamının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirdiği için, bireyin iş ve iş çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin ifadesi olan iş tatmini, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkiler (Haltsted vd., 2000: 83; Oshagbemi, 2000: 389). Bu açıdan bakıldığında iş tatmini çalışanın başarısı için bir motivasyon aracı, örgütsel bağlılığın gerekli olan bir koşulu, personel devir hızını ve devamsızlığını azaltan bir unsur olarak görülebilir (Yüksel, 2000:221). Zira yapılan birçok araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılık yarattığı, işgücü devri ve devamsızlığını azalttığı ve motivasyonu artırdığı tespit edilmiştir (Higgins, 2000, Downes vd. 2000).

Örgütsel siyasetle ilgisi kapsamında değerlendirildiğinde, yapılan araştırmalar, iş tatmini ile örgütsel siyasetin ahlâki görülmesi arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır (Vigoda ve Cohen, 2002; Vigoda, 2000; Hochwarter v.d, 1999; Ferris v.d, 1996a). İş tatmini, işe ve içeriğine ilişkin olumlu bir deneyimi yansıttığı için iş tatmini yüksek yöneticilerin örgütsel davranışa yön veren biçimsel kural ve politikaları benimsediği kabul edilebilir. Dolayısıyla;

H<sub>7</sub>: İş tatmini düşük olan yöneticiler örgütsel siyaseti ahlâki olarak değerlendireceklerdir.

Çalışmada bu temel hipotezler dışında örgütsel siyaset yazını baz alınarak örgütsel siyasetin ahlâki algılanmasına etki ettiği düşünülen cinsiyet, kıdem ve ücret değişkenlerinin örgütsel siyasetin ahlâki algılanmasına etkisi de araştırılacaktır (Andrews v.d, 2003; Ferris v.d, 1996a; Zahra, 1989; Zahra, 1984).

### V.Araştırmanın Amaç, Kapsam ve Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı, yönetsel değerlerin ve iş tatmininin yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki olarak görmelerine etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdem gibi kontrol değişkenlerinin örgütsel siyasetin ahlâki algılanmasına etkisi de ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Araştırmamızın kapsamını (evrenini) Türk firmalar rehberinde bulunan ve ofis ve bilgisayar makine, ekipman ve parçaları sektöründe faaliyet gösteren ve 50 ya da daha fazla sayıda çalışanı olan 581 işletme oluşturmuştur. Araştırma kapsamının (evreninin) bu şekilde belirlenmesinin sebebi, yüksek ölçüde dinamik sektördeki ve belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin araştırmaya dahil edilmek istenmesidir. Evrenimizde yer alan 581 işletme içerisinde tesadüfi olarak belirlenen 300 işletmeye anket formu gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarının 192'si geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı %64' tür.

Saha araştırmasına (survey) dayanan çalışmada örgütsel siyasetin ahlâkiliği ve yönetsel değerlerden kontrol odağı dışındakiler Zahra (1989) tarafından kullanılan bir anket formu ile ölçülmüştür. Bu kapsamda örgütsel siyasetin ahlâkiliğini ölçmeye yönelik 4 ifade mevcuttur (örneğin, “Örgütsel siyaset ahlâki değildir”, “Politik davranış örgüte zarar verir”). Likert ölçeği kapsamında yüksek değerler örgütsel siyasetin ahlâki görülmediği anlamını taşımaktadır. Statüye ilgi 3 (örnek; “Diğerlerinin saygı gösterdiği yüksek bir makamda olmak güzel bir şeydir”) başarı ihtiyacı 4 (örnek; “İşteki performansımı artırmak için çok çalışırım”, “Zor işleri severim”), güçle özdeşleşme 5 (örnek; “Önemli yerlerdeki insanları tanımak iyi bir şeydir”, “Güç elde etmek ve güç kullanmak bana kendimi başarılı hissettirir”), bağımsızlık ihtiyacı 2 ( Örnek; “Sosyal sınırlamaları düşünmeden özgürce hareket etmek benim için önemlidir”) ve kendine saygı 4 madde ile (örnek; “Beni diğerlerinden ayıran bir takım olumlu niteliklerim vardır”, “Kendim olmaktan dolayı mutluyum”) değerlendirilmiştir. Çalışmaya dahil edilen yönetsel değerlerden kontrol odağı Hellriegel v.d'nin (1991) oluşturduğu 5 madde ile ölçülmüştür (Örnek; Plan yaptığımda onu mutlaka uygulamaya geçiririm”, “Tüm başarılarımın en önemli nedeni çok çalışmam ve yeteneğimdir”). Bu bağlamda Likert ölçeği çerçevesindeki yüksek değerler bireyin iç, düşük değerler ise dış kontrol odağına sahip olduğunu göstermektedir. İş tatmini ise Churchill v.d.'nin (1974) geliştirdiği ve Schwepker (2001) tarafından kısaltılan 3 maddelik bir anket formu ile ölçülmüştür (Örnek; “Yapmakta olduğum iş beni tatmin etmektedir”, “İşimi yaparken değerli şeyler ortaya koyduğumu düşünüyorum”). Ankette bu değişkenler dışında cinsiyet, kıdem ve ücret demografik faktörleri de bulunmaktadır. 5'li Likert ölçeği çerçevesinde hazırlanan (1=Kesinlikle Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılmıyorum) anket formunun güvenilirliği Cronbach Alpha analizi ile saptanmıştır. Anket formundaki yönetsel değer ve tutumlarla örgütsel siyasetin ahlâkiliği ölçeğinin güvenilirlik katsayıları Tablo 1'de gösterilmektedir. Alfa katsayısının



