

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT İÇİ POLİTİK DAVRANIŞLARIN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**ÖZGE MEHTAP
2502070427**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. İBRAHİM PINAR**

İstanbul, 2011

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT İÇİ POLİTİK DAVRANIŞLARIN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**ÖZGE MEHTAP
2502070427**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. İBRAHİM PINAR**

Düzeltilmiş Tez

İstanbul, 2011

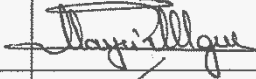




DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : ÖZGE MEHTAP Numarası : 2502070427
Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışman Öğretim Üyesi : PROF.DR.İBRAHİM PINAR
Tez Savunma Tarihi : 21.12.2011 Tez Savunma Saati : 14
Tez Başlığı : ÖRGÜT İÇİ POLİTİK DAVRANIŞLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 35. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞU~~YLA karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|-------------------------|--|-------------------------------------|
| 1-PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN |  | Kabul. |
| 2- PROF.DR.UĞUR YOZGAT |  | KABUL |
| 3-PROF.DR.İBRAHİM PINAR |  | Kabul |
| 4-PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR |  | Kabul |
| 5-PROF.DR.OYA ÖZÇELİK |  | Kabul |

Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

ÖZGE MEHTAP

ÖZ

Bu çalışmada, yöneticilerin örgüt içinde uyguladıkları politik etkileme davranışlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Literatürde, genellikle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülü olarak ele alınan özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenleri, bu doğrultuda, bu çalışmada aracı değişkenler olarak ele alınmış ve yöneticilerin politik etkileme davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin, aynı zamanda bu değişkenler aracılığı ile de ölçülmesi hedeflenmiştir.

Bu doktora tez çalışmasında, Türkiye'deki İlaç Sektöründe faaliyet gösteren 10 işletmeden ulaşılan 265 çalışan ile anket araştırması yapılmıştır. Anket araştırmasının tek bir sektör dâhilinde yapılmasının nedeni, sonuçlar üzerinde etkili olabileceği düşünülen iç ve dış çevre faktörlerinin en aza indirilmesidir.

Yapılan anket sonucunda elde edilen veriler, SPSS 18.0 ile analiz edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla SPSS programı aracılığıyla regresyon analizleri kullanılmıştır. Çalışmada kurulmuş olan hipotezler yapılan analizler sonucunda doğrulanmıştır. Politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi yapılan analizlerle ortaya konulup böylece çalışmanın ana hipotezi kabul edilmiştir. Bununla beraber, örgüte duyulan özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenlerinin, modeldeki aracılık etkilerinin ortaya konulduğu alt hipotezler de kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Politika, Politik Etkileme Davranışları, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

The Effect of Political Behaviors on the Organizational Citizenship Behavior

ÖZGE MEHTAP

ABSTRACT

The main purpose of this study is to analyze the effects of supervisors' or managers' political behaviors or so called influence tactics on employees' organizational citizenship behavior (OCB). In this study, organizational identification and affective commitment, which are mostly studied in the literature as the predictors of organizational citizenship behavior, have also been asserted to function as the mediators between managers' political behaviors and employees' organizational citizenship behavior. Thus, to measure the effects of the two mentioned mediators on the relationship between the independent and dependent variables are also other purposes of the study.

In this study, survey method has been conducted with 265 employees from 10 companies operating in Turkish pharmaceutical industry. In order to minimize the effects of internal and external environmental factors on the results of the study, the survey has been conducted in one sector.

Data taken by the questionnaires were analyzed using SPSS 18.0 program. Through this program, regression analysis have ben implemented to put forward the independent and mediator variables' effects on the dependent variable. The main hypothesis of the study indicating the effect of the managers' political behaviors on the employees' organizational citizenship has been accepted. The sub-hypothesis' which claimed there are mediator effects of organizational identification and affective commitment in the model are also accepted.

Keywords: Organizational Politics, Political Influence Behavior, Organizational Identification, Affective Commitment, Organizational Citizenship Behavior

ÖNSÖZ

Günümüz postmodern dünyasının işletmelerinde örgüt içerisindeki hiyerarşiler yavaş yavaş ortadan kalkmakta ve yerlerini uzman gücüne ve bilgiye bırakmaktadır. Sürekli değişen yapılarda kişilerin ve kurumların yönetilmesi için politik davranışlar ve politik yetenekler daha fazla önem kazanmaktadır. Politik davranış, örgütsel yaşam içerisinde genel olarak kabul edildiğinden daha önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim literatüründe ise örgüt içi politik davranışlarla ilgili araştırmalara yeteri kadar yer verilmemektedir. Yapılan araştırmalar, genellikle, politikayı yalnızca manipülasyon ve yöneticilerin ya da yönetimin çıkarını korumaya yönelik davranışlarla bağdaştırmaktadır. Bu olumsuz algı, örgüt içi politikanın eksik anlaşılması ve anlatılmasına yol açmaktadır. Fakat politik davranışlar hem olumlu hem de olumsuz davranışları içermektedir. Bu nedenle bu çalışmada, politik davranışların olası olumlu sonuçlarını incelemek hedeflenmektedir. Bu doktora tez çalışmasının temel amacı, yöneticilerin örgüt içinde uyguladıkları politik davranışların, çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Yöneticilerin politik davranışlarının pek çok çalışan davranışı ile ilişkisi kurulabilmektedir; fakat bu çalışmada politik davranışların etkilediği öne sürülen değişkenler, 'örgüte duyulan duygusal bağlılık', 'örgütsel vatandaşlık davranışı' ve yine örgüt çalışmaları içerisindeki önemine rağmen literatürde çok fazla yer verilmeyen 'örgütle özdeşleşme'dir. Bu doğrultuda bu çalışmada, yöneticilerin politik davranışlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, çalışanların örgüt ile özdeşleşmeleri ve örgüte duydukları duygusal bağlılık aracılığıyla araştırılmış ve ortaya konulmuştur.

Bu doktora tez çalışmasında, başta tez danışmanım Prof. Dr. İbrahim Pınar olmak üzere, yardım ve desteklerini benden esirgemeyen arkadaşlarım, Arş. Gör. Gökhan Cintamür, Dr. Özgür Kökalan, Arş. Gör. Yasin Rofcanin, Hande Şahinkaya ve Seden Tozan'a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| Özet..... | iii |
| Abstract..... | iv |
| Önsöz..... | v |
| GİRİŞ..... | 1 |
| | |
| BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT İÇİ POLİTİK DAVRANIŞLAR | 5 |
| 1.1. Politika Kavramı | 5 |
| 1.2. Örgüt İçi Politika, Güç ve Etkileme Kavramları | 10 |
| 1.2.1. Örgüt içi Politika | 10 |
| 1.2.2. Güç, Etkileme ve Politika İlişkisi | 13 |
| 1.3. Örgüt İçi Politika ile İlgili Çalışmalar | 17 |
| 1.3.1. Örgüt İçi Politik Algılamalara Yönelik Çalışmalar | 19 |
| 1.3.2. Örgüt İçi Politik Davranışlara Yönelik Çalışmalar | 23 |
| 1.4. Örgüt içi Politik Davranışlar (Etkileme Davranışları) | 26 |
| | |
| İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ | 35 |
| 2.1. Sosyal Değişim Teorisi | 35 |
| 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 41 |
| 2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar | 46 |
| 2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt içi Politika ve Politik Davranışlar ile İlişkisi | 54 |
| 2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Politik Yaklaşımlar | 62 |
| | |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE DUYGUSAL BAĞLILIK | 65 |
| 3.1. Örgütsel Özdeşleşme | 65 |
| 3.1.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Kökeni Olan Sosyal Kimlik ve Örgütsel Kimlik | 66 |

| | |
|---|----|
| 3.1.2. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar | 73 |
| 3.1.2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Politik Davranışlar ile İlişkisi | 74 |
| 3.1.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi | 76 |
| 3.2. Duygusal Bağlılık | 79 |
| 3.2.1. Örgütsel Bağlılık | 79 |
| 3.2.2. Duygusal Bağlılık Üzerine Yapılan Çalışmalar | 82 |
| 3.2.2.1. Duygusal Bağlılığın Örgüt içi Politik Davranışlar ile İlişkisi | 86 |
| 3.2.2.2. Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi | 88 |

| | |
|--|-----|
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT İÇİ POLİTİK DAVRANIŞLARIN, ÖZDEŞLEŞME VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA | 91 |
| 4.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi | 91 |
| 4.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları | 92 |
| 4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler | 93 |
| 4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler | 96 |
| 4.5. Araştırma Bulguları | 100 |
| 4.5.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri | 100 |
| 4.5.2. Güvenilirlik Analizi | 103 |
| 4.5.3. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri | 106 |
| 4.5.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geçerlilik Analizi | 106 |
| 4.5.3.2. Politik Davranışlar Geçerlilik Analizi | 111 |
| 4.5.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Geçerlilik Analizi | 114 |
| 4.5.3.4. Duygusal Bağlılık Geçerlilik Analizi | 115 |
| 4.5.4. Çok Değişkenli Analizler için Varsayım Testleri | 116 |
| 4.5.4.1. Normallik | 118 |
| 4.5.4.2. Eş Varyanslılık | 122 |
| 4.5.4.3. Doğrusallık | 122 |

| | |
|--|-----|
| 4.5.4.4.Çoklu Bağntı | 125 |
| 4.5.5. Değişkenler Arası İlişkileri Ortaya Koyan Regresyon Analizleri | 127 |
| 4.5.5.1. Hipotezlerin Test Edilmesi | 129 |
| 4.5.5.2. Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi | 144 |
| 4.5.6. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi | 171 |
| SONUÇ..... | 178 |
| Kaynakça..... | 187 |
| Ekler | 202 |
| Özgeçmiş..... | 221 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 1. Örgütsel Politika Algıları Ölçeği | 20 |
| Tablo 2. Yukl'un Politik Etkileme Taktikleri Sınıflaması | 28 |
| Tablo 3. Yukl'un Politik Etkileme Taktikleri Sınıflaması Revize Hali | 32 |
| Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler | 99 |
| Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Bağlı Dağılımları | 100 |
| Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Yaş Faktörüne Bağlı Dağılımları | 101 |
| Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları | 101 |
| Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelirlerine Bağlı Dağılımları | 102 |
| Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Şirketteki Çalışma Deneyimlerine Bağlı Dağılımları | 102 |
| Tablo 10. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Güvenilirlik Değeri 1 | 103 |
| Tablo 11. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Toplam Madde İstatistikleri 1 | 104 |
| Tablo 12. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Güvenilirlik Değeri 2 | 104 |
| Tablo 13. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni Toplam Madde İstatistikleri 2 | 105 |
| Tablo 14. Tüm Değişkenlerin Güvenilirlik Değerleri | 106 |
| Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Değişkeni için KMO and Bartlett's Değerleri | 107 |
| Tablo 16. ÖVD Değişkenine Ait Açıklanan Toplam Varyans Değerleri | 108 |
| Tablo 17. ÖVD Değişkeni Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi | 110 |
| Tablo 18. Politik Davranışlar Değişkeni için KMO ve Bartlett's Değerleri | 111 |
| Tablo 19. Politik Davranışlar Değişkeninin Açıklanan Toplam Varyansı | 112 |
| Tablo 20. Politik Davranışlar Değişkeni Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi | 113 |
| Tablo 21. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni için KMO ve Bartlett's Değerleri | 115 |
| Tablo 22. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Açıklanan Toplam Varyansı | 115 |
| Tablo 23. Duygusal Bağlılık Değişkeni için KMO ve Bartlett's Değerleri | 115 |
| Tablo 24. Duygusal Bağlılık Değişkeninin Açıklanan Toplam Varyansı | 116 |
| Tablo 25. Tanımlayıcı İstatistikler | 117 |
| Tablo 26. Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları Ve Standart Hataları | 119 |
| Tablo 27. Normallik Testleri Sonuçları | 120 |
| Tablo 28. Düzeltilmiş Ortalama Değerleri | 121 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 29. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları | 124 |
| Tablo 30. Bağımsız ve Aracı Değişkenlerin Birbirleri Arasındaki Korelasyon Analizleri Sonuçları | 126 |
| Tablo 31. Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 130 |
| Tablo 32. Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Anova Sonuçları | 130 |
| Tablo 33. Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu | 131 |
| Tablo 34. Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Özet Tablo | 132 |
| Tablo 35. Politik Davranışların Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Model Özeti | 132 |
| Tablo 36. Politik Davranışların Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Anova Sonuçları | 133 |
| Tablo 37. Politik Davranışların Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Katsayılar Tablosu | 133 |
| Tablo 38. Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 134 |
| Tablo 39. Özdeşleşmenin Politik Davranışlar ile Birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 134 |
| Tablo 40. Özdeşleşmenin Politik Davranışlar ile Birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Anova Tablosu | 134 |
| Tablo 41. Politik Davranışların Özdeşleşme Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu | 135 |
| Tablo 42. Politik Davranışların Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Model Özeti | 137 |
| Tablo 43. Politik Davranışların Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Anova Tablosu | 137 |
| Tablo 44. Politik Davranışların Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu..... | 137 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 45. Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 138 |
| Tablo 46. Duygusal Bağlılığın Politik Davranışlar ile Birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 138 |
| Tablo 47. Duygusal Bağlılığın Politik Davranışlar ile Birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Anova Tablosu | 139 |
| Tablo 48. Duygusal Bağlılığın Politik Davranışlar ile Birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu | 139 |
| Tablo 49. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 140 |
| Tablo 50. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu | 141 |
| Tablo 51. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 141 |
| Tablo 52. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu | 141 |
| Tablo 53. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 142 |
| Tablo 54. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu | 143 |
| Tablo 55. Politik Davranışların ÖVD'nin Sadakat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 145 |
| Tablo 56. Politik Davranışların Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 146 |
| Tablo 57. Özdeşleşmenin ÖVD'nin Sadakat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 147 |
| Tablo 58. Özdeşleşmenin Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin Sadakat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 147 |
| Tablo 59. ÖVD'nin Sadakat Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 1 | 148 |
| Tablo 60. Politik Davranışların ÖVD'nin İtaat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 149 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 61. Özdeşleşmenin ÖVD'nin İtaat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo..... | 150 |
| Tablo 62. Özdeşleşmenin Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin İtaat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 151 |
| Tablo 63. ÖVD'nin İtaat Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 1 | 151 |
| Tablo 64. Politik Davranışların ÖVD'nin Sosyal Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 152 |
| Tablo 65. Özdeşleşmenin ÖVD'nin Sosyal Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 153 |
| Tablo 66. Politik Davranışlarının ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 154 |
| Tablo 67. Özdeşleşmenin ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 155 |
| Tablo 68. Özdeşleşmenin Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 155 |
| Tablo 69. ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu1 | 156 |
| Tablo 70. Politik Davranışların ÖVD'nin İşlevsel Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 157 |
| Tablo 71. Özdeşleşmenin ÖVD'nin İşlevsel Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisi ... | 157 |
| Tablo 72. Politik Davranışların Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 159 |
| Tablo 73. Duygusal Bağlılığın ÖVD'nin Sadakat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 160 |
| Tablo 74. Duygusal Bağlılığın Rasyonel İkna ve Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin Sadakat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 160 |
| Tablo 75. ÖVD'nin Sadakat Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 2 | 161 |
| Tablo 76. Duygusal Bağlılığın ÖVD'nin İtaat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 162 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 77. Duygusal Bağlılığın, Rasyonel İkna ve Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin İtaat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti | 163 |
| Tablo 78. ÖVD'nin İtaat Boyutu İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 2 | 163 |
| Tablo 79. Duygusal Bağlılığın ÖVD'nin Sosyal Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo | 165 |
| Tablo 80. Duygusal Bağlılığın, Rasyonel İkna ve Meşrulaştırma ile Birlikte Sosyal Katılım Üzerindeki Etkisi | 165 |
| Tablo 81. ÖVD Sosyal Katılım için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 2 | 166 |
| Tablo 82. Duygusal Bağlılığın Destekleyici Katılım Üzerindeki Etkisi | 167 |
| Tablo 83. Duygusal Bağlılığın, Rasyonel İkna ve Katılımcı Davranışlar ile Birlikte Destekleyici Katılım Davranışı Üzerindeki Etkisi | 167 |
| Tablo 84. ÖVD Destekleyici Katılım için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu | 168 |
| Tablo 85. Duygusal Bağlılığın İşlevsel Katılım Üzerindeki Etkisi | 169 |
| Tablo 86. Duygusal Bağlılığın Rasyonel İkna ile Birlikte İşlevsel Katılım Üzerindeki Etkisi | 170 |
| Tablo 87. ÖVD İşlevsel Katılım için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 2 | 170 |
| Tablo 88. Politik Davranışların Alt Boyutlarının ÖVD'nin Alt Boyutları Üzerindeki Etkileri | 174 |
| Tablo 89. Politik Davranışların Alt Boyutlarının ÖVD'nin Alt Boyutları Üzerindeki Etkileri Dair İstatistikî Veriler | 175 |
| Tablo 90. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Özdeşleşme Aracılığıyla ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkileri | 176 |
| Tablo 91. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Aracılığıyla ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkileri | 177 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|---|
| Şekil 1. David Easton'ın Politik Sistem Modeli | 9 |
|--|---|

