

## ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN İŞLEYİŞİ: TEMEL DAYANAKLARA İLİŞKİN KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME<sup>1</sup>

Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI<sup>2</sup>

### ÖZET

Bu çalışma örgütsel politikanın işleyişine dayanak oluşturan olguları kavramsal bir çerçevede ele almayı ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel politikanın işleyişinde, politik düşünmek ve/veya politik davranmak yaőam sahnesinin her alanında olduğu gibi bireylerin içinde yer aldıkları çeşitli örgütlerde de kaçınılmaz gerçeklerden birisini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel politika kavramı ve örgütsel politikaya işlerlik kazandıran örgütsel politika algısı ve politik davranış kavramları temel hatlarıyla ele alınmıştır. Örgütlerde politik faaliyetlerin işleyişine temel oluşturan dayanaklar açıklanmıőtır. Yazın taraması yapılarak bu dayanak noktalarının bir örgütün politik hale dönüşmesindeki önem ve etkileri deđerlendirilmiőtir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Politika, Örgütsel Politika Algısı, Politik Davranış

### FUNCTIONING OF ORGANIZATIONAL POLITICS: A CONCEPTUAL EVALUATION FOR BASIC FOUNDATIONS

### ABSTRACT

This study aims to discuss and evaluate the facts underlying the functioning of organizational politics in a conceptual framework. In the functioning of organizational politics, thinking and/or behaving politically constitutes one of the inevitable truths in various organizations in which individuals are involved as well as in all areas of life. In this direction, the concept of organizational politics and the concepts of organizational politics perception and political behavior which make organizational politics functional. The foundations forming a basis for political activities in organisations are described. By conducting a literature review, the importance and effects of these foundations for an organization to become political are evaluated.

**Keywords:** Organizational Politics, Perception of Organizational Politics, Political Behaviour

---

<sup>1</sup> Bu Makale 21-23 Ekim 2017 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulan bildirinin geliőtirilmiő hali olup, Örgütsel Politikanın İşleyiőü: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İliőkiler adlı doktora tezi göz önüne alınarak derlenmiőtir.

<sup>2</sup> Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ybursali@pau.edu.tr

## GİRİŞ

İnsanoğlu yerkürede varlık göstermeye başladığı andan itibaren yaşamak, çıkarlarını korumak, istediklerini elde edebilmek ve güç kazanmak adına doğayla, doğadaki canlılarla ve diğer bireylerle sürekli olarak mücadele etmiştir. Doğduktan sonra kendi benliğinin farkına varmaya başlayan insanoğlu için bu mücadele, yaşamının her alanında başa çıkması gereken bir olgu olarak süregelmiştir. Bu mücadele sırasında da çoğu zaman başkalarının çıkarları pahasına bile olsa insan, kendi çıkarlarını korumak ve gerçekleştirmek uğruna politik davranmaktan kaçınmamıştır. Bu yüzden de yaşamın sürdürüldüğü bu büyük arenada ‘politik düşünmek’ ve/veya ‘politik davranmak’ ilişkide bulunan herhangi bir birey, grup ya da kuruma karşı şartlar gerektirdiğinde ortaya koyulan bir gerçeklikten ibarettir. Örgütlerin ve tek tek bireylerin çıkarlarını gerçekleştirmek ve onlara hizmet etmek açısından son derece önemli olan politik eylemler, “bireyin örgütsel rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetler” (Farrell ve Petersen 1982: 405) olarak tanımlanabilir.

Örgüt içerisinde politik faaliyetlerin ortaya çıkması ve sürdürülmesi, örgütsel politikanın işleyiş mantığını anlamayı gerektirmektedir. Bu işleyişte hem politik davranışlar hem de politik davranışlar öncesinde ya da sonrasında oluşan politik algılar önem kazanmaktadır. Örgütsel yaşamın bir parçasını oluşturan ve örgütün her üyesinin çeşitli düzeylerde içinde yer aldığı politik davranışlar, örgütsel politikanın görünür kısmını yani buzdağının üstte kalan kısmını oluşturmaktadır. Örgütsel politikanın algılanması ya da politik algılar ise bireylerin örgütteki olaylar ve diğer bireylerin davranışları karşısında geliştirdikleri zihinsel değerlendirmelerini ortaya koymakta yani politikaların subjektif yönüne işaret etmektedir. Bu yüzden denilebilir ki politik algılar hem politik davranışların şekillenmesinde etkili olabilmekte hem de politik davranışların sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bu süreçte örgütsel ortamın, bireylerin ve olayların gerek politik olarak algılanmasında gerekse bireylerin politik davranışlarda bulunmasında yani politikaların örgüt içinde işlerlik kazanmasında bazı dayanak noktalarından söz etmek mümkündür. Bu kapsamda çalışma, örgütsel politikaya zemin oluşturduğu düşünülen dayanak noktalarını teorik çerçevede değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

## 1. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN İŞLEYİŞİ

Bir örgütte politika konusunun var olması, anlam ve işlerlik kazanmasında o örgütteki bireylerin ortama ya da diğer bireylere yönelik politik yöndeki algıları ile o örgütte sergiledikleri politik davranışları etkili olmaktadır. Dolayısıyla politikaların bir örgütte işleyişini anlayabilmek için bu iki kavramı anlamak önem taşımaktadır. Bu yönde alt başlıklarda önce genel olarak örgütsel politika kavramından daha sonra da örgütsel politika algısı (politik algılar) ve politik davranış kavramlarından söz edilmektedir.

### 1.1 Örgütsel Politika Kavramı

Teorik açıdan örgütlerde politika olgusunun yer almaması daha mantıklıdır denilebilir. Bu noktada ‘örgüt ve politika kavramları bir araya gelebilir mi?’ sorusunun cevaplanması manidardır. Zira örgütler belirli amaçlar peşinde koşan yüksek düzeyde rasyonel yapılar (Luthans, 1995:331) olup, kararlar faydayı maksimize etme ilkesine göre alınmaktadır. Bunun da ötesinde, kararları alan bireylerin açık ve genel bir amaç ile gerekli öngörüye sahip

oldukları da düşünülürse, örgütün bugünü ve geleceği için doğru tercihleri ve sonuçları ortaya koyabilecekleri varsayılır. Ancak rekabetin kaçınılmaz olduğu gerçek hayatta düzen her zaman bu şekilde işlememekte ve örgütlerde rasyonel olmayan davranışlar da sergilenebilmektedir. Üstelik sadece örgütün içinde yer alan bireylerin davranışları yüzünden değil, bir bütün olarak örgütün kendisi de rasyonel olmayı başaramamaktadır (Robbins, 1990: 247). Tam da bu noktada örgütleri politik yapılar olarak ele almak ya da örgütler açısından politika metaforunu kullanmak, örgütlerin bir hedefe yönelik bütünlük rasyonel kuruluşlar olduğu görüşünün aksine, örgütlerin çeşitli amaçlar (örnek: gelir sağlamak, kar elde etmek, kariyer yapmak, topluma yarar sağlamak vb.) için bir araya gelmiş ve farklı çıkarlara sahip insanlardan oluşan gevşek ağlar olarak görülmesine imkan tanımaktadır (Morgan, 1998: 189). Bazı bilim adamları da bu düşüncelere paralel olarak, örgütler açısından hem örgütsel işleyiş konularında hem de bireylerin davranışlarında kimi zaman rasyonel olmayan özelliklerin ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Gandz ve Murray, 1980; Mintzberg, 1983). Bu noktada irrasyonel özelliklerin örgütü kaçınılmaz bir şekilde politikleştirdiği ya da politik davranışlarda bulunan bireylerin örgütü irrasyonel bir hale dönüştürdüğü söylenebilir. İşte örgütlerde politika kavramının varlık bulması ve siyaset dünyasına ait olduğu düşünülen politika olgusunun örgüt içinde işlerlik kazanmaya başlaması bu bağlamda ele alınabilir. Nitekim örgütü bir kültür olarak ele alan yaklaşımlar, örgütlerin hiçbir zaman makine metaforunda ima edilen basit araçlar şeklinde çalışmadığını ileri sürmektedirler. İnsanoğlu makine ya da makine benzeri bir şey olmadığı için etkin fonksiyonel birimler şeklinde çalışması da mümkün değildir (Ferris ve King, 1991:60). İnsanlar belirli bir örgütlenme ve yönetim altında bile, her zaman örgütteki diğer bireylerin amaçlarıyla uyumlu bir şekilde hareket etmemekte, zaman zaman daha çok kendi içsel motivasyonlarına uygun şekilde davranışlar göstermektedirler. İşte tam olarak rasyonel modelin kusursuzluğu ile insan eyleminin düzensizliği arasındaki alanda da politikalar oluşmaktadır.