değerlendirilmesinde uyulan kriterlere göre bu veriler anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999:522).

Tablo1.Ölçümlerin Güvenirlilik Katsayıları

Ölçümler	Madde Sayısı	Alpha Katsayısı
Örgütsel Siyasetin Ahlâkiliği	4	0,71
İş Tatmini	3	0,75
Kontrol Odağı	5	0,66
Statüye İlgisi	3	0,73
Başarı İhtiyacı	4	0,67
Güçle Özdeşleşme	5	0,71
Bağımsızlık İhtiyacı	2	0,72
Kendine Saygı	4	0,74

## VI.Bulgular

### A.Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin 140'ı (%72.9) erkek, 52'si (%27.1) kadındır. Yöneticilerin 40'ı söz konusu işletmede 1-3 yıldır çalışmaktayken ,76'sı 4-6 yıl ,44'ü 7-10 yıl arası, 32'si ise 10 yıldan fazla bir süredir aynı işletmede görev yapmaktadırlar. Deneklerin 63'ü 750 milyonun altında ücret alırken, 61'i 750 milyon 1 milyar arası, 32 si 1 milyar ile 1.5 milyar arası ve 36'sı da 1.5 milyarın üzerinde ücret almaktadır.

### B.Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmada örgütsel siyasetin ahlâkiliği ile yönetsel değerler ve iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 3'te de görüldüğü gibi örgütsel siyasetin ahlâkiliği ile ele alınan tüm yönetsel değer ve tutumlar arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Daha ayrıntılı bir şekilde ifade edilecek olursa örgütsel siyasetin ahlâki görülmemesi ile iş tatmini, iç kontrol odağı ve kendine saygı arasında olumlu; statüye değer verme, başarı ihtiyacı, güçle özdeşleşme ve bağımsızlık ihtiyacı arasında ise olumsuz ve anlamlı bir korelasyon mevcuttur. Bir başka ifade ile iş tatmini ve kendine saygısı düşük, dış kontrol odağına sahip, statüye değer veren, başarı ve bağımsızlık ihtiyacı yüksek ve güçle özdeşleşen denekler örgütsel siyaseti ahlâki görürken; iş tatmini ve kendine saygısı yüksek, iç kontrol odağına sahip, statüye değer vermeyen, başarı ile bağımsızlık ihtiyacı ve güçle özdeşleşme derecesi düşük denekler ise örgütsel siyaseti ahlâki görmemektedir.

Tablo 2.Siyasetin Ahlâkiliği ile  
Yönetmel Değer ve Tutumlar Arasındaki İlişki

Yönetmel değer ve Tutumlar	Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Düzeyi
İş Tatmini	0,791	,000
İç Kontrol Odağı	0,767	,000
Statüye Değer Verme	-0,798	,000
Başarı İhtiyacı	-0,607	,000
Güçle Özdeşleşme	-0,775	,000
Bağımsızlık İhtiyacı	-0,719	,000
Kendine Saygı	0,812	,000