| | |
|---|-----|
| Şekil 2. Araştırmanın Modeli | 94 |
| Şekil 3. Araştırma Modeli- Hipotez 1 | 129 |
| Şekil 4. Araştırma Modeli-Hipotez 1.1 | 131 |
| Şekil 5. Araştırma Modeli-Hipotez 1.2 | 136 |
| Şekil 6. Araştırmanın Modeli 2 | 144 |
| Şekil 7. Araştırmanın Modeli 3 | 158 |
| Şekil 8. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni Normal P-P Grafiği | 209 |
| Şekil 9. Duygusal Bağlılık Değişkeni Normal P-P Grafiği | 209 |
| Şekil 10. ÖVD Sadakat Değişkeni Normal P-P Grafiği | 210 |
| Şekil 11. ÖVD İtaat Değişkeni Normal P-P Grafiği | 210 |
| Şekil 12. ÖVD Sosyal Katılım Değişkeni Normal P-P Grafiği | 211 |
| Şekil 13. ÖVD Destekleyici Katılım Değişkeni Normal P-P Grafiği | 211 |
| Şekil 14. ÖVD İşlevsel Katılım Değişkeni Normal P-P Grafiği | 212 |
| Şekil 15. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni Dağılım Grafiği | 213 |
| Şekil 16. Duygusal Bağlılık Değişkeni Dağılım Grafiği | 213 |
| Şekil 17. ÖVD Sadakat Değişkeni için Dağılım Grafiği | 214 |
| Şekil 18. ÖVD İtaat Değişkeni için Dağılım Grafiği | 214 |
| Şekil 19. ÖVD Sosyal Katılım Değişkeni için Dağılım Grafiği | 215 |
| Şekil 20. ÖVD Destekleyici Katılım Değişkeni için Dağılım Grafiği | 215 |
| Şekil 21. ÖVD İşlevsel Katılım Değişkeni için Dağılım Grafiği | 216 |
| Şekil 22. Değişkenler Arası Matris Dağılım Grafikleri 1 | 217 |
| Şekil 23. Değişkenler Arası Matris Dağılım Grafikleri 2 | 218 |
| Şekil 24. Değişkenler Arası Matris Dağılım Grafikleri 3 | 219 |
| Şekil 25. Değişkenler Arası Matris Dağılım Grafikleri 4 | 220 |
| Şekil 26. Değişkenler Arası Matris Dağılım Grafikleri 5 | 220 |

GİRİŞ

21. yy.ın gelişen ve değişen iş dünyasında örgütlerin de doğası değişmektedir. Şirketler küçülmekte, hiyerarşik yapılar yerini daha esnek yapılara bırakmakta, pek çok şirket odağını üretimden hizmete kaydırmaktadır. Böyle bir yapı içerisinde insanlara verilen önem de artmaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşma yolunda örgüt içinde çalışan bireylerin, birer birey olmalarının dışında bir sosyal topluluğun üyesi olduklarını algılamaları, onların bu topluluğa bağlanmalarını ve kendilerini içinde buldukları toplulukla tanımlamalarına yol açmaktadır. Bireylerin içinde buldukları örgütle bağlılıkları ve örgütün, bireyin kimliğinin önemli bir bölümünü oluşturması, enformel performansı etkilediği gibi örgütün amaçlarına ulaşması açısından formel performansı üzerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Bu enformel performans göstergelerinden bir tanesi de örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Örgüt içinde, formel yapının dışında, yöneticilerin ve liderlerin davranışlarının çalışan davranışı üzerindeki etkisine yönelik çok sayıda farklı yaklaşımlar ve farklı araştırmalar bulunmaktadır. Liderlik çalışmalarında farklı liderlik tipleri ve teorileri oluşturulmuş ve bu farklı tiplerin farklı çalışan davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Diğer yandan yönetimde güç sınıflamaları oluşturulmuş, farklı güç kategorileri belirlenmiş ve bunlar üzerinde çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bunlar yönetici ve lider davranışları üzerine yapılan çalışmalara yalnızca birer örnektir. Bununla birlikte yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler açısından çok önemli olan başka bir konu ise örgüt içi politika ve politik davranışlardır.

Politika, örgütsel yaşamın bir olgusudur. Örgütler politikadan bağımsız olarak düşünülemezler; nasıl ki planlama, organize etme, yürütme ve kontrol, yönetimin başlıca fonksiyonları ise politika da onun doğal bir parçasıdır. Kıt kaynakların ve çatışmaların var olduğu ve ortak bir paydada uzlaşımın gerekli olduğu her yerde dolayısıyla örgütlerde de politika, yönetim ve yöneticilerin bu kıt kaynakların paylaşımı, çatışmaların ise çözümünde kullandıkları bir araçtır.

Politika, örgüt çalışmaları içerisinde iki farklı anlam kazanmaktadır. Bunlardan birincisi, genellikle önceden belirlenmiş ve yazılı olan, belirli durumlarda işletmenin amaçlarına ulaşması için izlemesi gereken rehber niteliğindeki biçimsel, ilke ya da kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın, kavram olarak İngilizcedeki karşılığı “Company Policy”dir; Türkçede ise genellikle “İşletme Politikası” olarak adlandırılmaktadır. İkinci olarak politika, işletme literatüründe, bu birinci anlamının dışında ve ondan farklı bir şekilde, örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çabaları anlamına gelmektedir. Bu ikinci tanımın İngilizcedeki karşılığı “Organizational Politics” olup, Türkçe’ de ise “Örgüt İçi Politika” ya da “Örgütsel Politika” kavramları kullanılmaktadır. Bu anlamıyla örgüt içi politika, örgüt içindeki bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda diğer bireyleri istenilen yönde davranışa sevk edebilmek adına sergiledikleri eylemler ya da davranışlar olarak da tanımlanmaktadır.

İşletme literatüründe, politikadan bahsedildiğinde ilk akla gelenin birinci anlamıyla uzun vadede izlenen rehberler bütünü olması, Türkiye’deki bu alanda yapılan çalışmaların azlığından ve “policy” ve “politics” kavramlarının farklı bir şekilde Türkçeye çevriminin yapılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu doktora tez çalışmasının tamamında örgüt içi politika, ikinci anlamıyla ele alınmış olup; bireylerin örgüt içindeki politik davranışları ve bu davranışların olumlu performans göstergelerine olan etkileri incelenecektir. Örgütsel politika bir anlamda liderliğin bir konusudur. Politik davranışın neyi içerdiği incelendiğinde, karşılıklı konuşmaların kontrol edilmesinden, etkileme taktiklerine ve etkileme yönetimi tekniklerine kadar geniş bir yelpazede tanımlandığı ve hatta bazı görüşlere göre, bireyin örgüt içindeki tüm davranışları, söyledikleri ve yaptıklarının, politika ve güç kullanımı açısından tanımlanabildiği görülmektedir. Bu çalışmada politik davranışlar liderlerin ya da yöneticilerin uyguladığı birtakım taktikler olarak ele alınmıştır. Çalışma, örgüt içi politik davranışlar ile beraber dört değişken temelinde oluşturulmuştur. Diğer değişkenler, örgütsel özdeşleşme, örgüte duyulan duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Bu doktora tez çalışmasının birinci bölümünde, örgüt içi politik davranışlar başlığı altında, öncelikle politika ve örgüt içi politika kavramları incelenmiş; daha sonra örgüt içi politika ile ilgili yapılmış olan çalışmalar ve bu kavrama yönelik farklı yaklaşımlar ele alınmıştır. Örgüt içi politik etkileme davranışlarına yönelik çalışmalar, örgüt içi politikaya yönelik çalışmaların bir kolunu oluşturmaktadırlar. Diğer kolunu ise örgüt içi politikaya yönelik algılar oluşturmaktadır. Algılarla ilgili çalışmalar, politikaya yalnızca çıkar ilişkileri temelinde bakıp, subjektif bir olgu olarak yaklaşırken; politik davranışlara yönelik çalışmalar ise örgüt içi politikaya daha objektif olarak yaklaşmakta ve bu kavramı örgütsel amaçlara ulaşmakta kullanılan bir güç mücadelesi ve bu mücadelede uygulanan birtakım taktikler ya da davranışlar olarak açıklamaya çalışmaktadır. Son dönemde ise bu iki bakış açısına bir üçüncü araştırma alanı olarak politik yetenekler üzerine yapılan araştırmalar eklenmiştir.

Örgütsel politikaya yönelik yapılan ‘subjektif’ çalışmalarda, politikaya yönelik algıların, genellikle, iş tatmininde ve örgüte duyulan bağlılıkta azalma veya işten çıkma oranlarında artma gibi birtakım olumsuz sonuçlarla bağlantısının kurulduğu görülmüştür. Bunun tam tersi, örgüt içi politika araştırmalarının diğer kolu olan politik etkileme davranışlarına yönelik çalışmalarda ise, bu davranışların katılım, yöneticiye duyulan duygusal bağlılık, örgüte duyulan duygusal bağlılık gibi örgüt performansı açısından olumlu sonuçları olan değişkenlerle bağlantılarının kurulduğu görülmüştür. Politik davranışlarla ilgili çalışmalarda bu davranışların hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceği ve politikanın kendisini pozitif veya negatif yapan unsurun, onun altında yatan amaçlar olduğu vurgulanmaktadır. Bu bakış açısı, bu doktora tez çalışmasının amaçlarıyla örtüştüğünden dolayı, örgüt içi politikanın ‘objektif’ kolu olan etkileme davranışları araştırma konusu olarak belirlenmiştir.

İkinci bölümde araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin temelini dayandırıldığı “Sosyal Değişim Teorisi” ele alınmış ve araştırmanın değişkenleri çerçevesinde açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının içeriği ve şimdiye kadar bu kavramla ilgili ve bu

kavramın, örgüt içi politika ve politik davranışlar ile ilişkilendirildiği çalışmalara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, çalışmanın aracı değişkenleri olan örgütsel özdeşleşme ve örgüte duyulan duygusal bağlılık kavramları incelenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin kökeni olan kimlik kavramları ile bu kavramların örgüt içindeki önemi, bu kavramların dayandığı temel teoriler açıklanmış, özdeşleşmenin, örgüt içi politik davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki ilişki ve bu konuda yapılmış çalışmalar ele alınmıştır. Duygusal bağlılık da yine aynı şekilde kavramsal olarak açıklandıktan sonra çalışmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri ile aralarındaki ilişki temelinde incelenmiş ve bu konuda şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalara da değinilmiştir.