Rasyonel bir biçimde işlemesi beklenen örgütlerin çoğu zaman irrasyonel süreçler tarafından kuşatılmasının nedeni, örgütlerin tipik olarak birbirinden farklı birçok alt birimden ve değişik alt kültürlerle sahip bireylerden oluşmasıdır. Bu anlamda, örgütler de tıpkı içinde var oldukları geniş sistemler gibi, birbirleriyle ortak çıkarları yüzünden rekabet eden bireylerin karşı karşıya geldiği arenalara (Butcher ve Clarke, 2002:40; Mintzberg, 1985) benzetilebilir.

Politika olgusunun kökleri, aslında günümüzden çok daha eski dönemlere kadar uzanmaktadır. İnsanoğlunun içinde yer aldığı her toplulukta gücü ve etkileme davranışlarını kullanmaya yönelik çeşitli eylemleri görmek ve bunlardan bahsedildiğini işitmek son derece olağandır. Birçok yönetim bilimci de oldukça uzun bir süredir örgütlerde politika konusunu, politik davranışı, davranışın ortaya çıkış nedenlerini, politik davranışı nelerin oluşturduğunu ve bunun örgüte etkilerini uygun bir dille tanımlamaya çalışmıştır (Drory ve Romm, 1988; Kumar ve Ghadially, 1989; March, 1962; Pinto,1997). Bu anlamda, ilk olarak sanayileşmenin başladığı dönemlerde klasik yönetim sürecinin kurucularından Weber'in örgütlerde güç ve politika konusunu ele aldığı söylenebilir. Ancak, politikaya ilişkin düşüncelerin örgütsel davranış yazınında düzenli bir şekilde yer alması, 1960'lı yılların başında olmuştur. Başlangıçta yazında daha az yer bulan örgütsel politika kavramı ile ilgili daha sonra birçok çalışma yapılmıştır. Bunun da ötesinde günümüzde birçok yönetim, örgüt teorisi ve davranış

kitabında bu konu detaylı bir şekilde ele alınmaktadır (Daft, 2007; Hodge, William, Gales, 2003; Robbins, 1998; Robbins ve Judge, 2012).

Bugüne kadar örgütsel politika ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, kavramın tanımlanmasına ilişkin kabul gören tek bir tanım olmadığı söylenebilir. Bu alanda yapılan her çalışmada kavramı tanımlamanın zorluğundan bahsedilmektedir. Zira kavram bireysel, grup ve örgüt düzeyinde ele alınabilecek bir kavram olup, kapsam olarak da son derece geniş muğlak ve karmaşıktır. Bu sebeple birçok yazar kavramı farklı bakış açıları ile ele alarak tanımlamaya çalışmıştır. Bununla birlikte tanıma ilişkin açıklamalar arasında kesin benzerlikler olduğunu söylemek de mümkündür. Ancak şu anda yaygın olarak paylaşılan bir örgütsel politika tanımının olduğunu söylemek zordur. Örgütsel politikanın tanımı ile ilgili tam bir görüş birliği olmamasına rağmen, birçok kuramsal çalışmanın (Drory ve Romm, 1990; Mayes ve Allen, 1977), kavramsal bir temel oluşturma konusunda katkı sağladığı ifade edilebilir. Politika kavramına bütünleştirici bir açıdan yaklaşan ve bu konuda çalışma yapan Mayes ve Allen, örgütsel politika konusunda yapılan tanımları inceleyerek daha bütünleştirici bir tanım ortaya koymuşlardır. Bu yönde kavramı, örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesi (Mayes ve Allen, 1977:675) şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanım Tablo 1’de açık bir şekilde sunulmaktadır.

**Tablo 1: Örgütsel Politikanın Boyutları**

Etkileme Araçları	Etkileme Amaçları	
	Örgüt tarafından onaylanan	Örgüt tarafından onaylanmayan
Örgüt tarafından Onaylanan	Politik Olmayan Davranış 1	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış 2
Örgüt tarafından Onaylanmayan	Örgüt İçin Potansiyel Olarak İşlevsel Politik Davranış 3	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış 4

**Kaynak:** Mayes ve Allen, 1977:675

Örgütsel politikaya ilişkin tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel politika kavramının örgütteki somut davranışlar açısından ele alındığı; buna karşılık politikanın düşünce boyutu üzerinde durulmadığı görülmektedir. Hâlbuki örgütte çalışanların kendi çıkarlarını gözeterek amaçlarına ulaşmak, mevcut durumlarını korumak veya var olan durumlarını daha iyi bir seviyeye taşımak için yaptıkları her türlü faaliyetin, örgütsel politikanın oluşmasına zemin hazırladığı kabul edilmektedir. Bu noktada faaliyetlerin öncesinde ve sonrasında oluşan çeşitli algıların, bireylerin yeni tepkiler ya da davranışlar ortaya koymasında etkili olacağı da göz önünde tutulmalıdır. Buradan hareketle, mikro bakış açısıyla örgütsel politika, örgüt içinde yer alan birey ve grupların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için, bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz algıları doğrultusunda, örgütün ya da diğer bireylerin yararına ya da zararına çeşitli davranışlar sergilemeleri sonucu örgütte oluşan durum olarak tanımlanabilir.

Bu tanıma göre örgütsel politika, tek başına politik algılar ya da tek başına politik davranışlardan ibaret değildir. Mikro bakış açısından incelendiğinde örgütsel politikanın iç içe geçmiş, birbiriyle ilişkili iki yapı (politik algılar ve politik davranışlar) sayesinde işlerlik kazandığı dikkat çekmektedir. Buna göre, örgütsel politikanın herhangi bir örgütteki işleyişinde hem politik algılar hem de politik davranışlar eşzamanlı ya da birbirinin ardı sıra var olmaktadır. Örgütsel politikanın bu iki yapı (yani politik algı ve politik davranış) aracılığı ile işleyişini daha iyi anlamak amacıyla, alt başlıklarda örgütsel politika algısı ve politik davranış kavramlarına yer verilmektedir.