### C.Diskriminant Analizine İlişkin Bulgular

Yapılan korelasyon analizinde örgütsel siyasetin ahlâkiliği algısı ile ele alınan yönetmel değer ve tutumlar arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmada bu ilişkinin örgütsel siyaseti ahlâki gören ve görmeyen yöneticilerin ayrılmasında ne derece önemli olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla diskriminant (ayırma) analizinden yararlanılmıştır. Diskriminant analizinden önce yöneticiler örgütsel siyasetin ahlâkiliği algısı baz alınarak iki gruba ayrılmıştır.\* Birinci grubu örgütsel siyaseti ahlâki bulmayan yöneticiler (Ortalama algısı 3.00'dan yüksek olanlar) , ikinci grubu ise örgütsel siyaseti ahlâki bulan yöneticiler (Ortalama algısı 3.00'dan düşük olanlar) oluşturmuştur.

Diskriminant analizinde yöneticilerin farklı örgütsel değer ve tutumlara sahip olmalarının örgütsel siyaseti ahlâki bulma ya da bulmamalarına anlamlı ölçüde etki edip etmediği ve bu anlamda bir etki varsa bu etkinin daha çok hangi yönetmel değer ve tutumdan kaynaklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo 4'te analiz sonucunda elde edilen kanonik diskriminant fonksiyonları görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi özdeğeri 2,769 olan kanonik diskriminant fonksiyonu toplam varyansın %100'ünü açıklamaktadır. Ayrıca bu fonksiyonun Wilk's Lambda ve ki-kare değeri anlamlı sonuç vermiştir. Bu durum farklılığın göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu verilerden de anlaşılacağı gibi yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki görüp görmemelerine göre, yönetmel değer ve tutumları arasında anlamlı farklılık vardır.

\* Yöneticilerin gruplanmasında kümeleme analizinin K-ortalamlar yönteminden de yararlanılmıştır.

Tablo 3. Ayırma Analizi Sonuçları

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon
1	2,769	100.0	100.0	,857
Fonksiyon Testi	Wilk's Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	265	247,439	7	,000

Yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki bulup bulmamalarına en çok etki eden yönetsel değer ve tutumların hangileri olduğunu görmek amacıyla önce standardize edilmiş ayırma fonksiyonu, sonra da bunu indirgeyen yapısal matris elde edilmiştir. Yapısal matris tablosuna bakıldığında en yüksek ayırma gücüne sahip olan değer ve tutumların güçle özdeşleşme, kendine saygı ve iş tatmini olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Değişkenlerin Standardize Edilmiş Ayırma Katsayıları ve Yapısal Matris

Standardize Edilmiş Ayırma Katsayıları		Yapısal Matris	
Değişkenler	F 1	Değişkenler	F 1
A1 İş Tatmini	-,41	A5 Güçle Özdeşleşme	,742
A2 Kontrol Odağı	-,02	A7 Kendine Saygı	-,664
A3 Statüye İlgisi	,23	A1 İş Tatmini	-,639
A4 Başarı İhtiyacı	,01	A3 Statüye İlgisi	,631
A5 Güçle Özdeşleşme	,58	A2 Kontrol Odağı	-,605
A6 Bağımsızlık İhtiyacı	,31	A6 Bağımsızlık İhtiyacı	,525
A7 Kendine Saygı	,01	A4 Başarı İhtiyacı	,338

Örgütsel siyaseti ahlâki bulan ve bulmayan yöneticileri ayıran yönetsel değer ve tutumların, ayırmada önemli olup olmadıklarının kontrolü için örgütsel siyaseti ahlâki bulan ve bulmayanlar açısından yönetsel değer ve tutumlara ilişkin algıların grup ortalamaları incelenmiş ve Wilk's Lambda ve F testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 5'te özetlenmektedir.

Tablo 5. Değişkenlerin Ayırma Gücü

Değişkenler	Ahl. Değil $\bar{X}$ - SS		Ahl. Değil $\bar{X}$ - SS		Wilk's Lambda	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
A1 İş Tat.	3,76	,28	2,64	,73	,469	214,983	,000
A2Kont. Od	3,67	,41	2,67	,59	,497	192,525	,000
A3Stat. İlg	2,57	,38	3,80	,77	,476	209,242	,000
A4Baş.İht.	2,92	,62	3,57	,53	,760	59,971	,000
A5Güç.Öz.	2,44	,32	3,55	,57	,396	290,005	,000
A6Bağ.İht.	2,15	,72	3,58	,93	,567	145,138	,000
A7Ken.S.	3,85	,32	2,58	,79	,450	232,225	,000