Tezin araştırma bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, kısıtları, modeli ve hipotezler ortaya konulmuştur. Önceki bölümlerde detaylı bir şekilde incelenmiş olan kavramlardan politik etkileme davranışları bağımsız değişken; örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık, aracı değişkenler; örgütsel vatandaşlık davranışı da bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu değişkenlerle ilgili elde edilen ölçekler ile gerçekleştirilen anketlerin istatistikî analizleri ve analizlerin sonuçları da bu bölümde sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT İÇİ POLİTİK DAVRANIŞLAR

Politika, örgüt içinde örgütlerin doğası gereği var olan bir olgu olmasına rağmen, çağrıştırdığı farklı anlamlar nedeniyle genel olarak çıkar ilişkileriyle özdeşleştirilmektedir.¹ Politikanın içeriği tam olarak anlaşılmadığından dolayı da örgüt içi politika istenilmeyen bir olgu haline gelmektedir. Örgüt açısından politikanın içeriğinin tam olarak anlaşılamaması ise bu konunun örgütsel konular içerisinde yeteri kadar ele alınmamasından kaynaklanmaktadır.

Bu bölümde örgüt içi politik davranışların daha detaylı ele alınabilmesi için önce bu konunun temelindeki politika, örgüt içi politika, güç ve etkileme kavramlarına değinilecek daha sonra örgüt içi politikaya yönelik çalışmalar ele alınacaktır. Örgüt içi politikaya yönelik çalışmaların bir kolunu oluşturan politik etkileme davranışları ise bölümün en son kısmında incelenecektir.

1.1. Politika Kavramı

Politika kavramı, köken olarak Eski Yunan'a ve kelime anlamı olarak da eski Yunan'da şehir anlamına gelen "polis" kelimesine dayanmaktadır. Bu dönemde politika devlet yönetimi ve devlet işleriyle ilgili olan her şeyle eş tutulmuştur. Politika biliminin ilk ortaya çıkışı Plato'ya dayansa da, Plato politikaya daha çok felsefi bakış açısıyla yaklaşmıştır. Onun öğrencisi olan Aristo ise politika üzerine ampirik anlamda çalışmalar yapan ilk politika bilimcidir. Aristo, politikanın bir **master science** yani "bilimlerin ustası" ya da "ana bilim" olduğunu ileri sürmüştür.² Politikayı bu şekilde tanımlamadaki amacı, her şeyin bir politik çerçeve içinde işlediğini ve politikanın pek çok başka şeyi yönettiğini belirtmek istemesidir. Aristo'ya göre "İnsan doğası gereği politik bir hayvandır." İnsanlar sadece politik bir

¹E. Vigoda, A. Cohen, "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study", **Journal of Business Research**, Vol.55, No.4, 2001, s.311.

² M. G. Roskin, v.d., **Political Science: AN Introduction**, 11th Edition, US, Pearson, 2010, s.4.

yaşam içinde iyi bir hayat sürdürebilirler. Aristo politikayı yönetimin (devlet yönetiminin) ideal sistemi olarak görmüştür.³

Politikanın, tarih, ekonomi, sosyoloji, antropoloji ve psikoloji gibi pek çok başka bilimle ilgisi olsa da onu diğer bilimlerden ayıran en önemli konulardan biri “güç” üzerindeki odağıdır. Politik güç, “bir kimsenin başka bir kimseye istediğini yaptırabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Machiavelli de politika incelemelerinde güç üzerinde odaklanmıştır. Niccolo Machiavelli’nin 16. yy. yazdığı “Prince” adlı kitabıyla politika bilimine katkısından dolayı bazı kaynaklar onu politika biliminin ikinci kurucusu olarak adlandırmaktadır.⁴

Machiavelli’den sonra, Thomas Hobbes, John Locke ve J. J. Rousseau, politik sistemlerin neden var olduğunu incelemişler ve ‘kontratçılar’ olarak adlandırılmışlardır.⁵ Bu düşünürlerin ‘kontratçılar’ olarak adlandırılmalarının nedeni, politik sistemlerin incelenmesinde pek çok konuda farklılaşmalarına rağmen, “sosyal kontrat” ya da “toplumsal sözleşme” olarak adlandırılan, bireylerin sivil toplum içerisinde bir sözleşme imzalamış gibi birleştikleri teorisinde anlaşmalarından ileri gelmiştir.

Politika, temel anlamda ülke ya da devlet yönetimlerinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. “Politika” çalışmak özünde devleti ya da yönetimi(government) çalışmaktır.⁶ Fakat aslında politika topluluk halinde yaşayan insanlar arasında doğar ve yöneten ile yönetilen ilişkisinin olduğu her yerde bulunmaktadır.

Politika Andrew Heywood’un “Politics” kitabında şöyle tanımlanmıştır:⁷

“Politika, insanların içinde yaşadığı kuralları değiştirme, oluşturma ve korumalarını sağlayan faaliyetlerdir.”

³ G. H. Sabine, **A History of Political Theory**, Illinois, Dryden Press, 1961, s. 3-5.

⁴ Roskin, **a.g.e.**, s.23.

⁵ **A.e.**, s.25.

⁶ A. T. Kışlalı, **Siyaset Bilimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 1997, s.17.

⁷ A. Heywood, **Politics**, London, Macmillan, 1997, s.4.

Politika, çatışma ve anlaşma ile doğrudan ilişkilidir. Politika ile ilgili geçmişten günümüze yapılan tanımlamalar, iki ayrı ve zıt görüş etrafında toplanmıştır. Bu görüşlerden birine göre, politika, bir arada yaşayan insanlar arasındaki çatışma, mücadele ve kavgayı anlatmaktadır. İnsanların doğaları gereği sahip oldukları farklı çıkar, düşünce ve eğilimler yine doğal olarak çatışmayı beraberinde getirirler. Çatışmanın asıl konusu toplumdaki değerlerin paylaşılmasıdır. Bu görüşün karşısında olan görüş ise, politikanın özel çıkarların ötesinde, toplumun genel yararı ve iyiliğine yönelik çalışmak ve bütünlük sağlamak amacı güttüğünü savunmaktadır. Fakat aslında politika bu iki görüşü de kapsamaktadır. Politika bir yandan bir güç mücadelesini yani çatışmayı içerirken diğer yandan bu çatışmaların ortak bir çıkar etrafında uzlaştırılmasını da içermektedir.⁸

Rekabet, farklı istekler, çatışan ihtiyaçlar ve çıkarlar, kurallarla ilgili anlaşmazlığı getirir. Fakat insanlar şunun farkına varmak zorundadırlar ki; bu kuralları etkileyebilmek ve onlara uyulmasını sağlamak için örgüt içindeki diğer insanlarla çalışmaları gerekmektedir. Politik teori, en basit şekliyle, insanın içinde bulunduğu grup yaşamını ve örgütünü bilinçli bir şekilde anlama ve sorunlarını çözme yolundaki çabalarıdır. Bu nedenle politik teori bir entelektüel gelenektir ve politik teori tarihi zaman içerisindeki politik problemler hakkında insanların düşüncelerindeki evrimi içermektedir. Politik kurumlar ve politik teoriler anlam ve amaç açısından birleşmektedirler. Her ikisinin de amacı insanları, nesnelere ve olayları ortak çıkarlar ve ortak iyilikleri altında birleştirmektir.⁹

Politika'nın içeriğini netleştirme çabalarında genellikle iki tane başlıca sorunla karşı karşıya kalınmıştır. Birincisi, "politika" ile ilgili olarak hemen hemen herkesin önceden kafasında belirlediği birtakım düşünceleri olması ve konuyla ilgili çalışanların bile birtakım önyargılara sahip olmasıdır. Bu nedenle de politikaya kavram olarak bile tarafsız yaklaşmak zor hale gelmektedir. Genellikle politika, manipülasyon, çıkar amacı gütmeye, kötüye kullanma karışıklık içine itme gibi kavramlarla insanların zihinlerinde yer etmektedir. Bu kavramın bu şekilde ele

⁸ M. Kapani, **Politika Bilimine Giriş**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1995, s.17-18.

⁹ Sabine, **a.g.e.**, s. 3-5.

alınması sadece halka ait ve yeni bir yaklaşım olmayıp, konuyla ilgili 18.yy. kadar uzanan çalışmalarda da yer bulmaktadır. Örneğin 1775 yılında Samuel Johnson politikayı “sadece dünya içerisinde yükselme çabası”ndan öte görmemiştir. Fakat Politikayı tanımlama çabaları bu gibi önyargılı yaklaşımlardan uzak olmalıdır.¹⁰ Politika başlı başına bir bilimdir ve aslında insan hayatı içerisinde önemi büyük ve değerli olan bir bilimdir.

Politikanın içeriğinin netleştirilmesi çabalarıyla ilgili ikinci sorun, politikanın ne ile ilgili olduğuna dair çok sayıda yaklaşım bulunmasından kaynaklanmaktadır. Politika, gücün ve otoritenin kullanımı, toplu kararların verilmesi, kıt kaynakların dağıtılması ve bunun gibi daha pek çok şey olarak tanımlanmaktadır. Bu farklı tanımlardan yola çıkarak politikanın farklı bakış açıları şu dört ana yaklaşım etrafında toplanmıştır:¹¹

- Yönetimin sanatı olarak politika
- Uzlaşma ve fikir birliğine varma olarak politika
- Güç olarak politika
- Kamu işleri olarak politika

Politika üzerinde uzun seneler çalışmalar yapmış olan Amerikalı siyaset bilimci David Easton politikayı, ödül, ceza veya faydaların, toplumdan gelen birtakım itici kuvvet karşılığında, yönetim tarafından toplumda yerlerinin tayin edilmesi olarak tanımlamıştır.¹² Bu anlamda politikanın “policy” olarak adlandırılan, topluluk adına eylem planları oluşturan biçimsel ve otorite tarafından verilen kararlarla yakından ilgili olduğu görülmektedir.

David Easton, politika bilminde sistem yaklaşımının öncülüğünü yapmıştır. Ona göre, politik sistem toplumsal sistemin bir parçasıdır.¹³ David Easton’ın sunduğu “Politik Sistem Modeli”nde, bu politik sistemi oluşturan üç grup bulunmaktadır: halk, yönetim ve yönetim ile insanlar arasında aracı rolünü gören

¹⁰ Heywood, **a.g.e.**, s. 4-5.

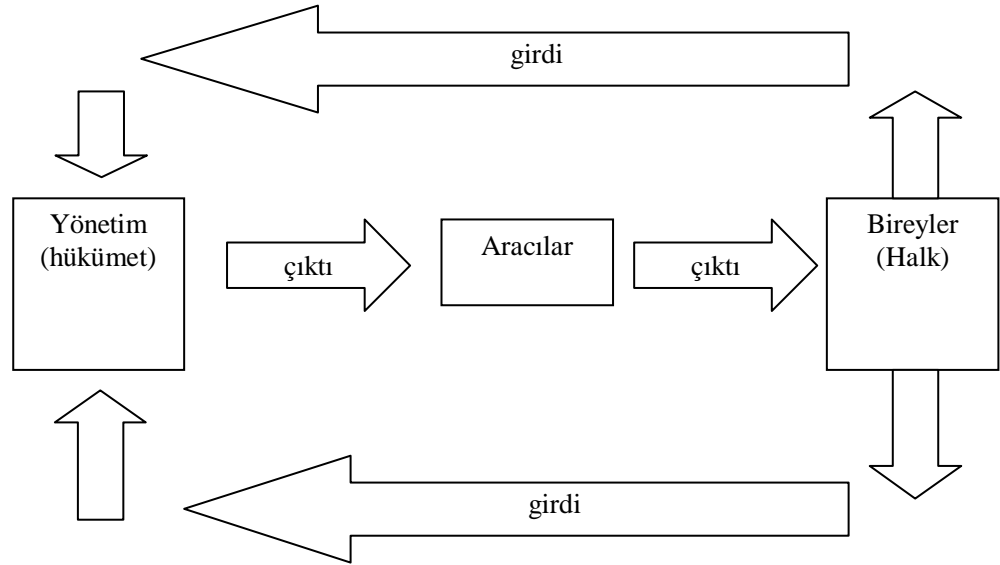
¹¹ **A.e.**, s.5.

¹² **A.e.**, s.6.

¹³ Kışlalı, **a.g.e.**, s.32-33.

“gatekeepers” adını verdiği bir topluluk. Bu sistemde insanlar ya da halk, araçlara (gatekeepers), araçlar da yönetime girdi sağlamaktadır. Bu girdiler daha sonra yönetim tarafından birtakım süreçlerden geçerek halka çıktı olarak geri dönmektedir. Bu modelde insanlar talep ve destekte bulunurlar, talepler daha yüksek standartlar için yapılan baskılardır. Destek ise insanların politik sisteme katılma yoludur; vergi ödeyerek, itaat, uyum ve katılım ile bunu gösterirler. Çıktılar, hükümetin karar ve faaliyetleridir. Politikaların ve kuralların uygulanması, vergilendirme, fonlama vs. gibi uygulamalar hükümetin ya da devletin uyguladığı çıktılardır. Araçlar olarak adlandırılan bölüm ise politik partiler ve çıkar gruplarıdır. Bunlar insanların sağladığı destek ve talep girdisinin, politik sistemlere akışını sağlamakla görevlidirler.

David Easton’ın politik sistem modeli, ileriki bölümlerde daha detaylı açıklanacak olan sosyal değişim teorisiyle benzerlik göstermektedir. Yönetenler ve yönetilenler arasında karşılıklılığa dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler ve örgüt tarafından kendilerine yönelik getiriler, davranışlar ya da sonuçlar karşılığında yönetilenler de birtakım davranışlarda bulunurlar. Şekil 1’de bu sistem modeli açıklanmıştır.



Şekil 1. David Easton’ın Politik Sistem Modeli

1.2. Örgüt İçi Politika, Güç ve Etkileme Kavramları

Bu bölümde örgüt içi politika kavramı ve bu kavramla ilgili farklı görüşler üzerinde durulacak ve politikanın güç ve etkileme davranışları ile olan ilişkisi açıklanacaktır.

1.2.1. Örgüt İçi Politika

Örgütsel Politika ve Taktikler kitabını yazan Yücel Ertekin'in tanımıyla, örgütlerde politik model¹⁴, politikayı, bireylerin ve grupların, örgütün kıt kaynaklarının paylaşımı için rekabet ettiği ve örgüt için stratejiler ve amaçlar üretmeye çalışan eylemler dizisi olarak değerlendirmektedir.