### **1.2 Örgütsel Politika Algısı (Politik Algılar)**

Algı, bireylerin çevrelerinde olup bitene anlam verebilmek için duyu organları aracılığıyla edindikleri izlenimleri düzenleme ve yorumlama süreçleri (Robbins ve Judge, 2012:168) olarak ifade edilebilir. Bizi çevreleyen dünyayı anlamlandırma noktasında bilgilendirme işlevi gören algısal süreçler sayesinde insanoğlunun düşünceleri şekillenmekte, kararlar vermekte ve bunları uygulamaya dökmektedir. Ancak insanoğlu gerçek ve karmaşık dünyayı anlayabilmek, daha basite indirgemek için algılama sürecinden yararlanmasına karşılık algılanan her ne ise var olan gerçeklikten çok farklı olabilmektedir. Sonuçta düşüncelerimiz, kararlarımız ve davranışlarımız gerçekliğin kendisine göre değil, gerçekliği nasıl gördüğümüze, nasıl algıladığımıza göre şekillenmektedir denilebilir. Dolayısıyla bu durum, tek bir gerçekliğe karşılık her bir birey açısından farklı düşüncelere ve davranışlara işaret etmektedir. Burada farklılıklara, yanlış anlamalara ya da çarpıtmalara yol açan faktörlerin gerek algılayan kişinin sahip olduğu özelliklerden, gerek algılanan hedefin sahip olduğu özelliklerden gerekse de algının gerçekleştiği durumun ya da çevrenin özelliklerinden (Özkalp ve Kırel, 2016: 598) kaynaklandığı belirtilebilir

Bu kapsamda örgütsel politikaların anlaşılması açısından algılamaların anlaşılması önem kazanmaktadır. Zira örgütte oluşan çeşitli durumlarda ve meydana gelen olaylarda bireylerin sergiledikleri davranışların gerçekliğinden ziyade, davranışların kişilerin algılamalarına bağlı olarak çeşitli şekillerde değerlendirilebilmesi söz konusudur. Bu yönde herhangi bir birey tarafından örgütteki ortamın politik olarak algılanması, gerçekte o örgütte politik faaliyetlerin var olup olmamasına bağlı olmaksızın içsel (örgüt içi) politikaların oluşmasına etki edebilmektedir (Buenger ve dğ., 2007:294). Örgütün politik bir yapıya sahip olup olmamasından ya da örgütte politik faaliyetlerin aktif bir biçimde yer alıp almamasından bağımsız olarak, bireylerin kendilerinden, diğer bireylerden ya da ortamdaki kaynaklanan algılamaları politikaların oluşmasında çok daha belirleyici olmaktadır. Böyle bir durumda bireyin, kendi düşünce, duygu, varsayım ve beklentilerine dayanarak ortamı politik bir şekilde algılaması, davranışlarına buna göre yön vermesi ve belki de gerçekte politik olmayan bir ortamı politik bir hale dönüştürmesi son derece olağandır denilebilir. Benzer biçimde sürekli politik faaliyetlerin yürütüldüğü bir örgütte yer alan ve çıkarları doğrultusunda kendisi de bu yönde davranan herhangi bir bireyin de içinde bulunduğu ortamı politik olarak algılamaması ve bu durumu doğal, olağan karşılaması da mümkündür. Dolayısıyla örgüt ortamını, bireyleri ve davranışları politikleştiren şeyin var olan gerçekliklerden ziyade bu gerçekliklerin bireyler tarafından politik olarak algılanıp algılanmaması olduğu belirtilebilir. Üstelik bu algılamaların olumlu ya da olumsuz bir biçimde ortaya çıkması, bireylerin yöneticilerine, çalışma

arkadaşlarına ve örgüte yönelik tepkilerini, işe ve örgüte yönelik beklentilerini ve işle ilgili ortaya çıkacak sonuçları da etkileyebilecek ve şekillendirebilecektir.

Örgütte oluşan politik algılar ya da örgütsel politika algısı (perception of organizational politics) politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranış gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin subjektif bir biçimde yorumlanması (Harrell-Cook ve dğ., 1999:1095) olarak tanımlanabilir. Bir örgütte bu yönde oluşan algılar bireylerin, o örgütü, o örgütün karar ve uygulamalarını, o örgütte yer alan amir ve meslektaşların kararlarını ve faaliyetlerini ne ölçüde politik olarak algıladıklarının bir göstergesidir. Bu sebeple de ortaya çıkan karar, davranış ve uygulamaların örgüt ya da birey açısından yararlı ya da zararlı olup olmadığı konusu, o karar, davranış ya da uygulamaların gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olarak değişiklik ve farklılık gösterebilmekte yani subjektif bir özellik taşımaktadır. Zira örgütte kimi zaman açık belirgin ve görünür bir biçimde sergilenen politik faaliyetler, kimi zaman da kapalı kapılar ardında, gizli ve sembolik bir biçimde sergilenmektedir. Bunun da ötesinde ister açık seçik isterse gizli bir biçimde yürütülsün, politik faaliyetler kiminin çıkarlarını gerçekleştirmesine yardımcı olduğu için olumlu olarak değerlendirilmekte, kimisinin de kuyusunu kazdığı, arkasından iş çevrildiğini düşündüğü için ahlak dışı, kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir. Kimi zaman da gerçekte politik içerikte faaliyetler söz konusu olmasa bile oluşan şartlar gereği bazı bireyler ortamı ya da diğer bireylerin (örn.:amirler ve çalışma arkadaşları) sözlerini, kararlarını ve davranışlarını politik biçimde değerlendirebilmektedirler. Bu sebeple de birey açısından var olan, ortaya çıkan gerçeklik yerini algılanan gerçekliğe bırakmakta ve bu durum da kişiden kişiye, durumdan duruma ve zaman göre değişiklikler gösterebilmektedir.

Bu açıdan bakıldığında bireylerin ortama yönelik politik algılarının şekillenme biçiminin, bireylerin özellikle politik davranışlarını ve dolayısıyla bir bütün olarak bireylerin çalışma yaşamları ile örgütsel yaşamlarını şekillendireceğini söylemek mümkündür.

### **1.3 Politik Davranışlar**

Örgütsel politika kavramı açıklanırken, örgütlerin aslında rasyonel kuruluşlar olduğundan ve rasyonel bakış açısına göre de teorik olarak örgütlerde politik faaliyetlerin yürütülmesinin mantıklı görünmediğinden bahsedilmişti. Ancak bu görüş, çatışan çıkarlar söz konusu olduğunda, bireylerin irrasyonel bir biçimde davranarak teoriden farklı bir şekilde hareket ettikleri ve böylece politikanın örgütler açısından kaçınılmaz bir gerçek olduğu görüşüyle çürütülmüştü. Nitekim bir örgüt kurulduğu ve faaliyet göstermeye başladığı andan itibaren, bünyesinde barındırdığı ‘insan’ unsurundan dolayı politik süreçlere maruz kalmaktadır. Üstelik örgütte bireylerin çoğu tarafından sergilenen politik davranışlar son derece gerçekçi, etkin ve yaygın bir biçimde yerine getirilmektedir ve yapılan çalışmalarda (Wickenberg ve Kylén, 2004:8) da bu durumu destekleyen örnekler ortaya koyulmaktadır.

Schein (1977:78) da, örgütsel yaşamın gerçeklerinden birisini, planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol gibi faaliyetleri içeren rasyonel davranışların oluşturduğunu belirtmektedir. Ancak Schein’e göre tam da bu sebeple örgütler politik davranabilmektedir. Şöyle ki, bu rasyonel davranışların altında yatan şey, gücü elde etme ve gücü korumayla ilgili olan diğer bir davranış setinden oluşmaktadır. Bu yönde planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol faaliyetleri dâhilinde yapılan güç mücadeleleri, birleşmeler ve stratejik manevralar örgütsel yaşama özgü ve örgüt için gerekli davranışlar haline dönüşebilmektedir. Ortaya

koyulan davranışların bu şekilde ele alınması da bu davranışları politik arenayla bağlı disiplinlerin odak noktası durumuna getirmektedir. Bu görüşü biraz daha açarsak, hem örgütün hem de bireylerin kendi çıkarlarını korumak ve isteklerini gerçekleştirmek için, 'rasyonel kararları' doğrultusunda kimi zaman rasyonel olmayan biçimde davrandıklarını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Üstelik kendisi ve çıkarları söz konusu olduğunda, fazlasıyla akıllı ve mantıklı bir biçimde hareket eden birey ya da örgütlerin, öncelikle, kendi çıkarlarını, yararlarını düşündükleri ve başkalarının zararı pahasına bile olsa, politik davranışlar sergiledikleri ifade edilebilir. Çünkü diğer bireylerin davranışlarını etkilemedeki ya da onlara karşı davranmadaki amaç hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarıyla tutarlı bir şekilde örtüşmekte (Hellriegel ve dğ., 2001:277) ve bu durum da politik davranmayı bir şekilde haklı göstermektedir.