Tablodan da izlenebileceği gibi, örgütsel siyaseti ahlâki bulmayan yöneticiler değer ve tutumlar açısından en yüksek ortalamaya kendine saygı ( $\bar{X} = 3,85$ ), iş tatmini ( $\bar{X} = 3,76$ ) ve kontrol odağı ( $\bar{X} = 3,67$ ) açısından sahiptirler. Bir başka deyişle örgütsel siyaset ahlâki bulmayan yöneticilerin kendilerine saygıları, iş tatminleri çok yüksektir ve bu yöneticiler iç kontrol odağına sahiptirler. Diğer yandan bu yöneticiler açısından bağımsızlık ihtiyacı ve güçle özdeşleşme değerleri son derece önemsiz gözükmektedir.

Örgütsel siyaseti ahlâki bulan yöneticilerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu değer ve tutumlar ise, statüye ilgi ( $\bar{X} = 3,80$ ), bağımsızlık ve başarı ihtiyacıdır ( $\bar{X} = 3,58$  ve  $\bar{X} = 3,57$ ). Bir başka deyişle örgütsel siyaseti ahlâki bulan yöneticiler statü, bağımsızlık ve başarıya çok değer vermektedirler. Bu grubun en düşük ortalamaya sahip olduğu değer ve tutumlar ise, kendine saygı ( $\bar{X} = 2,58$ ), iş tatmini ( $\bar{X} = 2,64$ ) ve iç kontrol odağıdır ( $\bar{X} = 2,67$ ). Bu veriler örgütsel siyaseti ahlâki bulan yöneticilerin kendine saygı ve iş tatminlerinin düşük olduğu ve bu yöneticilerin dış kontrol odağına sahip oldukları anlamını taşımaktadır.

Bu bulgular dış kontrol odağına sahip, statüye değer veren, başarı ve bağımsızlık ihtiyacı yüksek, güçle özdeşleşen, kendine saygısı ve iş tatmini düşük yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki bulduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla teorik çerçevede geliştirdiğimiz  $H_{1A}$ ,  $H_{1B}$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$ ,  $H_6$ ,  $H_7$  hipotezlerinin tümü bu bulgularla desteklenmiştir.

Ayrırma fonksiyonunun örneğe uygulanması sonucu elde edilen doğru sınıflandırma oranının herhangi bir tesadüfi sınıflandırmadan elde edilebilecek doğru sınıflandırma oranından istatistiksel olarak önemli ölçüde büyük olup olmadığını test etmek gerekir (Kurtuluş, 2004). Örgütsel siyaseti ahlâki bulan ve bulmayan yöneticiler arasında önemli farklılıkları ayıran diskriminant fonksiyonuna göre yapılan sınıflandırmada örgütsel siyaseti ahlâki bulmayan

yöneticiler grubunda 109 yöneticiden 105'i (%96,3,8), ahlâki bulan yöneticiler grubunda ise 83 yöneticiden 72'si (%86,7) doğru olarak atanmıştır. Test grubu içerisinde diskriminant fonksiyonunun tartılı ortalama olarak doğru sınıflandırma oranı %92,2'dir. Bu analizin sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6.Sınıflandırma Sonuçları

Sınıflandırma Sonuçları	Tahmini Grup Üyeleri		Toplam
Siyasetin Ahlâkiliği	Ahlâki Bulmayanlar	Ahlâki Bulanlar	192
Ahlâki Bulmayanlar	105 (%96,3)	4 (%3,7)	109
Ahlâki Bulanlar	11 (%13,3)	72 (%86,7)	83

Doğru sınıflandırma oranı %92,2

#### D.T Testi ve Varyans Analizi Bulguları

Cinsiyet farklılığının örgütsel siyasetin ahlâki algılanmasına etki edip etmediğini ortaya çıkarmak amacıyla t testinden yararlanılmıştır. Tablo 8'de özetlenen t testi sonuçları, cinsiyet farklılığının örgütsel siyasetin ahlâkiliği algılamasında etkili olduğunu göstermektedir. Şöyle ki kadın işgörenler erkek işgörenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir ve bu ortalama farklılığı  $p < 0,001$  seviyesinde anlamlıdır. Bir başka ifade ile kadın işgörenler erkek işgörenlere göre daha büyük oranda örgütsel siyaseti ahlâki bulmamaktadırlar.