Tamer Koçel'e göre, örgüt içi politika, "örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır". Örgüt içindeki farklı kişilerin sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkiledikleri bir süreç olan bu davranışlar, aynı zamanda örgüt açısından yararlı ya da yararsız olan sonuçlara da yol açabilmektedirler.¹⁵

Ferris ve çalışma arkadaşlarına göre¹⁶ örgüt içinde politika; davranış ve karar verme kuralları belirsiz olduğu veya bu gibi kurallar çok fazla bulunmadığında ya da kaynaklar sınırlı veya kıt olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Bazı çalışmalar örgüt içi politikayı güç oyunları ve etkileme taktikleri olarak ele alırlarken bazıları eşitlik ve adalet duyguları olarak ele almaktadırlar¹⁷. Politik davranış her işyerinde ve her kademedede bulunan bir davranıştır fakat anlaşılması zordur.¹⁸ Aslında anlaşılmasının zorluğu örgüt içi politika konusundaki kavram karmaşasından kaynaklanmaktadır.

¹⁴ Y. Ertekin, **Örgütsel Politika ve Taktikler**, Ankara, TODAİE, 2003, s. 2.

¹⁵ T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan, 2007, s.436.

¹⁶ G.R. Ferris, v.d., "Perceptions of Organizational Politics Prediction, Stress-Related Implications and Outcomes", **Human Relations**, Vol.49, No.2, 1996, s. 235.

¹⁷ J. Pfeffer, **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1992, s.15.

¹⁸ R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, USA, Quorum Boks, 1995, s. 39-40.

Örgütlerin rasyonel bakış açısı modelinin tersine politik bakış açısı, örgütlerin doğası gereği politik arenalar olduğunu ve insanların rasyonel yaklaşımlarla açıklanamayacak şekilde davrandıklarını vurgulamaktadır¹⁹.

Örgütsel politika makro ve mikro olmak üzere ikiye ayrılabilir. Örgütlerin makro politikaları örgüt ile dış sosyal ve politika sistemleriyle olan etkileşimi ve ilişkileri olarak kabul edilirken, mikro politikaları örgüt içindeki politik uygulamalardır. Mikro politikaları tanımlamada üç belirleyici kıstas konusunda anlaşılmalıdır.²⁰ Bunlardan birincisi politik davranışın etkileme davranışlarıyla bağlantısının olduğudur. İkincisi ise politikanın hep gücün kullanımı ile bağdaştırılmasıdır. Örneğin Pfeffer,²¹ politikayı gücün kullanımı olarak tanımlayanlardan birisidir. Örgütlerin mikro politikalarını tanımlamadaki üçüncü kıstas ise çatışma durumlarıdır. Bu kıstasa göre örgütsel politika çatışma veya potansiyel çatışma durumlarında ortaya çıkmaktadır. Taraflar farkında olsun olmasın çatışma, tüm politik durumlarda var olan bir olgudur.

Gandz ve Murray de işyeri politikasıyla ilgili olarak iki kavramsal yaklaşım getirmişlerdir. Birincisinde örgütsel politika, birtakım eylem planları ve kararları veya yönetim dengelemesi etrafında bir güç kullanımı ile tanımlanmıştır. İkinci kategoride ise bu yazarlar gibi örgütsel politikayı genellikle kişinin kendi kendisine hizmet ettiği, örgütsel açıdan etkili olmayan davranışlar olarak tanımlamışlardır.²²

Farklı örgüt içi politika tanımları şu şekildedir:

- Örgüt içi politika, örgüt içindeki bireyler tarafından alınan aksiyonlardır²³

¹⁹G. R. Ferris, G. S. Russ, P.M. Fandt, "Politics in Organizations", Ed. by., R.A. Giacalone, P. Rosenfeld, **Impression Management in the Organization**, CA, Sage, 1989, s.163.

²⁰J. Gunn, S. Chen, "A Micro-Political Perspective of Strategic Management", **Handbook of Organizational Politics**, Ed. by., Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.212.

²¹Pfeffer, **a.g.e.**, s.5.

²²J. Gandz, V. V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", **Academy of Management Journal**, Vol. 23, No.2, 1980, s. 237.

²³B. T. Mayes, R. W. Allen, "Toward a Definition of Organizational Politics", **The Academy of Management Review**, Vol. 2, No.4, 1977, s.675.

- Örgüt içi politika, bir aktörün herhangi bir diğerine karşı etkisidir²⁴
- Örgüt içi politika, bir tarafın diğer taraf üzerinde kendi çıkarını diğer tarafın çıkarının önüne geçirecek birtakım çabalar içine girmesidir²⁵
- Örgüt içi politika, politik amaç, karar stratejileri ve taktikleri belirleme sürecidir²⁶
- Örgüt içi politika, karar alma sürecinde, karar vericilerin etkileme gücünü artırmayı amaçlayan sosyal bir etki sürecidir.²⁷
- Örgüt içi politika, kararları etkilemede grupların güç kullanmasıdır.²⁸
- Örgüt içi politika potansiyel olarak hem negatif hem de pozitif sonuçları olabilecek sosyal etkileme sürecidir.²⁹
- Örgüt içi politika etkinin yönetimidir.³⁰
- Mintzberg³¹, politikayı gücün meşrulaşmamış kullanımı olarak da tanımlamıştır.
- Örgüt içi politika, kişilerin kendi çıkarına hizmet eden ve böylece kişisel ve örgütsel verimsizliğe yol açan davranışlardır³².
- Örgüt içi politika örgüt içindeki grupların, diğer grupları etkilemek veya örgütsel amaçlar, kararlar, kaynak tahsisi, ilke ve pratikleri veya örgüt dışındaki grupları etkilemek için kullandıkları enformel taktik ve yaklaşımlardır.³³

²⁴ Gandz, Murray, **a.g.e.**, s.238.

²⁵ S. Rosen, G. Levinger, R. Lippitt, "Perceived Sources of Social Power", **Journal of Abnormal Social Psychology**, Vol. 62, No.2, 1961, s. 439-41.

²⁶ Mayes, Allen, **a.g.e.**, s. 677.

²⁷ K. Eisenhardt, L. J. Bourgeois, "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No.4, 1988, s. 738.

²⁸ N. Christiansen, P. Villanova, S. Mikulay, "Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 18, No. 6, 1997, s. 711.

²⁹ **A.e.**, s.711.

³⁰ **A.e.**, s.711.

³¹ H. Mintzberg, "The Organization As Political Arena", **Journal of Management Studies**, Vol. 22, No.2, 1985, s.134.

³² L. A. Witt, A. L. Pati, W. L. Farmer, "Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.32, No. 3, 2002, s. 487.

³³ K. James, "Antecedents, Processes and Outcomes of Collective (group level) Politics in Organizations", Ed. By., Vigoda-Gadot, Drory, **a.g.e.**, s.56-57.

Politika ve örgüt içi politika tanımlarından yola çıkarak, örgüt içi politika ile ilgili şöyle bir tanım elde edilebilir: Örgüt içi politika, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere gerekli olan kaynakların dağıtılması, farklı çıkar ve ihtiyaçlar arasındaki uyumsuzluğun giderilmesi, farklılıkların ve çatışmaların yönetilmesi için uygulanan bir yönetim sanatıdır. Güç kullanımı çoğu tanımlarda politika kavramı ile birlikte veya onun içinde yer almaktadır. Sınırsız insan ihtiyaç ve isteklerini sınırlı kaynaklarla karşılamada politika, bu kıt kaynakların yönetimi; güç ise bu süreç içerisinde kullanılan bir araç olabilir. Güç; karar verme, gündem belirleme ve/veya düşünce kontrolünü sağlamada bir araç olarak kullanılabilir. Düşünce kontrolünden kasıt başkalarının ne istediğini, ne düşündüğünü neye ihtiyacı olduğunu belirleme gücüdür.

Son 20–30 yıl içinde örgüt içi politika ve örgüt içindeki politik davranışlarla ilgili araştırma ve çalışmaların sayısı artmış olsa da örgüt içi politikanın ortak benimsenmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Ampirik çalışmaların azlığının bir nedeni, örgütlerdeki politik davranışların genellikle örtülü olması, algılardaki farklılıklara dayanması ve sembolik olmasından dolayı araştırmacıların araştırma sırasında güçlük çekmelerinden kaynaklanmaktadır.

1.2.2. Güç, Etkileme ve Politika İlişkisi

Güç kullanımı ve politika kavramları genellikle bireyler üzerinde kötü bir algı yaratmaktadır fakat bir örgüt yaşamının bu kavramlar olmadan var olacağını düşünmek çok gerçekçi bir bakış açısı değildir. Gücün ve politikanın kullanılmadığı bir yönetimin, teoride savunulsa bile uygulamada pek mümkün olmadığı görülmektedir. Gücün ve politikanın kullanılmadığı bir örgüt yaratılması veya bu olguların ortadan kaldırılmasından ziyade, gücün ve politikanın hem örgüt performansı hem de çalışan performansı açısından nasıl olumlu yönde kullanılacağı tartışılması önemli bir konudur.

Yöneticiler veya liderler, işin gerektirdiği beklentiler, öneriler ve kuralları, çalışan veya izleyicilerine aktarmakla sorumludurlar. Bu aktarım süreci sosyal güç başlığı altında incelenmektedir. Sosyal güç ve etki birbiriyle benzeşen fakat aynı zamanda farklılıkları olan kavramlardır. Güç, bireyin başkalarını etkilemek için sahip olduğu potansiyel iken, etkileme çalışanların işle ya da örgütle uyumunu sağlamak için uygulanan gerçek taktiklerdir. Yönetimin çalışanların uyumunu sağlamak için kullandığı süreç ve araç olan güç aynı zamanda örgüt değerleriyle ilişkili ve hatta örgütsel değerlerin bir ürünü olarak da görülebilir.³⁴ Güç, bir kişinin, bir başkasının tavır ve davranışları üzerinde değişiklik yaratma sürecidir³⁵. Bu açıdan bakıldığında güç tüm organize faaliyetlerin temeli olabilir. Bu demektir ki, örgüt içinde veya örgüt dışında grupların olduğu her yerde güç faaliyetlerinin uygulandığından söz etmek mümkündür. Psikoloji, politika bilimi, antropoloji ve hemen hemen tüm diğer disiplinlerin güç konusunda ilgisi vardır. Örgütsel yaşamda ise güç kazanma ve onu koruma için gösterilen davranışlar, planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme kadar doğal bir şekilde devamlı var olan süreçlerdir.

Güç, liderliğin ve yönetimin temel taşlarından birisidir fakat bu, gücün yalnızca liderler ve üst düzey yönetim tarafından uygulandığı anlamına gelmemelidir. Çünkü güç ilişkileri örgüt çalışması içerisinde çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve tüm diğer paydaş gruplarını etkileyen bir süreçtir. Bu demektir ki bu grupların üyelerinin her biri çeşitli oranlarda ve boyutlarda birbirlerini etkileyebilecek güce sahiptir. İnsanlar istenilen amaç ve sonuçlara ulaşmak için grup içinde etkileşimde bulunmaktadır. Bu etkileşimin temelinde ise güç ilişkileri yer almaktadır. Başkalarının davranışlarını istenilen yönde değiştirmek amacı güden güç ilişkileri aynı nedenle politiktir. Kişinin diğerleri tarafından sevmek istemesi, diğerlerinin kendisi gibi düşünmesini veya davranmalarını istemesi tüm bu süreçlerin bir güç ilişkisi ve dolayısıyla politik bir sürece dönüşmesine neden olur. Karşılıklı insan ilişkilerinin temeli olarak, örgüt insan hareketlerini kontrol eder; bu kontrol aslında bir güç uygulamasıdır. Delegasyon bir güç ilişkisidir. Uzlaşma gücün pratiğe geçmiş

³⁴M. Koslowsky, S. Stashesky, "Organizational Values and Social Power", **International Journal of Manpower**, Vol.26, No.1, 2005, s.23-24.

³⁵A.e., s.25.

halidir. Liderlik ise aksiyon halindeki güçtür.³⁶ Bir yöneticinin otorite uygulaması, kişisel etkileşim, kontrol, planlama, çatışma çözümü vs. gibi görevleri güç perspektifinden bakıldığında daha iyi anlaşılabilir. Tüm bu bahsedilen süreçlerde güç ilişkileri bulunmaktadır. Buradan şu sonuç çıkmaktadır ki yönetim, politik (güç merkezli) bir faaliyettir.³⁷

Güce yönelik yaklaşımların kökeni Marx ve Weber'e dayanmaktadır. Bu yaklaşımlar genellikle çatışan çıkarlara odaklanmış ve gücü bir nevi hâkimiyet olarak yorumlamışlardır. Marx'a göre, sınıf çıkarları yapısal olarak, diğer kimlik temellerinden farklı bir şekilde önceden belirlenmiştir. Sahiplik ve üretim araçlarının kontrolü bunun temelini oluşturur. Weber, Marx'ın görüşünü daha karmaşık hale getirerek üretim ilişkileri ile beraber üretimin içindeki ilişkileri de ele almıştır (relations of production; relations in production). Weber, Marx gibi gücün yalnızca üretim araçlarının kontrolü veya sahipliğinden kaynaklanmadığını düşünmüştür. Ona göre, güce sahip olmada sahiplik kadar, operasyonlar hakkında sahip olunan "bilgi" de önemlidir. Weber'e göre, tüm örgüt üyeleri biraz yaratıcılık, karar verme ve gücü kullanma yetisine sahiptir.³⁸ Weber bu savıyla, çalışanlar için örgüt içinde yönetimin kendilerine karşı uyguladıkları güce karşı çıkma olanağı sunmuştur. Weber'in bu görüşü aynı zamanda, gücün, yalnızca üstlerin astlarına karşı uyguladığı bir davranış olmadığını ve örgütün her kademesinde var olan bir davranış olduğunu da desteklemektedir.