Çıkarlar, amaçlar ve beklentileri somut sonuçlara dönüştürmek için planlı ve bilinçli bir biçimde yürütülen politik davranışlar, bireyin örgütsel rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetler olarak tanımlanabilir (Farrell ve Petersen, 1982:405). Buna göre politik davranışlar, bireylerin gerçekleştirmesi gereken resmi görev ve rollerinin dışında kalan, planlı, bilinçli ve kasıtlı olarak, çıkarları gerçekleştirmeye dönük yapılan resmi olmayan davranışlara işaret etmektedir. Örgüt içerisindeki bireylerin etki ve başarı düzeylerini anlamak açısından politik davranışlar son derece önemli ve manidar mesajlar vermektedir. Bu sayede örgüt içinde münferit alanlar ve konularda kimin, kimlerin neden o sözü söylediğini, o karara nasıl vardığını, neden A'nın yanında değil de B'nin yanında durduğunu, neden A grubunu değil de B grubunu desteklediğini ya da onların desteklerini nasıl sağladığını ya da asla yan yana gelmez dediğin iki bireyin/grubun nasıl olup da işbirliği yaptığını anlamak mümkün olur. Farrell ve Petersen (1982:405) Şekil 1.'de görüldüğü üzere üç temel boyut üzerinden hareket ederek örgütlerdeki politik eylemlere ilişkin bir sınıflandırma ortaya koymuşlardır.

Şekil 1: Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması

YASAL		YASAL OLMAYAN			
DIKEY	YATAY	DIKEY	YATAY		
i Ç	<b>I</b> *Doğrudan söz hakkı *Amire şikâyet *Komuta zincirini devre dışı bırakmak *Engelleme politikası	<b>II</b> *Koalisyon kurma *Karşılıklı çıkar alışverişi *Misilleme	i Ç	<b>I</b> *Sabotaj *Sembolik protestolar *İşyanlar *Ayaklanma	<b>II</b> *Tehditler
	<b>III</b> *Hukuki davalar	<b>IV</b> *Diğer bir örgütten meslektaşla konuşma *Dışarıda profesyonel eylem		<b>III</b> *İslikçilik (ihbarcılık)	<b>IV</b> *Örgütsel düzenbazlık *İhanetler

Kaynak: Farrell ve Petersen, 1982:407.

Buna göre sınıflandırmada üç boyut kıstas alınmıştır. Bunlar, iç-dış boyut, dikey-yatay boyut ve yasal-yasal olmayan boyutlardır. Bu boyutlar, çalışanların örgütteki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkilemek için, kaynakları araştırmak ya da uygun kaynaklara doğru hareket etmek için kullandıkları taktiksel seçimlerini neyi dikkate alarak yaptıklarını yansıtmaktadır. Bu boyutlardan iç-dış boyut, politik davranışlarda bulunan bireylerin kaynakları kurum içinden ya da kurum dışından karşılama tercihlerini belirtmektedir. Dikey ve yatay boyut ise, politik davranışların hiyerarşi içerisinde nereye doğru yönlendirildiği ile ilgili olup, ast ve üst ya da aynı düzeyde çalışanlar arasında kullanılan taktikleri ifade etmektedir. Yasal ve yasal olmayan boyut ise yapılan davranışların örgüt tarafından meşru olarak karşılanıp karşılanmaması ile ilgilidir. Buna göre bireyler, kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye yardım edecek ve bu boyutları kapsayacak biçimde uygun taktikleri seçme ve uygulama yoluna gidebilmektedirler.

## 2. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN İŞLEYİŞİNDE TEMEL DAYANAKLAR

Yukarıda ele alınan konular ve değerlendirmelerden hareketle yazındaki çalışmalar da dikkate alınarak, bir örgütte politikanın işleyişinde yani politik algılar ile politik davranışların birbirini besleyen, birbirini tamamlayan sürecine dayanak oluşturan belirli olgulardan söz etmek mümkündür. Bunlar, değerler ve niyetler, çıkarlar ve karşılıklı bağımlılık, atıf teorisi ile örgüt kültürü ve örgüt iklimi olarak ifade edilebilir. Alt başlıklarda bu kavramlara ilişkin açıklamalar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

### 2.1 Değerler ve Niyetler

Herhangi bir bireyin herhangi bir örgütteki ortamı, olayları ve diğer bireyleri politik yönde algılamasında ya da politik davranışlarda bulunmasında sahip olduğu değerlerin belki de ilk sırada geldiğini ifade etmek yanlış değildir. Zira belirli bir durumu diğerine tercih etme eğilimi olarak da tanımlanabilen değer kavramı, davranışlara kaynaklı eden ve onları yargılamaya yarayan anlayışlardır (Aydın, 2014:43). Değerlerin insan eylemlerinin oluşturucu unsurları olduğu ve hiçbir eylemin değer dışı olamayacağı düşünüldüğünde, insana dair her türlü eylemin ya değeri koruyarak ya değeri çiğneyerek, ya da her ikisini birden yaparak hep değerlerle ilgili olduğu ifade edilebilir (Tepe, 2008:7). Bir toplumun ya da grubun yaşamında herşey, değerlere göre algılanır ve kavranır (Yüksel, 2002:181). Değerler, yapıp-etmelerimizi belirleyen, yöneten, yönlendiren, onların temelinde yatan ilkeler (Uysal, 2003:52) olarak tanımlanabilir. Bu durumda insanların sergiledikleri her türlü davranışta sahip oldukları değerlerin etkilerini gözlemlemek mümkündür. Dolayısıyla bir insanın yaşamını sürdürmesi ve amaçlarını elde etme noktasında değerlerin anlam ve önemi aşikârdır. Eylemek değerlendirme yapmak, değerlendirme yapmak ise farklı eylem seçenekleri arasından birisini seçmek demektir (Tepe, 2008:7). İyi nedir kötü nedir, doğru nedir yanlış nedir, ahlaki olan nedir ahlaki olmayan nedir vb. soruları sormak bu anlamda bir değerlendirme sorunu olarak ortaya çıkmaktadır ve bireyin ilişkide bulunduğu diğer bireyler karşısındaki tutumları, kararları ve davranışları hep bu tür değerlendirmelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Kuçuradi, 1998).



Bireylerin önlerindeki seçeneklerden hangisine yönelecekleri ve bu seçenekler doğrultusunda ne tür davranışlarda bulunacakları, sahip oldukları değerlere göre değişecektir. Dolayısıyla bu durum bireylerin farklı algılamalar geliştirmelerine ve sonrasında da farklı eylemlerde bulunmalarına yani farklı yollara sapmalarına sebep olabilecektir. Bu sebeple bir örgütte yer alan bireylerin ortama ve diğer bireylere politik algıları ya da bu yönde politik davranışlar sergilemeleri ve bu davranışlardan da hangilerini tercih edecekleri sahip oldukları değerler temelinde şekillenecektir demek yanlış olmayacaktır. Buradan hareketle denilebilir ki iyilik, doğruluk, dürüstlük, özgecilik, ahlaka uygunluk vb. değerlere sahip olan bir bireyle, ‘amaca giden her yol mubahtır’ sözü doğrultusunda Makyavelist değerlere sahip bir bireyin düşünceleri ve eylemleri farklılık gösterecektir. Bu değerlere sahip iki bireyin kendilerine, diğer bireylere ve olaylara bakışı bu değerler çerçevesinde şekillendiğinden, örgütteki ortamı politik olarak değerlendirmeleri ve politik davranışlarda bulunmaları ya da bulunmamaları da bu yönde bir seyir izleyecektir.