Tablo 7: T Testi Sonuçları

Değişken	Erkek	Kadın	t	P
Siyasetin Ahlâkiliği	3,05	3,52	-4,19	,000

Kıdem ve ücret değişkenlerinin örgütsel siyasetin ahlâkiliği algılamasını etkileyip etkilemediği ise varyans analizi ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Değişkenlere ait ortalamalar ve F değerleri Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 8. *Kıdem ve Ücret Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar ve F Değerleri*

Değişken	Kıdem					Ücret				
	1-3	4-6	7-10	10- +	F	0-750	750-1	1-1,5	1,5-+	F
Siyasetin Ahlâkiliği	3,85	3,61	2,39	2,41	207,03*	3,77	3,55	2,25	2,33	281,44*

\*p<0,001

Kıdem değişkeni açısından durum değerlendirildiğinde örgütsel siyasetin ahlâkiliği algılamasında tüm gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Varyans analizi sonucunda ortalamalar arasında anlamlı fark olması durumunda bu farklılığın kaynağını tespit etmek gerekir. Bu amaçla çoklu karşılaştırma (post-hoc) testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre tüm gruplar arasında anlamlı fark olduğu için belirli bir grubu farklılığın kaynağı olarak göstermek mümkün değildir. Bir başka ifade ile farklılık tüm gruplardan kaynaklanmaktadır. En büyük ortalama farkı ise 1-3 yıl çalışanlarla 7-10 yıl çalışanlar (I-J\* = 1,46) ve 10 yıldan fazla çalışanlar arasındadır (I-J= 1,44). Yine Tukey testi sırasında gerçekleştirilen homojen alt gruplar analizine göre 1-3 yıl ve 4-6 yıl çalışanlar bir grupta, 7-10 yıl ve 10 yıldan daha fazla çalışanlar ise diğer alt grupta toplanmıştır. Bu ise kıdem arttıkça örgütsel siyasetin ahlâki bulunması olasılığının da arttığı anlamına gelmektedir.

Ücret değişkeni açısından da benzer bulgular elde edilmiştir. Şöyle ki örgütsel siyasetin ahlâkiliği algılamasında tüm gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur ve Tukey testi sonuçlarına göre tüm gruplar arasında anlamlı fark olduğu için belirli bir grubu farklılığın kaynağı olarak göstermek mümkün değildir. Dolayısıyla farklılık kıdem değişkeninde olduğu gibi burada da tüm gruplardan kaynaklanmaktadır. En yüksek ortalama farkı ise 0-750 milyon ücret alanlar ile 1-1,5 milyar (I-J= 1,52) ve 1,5 milyarın üzerinde ücret alanlar arasındadır (I-J= 1,44).Homojen alt gruplar analizine bakıldığında ise 0-750 milyon ile 750 milyon-1 milyar arası ücret alanların bir grupta, 1- 1,5 milyar ve 1,5 milyar üstü ücret alanların ise diğer grupta toplandığını göstermektedir. Bu bulgu da yöneticinin aldığı ücret arttıkça örgütsel siyaseti ahlâki bulma olasılığının da arttığı anlamını taşımaktadır.

## VII.Sonuç

Doğası gereği siyasal davranışlar belirli bir çıkar sağlamak (bir ödül ya da avantaj elde etmek) amacıyla biçimsel rol dışında gerçekleştirilen etkileme

\* I-J=Ortalamalar arasındaki fark

amaçlı faaliyetleri kapsamaktadır. Örgütlerle ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel siyasetin ahlâki olup olmadığı sıkça gündeme gelmiş ve bu soruya cevap aranmıştır. Bir taraftan siyasal davranışların hakkaniyete aykırı olduğu ve çalışanları kural dışı davranmaya teşvik ettiği belirtilerek örgütsel siyasetin ahlâki olmadığı iddia edilirken diğer taraftan da bugün örgütlerin karmaşık ve çapraşık yapısal ve çevresel unsurların siyasal davranışı gerektirdiği savı ileri sürülmektedir. Örgütsel siyaseti çalışanların nasıl algıladığına ilişkin çalışmalara bakıldığında ise yöneticilik vasfı olmayan çalışanların büyük ölçüde örgütsel siyaseti ahlâki bulmadığı yöneticilerin ise çoğu durumda siyasal davranışta ahlâka aykırı herhangi bir özellik görmediği sonucuna varılmaktadır.