Gücün kazanımı veya kullanımı örgüt içi politikayı tanımlayan yaklaşımlardan birisidir.³⁹ Gücü politikanın özü olarak ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır.⁴⁰ Pfeffer⁴¹ politik davranışı, güç, etkileme taktikleri ve kişilerarası etkileşim olarak

³⁶G. W. Fairholm, **Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership**, London, Praeger, 1993, s.17.

³⁷A.e., s.20.

³⁸S. R. Clegg, C. Hardy, "Some dare it call power", **Studying Organizations: Theory and Method**, Ed. By., Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy, London, Sage, 1996, s.369-370.

³⁹Pfeffer, a.g.e., s.10.

⁴⁰Bkz. G. Egan, **The Skilled Helper: a Problem-Management Approach To Helping**, 5th Ed., Belmont, California, Brooks Cole, 1994; P. J. Frost, "Power, Politics and Influence", Ed.by., F. Jablin, v.d., **Handbook of Organizational Communication**, Beverly Hills, CA, Sage, 1987.

⁴¹Pfeffer, a.g.e., s.20.

tanımlamaktadır. Pfeffer, bu kavramların yanı sıra, güç kullanımının genişletilmesi ve kişilerin etki alanlarının artırılması gibi birtakım eylemler dizisini de politik davranış tanımının içine eklemiştir. Kişiler, diğerlerini etkileme sürecinde birtakım güç taktiklerini kullanmaktadırlar.⁴²

Politika ile güç arasındaki ilişki, politikanın bir anlamda gücün harekete geçirilmesi süreci olmasından da kaynaklanmaktadır. Güç mücadeleleri, birliklerin oluşturulması, manipüle edici davranışlar ve benzeri taktik ve stratejiler örgüt içi politik davranışları oluşturmaktadır. Güç sahibinin niyeti iki genel kategoriye ayrılabilir: a) örgütsel amaçlarla uygun olan kişisel amaçları gerçekleştirmek; b) örgütsel amaçlarla uyumlu olmayan bireysel amaçları gerçekleştirmek.⁴³

Örgüt içindeki bireylerin sahip olduğu güç, farklı kaynaklara dayanabilmektedir. Bu kaynaklar biçimsel örgüt yapısının getirdiği pozisyon, uzmanlaşma, sahip olunan görev ve sorumluluklara bağlı olarak oluşabilirken, diğer taraftan biçimsel olmayan, örgüt içindeki insanların birbirleriyle kurduğu arkadaşlık ilişkilerine de dayanabilmektedir. Örgüt içindeki bireylerin gücünün dayandığı kaynakları açıklamak üzere oluşturulmuş en bilinen sınıflama French ve Raven'in beş güç sınıflamasıdır. Politika ile ilgili çalışmaların bazılarında örgütteki politik davranışlar Machiavelli'ye dayanmaktayken, modern çalışmalarda French ve Raven⁴⁴'e dayandırılmaktadır. French ve Raven'in örgütsel aktörlerin faaliyetlerini incelediği bu beş güç; uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güçtür. Bu çalışmayı daha sonra Raven'in geliştirdiği çalışmalar izlemiştir. Bu çalışmaların ilkinde bu beş güce enformasyonel güç eklenmiş; daha sonra ise kaynakların bazıları, bu güç kaynaklarını aynı zamanda kişisel ve kişisel olmayan güçler şeklinde ikiye ayırmıştır.

⁴² Vigoda-Gadot, Drory, **a.g.e.**, s.19

⁴³ V. E. Schein, "Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality", **The Academy of Management Review**, Vol.2. No.1, 1977, s. 66.

⁴⁴ Bkz. J. French, B.H. Raven, "The Bases of Social Power." Ed. By., D. Cartwright, **Studies of Social Power**, Ann Arbor, MI, Institute for Social Research, 1959, s. 150-167.

Sosyal psikolojik literatüre bağılı olarak geliştirilen kaynak bağımlılığı yaklaşımlarında çok sayıda kaynak ortaya konulmuştur. Buna göre, sonsuz sayıda güç kaynağı ortaya çıkarılabilir; farklı çevrelerde veya ortamlarda farklı kaynaklar kullanılabilir.⁴⁵ Dolayısıyla yönetici ya da liderlerin sahip olduğu gücün kaynağının tek bir çıkış noktasına bağılı olduğunu düşünmek çok kapalı bir bakış açısı olur. Yönetici bir yandan uzmanlık gücüne sahipken bir diğeri yandan karizmatik güce aynı zamanda da ödüllendirme gücüne sahip olabilir. Bu nedenle denilebilir ki; gücün kaynağından ziyade etkilerini ve sonuçlarını araştırmak daha sonuç odaklı verilere ulaşılmasını sağlayacaktır. French ve Raven'ı izleyen diğeri çalışmalar, politik faaliyetleri sınıflara ayırmışlardır. Kipnis ve arkadaşları 1980'de politik etkileme taktikleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada sekiz adet kişisel etki türü ortaya koymuşlardır. Bunlardan, 'iddialılık' (ya da kararlılık), 'kendini sevdirmeye çalışmak', 'rasyonellik' ve 'yaptırım' etkileri, tüm hiyerarşik seviyelerdeki çalışanların birbirlerine uygulayabildikleri etkiler olarak kabul edilmektedir. 'Üst mevkilere başvurmak', 'bloke etmek' ve 'fırsatların karşılıklı alışverişi', astların üstlere uyguladığı; 'koalisyonlar oluşturma' ise üstlerin astlara uyguladığı etkiler ya da taktikler olarak öne sürülmüştür.⁴⁶

1.3. Örgüt İçi Politika ile İlgili Çalışmalar

Örgüt içi politika kavramı ilk olarak 1930lu yıllarda ele alınmıştır. Dale Carnegie, 1936'daki "How to Win Friends and Influence People" adlı kitabında örgüt içi politikayı etkileme ve güç taktikleri yaklaşımıyla ele almıştır. Bu kitapta insan ilişkileri ile ilgili dört tane yaklaşım geliştirmiştir:⁴⁷

1. İnsanların fikirlerini ve çalışmalarını açık bir şekilde takdir etmek gereklidir. Eğer insanların kendilerini değerli hissetmeleri sağlanırsa, onların bunu sağlayan insanları sevmeleri de mümkün olur.

2. İnsanlar üzerinde iyi bir ilk izlenim bırakmak gereklidir.

⁴⁵ Clegg, Hardy, **a.g.e.**, s. 370.

⁴⁶ Vigoda-Gadot, Drory, **a.g.e.**, s.140.

⁴⁷ G. Lee Carte, J. F. Byrnes, **How to Manage Conflict in the Organization**, 2.Edition, USA, American Management Association, 2010, s.139.

3.Başkalarının konuşmasına izin verilmesi gereklidir.

4.İnsanların iyi özellikleri vurgulanmalıdır.

Bu yaklaşımlar doğrultusunda Carnegie farklı politik taktikler belirlemiş ve bu taktikleri kendi içlerinde iyi ve kötü politik taktikler olarak ayırmıştır. 1956'da Martin ve Sims de Harvard Business Review'de güç ve politika ile ilgili çalışmışlar ve dokuz adet etkileme taktiği belirlemişlerdir. Bu çalışma ve bundan sonra konuyla ilgili yapılan çalışmaların tümünde taktiklerin hepsinin amacı çatışma çözümü olmuştur.⁴⁸

Örgütsel politika ile ilgili çalışmalar 1960lara dayanmaktayken, bilimsel olarak nitelenebilecek çalışmalar⁴⁹ daha çok 1970 ve 80lerde artmıştır. Daha sonra konuyla ilgili Ferris ve arkadaşları tarafından sunulan teorik model ve sonrasında Kacmar ile birlikte oluşturdukları ölçüm aracı, izleyen on beş yıl boyunca örgütsel politika konusuna temel teşkil etmiştir.⁵⁰ Örgütsel politika çalışmaları iki bağımsız kolda ilerlemiştir.⁵¹ Birincisi objektif olarak tanımlanan, politik davranışlar üzerinde yoğunlaşan çalışmalar iken, diğeri sübjektif olarak tanımlanan, politik algılamalar üzerinde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların ilkinde ele alınan politik davranışlar, taktikler ya da stratejiler üzerinde odaklanmışlardır. Bu çalışmalar ortaya çeşitli etkileme taktiği tipolojileri ve bunların çeşitli sonuçları ve bunları ortaya çıkaran çeşitli nedenler koymuşlardır. İkinci yaklaşım ise daha sübjektif olup çalışanların algılamaları üzerinde açıklamalarda bulunmuştur. Bu yaklaşımda çalışanların, çalışma ortamını insanların kendi çıkarlarını güttüğü bir ortam olarak algılamaları, politik olarak algılamaları şeklinde ölçülmüştür. Buna göre çalışanların politik algılamaları ne kadar yüksekse, o derece adil ve eşit olmayan bir ortamda çalıştıkları

⁴⁸ A.e., s.148.

⁴⁹ Bkz. R.W. Allen, v.d., "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors." **California Management Review**, Vol. 22, No.1, 1979, s. 77-83; Gandz, Murray, a.g.e., s.237-251; L.W. Porter, v.d., "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.15, No.1, 1976, s. 87-98; Schein, a.g.e., s. 64-72.

⁵⁰ Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.25.

⁵¹ Vigoda, Cohen, a.g.e., s.311; D. B. Constant, P. R. Liverpool, "Politics as Determinant of Fairness Perceptions in Organizations", Ed. By., Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.124; J. P. Meriac, P. Villanova, "Agreeableness and Extraversion as Moderators of the Political Influence Compatibility Work Outcomes Relationship", Ed. By., Vigoda-Gadot, Drory, A.e., s.16-17.

gibi bir çıkarım yapılmaktadır. Algılar yanlış algılamalar da olsa örgütsel sonuçlar açısından önemlidir. Örgütsel politikanın çoklukla zararlı olabileceğine yönelik yaklaşımların yanı sıra politikanın hem pozitif hem de negatif amaçlara hizmet edebileceği; etik olan veya olmayan bireyleri destekleyebileceğine yönelik çalışmalar da bulunmaktadır.⁵²

1.3.1. Örgüt İçi Politik Algılamalara Yönelik Çalışmalar

Politika ile ilgili çalışmalara bakıldığında da olumsuz yönlerinin çok fazla ön plana çıkarıldığı veya politikanın bizzat kendisinin olumsuz, sadece kişisel çıkar güden bir olgu olarak ele alındığı görülmektedir. Aynı zamanda politikaya yönelik, liderlerin, arkasından gelenleri manipüle ettiği, Machiavellist bir bakış açısıyla da çok fazla karşılaşılmıştır⁵³. Örgüt içi politika da aynı şekilde şimdiye kadarki çalışmaların çoğunda⁵⁴, çalışanlar üzerinde ve dolayısıyla performans üzerinde olumsuz etkilere sahip olan; iş tatminsizliğine, işten ayrılmalara neden olabilen, işte yaşanan stresi artıran ve örgütsel bağlılık ile aralarında olumsuz ilişki olan bir etken olarak ele alınmıştır. 1990larda Ferris ve Kacmar tarafından, örgütsel politika algıları, örgütün genel atmosferinin iyi bir ölçümü olarak önerilmiştir.⁵⁵ Bu yaklaşıma göre, Örgütsel Politika Algıları Ölçeği (POPS (Perceptions of Organizational Politics Scale)) diğer politik ölçümlere göre çok daha iyi bilimsel sonuçlar vermektedir. Bunun nedeni, algılamaların gerçek politik davranışlardan daha kolay bir şekilde ölçülmesidir. Bu yaklaşıma göre, örgütsel politika algıları, paydaşların gözünden gerçekleri yansıtır, bu nedenle oyuncuların bakış açıları ve

⁵² Constant, Liverpool, **A.e.**, s.125; C. Provis, "Organizational Politics, Definitions and Ethics", Ed. by., Vigoda-Gadot, Drory, **A.e.**, s. 89-90; James, **a.g.e.**, s.53.

⁵³ Heywood, **a.g.e.**, s.6-7.

⁵⁴ Bkz. M. Kacmar, v.d., "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension", **Human Relations**, Vol. 52, No.3, 1999, s.383-416; C. C. Rosen, C. H. Chang, P. E. Levy, "Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs", Ed. by., Vigoda-Gadot, Drory, **a.g.e.**, s. 29-52; R. Cropanzano, A. A. Grandey, J. C. Howes, P. Toth, "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, 1997, s.159-180.

⁵⁵ Bkz. G. R. Ferris, K. M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992, s.93-116.

davranış niyetleri açısından daha açıklayıcıdır. Andrews ve Kacmar'a göre⁵⁶ örgütsel politika genellikle izleyicinin gözünden görülen şeydir. Fakat algı aynı zamanda değişkendir. Bir birey tarafından politik olarak algılanan bir durum diğeri tarafından adil olmayan bir şekilde algılanabilir. Örgütsel politika algıları ölçeği de tamamen algılamalara ve yorumlara dayalı ifadeler içermektedir. Bu ifadelerden bir kısmı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Politika Algıları Ölçeği⁵⁷

| | |
|-----|--|
| 1. | Örgüt içindeki kişiler, başkalarını aşağı çekerek kendilerini yukarı çıkarmaya çalışırlar. |
| 2. | Maaş ve terfi politikaları teoride ve uygulamada birbirinden çok farklıdır. |
| 3. | Terfilere çok değer verilmez çünkü terfilerin belirlenmesinin politik nedenlere bağlı olduğu bilinir. |
| 4. | Aldığım maaş artışlarından hiçbiri yazılı olan maaş artışı politikalarıyla uyum sağlamamaktadır. |
| 5. | Ödeme ve terfi kararları ile ilgili olan politikalar uygunsuzdur. |
| 6. | Güçlü olan kişilerle anlaşmak bu işletmede en iyi alternatiftir. |
| 7. | Bu işletmede, bazen insanlara duymak istediklerini söylemek, gerçekleri anlatmaktan daha iyidir. |
| 8. | Bu kurumda liyakatten ziyade iltimas ön plandadır. |
| 9. | Bu departmanda her zaman kimsenin erişemediği etkili bir grup olmuştur. |
| 10. | Doğru insandan isterseniz bu kurumda istediğiniz her şeyi genellikle elde edersiniz. |
| 11. | Eğer çalışma arkadaşlarından biri herhangi bir yardım önerisinde bulunursa, bunu içten olarak değil karşılığında bir şey bekledikleri için yaparlar. |
| 12. | Çalışma arkadaşlarım genellikle kendilerine yardım ederler başkalarına değil. |
| 13. | Süpervizörler yalnızca pozitif bir imaj oluşturmak için kibar davranırlar. |
| 14. | Bu kurumda ödüller sadece çok çalışanlara verilir. (R) |
| 15. | Terfi ve ücretlendirme politikaları adildir; bu, yöneticilerin adil olmayan politikaları rasyonelleştirme yöntemidir. (R) |

⁵⁶ M. C. Andrews, K.M. Kacmar, "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.22, No.4, 2001, s.350.