Örgütsel politika algısı ve politik davranışlar söz konusu olduğunda değerlerle birlikte ele alınması gereken bir diğer kavram niyetlerdir. Ameller niyetlere göredir sözünde de ortaya koyulduğu üzere, özellikle sergilenen davranışlar, niyetimizin iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz olmasına bağlı olarak farklılık gösterebilecektir. Ayrıca olaylara ya da diğer bireylerin davranışlarına yönelik algılarımız da sahip olduğumuz niyetler temelinde şekillenecektir.

Bu kapsamda politik davranışla çatışma konusunu ilişkilendiren araştırmalar dikkat çekicidir. Zira bu çalışmalarda (Drory ve Romm, 1988; Gandz ve Murray, 1980; Tushman, 1977) da ifade edildiği gibi, çatışma halinden kurtulmak ve durumu kendi lehine çevirmek isteyen bireyler bu noktada ya eylemsizlik göstererek ya da çeşitli eylemlerde bulunarak politik davranabilmektedirler. Burada önemli olan ve dikkat edilmesi gereken nokta, bireyin bu konuda sahip olduğu niyettir. Çünkü politik davranış ile politik olmayan davranış arasındaki ayırım, sahip olunan niyet temelinde yapılabilir (Drory ve Romm, 1990:1140). Çünkü sahip olunan niyetler, davranışın yönünü, içeriğini ve de niteliğini belirleyecektir. Eğer birey kendi çıkarlarını düşünerek hareket ediyorsa, politik davranma olasılığının yüksek olacağı söylenebilir. Çünkü bu durumda, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için başkalarının zararına bile olsa, çeşitli davranışlar sergileyebilecektir. Ancak bireyler tarafından sergilenen bütün politik davranışların aldatıcı ve başkalarına zarar verecek nitelikte olmayacağını da belirtmek gerekir. Bu noktada bireyin niyetinin neden önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Ayrıca, bireyin niyetlerini belirleyebilecek ya da bireyin niyetlerine bağlı olarak ortaya çıkabilecek algılamalar konusu dikkati çeken bir başka konudur. Buna göre bireyin davranışının iyi ya da kötü niyetle ortaya koyulması ve de hangi tür davranışların sergileneceğinin belirlenmesinde algılar önemli bir rol oynamaktadır. Denilebilir ki bireylerin ortamı ve diğer bireylerin düşünce ve eylemlerini algılama biçimleri, davranışlarına yön verebilecektir. Çünkü yapılan araştırmalar da, ortamı yüksek düzeyde politik olarak algılayan bireylerin, aynı zamanda, politik davranışları kendi kendilerine yasalaştırmalarının daha olası olduğunu ortaya koymaktadır (Kacmar ve Baron, 1999). Bunun da ötesinde algılamalar doğrultusunda sadece davranışlar şekillenmemekte; aynı zamanda davranışların uygulama araçları olan taktikler ve bunların yönü de belirlenmektedir.

## 2.2 Çıkarlar ve Karşılıklı Bağımlılık

Felsefe sözlüğünde toplumsal yaşamda bütün olup bitenler belli çıkarların görünüşleri olarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda çıkarlar hem bireylerin hem de tüm toplumun eylemlerinin yönünü belirlemektedir (Hançerlioğlu, 1976: 255-256). Hem bu yönüyle hem de doğası gereği politika kavramı ile belki de en çok anılan, en fazla yan yana gelen kavramın çıkar kavramı olduğu belirtilebilir. Rasyonel düşünen ve bu yönde de hareket eden bir birey açısından kendi çıkarları doğrultusunda davranmak, çıkarlarını gerçekleştirmek ve bunları korumak söz konusu olduğunda diğerlerinin zararı pahasına bile olsa onların çıkarlarını çiğnemek ya da yok saymak birey açısından haklı görülebilmektedir. Zira herhangi bir örgütte gerek birey, gerek grup gerekse de örgüt düzeyinde herkesin farklı çıkarları söz konusu olup, çıkarlardan doğan çatışmaları tümüyle ortadan kaldırmak pek de mümkün görünmemektedir. Bu çıkar çatışmalarının etkisi bireysel ve mesleki kararlarda ortaya çıkmakta ve bireyler bu doğrultuda politik davranışlar sergilemekten kaçınmamaktadırlar.

Felsefi olarak düşünüldüğünde her birey bir yarara sahip bulursa da ve herkesin hemen her konuda bir çıkarı olsa da her yarar ya da her çıkar bir çatışmanın kaynağı değildir. Çıkar çatışması kişisel çıkarını savunmak yükümlülüğünde olan birisinin başka birisinin çıkarına karşı olmasından doğmaktadır. Geçmişten bugüne çıkarlar ve çıkar çatışmaları hep var olmuştur. Ancak özellikle günümüzde bireyciliğin herşeyin önüne geçmesi, bazı değerlerin yok olmasına ya da zayıflamasına ve de çıkarıcılığın çok daha önemli bir noktaya taşınmasına neden olmuştur. Bu yönde bireyler çıkarları ve amaçları uğruna her yol mubahtır anlayışına uygun düşünceler, algılamalar ve davranışlar geliştirme konusunda pek de zorlanmamaktadırlar denilebilir. Söz konusu diğerlerinin çıkarlarına karşılık kendi çıkarlarımız olduğunda çıkar çatışmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu durum ise özel ve kişisel bir çıkarı olan bir kişinin örgütte görevini yürütürken nesnellüğünün etkilenebildiği bir duruma işaret etmektedir (Usta, 2015:103). Bu noktada birey kişisel yarar elde etmek, kâr sağlamak, kaynaklara erişmek, bir kaybın oluşmasını önlemek, güç kazanmak, destek oluşturmak, bazı avantajlar sağlamak veya bir riskten kurtulmak vb. çıkarları gerçekleştirmek için politik davranmaktan kaçınmayabilir. Bir başka açıdan bu tür davranışlarda bulunan bireyleri yine kendi çıkarları doğrultusunda olumlu ya da olumsuz bir biçimde algılayarak buna uygun davranışlar gerçekleştirebilir.

Örgütsel politikanın işleyişine katkı sağlayan bir başka konu bireyler arasında var olan ya da olması muhtemel karşılıklı bağımlılıklar konusudur. Bu durumu bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse, varsayalım örgütte A ve B olmak üzere iki birey olsun. Diyelim ki A kişinin istekleri hiçbir şekilde B kişinin çabalarıyla karşılanmıyorsa ya da B kişinin kazançları, A kişinin beklentileri ve isteklerini olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemiyorsa A ve B kişilerinin politik bir etkileşime girmeleri için herhangi bir sebep yoktur. Burada A kişisi, B kişinin yaptığı faaliyetlerden ve elde ettiği kazanımlardan ne herhangi bir yarar ne de herhangi bir zarar görmemektedir. Bu durumda A kişinin B kişisi ile politik anlamda bir işbirliğine gitmesi ya da B kişinin aleyhine birtakım politik davranışlar ortaya koyması anlamlı görünmemektedir. Söz konusu durum B kişisi için de geçerlidir. Bu durumda denilebilir ki politik düşüncelerin şekillenmesi ve politik davranışların gerçekleşebilmesi için, taraflar arasında öncelikle karşılıklı bir bağımlılığın olması gerekmektedir.