Bu çerçeveden hareketle gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada 192 yönetici üzerinde kontrol odağı, statüye ilgi, başarı ihtiyacı, güçle özdeşleşme, bağımsızlık ihtiyacı, kendine saygı gibi yönetsel değerlerle iş tatmininin yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki bulup bulmama tercihlerine etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bulgular adı geçen tüm yönetsel değerler ve iş tatmini ile örgütsel siyasetin ahlâki görülüp görülmemesi arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda özellikle güçle özdeşleşme, kendine saygı ve iş tatmini olguları daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bir başka ifade ile güçle daha fazla özdeşleşen yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki buldukları, güçle özdeşleşmeyen yöneticilerin ise ahlâki bulmadıkları gözlenmiştir. Yine kendine saygısı yüksek yöneticiler örgütsel siyaseti ahlâki görmezken, kendine saygısı düşük yöneticiler olguyu ahlâki bulmaktadırlar. İş tatmini açısından ise yüksek tatmine sahip yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki bulmadıkları, tatmini düşük yöneticilerin ise örgütsel siyaseti ahlâki buldukları sonucuna varılmıştır.

Örgütsel siyasetin ahlâki olarak algılanıp algılanmaması tercihi ile ilgili olarak yukarıdaki değer ve tutumlar en çok ayırma gücüne sahip olgular olsa da bunlar dışında çalışma kapsamında ele alınan diğer değerlerin de bu tercihte etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayırma güçleri dikkate alınarak bir sıralama yapıldığında durumu şu şekilde özetlemek mümkündür: Statüye ilgisi yüksek, dış kontrol odağına sahip, bağımsızlık ve başarı ihtiyacı fazla olan yöneticiler örgütsel siyaseti ahlâki olarak değerlendirirken; statüye ilgisi düşük, iç kontrol odağına sahip, bağımsızlık ve başarı ihtiyacı az olan yöneticiler örgütsel siyaseti ahlâki olarak görmemektedirler. Bu kapsamda ayırma gücü en düşük yönetsel değerlerin başarı ihtiyacı olduğu da ayrıca belirtilmelidir. Bu durum başarı ihtiyacının her yönetici için gerekli bir olgu olduğu anlamını taşımaktadır.

T testi sonuçları ise kadın yöneticilerin örgütsel siyasete daha mesafeli yaklaşıklarını ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile erkek yöneticiler örgütsel siyaseti, kadın yöneticilere kıyasla, daha fazla oranda ahlâki olarak değerlendirmektedirler.

Varyans analizi sonucunda ise kıdem ve ücret değişkenlerinin de yöneticilerin örgütsel siyaseti ahlâki görüp görmemelerine etki eden değişkenler

olduğu ortaya çıkmıştır. Daha ayrıntılı olarak ifade edilecek olursa organizasyonda kıdemi ve ücreti yüksek yöneticiler örgütsel siyaseti ahlâki bir olgu olarak değerlendirirken, kıdemi ve ücreti düşük yöneticiler örgütsel siyaseti ahlâki bulmamaktadırlar.

Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise yöneticinin sahip olduğu değerlerin, iş tatmininin, cinsiyet, kıdem ve ücret değişkenlerinin o yöneticinin örgütsel siyaseti ahlâki görüp görmemesinde büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

### Kaynaklar

- Andrews, M.C.; Witt, L.A.; Kacmar, K.M. (2003), "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention", *Journal of Vocational Behavior*, 62, ss.357-369.
- Cavanagh, G.F.; Moberg, D.; Valasquez, M. (1981), "The Ethics of Company Politics", *Academy of Management Review*, July, ss.363-374.
- Churchill, G.A; Ford, N.M.; Walker, O.C. (1974), "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesman", *Journal of Marketing Research*, 11 (August), ss.323-332.
- Cropanzano, R.S.; Kacmar, K.M.; Bozeman, D.P. (1995), "Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities", Cropanzano, R.S. / Kacmar, K.M. (eds.) *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work*, Westport, CT: Quorum Boks, ss. 1-18.
- Daft, R.L. (2001), *Organization Theory and Design*, Seventh edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Diñer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta, İstanbul.
- Downes, M., Thomas, A., McLarney, C., (2000), "The Cyclical Effect of Expatriate Satisfaction on Organizational Performance", *Learning Organization*, 7 (3) ss.122-134.
- Ferris, G.R; Frink, D.D.; Bhawuk, D.P.S.; Zhou, J.; Gilmore, D.C. (1996a), "Reactions of Diverse Groups to Politics in the Workplace", *Journal of Management*, 22/1, ss.23-44.
- Ferris, G.R; Frink, D.D.; Galang, M.C.; Zhou, J.; Kacmar, M.K. (1996b), "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications and Outcomes", *Human Relations*, 49, ss.233-266.
- Ferris, G.R / Kacmar, K.M. (1992), "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, 18, ss.93-116.
- Fincham, R.; Rhodes, P. (1999), *Principles of Organizational Behaviour*, Third edition, Oxford University Press, New York.
- Greenberg, J.; Baron, R.A. (2000), *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Halsted, Amy J.; Bromley, Max L. ve Cochran John K. (2000), "The Effects of Work orientations on Job Satisfaction among Sheriffs' Deputies