⁵⁷ Y. Chen, W. Fang, "The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship", **Journal of Business Ethics**, Vol.79, No.3, 2008, s.270.

Orijinal Örgütsel Politika Algılamaları ölçeği politikayı üç farklı boyutta ele almıştır. Bunlar ‘genel politik davranış’, ‘maaş ve terfi politikaları’ ve ‘ilerlemek için iyi geçin’ politikalarıdır. Bu boyutlar Zanzi ve O’Neill tarafından ortaya konulan politik taktiklerin olumsuz olarak tanımlanan, ‘yıldırma ya da gözdağı’, ‘başkalarını suçlama ve onlara saldırma’ ‘manipölasyon’ ve ‘bilginin kontrolü’ taktikleriyle örtüşmektedir. POP ölçeğiyle yapılan anketler aslında daha çok çalışanların örgüt politikası hakkında ne düşündüğu ile ilgilidir.

Örgütsel Politika Algıları Ölçeğinin olumsuz sonuçlarla bağdaştırılmasının nedeni aslında sübjektif olması değildir. Asıl neden örgütsel politika algıları ölçeğindeki ifadelerin çoğunluğunun, cevaplayanlarda politikaya yönelik olumsuz çağrışımlar yapmasına neden olmasıdır. Kacmar ve Ferris’e göre⁵⁸ “Örgütsel Politika Algılamaları”, adam kayırma, rekabet eden kurumların bastırılması ve örgütsel kural ve ilkelerin manipüle edilmesi gibi “diğerleri” tarafından uygulanan politik etkinliklerden oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri incelendiğinde çoğu maddenin muğlâk ve kişisel yargılara çok fazla müsaade eden açıklamalar içerdii görölmektedir. Örneğin “Bu kurumda liyakatten ziyade iltimas ön plandadır”, “Yeni bir çalışan için kurumda kiminle takışmaması gerektiğini anlamak sadece bir-iki ay alır”, “Doğru insandan isterseniz bu kurumda istediğiniz her şeyi genellikle elde edersiniz” gibi ifadeler kişisel yoruma çok açıktır. Ayrıca ölçek “Bu kurumda ödöller sadece çok çalışanlara verilir” ve “Terfi ve ücretlendirme politikaları adildir; bu, yöneticilerin adil olmayan politikaları rasyonelleştirme yöntemidir” gibi eşitlik ve adalet ile ilgili maddeler de içermekte olup, olumlu anlam taşıyan maddeler de ters etkili gösterilmiştir. Bu demektir ki bu ölçeğe göre, tüm negatif politik davranış algıları ve negatif eşitlik ve adalet algıları, örgütsel politika algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Fakat burada göz ardı edilen bir durum vardır ki o da Politika’nın kavram olarak yanlış yorumlanmasıdır. Örgütlerde politikalar adil bir şekilde de, adil olmayan bir şekilde de uygulanabilmektedir. Bu ölçekte ise direkt olumsuzluklar politikanın kendisiyle özdeşleştirilmiştir. Ölçeğin maddeleri

⁵⁸ Bkz. K. M. Kacmar, G. R. Ferris, “Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations”, **Business Horizons**, Vol.36, No.4, 1993, s.70-74.

göstermektedir ki, örgüt içindeki eşitsizlik ve adaletsizlik ne kadar yüksekse, örgüt içindeki politika algıları da o kadar yüksektir. Hâlbuki politika, bir yönetim sanatıdır; bundan dolayı örgüt başarısı ve çalışan performansı açısından iyi ve doğru bir yönetim, yine bu açıdan iyi ve doğru bir politikayı getirir. İyi ve doğru olan politikalar da çalışanlar üzerinde olumlu etkilere yol açabilir.

Algılar, örgütsel politika çalışmalarında çok önemlidir; politika kişilerin bakış açıları ve beklentileri tarafından etkilenebilir; fakat bu durum örgütsel politikanın tamamen subjektif algılara bağlı olduğunu göstermez, örgütsel politika aynı zamanda objektif bir gerçekliktir.⁵⁹ Bununla birlikte politik etkileme davranışları, örgütsel politika algılamalarına göre objektif olarak kabul edilen ve gözlemlenebilen davranışlar olsa da yöneticilerin politik etkileme davranışlarının çalışanların bakış açısından ölçümü yine bir anlamda çalışanların algılarını ortaya koymuş olmaktadır. Çalışanların bu davranışları algılamaları da bireylere, durumlara ve zamana göre değişebilmektedir.

Zanzi ve O'Neill⁶⁰, insanlardaki politika algısının neden genellikle negatif olduğuna yönelik bir açıklama ileri sürmüşlerdir. İncelenen araştırmalar sonucunda politikanın örgütsel amaçlar üzerinde daha az odaklanma, bilgi akışının kısıtlanması, karar vermede yavaşlık ve inovasyon konusunda duyulan heyecanda da azalma yarattığı sonucuna varmışlardır. Kişisel çıkarlar güden politik davranışların izolasyona neden olduğu, bundan dolayı da negatif olarak algılandığını savunan başka çalışmalar da bulunmaktadır.⁶¹ Fakat aslında örgütsel politikanın negatif veya pozitif yönünde bir yargılamasını yapmak yerine yönetim düşüncesinin içinde bir gerçeklik olarak ele alınması ve yorumlanması gerekmektedir. Örgütsel politikayı bu şekilde ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır.⁶²

⁵⁹ K. M. Kacmar, D. S. Carlson, "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation", **Journal of Management**, Vol. 23, No.5, 1997, s.630.

⁶⁰ A. Zanzi, R.M. O'Neill, "Sanctioned vs Non-sanctioned Political Tactics", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 13, No. 2, 2001, s. 251.

⁶¹ H. S.Baum, "Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective", **Human Resource Management**, Vol.28, No.2, 1989, s.195.

⁶² Bkz. V. K. Narayanan, L. Fahey, "The Micro-Politics of Strategy Formulation", **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1, 1982, s.25-34.

1.3.2. Örgüt İçi Politik Davranışlara Yönelik Çalışmalar

Örgüt içi politika işlevsel (**fonksiyonel**) veya işlevsiz (**disfonksiyonel**) olabilir. Politikanın olumsuz sonuçları olabileceği gibi olumlu sonuçları ya da diğer değişkenler üzerinde olumlu etkileri de olabilir. Ferris ve Kacmar, politika algılamalarının iş katılımında etkileri olabileceğini ortaya koymuşlardır. Bununla beraber katılımın da, politikanın olumsuz etkilerini azaltacağı hatta sileceği yönünde araştırmalar vardır. Çalışanların katılımı sağlandığı ölçüde iş tatminleri artmakta, bu durum bağlılığın da artmasına ve sonuç olarak performans artışına da yol açmaktadır.⁶³ Katılımdan kasıt, örgüt içindeki herhangi bir kademedeki ve herhangi bir karar aşamasına katılımdır. Katılımın en önemli göstergelerinden biri çalışan ve süpervizörün amaçları birlikte belirlemeleridir.

Gunn ve Chen⁶⁴ çalışmalarında örgütsel politika ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve olumlu politik davranışların stratejik yönetim sürecini olumlu etkileyeceği; olumsuz politik davranışın ise olumsuz etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Örneğin ikna, örgütsel üst amaçların öne sürülerek kişilerin motive edilmesi, koalisyonların ve ağların oluşturulması gibi pozitif politik etkileme davranışlarının, tartışma ortamını cesaretlendirmesi, işbirliği davranışlarını geliştirmesi ve bunun gibi başka olumlu durumlara da yol açması gerekçesiyle stratejik yönetim sürecini de olumlu etkileyeceği öne sürülmektedir. Çünkü bu tarz pozitif politik taktikler, stratejik yönetimin örgüt üyelerinde örgüte bağlılık yaratma, işbirliği sağlama, tüm alternatiflerin ele alınması ve paydaş grupların da dâhil edilmesi gibi amaçlarıyla uyumluluk göstermektedir.

Luthans ve arkadaşları⁶⁵, farklı örgütlerde başarılı yöneticileri incelemişler ve bu yöneticilerin örgüt içi politikayı çok sık kullandıkları bulgusunu ortaya

63 A.e., s.47.

64 Gunn, Chen, a.g.e., s.217.

65 F. Luthans, S.A. Rosenkrantz, H.W. Hennessey, "What do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities", **Journal of Applied Behavioural Sciences**, Vol.21, No.3, 1985, s.265.

koymuşlardır. Mintzberg⁶⁶ de yöneticilerin zamanlarını karar verme, anlaşma yapma ya da temsil gibi klasik yönetim aktivitelerindense daha çok sosyal etkileşimde bulunma ve güç politikası uygulama gibi faaliyetlerde yoğunlaştığını vurgulamaktadır.

Örgüt içi politikanın hem pozitif hem de negatif etkileri olduğunu iddia eden başka çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar, pozitif tarafta performans gelişimi, amaçların yerine getirilmesi, pozisyon geliştirme, otorite genişlemesi ve terfi gibi süreçlerin olduğunu vurgularken; negatif tarafta ise örgütsel kaynakların harcanması, güvenilirliğin zedelenmesi, suçluluk hislerinin artması gibi oluşumları saymışlardır.⁶⁷

Bilgi teknolojileri üzerinde yapılan iki araştırma da politikanın potansiyel olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Burada, bilgi hizmetleri (IS) projelerinin uygulanması sırasında politikanın etkileri incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre bilgi teknolojileri projelerinin uygulanması sırasında, teknik ve rasyonel bakış açılarında fazla odaklanıldığı, örgütsel davranışın ise göz ardı edildiği ortaya konulmuştur. Buna göre politik temelleri olan iyi bir örgütsel analizin yapılmasının bu projelerin yürütülmesinde olumlu bir etkisi olacağı sonucuna varılmıştır. Benzeri bir başka araştırma da politikanın bilgisayar teknolojileri projeleri sürecinde sadece olumlu bir etken olduğu değil; aynı zamanda bu süreçler içerisinde kritik bir konuma da sahip olduğu ve politik yeteneğe sahip olmamanın başarının önünde bir engel olacağı yönünde çalışmalarda bulunmuştur.⁶⁸

Michela da politik etkileme taktiklerinin olumlu sonuçları üzerinde araştırma yapmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve süpervizör ya da yöneticiye duyulan bağlılık ve diğer birtakım çalışan davranışları üzerinde politik etkileme taktiklerinin etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda bazı etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılığı, bazı etkileme taktiklerinin ise süpervizöre duyulan bağlılığı artırdığı ortaya

⁶⁶ Mintzberg, **a.g.e.**, s.127-128.

⁶⁷ Vigoda-Gadot, Drory, **a.g.e.**, s.7.

⁶⁸ **A.e.**, s.222-223.

konulmuştur.⁶⁹ Politik etkileme taktiklerinin örgütsel olumlu sonuçları ile ilgili daha detaylı bilgi, ilgili başlık altında verilmiştir.

Wallace⁷⁰'ın örgüt içi politikalarla ilgili geliştirdiği beş temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar, sıfır prensibi; bir defaya mahsus, yapısal olmayan ya da tesadüfî iletişimler; yönetimsel yaklaşım; dâhil etme ve son bağlantı (**end linkage**) yaklaşımlarıdır. Sıfır prensibine göre, farklılıkların mümkün olduğunca azaltılması, böylece gruplar arası sınırların, statü farklılıklarının minimuma indirilerek rekabetin azaltılması gereklidir. Örneğin ilke ve kuralların eşit bir şekilde ve tutarlı olarak uygulanması, iş birimleri arasındaki güç hiyerarşilerinin minimize edilmesi sıfır prensibidir. 'Bir defaya mahsus' olarak adlandırılan iletişim için örgüt içindeki fiziksel bölümlenmelerin sosyal etkileşimleri artıracakları örneğini vermiştir.⁷¹ Yönetimsel yaklaşımda bir veya birkaç kişi iletişimi ve bağlantıları kolaylaştırmak ve koordine etmekle görevlendirilir. Birtakım kaynakların kontrolü ve bunların paylaşılmasının diğer bazı kişilere verilmesi, sınır kapsama (**boundary spanning**) rolündeki bu kişilerin hem diğer kişiler tarafından kabulünü hem de bu kişilerin diğerleri üzerindeki etkisini artırmaktadır⁷²

Wallace'ın dördüncü yaklaşımı, çalışanları tüm örgütsel süreçlere dâhil etmedir. Buna göre, karar verme, amaç oluşturma, güç yapıları, çalışanların ve grupların biçimsel örgüt yapılarını kabul etme ve kendilerini özdeşleştirmelerinin başlıca nedenleri arasındadır.⁷³ Politik etkileme taktiklerinden danışma, çalışanların çeşitli konularda fikirlerini ve önerilerini almak, sorunlarla veya durumlarla ilgili endişelerini açıklamalarını sağlamak suretiyle çalışanları birtakım karar süreçlerine de dâhil etmeyi amaçlamaktadır.