Bireyler arasında var olan bu karşılıklı bağımlılıklar, örgütlerdeki politik algılamaların ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olan birçok nedeni de beraberinde getirmektedir. Çünkü aynı ortamda birlikte çalışan birçok insanın benzer ya da farklı düşünce, amaç ve çıkarlarının belirli noktalarda birbiriyle kesişmesi ve belirli noktalarda birbirinden ayrılması, bu karşılıklı bağımlılıklardan kaynaklanmaktadır. Bireyler arasında var olan tüm bu ayrışmalar ve kesişmeler, çeşitli çatışmaları da beraberinde getirebilecektir. Kendi fikirlerini ve kendi çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen bireyler, ortamı algılama biçimlerine de bağlı olarak, görünür ya da gizli çatışmalar içine girebilmektedirler. Bu kesişme ya da ayrışmalar sonucu çeşitli çatışmalar yaşayan bireyler, bu durumu çözmek için politik bir biçimde düşünmekte ve politik birtakım davranışlarda bulunabilmektedirler.

### 2.3 Atıf (Yükleme) Teorisi

İnsanoğlu tarih boyunca kendisine ve çevresine hâkim olmak, kontrol altında tutabilmek için neyin neden olduğunu merak etmiş, neden sonuç ilişkilerini araştırmış, kendisi ve çevresinde olup bitenlere bir anlam vermeye çalışmıştır. İşte atıf, atfetme ya da yükleme kelimesi, insanoğlunu çevreleyen dünya hakkında veya kişisel eylemleri hakkında nedensel açıklamalar yapmak için kullandığı bir kavrama işaret etmektedir (Gürses, 2008:361). Bu yönde atıf herhangi bir olaya bir anlam verme, onun kaynağını saptama süreci ya da insanın gerçekliği kavrama, onu öngörme ve ona hâkim olma sürecini ifade etmektedir. Atıf teorileri de, bireylerin, kendilerinin ya da diğer bireylerin davranışlarını açıklarken hangi mekanizmalara göre atıflar yaptıklarını ortaya koymaya çalışan teorilerdir. İnsanoğlu varoluşundan bu yana çevresinde meydana gelen olayları ve etrafındaki insanların davranışlarını pasif bir şekilde gözlemlememiş ve bu olayların ya da davranışların nedenlerini bulmak için güçlü bir motivasyona sahip olmuştur. Nedenlere yönelik ortaya çıkan anlamların ya da atıfların bireyin sonrasında sergileyeceği davranışları etkileme durumu söz konusudur (Arık, 1996:255). Yani yapılan atıflar insan davranışını yönlendirmektedir denilebilir.

Atıf teorisi, üç temel varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlar; insanların hem kendi davranışlarının hem de başkalarının davranışlarının nedenlerini belirlemeye çalıştıkları ve bu yönde güdülendikleri; davranışların nedenlerinin belirlenmesinin rasgele değil, belirli kurallar doğrultusunda yapıldığı ve belirli davranışlara atfedilen sebeplerin, sonraki heyecan ve heyecan dışı davranışları yönlendirdiği şeklindedir.(Balci, 1989:25; Duman, 2004,6).

Atıf teorisi, ortalama insanın toplumsal olayları nasıl açıkladığı üzerinde durmaktadır. Bireyler, nedensellik adı verilen, sebep sonuç ilişkisine ait bilişsel sistem sayesinde iki nesne veya iki olay arasındaki ilişkiyi algılamaktadırlar. Bununla birlikte aynı olay örgüsü içinde yer alıp, aynı olaya tanık oldukları halde olayın sebepleri konusunda anlayamayan birçok birey söz konusu olabilir. Bu yüzden bu noktada hangi sonucun hangi sebebe bağlanacağı, hangi sonuçla hangi sebebin beraber algılanacağı daha sonra sergilenen davranışlar açısından son derece önemlidir. Zira sosyal davranışın ve eylemlerin büyük bir kısmını, bireylerin sebep sonuç ilişkisini algılayış biçimi şekillendirmektedir (Gürses, 2008:361). Örneğin aynı örgütte aynı pozisyonda çalışan ve terfi bekleyen iki kişi (A ve B kişileri) olduğunu varsayalım. Diyelim ki bir süre sonra A terfi ettirildi. Bu durumda A terfiyi kendisinin hak ettiğini düşünerek, olayın nedenini kendisinin daha başarılı olmasına, performansının daha yüksek olmasına, daha iyi bir yönetici olacağına düşünülmesine atfedebilir ve bundan sonrası için örgüte ve üstlerine yönelik olumlu davranışlar

sergileyebilir. Buna karşılık B kişisi terfiyi kendisinin hak ettiğini düşünerek, A'nın terfiisini A'nın dalkavuk, evet efendimci kişiliğine atfedebilir ve sonrasında örgüte ve üstlerine yönelik olumsuz, sinik ve politik davranışlar sergileyebilir. Görüldüğü üzere karşıdaki bireyin davranışlarına gösterilen tepkiler onun niçin böyle davrandığına dair getirilen açıklamalara dayanmaktadır.

Atıf teorileri örgütsel politika açısından son derece önemlidir. Şöyle ki atıf teorisine göre bireyler, algılamalarını değiştirebilmektedirler (Balci, 1989). Algılamaları değişen bireylerin davranışlarını da değiştirebileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca olayların nedenlerine yönelik yapılan atıflar, içsel olarak algılara dayanmakta ve davranışlarla ilgili algıları etkileyebilen ve onları değiştirebilen birçok faktör söz konusu olmaktadır. Bunun da ötesinde atıf teorileri sadece davranışın, onu oluşturan nedenler açısından yorumlanmasından ibaret değildir. Aynı zamanda bu yorumlamalar davranışa verilecek tepkilerin belirlenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Valle,1997:211). Buna göre farklı ve çeşitli nedenler, nedenlere bağlı olarak oluşan algılamalar ve sonuçta ortaya çıkan tepkiler yani davranışlar örgütteki politik ortamın şekillenmesinde açıklayıcı görünmektedir. Bunun da ötesinde davranışlara bağlı olarak oluşan yeni algılamalar da, bu sürecin düz bir çizgiyi değil; döngüsel bir süreci izlediğini ve algılar ile davranışların sürekli etkileşim içinde olduklarını göstermektedir. Politik davranışın tam karşılığı, aslında, çeşitli bileşenlerin bir araya gelmesi sonucu işlevsellik kazanan bir fonksiyon olarak ifade edildiğinde, daha iyi anlaşılabilir. Buna göre politik davranış bu davranışı sergileyen aktör, aktörün sergilediği davranışı algılayan birey, içinde bulunulan ortam ve şartlar ile birey tarafından daha sonra geliştirilen zihinsel değerlendirmelerin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir (Ferris ve dg, 1994:6). Aslında burada politik davranış sadece oluşan gerçeklikler açısından değil, algılamalar açısından da değerlendirilmektedir. Örneğin, aynı pozisyona terfi etmek için bekleyen iki kişi olduğunu düşünelim. Yöneticisiyle geliştirdiği çeşitli ilişkilerden dolayı pozisyonu elde eden ve bu sebeple çeşitli kazançlar sağlayan birey açısından durum politik olarak algılanmayacaktır. Buna karşılık terfi ettirilmeyen diğer birey durumu tamamen kendi aleyhine ve politik bir biçimde algılayacaktır. Bunun da ötesinde bir de örgütte bu olayın dışında kalan fakat olayı gözlemleyenler söz konusudur. Bu bireylerin çeşitli durumlara (örneğin politik aktörü tanıyıp tanımama, olaydan etkilenen kişiyi tanıyıp tanımama vb.) bağlı olarak olayı politik olarak algılama biçimleri ve buna yönelik sergileyecekleri davranışları da bu yönde değişiklik gösterebilecektir.