- Practicing Community-Oriented Policing”, *Policing: an International Journal of Police Strategies & Management*, 23. (1) ,. ss.82-104.
- Hansemark, O.C. (2003), “Need for Achivement, Locus of Control and the Prediction of Business Start-Ups: A Longitudinal Study”, *Journal of Economic Psychology*, 24, ss.301-319.
- Hellriegel, D.; Slocum, W.; Woodman, R.W. (1991), *Organizational Behavior*, 6th edition, West Publishing Co., St. Paul, Minnesota.
- Higgins,M.C.(2000), “The More, The Merrier? Multiple Developmental Relationships and Work Satisfaction”, *Journal of Management Development*, 19. (4), ss.277-296.
- Hochwarter, W.A.; Kacmar, C.; Perrewe, P.L; Johnson, D. (2003), “Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship between Politics Perceptions and Work Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, 60, ss.438-456.
- Hochwarter, W.A.; Perrewe, P.L; Ferris, G.R.; Guercio, R. (1999), “Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics”, *Journal of Vocational Behavior*, 55, ss.277-297.
- Huczynski, A.; Buhanan, D. (2001), *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Pearson Education Ltd., Harlow.
- Kacmar, K.M. / Carlson, D.S. (1997), “Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation”, *Journal of Management*, 23/5, ss.627-658.
- Kurtuluş, K.(2004), *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Lewis, P.S.; Goodman, S.H.; Fandt, P.M. (1998), *Management: Challanges in the 21st Century*, 2nd edition, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Maslyn, J.; Fedor, D.B. (1998), “Perceptions of Politic: Does Measuring Different Foci Matter”, *Journal of Applied Psychology*, 84, ss.645-653.
- Nelson, D.L.; Quick, J.C. (2002), *Understanding Organizational Behavior: A Multimedia Approach*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Oshagbemi,T. (2000), “Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers”, *Women in Management Review*, 15, ( 7 ), ss.331-343.
- Oshagbemi,T. (1999), “Academics And Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction”, *Personnel Review*, 28 . 1/2, 108-123.
- Özdamar, K. (1999), *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi 1*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özgen, H.; Öztürk, A.; Yalçın, A. (2001) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel, Adana.

- Parker, C.P.; Dipboye, R.L.; Jackson, S.L. (1995), "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, 21, ss.891-912.
- Robbins, S.P. (2000), *Managing Today*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Rollinson, D.; Broadfield, A.; Edwards, D.J. (1998), *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, Pearson Education Ltd., Harlow.
- Schwepker, C.H. Jr. (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce", *Journal of Business Research*, ss.39-52.
- Tuten, T.L.; Neidermeyer, P.E. (2004), "Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers: The Effects of Stres and Optimism", *Journal of Business Research*, 57, ss.26-34.
- Velasquez, M.; Moberg, D.J.; Cavanagh, G.F. (1983), "Organizational Statesmanship and Dirty Politics: Ethical Guidelines for the Organizational Politician", *Organizational Dynamics*, 12 (2), ss.65-80.
- Vigoda, E.; Cohen, A. (2002), "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study", *Journal of Business Research*, 55, ss.311-324.
- Vigoda, E. (2000), "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, 57, ss.236-347.
- Yüksel, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zahra, S.A. (1989), "Executive Values and Organizational Politics: Some Preliminary Findings", *Journal of Business Ethics*, 8/1, ss.15-29.
- Zahra, S.A. (1984), "Managerial Views of Organizational Politics", *Management Quarterly*, 25 (1), ss.31-37.