⁶⁹ J. L. Michela, "Understanding Employees' Reactions to Supervisors' Influence Behaviors", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.15, No.4, 2007, s.335.

⁷⁰ A. F. C. Wallace, **Culture and Personality**, Second edition, New York, Random House, 1971, s.109-120.

⁷¹ **A.e.**, s.111.

⁷² **A.e.**, s.117-119.

⁷³ **A.e.**, s.114-115.

Son bağlantı (**end linkage**) yaklaşımı ise vizyon ve misyon bildirme ile benzerlik göstermektedir. Örgütteki alt grupların amaçları, idealleri ve faaliyetleri ile bağlantı kurmayı içermektedir. Alt seviyedeki çeşitli kimlikleri üst seviyedeki kimlik içerisine entegre etmektir⁷⁴. Bu demektir ki yöneticilerin izlemesi gereken politika alt düzeydeki çalışanların, idealler, amaçlar ve değerler açısından kendilerini örgütle bütünleştirmelerini sağlamaktır. Çalışanların sürekliliği ve güvenin azaldığı durumlarda kültür yönetimi çalışan bağlılığını ve katılımını artırmak açısından çok önemlidir. Bu durumda kimlik yönetimi de önem kazanır.⁷⁵ Böyle durumlarda örgütsel özdeşleşmeyi kendiliğinden varmış gibi varsaymak yerine, onu oluşturmak ve üretmek gereklidir.

1.4. Örgüt içi Politik Davranışlar (Etkileme Davranışları)

Sosyal güç literatürüne göre sahip olunan güç ile etkileme taktikleri birbirinden farklı boyutta kavramlardır. Güç sahip olunan potansiyel iken etkileme taktikleri ise uygulamadaki güçtür. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki etki ya da etkilemeden sonuç alınması durumsaldır; yani etkileme davranışları durumlara göre değişkenlik göstermektedir ve bunlar çeşitli örgütsel sonuçlara yol açarlar.⁷⁶

Politik davranış, örgüt içinde yapılan işin biçimsel bir parçası olmayan ve örgüt tarafından resmi bir şekilde yaptırımı olmayan hem pozitif hem de negatif sonuçları olan eylemlerdir.⁷⁷ Bu davranışlar aynı zamanda taktikler olarak da adlandırılmaktadır. Dale Carnegie tarafından ilk kez öne sürüldükleri tarih olan 1936'dan beri, politik taktiklerin örgüt içindeki amacı, çatışma çözümü olmuştur.

Yönetici veya süpervizör, çalışanın, çalıştığı kuruma uyum sağlaması için, onu istediği yönde harekete sevk edebilmek adına açık veya kapalı olarak birtakım

⁷⁴ A.e., s.115-117.

⁷⁵ James, a.g.e., s.67.

⁷⁶ G. Yukl, C. M. Fable, J. Y. Youn, "Patterns of Influence Behavior for Managers", **Group & Organization Management**, Vol.18, No.1, 1993, s.6.

⁷⁷ Z. S. Byrne, "Fairness Reduces The Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 20, No.2, 2005, s. 177.

davranışlara başvurur. Bu davranışlar farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve sınıflandırılmıştır. Bu kategoriler ya da sınıflandırmalar ve bunun benzerleri “taktikler” olarak adlandırılmıştır. Bazı kaynaklar bu konuyu “politik etkileme taktikleri” olarak adlandırırken, bazı kaynaklar ise “politik etkileme davranışları” olarak ele almaktadırlar. Politik etkileme taktikleri üzerine yapılan çalışmalar daha çok bu taktiklerin kullanım sıklığını ölçmeye yönelik olmuştur. Bu taktiklerin örgütsel sonuçlarını ölçmeye yönelik yapılan çalışmalar ise daha az sayıdadır.

Yukl ve Tracey⁷⁸ ile Kipnis⁷⁹ ve arkadaşları politik etkileme taktikleri üzerine çalışma yapan araştırmacıların başında gelmektedirler. Etkileme taktiklerinin amacı, yalnızca bu taktikleri uygulayanlar tarafından, uygulananlar üzerinde önemli bir etki bırakmak değil; aynı zamanda istenilen örgütsel süreçlerin ve performans çıktılarının sağlanmasıdır.

Erez ve arkadaşları, Kipnis ve arkadaşları, Yukl ve Falbe’in bazı çalışmaları etkileme taktikleri ile ilgili belirli birtakım sınıflandırmalar yapmış ve hepsi farklı sayılarda etkileme taktikleri belirlemişlerdir.⁸⁰ Bu farklı sınıflandırmalar incelendiğinde büyük çoğunluğunun birbiriyle örtüşmekte olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar yalnızca politik etkileme taktiklerini sınıflandırmakla kalmamış aynı zamanda belli taktiklerin çalışan davranışları üzerindeki sonuçlarını da incelemiştir.

Bu doktora tez çalışmasında, Yukl tarafından sınıflandırılmış politik etkileme taktikleri kullanılacaktır. Yukl, bu davranışları ölçmede 44 sorudan oluşan Etkileme Davranışı Anketi (Influence Behavior Questionnaire) oluşturmuştur. Yukl tarafından belirlenen taktikler Tablo 2’de belirtilmiştir.

⁷⁸ Bkz. G. Yukl, J.B. Tracey, “Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and The Boss”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.77 No.4, 1992, s.525-535.

⁷⁹ Bkz. D. Kipnis, S. M. Schmidt, I. Wilkinson, “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.65, No.4, 1980, s.440-452.

⁸⁰ Bkz. A.e., s.442-443; M. Erez, Y. Rim, I. Keider, “The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent vs.Target”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.59, No.1, 1986, s.26-27; G. Yukl, C. M. Falbe, “Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 75, No.2, 1990, s.133-134.

Tablo 2. Yukl'un Politik Etkileme Taktikleri Sınıflaması⁸¹

| |
|---|
| - Rational Persuasion: Rasyonel İkna |
| - Inspirational Appeals: İlham verici yollara başvurmak |
| - Consultation: Müzakere/Danışma |
| - Collaboration: İşbirliği |
| - Apprising: Haberdar etmek |
| - Ingratiation: Kendini sevdirmeye çalışmak |
| - Personal Appeals: Kişisel ilişkilere başvurmak |
| - Exchange: Değişim/Karşılıklı alışveriş |
| - Legitimizing Tactics: Meşrulaştırma Taktikleri |
| - Coalition Tactics: Koalisyon Kurma |
| - Pressure: Baskı |

Belirlenen bu politik taktikler örgüt içindeki hiyerarşik düzende yalnızca yukarıdan aşağıya değil, bir kısmı da aşağıdan yukarıya veya hiyerarşik düzenin aynı seviyesindeki çalışanların birbirlerine uygulayabildikleri taktiklerdir.

Bu ve Kipnis, Erez ve diğerlerinin yaptığı çalışmaların sonucu göstermiştir ki farklı davranışların birtakım farklı sonuçları olmaktadır. Örneğin danışma ve ilham verici yöntemlere başvurma gibi bazı taktiklerin, Yukl ve Tracey⁸² ve Yukl ve Falbe⁸³,ın çalışmalarında örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkisi olduğu görülmüştür. Hatta bu taktiklerin, rasyonellikle birlikte kullanılmaları sonucunda örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili oldukları ortaya konulmuştur. Baskı, meşrulaştırma ve koalisyon oluşturma gibi diğer bazı taktiklerin ise uyum/itaati sağlamakla birlikte bağlılığı sağlamadığı ortaya konulmuştur⁸⁴

Politik etkileme taktikleri örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olduğu gibi kişisel amaç odaklı da olabilir. Örgüt içi politikanın kişisel çıkarlar gütmesi, yapılan araştırmalara göre örgüt veya çalışan performansı açısından olumsuz sonuçlara götürmekteyken, bu politikalarla örgütsel amaçların ya da çıkarların

⁸¹ Yukl, Falbe, **a.g.e.**, s.138-139.

⁸² Yukl, Tracey, **a.g.e.**, s.532.

⁸³ Yukl, Falbe, **a.g.e.**, s.137.

⁸⁴ Yukl, Tracey, **a.g.e.**, s.532.

güdümesi olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle kişisel amaçların önüne geçilmesi adına örgüt içi politika, özünde içerdiği tehlikeler ve olumlu yönleri arasında bir dengeye sahip olmalıdır.⁸⁵

Örgüt içi politikanın olumlu veya olumsuz olarak ele alınması, politikanın araçlarının ve amaçlarının ya da sonuçlarının olumlu veya olumsuz olarak tanımlanması tartışmasının gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. Bu durumda bazı kaynaklar olumlu veya olumsuz sıfatlarını araçlar için kullanırlarken bazıları ise amaçlar için kullanmaktadırlar. Örneğin Zanzi ve O'Neill⁸⁶ on üç adet politik etkileme taktiği belirlemişler ve taktiklerin amaçlarından bağımsız olarak sadece kendilerinin pozitif (yaptırımı) veya negatif (yaptırımı) olacağını savunmuşlardır. Buna göre, pozitif politik taktiklerin 'uzmanlığın kullanılması', 'üst kademe amaçlara başvurma', 'sosyal ağ oluşturma', 'koalisyon oluşturma', 'ikna' ve 'imaj oluşturma' unsurlarını kapsadığını öne sürmüşlerdir. Negatif politik taktiklerin ise 'gözdağı verme veya olumsuz imada bulunma', 'manipülasyon', 'atama (co-optation)', 'bilginin kontrolü', 'vekil kullanma', 'örgütsel yer değiştirme', ve 'başkalarını suçlama veya saldırı' olarak tanımlamışlardır. Bunun yanı sıra Pfeffer⁸⁷ gibi Buchanan ve Badham⁸⁸ ve diğerleri ise bu davranışların amacı ya da sonuçlarının, politikanın negatif veya pozitif olarak tanımlanmasına yol açtığını vurgulamışlardır. Bu araştırmalara göre, politikanın koalisyon, ikna ve ağ oluşturma gibi taktikleri ele alınırsa politikanın, performans artışı, bağlılık duyma vb. olumlu sonuçlarla bağlantısının ortaya çıkması büyük olasılıktır.

Baum⁸⁹, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesini ve toplu çıkarların güdülebilmesinin temelini, çalışanların diğer çalışanlarla ve örgütle özdeşleşebilmeleri ve politik faaliyetlere dâhil olabilmelerine bağlamaktadır. Ona göre, pozitif politik taktiklerin uygulanması, kişilerin örgüt içi tartışmalara katılımlarına, kişilerin fikirlerini açıklamalarına, farklılıklara rağmen birbirlerini

⁸⁵ D. Buchanan, R. Badham, **Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game**, London, Sage, 1999, s.13-14.

⁸⁶ Zanzi, O'Neill, **a.g.e.**, s.250-51.

⁸⁷ Pfeffer, **a.g.e.**, s.22.

⁸⁸ Buchanan, Badham, **a.g.e.**, s.15.

⁸⁹ Baum, **a.g.e.**, s.192-193.

desteklemelerine dolayısıyla da örgüte bağlılığının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Genel olarak liderlik davranışlarının çalışanların farklı iş davranışları üzerindeki etkileriyle ilgili çok sayıda çalışma vardır. Örneğin çalışanların stres ve duygusal çöküntü yaşamalarının genellikle çalışanların, yöneticilerinin politik etkileme davranışlarına yönelik algılarıyla bağlantısı ortaya konulmuştur.⁹⁰ Çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirip ettirmeme isteği, bir diğer anlatımla işten çıkma oranları da yöneticilerin davranışlarına yönelik algılamaların bir başka sonucudur. Yapılan araştırmalar çalışanlara karşı saygılı ve onlara itibar eden davranışlar sergileyen yöneticilerin bu davranışlarının daha az işten çıkma oranlarıyla sonuçlandığını göstermektedir.⁹¹

Elron ve Vigoda Gadot'un çalışmalarında⁹², aynı sektördeki iki farklı şirkette mülakat teknikleriyle, etkileme taktikleri ve politika süreçleri incelenmiştir. Çalışanların örgüte bağlılık duymaları ve örgüt amaçları için çalışmalarını olumlu yönde etkileyen ve sosyal olarak en kabul edilebilir olan politik davranışların rasyonellik ve danışma olduğu ortaya konulmuştur. Kabul edilebilirliği en düşük taktikler olan, baskı, yaptırım ve meşrulaştırma, bu çalışmada incelenen takımların hemen hemen hiçbirinde kullanılmamaktadır. Araştırmanın bulgularından biri de takımları kendi kendini yöneten takımlar haline gelen yöneticilerin daha çok ılımlı etkileme taktiklerini uygulamaya başladığıdır. Bu bulgu aynı zamanda yöneticilerin etkileme taktiklerinin, buldukları ortam ve çevreye göre değiştiği görüşüyle de örtüşmektedir.⁹³

⁹⁰ J. Seltzer, R.E. Numeroff, "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No.2, 1988, s.442-444.

⁹¹ **A.e.**, s.444.

⁹² Bkz. E. Elron, E. Vigoda-Gadot, "Influence and Political Processes in Cyberspace The Case of Global Virtual Teams", **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.6, No.3, 2006, s.295-317.

⁹³ **A.e.**, s.304-305.

Christiansen, Villanova ve Mikulay⁹⁴, “Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate” adlı makalelerinde örgüt içi politikanın iş davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları göstermiştir ki politikanın, iş davranışları üzerinde negatif veya pozitif etkileri olabileceği gibi örgüt veya işle ilgili davranışlar üzerinde nötr bir etkisi de olabilmektedir.