#### **2.4 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**

Politik algılar ile politik davranışlar arasında var olduğu düşünülen ilişkinin bir diğer temel dayanağı, bireylerin aynı ortamda çalışıyor olmaktan dolayı paylaştıkları kültürel çevre ile örgüt iklimidir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür (Becker, 1982: 513). Bu yönüyle bir örgütün sahip olduğu kültür temel değerlerin, inançların, alışkanlıkların, tutumların ve davranış kalıplarının paylaşılmasına işaret etmekte ve bu sebeple de işletme içinde tüm faaliyetlerin yapılış biçimini etkilemektedir.

Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan yedi temel nitelikten söz edilebilir. Bunlar yenilik ve risk alma, ayrıntıya dikkat etme, sonuca odaklılık, insana odaklılık, takım odaklılık, saldırganlık ve istikrar olarak belirtilebilir (Robbins ve Judge, 2016:520). Bu haliyle örgüt kültürü son derece geniş bir kavram olup, geleneksel ve alışılmış davranışlar ile bir topluluğun veya örgütün üyeleri tarafından büyük oranda paylaşılan tutumlarına işaret etmektedir. Bu bakış açısından, kültürün belirli davranış tarzlarının oluşmasına etki edeceğini söylemek mümkündür (Flytzani ve Nijkamp, 2007:3). Her örgütün sahip olduğu kültürün ve bunun çalışanlarca paylaşılma biçiminin ve derecesinin, onların politik düşüncelerini ve davranışlarını farklı yönlerde etkileyeceği belirtilebilir. Örneğin bir örgütte açgözlülüğe yönelik değerler ile ne olursa olsun kazanmaya dönük bir mantık söz konusuysa ve de bireyin aşırı derecede yüceltiği bir kültür yayılmışsa, bu kültürün fonksiyonel olmayan fırsatçı davranışlarla nitelendirilmesi son derece olası görünmektedir (Ferris ve King, 1991:61).

Kültürün paylaşılan anlam yönünün, kültürü davranışı yönlendirmede ve biçimlendirmede etkili bir araç haline getirdiği ifade edilebilir. Örgütteki üyeler tarafından paylaşılan bir kültürün politik davranışlara yansımaları farklı şekillerde olabilir. Buna göre, yerleşik, sağlam, güçlü bir kültür bireylerin hem yakın hem de uzak çevrelerine yönelik düşünme biçimleri için bir kılavuz niteliğindedir. Bu çerçevede bireyler açısından belirsizliği azaltarak, kişilerin olumsuz algılarını ortadan kaldırarak, politik davranışlardan kaçınmalarına ya da bu tür davranışlara daha az başvurmalarına sebep olabilir. Farklı bir bakış açısına göre ise, politik düşüncelerin ve davranışların kabul gördüğü baskın ve güçlü bir kültür bireylerin bu durumdan yararlanarak politik davranışları daha kolay bir şekilde sergilemesini sağlayabilir. Konuyu biraz açmak gerekirse, yukarıda belirtilen örgüt kültürünün yedi temel niteliğine yönelik farklı kültürleri benimseyen her bir örgütün bu çerçevede politik süreçlere ya daha açık olacağı ve bundan olumsuz etkilenmeyeceği ya bu süreçlere ihtiyaç duymayacağı ya da bu süreçleri iyi bir biçimde yönetip olumlu sonuçlar elde edeceği belirtilebilir. Örneğin bir örgütün yeniliğe ve risk almaya yönelik tavrına bağlı olarak, örgütte bu yeniliklerden karlı ve zararlı çıkacak kişiler politik davranma konusunda çeşitli girişimlerde bulunabileceklerdir.

Örgüt kültürüne benzer biçimde, örgüt ikliminin de bireylerin politik faaliyetlerini etkileyeceği belirtilebilir. Örgüt iklimi örgütsel uygulama politika ve süreçlere karşı örgüt üyelerinin paylaştığı ortak algı olarak tanımlanmaktadır (Schneider ve Reichers, 1983: 20). Bir başka açıdan iklim, örgütü öteki örgütlerden ayıran ve örgütteki birey davranışlarını etkileyen özellikler olup, (Gilmer, 1971:57) bu özellikler örgütün psikolojik yönüne işaret etmektedir. Bireyler neyin iyi neyin önemli olduğu ya da işin nasıl gittiği konusunda aynı duyguları taşıdıklarında bu tutumların etkisi tek tek bireysel tutumların toplamından daha büyük olmaktadır (Robbins ve Judge, 2016:524). Dolayısıyla olumlu ya da olumsuz, iyi ya da kötü hissettiren bir atmosfer bireylerin örgüte ve diğer bireylere yönelik politik algılamalarını ve bu yöndeki davranışlarını da bu yönde biçimlendirecektir denilebilir. Bu konuda Drory'nin (1993) yaptığı bir çalışma anlamlı görünmektedir. Drory, bağımsız bir değişken olarak ele aldığı örgüt ikliminin çalışanların tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir. O'Connor ve Morrison (2001) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, örgüt iklimi ile örgütsel politikanın algılanması arasındaki ilişki incelenmiş; örgüt ikliminin politik algılar açısından çok güçlü bir belirleyici olduğu ve aralarında negatif yönlü bir ilişkinin

bulunduğu belirtilmiştir. Araştırmaya katılanların örgüt iklimini olumsuz bir şekilde değerlendirdiklerinde, işyerini daha politik bir biçimde algıladıkları tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Geçmişten günümüze hemen her örgütte değişen seviyelerde olmakla birlikte herkesin birtakım politik faaliyetlerle uğraştığı ya da bu tür faaliyetlerin içinde yer aldığı düşünülecek olursa, “politika” konusunun örgütler ve çalışanlar açısından ne kadar önemli ve açık bir gerçeklik olduğu anlaşılabilir. Özellikle de bu tür faaliyetlerin bireysel amaç, istek ve beklentileri gerçekleştirmek için yapıldığı dikkate alınır, örgütlerin bu olguyla yaşamak zorunda oldukları daha net biçimde fark edilecektir. Üstelik günümüzdeki değişim ve gelişmeler bu durumu daha keskin bir hale getirmiştir. Her alanda olduğu gibi iş dünyasında da artan rekabet, azalan kaynaklar, bireyselliğin artan gücü gibi unsurlar bireyleri daha fazla karşı karşıya getirmekte ve politik düşünce ve davranışları çok daha merkezi bir konuma oturtmaktadır. Genelde politika konusunun olumsuz bir anlam taşımamasından dolayı saklanmaya ya da göz ardı edilmeye çalışılmasına karşı, bu sürecin dışında kalmak mümkün olmamaktadır. Bu durumda örgütlerin kendileri ve çalışanları için son derece önemli bir konu olan politika konusuna daha farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak, politikayı örgüt için yıkıcı olmaktan ziyade yapıcı bir sürece dönüştürebilmeleri gerekmektedir. Zira örgütte politika konusunun nasıl ele alındığı ve ne şekilde uygulamaya sokulduğu, politikaların o örgüt ve çalışanları açısından olumlu ya da olumsuz bir biçimde değerlendirilmesinde etkili olacaktır.

Örgütlerde politik faaliyetlerin olumlu sonuçlara yol açması için, örgütün ve yöneticilerin politik faaliyetlerin iki temel bileşkesi olarak ele alınabilecek ‘politik algılamalara ve politik davranışlara’ dikkat etmeleri, bunu sağlayabilmek için de bu olguların altında yatan dayanak noktalarını gözden kaçırmamaları gerekmektedir. Bu kapsamda bireysel ve örgütsel değerler, niyetler, çıkar çatışmaları, bağımlılıklar, örgütteki kültürel ortam ve iklim konularına özellikle önem vermeleri örgütteki yıkıcı ve ahlaki boyutu yok sayan politik faaliyetlerin oluşmamasına zemin hazırlayacaktır. Böylece örgüt içindeki olumsuz düşünceleri ortadan kaldırmak, çalışanların, örgütün ve diğer bireylerin aleyhine politik davranışlar sergilemelerine engel olacak ve de örgütün etkin, verimli bir biçimde çalışmasına etki edecektir. Bu doğrultuda örgütün terfi, ödüller, maaş vb. gibi konulardaki politika ve uygulamaları kapsamında adil olması ve çalışanların düşünce ve beklentilerini göz önünde bulundurması önerilmektedir. Zira çalışanların ortamları ve diğer çalışanlarla ilgili düşüncelerinin davranışlarına yön vereceği düşünülerek hareket edilirse, daha sonra ortaya çıkacak sonuçların da olumlu bir biçimde gerçekleşmesi sağlanmış olur.

**KAYNAKÇA**

- ARIK, İ.A. (1996). Motivasyon ve Heyecana Giriş. Çantay Yayınevi, İstanbul.
- AYDIN, İ. (2014). Değer Kavramı ve Değer Yükleme, Eğitim Yönetimi, Denetimi ve Politikası Yazıları, Edt.: İnayet Aydın ve Kürşad Yılmaz, Pegem Akademi, Ankara.
- BALCI, G. (1989). Özendirme Kuramlarının İş gören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BECKER, H.S. (1982). Culture: A Sociological Review, Yale Review, summer 1982, p.513-527.
- BUENGER, C.M., Forte, M., Boozer, R.W., Maddox, E.N. (2007). A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom, Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Vol.34, p. 294-301.
- BUTCHER, D. & Clarke, M. (2002). Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy, Organizational Dynamics, Vol.31, No.1, p.35-46.
- DAFT, R.L.(2007). Understanding The Theory And Design Of Organizations, International Student Edition, Thomson South-Western, China.
- DRORY, A. (1993). Perceived Political Climate and Job Attitudes, Organization Studies, Vol.14, No.1, p.59-71.
- DRORY, A. & Romm, T. (1988). Politics in Organization and its Perception within the Organization, Organization Studies, Vol.9, No.2, p.165-179.
- DRORY, A. & Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: A Review, Human Relations, Vol.43, No.11, p.1133-1154.
- DUMAN, B. (2004). Attribution Theory (Katki=Anlam Yükleme Teorisinin)Öğrenme-Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi” 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya, ss.129-131.
- FARRELL, D. & Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations. Academy of Management Review, Vol.7, No.3, p.403-412.
- FERRIS, G.R & King, T.R. (1991). Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side, Organizational Dynamics, Vol.20, No.2, p.59-72.
- FERRIS, G.R., Fedor, D.B., King, T.R. (1994). A Political Conceptualization of Manageial Bahavior, Human Resource Management Review, Vol.4, No.1, 1994, p.1-33.
- FLYTZANI, S. & Nijkamp, P. (2007). Locus of Control and Cross-Cultural Adjustment of Expatriate Managers, Serie Research Memoranda, No.0007, p.1-16.
- GANDZ, J. & Murray, V.V. (1980). The Experience of Workplace Politic, Academy of Management Journal, Vol.23, No.2, 1980, p. 237-251.
- GILMER, B.V.H. (1971). Industrial and Organizational Psychology, McGraw-Hill, New York.
- GÜRSES, İ. (2008). Yükleme Teorisi ve Din İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, s.359-377.
- HANÇERLİOĞLU, O. (1976). Felsefe Ansiklopedisi, Cilt 1(A-D),İstanbul, s. 255-256.

- HARRELL-COOK, G., Ferris, G.R., Dulebohn, J.H.(1999). Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, No.7, p.1093-1105.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, JR., J.W., Woodman, R.W. (2001). *Organizational Behavior*, Ninth edition, South Western College Publishing, USA.
- HODGE, B.J., William, P.A., Gales, L.M. (2003). *Organization Theory*, Pearson Education Ltd., Upper Saddle River, New Jersey.
- KACMAR, K.M., & Baron, R.A. (1999). Organizational Politics: The State of The Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research, *Research in Ferris, G. R. (Eds.), Personnel and Human Resources Management*, 17, JAI Press, Stamford, CT, p. 1-39.
- KUÇURADI, I. (1998). *İnsan ve Değerleri, Türkiye Felsefe Kurumu*, Ankara.
- KUMAR, P. & Ghadially, R. (1989). Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations, *Human Relations*, Vol.42, No.4, p.305-314.
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7. Edition, McGraw-Hill, Inc., Yazın Yayıncılık ve Tic. Ltd. Şti., Türkiye.
- MARCH, J.G. (1962). The Business Firm as a Political Coalition, *The Journal of Politics*, Vol.24, No.4,p.662-678.
- MAYES, B.T. & Allen, R.W. (1977). Toward A Definition of Organizational Politics, *Academy of Management Review*, Vol.2, No.4, p.672-678.
- MINTZBERG, H.(1983). *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- MINTZBERG, H. (1985). The Organization As Political Arena, *Journal of Management Studies*, Vol.22, No.2, p.133-154.
- MORGAN,G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çev.: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul.
- O'CONNOR, W. E., Morrison, T.G. (2001). Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics, *The Journal of Psychology*, Vol.135, No.3, p.301-312.
- ÖZKALP, E. & Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*, 7. Baskı, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- PINTO, J.K. (1997). Make Politics for You, *Technology Management*, Vol.40, No.1, Jan/Feb 1997, p.9-12.
- ROBBINS, S. P. (1998). *Organizational Behavior*, Eighth Edition, Prentice- Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
- ROBBINS, S. P. & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*, Çev. Ed.: İnci Erdem, 14. Basımdan çeviri, Nobel Akad. Yay. Eğ. Dan.Şti., İstanbul.
- SCHEIN, V.E. (1977). Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality, *The Academy of Management*, Vol.2, No.1, p.64-72.
- SCHNEIDER, B. & Reichers, A.E. (1983), "On The Etiology Of Climates", *Personnel Psychology*, V:36, No:1, p.19-39.



- TEPE, H. (2008). Değer Ve Anlam: Değerler Anlamlar Mıdır?, 17-19 Aralık 2008 tarihlerinde ODTÜ Felsefe Bölümünde düzenlenen Anlam Kongresi, Anlam ve Değer panelinde yapılan konuşmanın metni, <http://www.flsfdergisi.com/sayi7/1-10.pdf>, et.: 20.10.2017.
- TUSHMAN, M. L. (1977). A Political Approach to Organizations:A Review and Rationale”, The Academy of Management Review, Vol.2, No.2, April 1977, p. 206–216.
- USTA, A. (2015). Kamu Örgütlerinde Çıkar Çatışması: Türleri ve Önlenmesi, Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi, Yıl 7, Sayı 13, Kasım 2015, s.100-124.
- UYSAL, E. (2003). Değerler Üzerine Bazı Düşünceler ve Bir Erdem Tasnifi Denemesi: İnsanî Erdemler–İslâmî Erdemler, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Cilt: 12, Sayı:1, s. 51-69.
- VALLE, M. (1997). The Effects of Political Orientation on Attributions of Coworker Success/Failure, Social Behavior and Personality, Vol.25, No.3, p.211–222.
- WICKENBERG, J. & KYLÉN, S. (2004). How Frequent is Organizational Political Behavior?, Fenix WP, No.27, s.8.
- YÜKSEL, M. (2002). Modernleşme Bağlamında Hukuk ve Etik İlişkisine Sosyolojik Bir Bakış, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt.57, No.1, s.177-197.