Politik etkileme süreçlerinde kişisel tercihler de önemlidir. Eğer bu süreçler çalışanın tercihleriyle uyumlu değilse çalışan daha negatife yakın tavırlar sergileyebilir. Christiansen ve arkadaşlarının sözü geçen çalışmalarına göre yöneticilerin kullandığı taktiklerden mantığın (**reason**) daha fazla ve kararlılığın (**assertiveness**) daha az kullanımı, örgüt içinde daha çok arzulanan iş davranışlarıyla bağlantılı bulunmuştur. Hinkin ve Schriesheim da 1988’deki çalışmalarında benzer sonuca ulaşmışlardır. Bu çalışmada tatminle bağlantılı bulunan tek taktik ise ‘kendini sevdirmeye çalışma’dır (**ingratiation**). Bununla beraber, değişim (**exchange**), koalisyon oluşumu, üst mevkilere başvurma gibi diğer taktiklerin uygulandığı politik iklimlerin de negatif iş davranışları geliştirdiği ortaya konulmuştur.⁹⁵

Tüm bu çalışmalar ve sonuçların ortak noktası şudur ki, politik etkileme taktiklerinden bazıları olumlu performans göstergeleriyle örtüşürken, bazıları da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu doğrultuda, konuyla ilgili yakın zamanda yapılan çalışmalar etkileme taktiklerini genellikle ‘ılımlı/yumuşak’ ve ‘katı/sert’ taktikler olarak ikiye ayırmış; bazıları ise rasyonelliği ayrıca üçüncü bir sınıflama olarak ele almıştır.

Koslowsky ve arkadaşları⁹⁶ da makalelerinde politik taktikleri katı ve ılımlı taktikler olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Katı taktiklerin ılımlı taktiklere göre daha düşük çalışan tatmini ile ve daha düşük örgütsel bağlılık ile ilgisinin olduğu ortaya

⁹⁴ Bkz. Christiansen, v.d., **a.g.e.**, s.709-730.

⁹⁵ **A.e.**, s.715-16.

⁹⁶M. Koslowsky, J. Schwarzwald, S. Ashuri, “On the Relationship between Subordinates’ Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.50, No.3, 2001, s. 456.

konulmuştur. İlimli taktikler daha çok kişisel güç kaynaklarıyla bağlantılı iken, katı taktikler daha çok örgütsel güç kaynaklarıyla bağlantılıdır.

Yukl, politik etkileme davranışları üzerinde önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere farklı yıllarda farklı çalışma arkadaşlarıyla araştırma yapmıştır. Yukl, bu çalışmalar sonucunda insanların etkileme davranışlarını, rasyonel taktikler, ilimli taktikler ve katı taktikler olarak algıladıklarını ortaya koymuştur. Tablo 3'te, Yukl'un politik etkileme taktikleri, en son revize ettiği şekliyle yer almaktadır. Kişisel ilişkilere başvurmak (personal appeals) ve koalisyon oluşturmak yukarıdan aşağıya uygulanan taktikler arasında az görüldüğünden dolayı bunlar çalışma dışı tutulmuştur⁹⁷. Ayrıca literatürdeki son çalışmalarda yer almadığından dolayı haberdar etme (apprising) taktiği de bu çalışmada yer almamıştır. Bu son haliyle rasyonel taktikler, rasyonel ikna taktiğini; ilimli taktikler, danışma, kendini sevdirmeye çalışma, ilham verme ve işbirliği taktiğini; katı taktikler ise karşılıklı değişim, meşrulaştırma ve baskı taktiklerini içermektedir.

Tablo 3. Yukl'un Politik Etkileme Taktikleri Sınıflaması Revize Hali⁹⁸

| | |
|--------------------|--|
| Rasyonel Taktikler | <ul style="list-style-type: none">• Rasyonel İkna |
| İlimli Taktikler | <ul style="list-style-type: none">• Danışma |
| | <ul style="list-style-type: none">• Övgü |
| | <ul style="list-style-type: none">• İlham Verme |
| | <ul style="list-style-type: none">• İşbirliği |
| Katı Taktikler | <ul style="list-style-type: none">• Karşılıklı değişim |
| | <ul style="list-style-type: none">• Meşrulaştırma |
| | <ul style="list-style-type: none">• Baskı |

⁹⁷ C.A. Higgins, T.A. Judge, G.R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.24, No.1, 2003, s. 97-98.

⁹⁸ Y. Berson, J. J. Sosik, "The Relationship Between Self Other Rating Agreement and Influence Tactics and Organizational Processes", **Group and Organization Management**, Vol.32, No.6, 2007, s.679.

Bu taktiklerin tanımları ise şu şekildedir:⁹⁹

Rasyonel ikna, muhakeme, mantıksal tartışmalar yapma ve gerçeklere dayanarak yapılması istenilen şeyin mümkün ve makul olduğunun hedef kitleye açıklanması ve böylece istenilen sonuca ulaşılmasından ibarettir. Bu tarz taktiklerde uzmanlık gücü temeline dayanılarak kişilerin etkilenmesi ve ikna edilmesi hedeflenmektedir.

Danışma, etkilemeye çalışılan kişilerin, ilgili konularda girdiler ve fikirler doğrultusunda desteklerini almaktır.

Kendini sevdirmeye çalışma veya karşısındakini övme (Ingratiation), etkilemeye çalışılan kişileri övme ve hatta bazen gereğinden fazla övme taktikleriyle veya kişilerin kendini sevdirmeye çalışarak belli bir işin yapılmasını sağlamaktır.

İlham verme taktikleri kişilerin değerlerine ve ideallerine başvurarak onları duygusal yönden etkilemektir.

İşbirliği taktiği ise, kişilere yapmakta oldukları iş veya herhangi bir faaliyet konusunda gereken desteği vermek ve kaynağı sağlamak ve onlara yardımcı olmaktır.

Karşılıklı değişim, kişiye kendisinden beklenen, istenilen şeyi tamamlaması, yerine getirmesi karşılığında, herhangi bir arzusunu yerine getirmeyi veya genel olarak arzulanabilecek herhangi bir şeyi önermek ya da sunmaktır.

Meşrulaştırma taktiği; liderin, otoritesine bağlı olarak, herhangi bir isteğinin yasal ve kurallara uygun olduğunu öne sürerek bu isteğini yaptırmaya çalışmasıdır.

Baskı ise, istenilenin yapılması için korkutma ve gözdağı verme gibi yöntemleri içermektedir.

⁹⁹ M. L. Ambrose, L. K. Harland, "Procedural Justice and Influence Tactics: Fairness, Frequency and Effectiveness", Ed. by, R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, London: Quorum Books, 1995, s.102,103, 111-116; Buchanan, Badham, **a.g.e.**, s.64-65.

Genellikle yöneticiler tarafından uygulanan taktiklerin de temelinde farklı güç kaynaklarına dayalı olduğu söylenmiştir. Bu görüşe göre, örneğin, ılımlı taktikler çoğunlukla kişisel ve karizmatik güce sahip olan liderlerden kaynaklanırken, katı taktikler ise sırasıyla ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce dayanmaktadır.

Meta analiz sonuçları¹⁰⁰ göstermektedir ki kendini sevdirmeye çalışma (ingratiation) taktiğinin performans ve kişiler arası etkilenme ile bağlantısı vardır. Daha önce yapılan çalışmalar da rasyonel ikna ve ılımlı taktiklerin iş sonuçlarıyla katı taktiklere göre daha pozitif ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur¹⁰¹. Etkileme taktikleri istenilen sonucu elde edemediği takdirde bireyler isteklerinin karşılanmadığı hissine kapılmakta ve böylece hayal kırıklığı ve yabancılaşma ortaya çıkmaktadır.

¹⁰⁰ Higgins, a.g.e., s. 99-102.

¹⁰¹ C. M. Falbe, G. Yukl: "Consequences to Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", **Academy of Management Journal**, Vol.35, No.3, 1992, s.640-642.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ

Bu bölümde araştırmanın bağımlı değişkeni olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bu konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar, konunun örgüt içi politika ile ilişkisi incelenecektir. Öncelikle araştırma modelinin dayandığı altyapıyı oluşturan Sosyal Değişim Teorisine değinilecektir.

2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Örgüt, karşılıklı değişim ilişkileri temeline dayalı olan bir yapıdır. Çalışanlar çaba ve yeteneklerini ortaya koyar, bunun karşılığında da maaş, bonus, prim gibi somut veya saygı ve itibar gibi soyut örgütsel ödüller almayı beklerler. Bu beklentilerin içinde aynı zamanda bu gibi kazanımların ya da dağıtımın eşitlik temelinde olması algısı da bulunmaktadır. Aynı şekilde yöneticiler de birtakım davranışlarda bulunur ve çalışanların bunun karşılığında istedikleri yönde davranmalarını beklerler. Bu anlamda örgüt aslında sosyal bir pazaryeridir.¹

Örgütlerin “toplumsal sözleşme” olduğunu öneren çalışmalar bulunmaktadır.² Toplumsal sözleşme örgüt çerçevesinde bir anlamda çalışan ve yöneticisi arasındaki kontrattır. Sosyal kontratı çalışanın değerlendirmesi büyük ölçüde süpervizör veya yöneticinin davranışına bağlıdır.³ Toplumsal ya da sosyal sözleşme, örgütte, gücün varlığını ve kullanımını yöneten normatif durumdur.⁴ Sosyal sözleşme açık ve üstü kapalı sözlerden oluşmaktadır. Açık sözlerden kasıt, çalışanlara nasıl davranılması gerektiğinin belirtildiği resmi açıklamalardır. Kapalı sözler ise, yazılı olmayan, fakat uygulanmakta olan kurallar, yani normlar ve yönetimin çeşitli faaliyetleri içerisinde

¹ K.J. Haris, M. C. Andrews, K. M. Kacmar, “The Moderating Effects of Justice on the Relationship between Organizational Politics and Workplace Attitudes”, **Journal of Business Psychology**, Vol.22, No.2, 2007, s.138.

² Bkz. M. C. Keeley, **A Social Contract Theory of Organizations**, Notre Dame, University of Notre Dame Press, 1988.

³ R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, London: Quorum Books, 1995, s.42.

⁴ A.e., s.131.

bulunur. Örgüt, sadece örgütün kaynaklarına katkıda bulunan değil, aynı zamanda örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyecek olan kişileri işe alır. Sözleşme yalnızca amaçları değil, bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan süreçleri de içermektedir.⁵

Örgüt ile birey arasındaki, istihdamla ilgili koşullar içeren ve yazılı olmayan kurallar konusunda karşılıklı anlaşmaya psikolojik kontrat da denilmektedir. Sosyal değişim/mübadele teorisi psikolojik kontrat kavramı aracılığıyla açıklanmıştır. Bu kontrat örgüt ile birey arasındaki karşılıklı beklentiler ve birtakım değiş tokuşu içermektedir. Aynı zamanda karşılıklı sorumluluklar ve beklentilerin yerine getirilmesine dair sözler olarak da yorumlanabilir.⁶ Kontrat, bir şeyi yapmak veya yapmamak üzere yapılan anlaşmalar olarak tanımlanmıştır. Güven ile birlikte diğer makro motif olarak adlandırılan bağlılık ve sadakat gibi davranışlar sosyal değişimin ve ilişkisel kontratların temelini oluşturmaktadırlar.⁷

Bu yaklaşımın bir başka göstergesi de yönetici ile çalışan arasındaki ilişkidir. Yönetici çalışanlarına ne derece takdir yetkisi tanır, onlara ne kadar ilgi gösterir ve ne kadar bilgi, destek veya benzeri kaynak sağlarsa çalışanlar da o derece bağlılık gösterirler. Lider-üye etkileşimi (LMX) de sosyal değişimin bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Yüksek kalitedeki bir LMX ilişkisi bir sosyal değişim ilişkisi olarak, düşük kalitedeki bir LMX ilişkisi ise ekonomik değişim olarak görülmektedir. Yüksek kalitedeki LMX ilişkisi çalışanın liderinin kendisine sağladıkları karşısında ekstra çaba sarf etmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla daha yüksek iş performansı ve daha çok vatandaşlık davranışı göstermektedirler.⁸

⁵ A.e., s.135.

⁶ A. Cohen, **Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach**, London, Lawrence Erlbaum Associates, 2003, s.20-23.

⁷ M. A. Konovsky, S. D. Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, s.658.

⁸ F. O. Walumbwa, R. Cropanzano, C. A. Hartnell, "Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of The Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.30, No.8, 2009, s.1108.

Çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine iyi davranıldığını algıladıkları takdirde buna karşılık verirler ve örgüte ve örgüt içinde çalışan diğerlerine yardım ederek işlerinin gerektirdiği minimum beklentilerin dışına çıkmaya başlarlar. Sosyal değişim teorisine göre yönetici-çalışan ya da yönetici-örgüt arasındaki karşılıklı ilişkiye dair en önemli husus, çalışanın bu ilişkinin adil olduğuna inanmasıdır. Eğer örgüt ve/veya yönetici çalışana hakkını veriyorsa ve eşit davranıyorsa bunun karşılığında da çalışan birtakım davranışlarda bulunur. Yapılan çalışmaların çoğunda algılanan adalet, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin moderatörü olmuştur.

Psikolojik kontratlar, teşvik edici unsurlar barındırdığı sürece bu, çalışanların daha fazla katılım göstermelerini sağlar. Bu katılımlar, itaat, sadakat ve işbirliği davranışlarını içermektedir. Bunun tam tersi psikolojik kontratlar daha az pozitif unsurlar barındırdığı müddetçe çalışanlar daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek bu duruma tepkide bulunurlar. Bununla bağlantılı olarak, sosyal değişim teorisi bağlamında psikososyal bir bağlılık olan duygusal bağlılığın da örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunu ortaya konulmuştur.⁹

Sosyal değişim teorisinin temelleri Gouldner¹⁰,ın karşılıklılık tartışmasına dayanmaktadır. Gouldner'a göre bireyler kendi rasyonel çıkarları ile motive olmakta ve bireyler arası ilişkilerde karşılıklılık hissi yaratmak güdüsüyle davranışlarda bulunmaktadır. Blau¹¹ da karşılıklılık ilişkilerinin temellerinin atılmasına katkıda bulunan en önemli yazarlardan biridir. Blau, karşılıklılık duygularının insanlar arası ilişkilerin şekillenmesinin temeli olduğunu savunmuştur. Buna göre bireyler olumlu olarak cevap vermekte ve kendilerine yapılan davranışa karşılık verme sorumluluğuyla hareket etmektedirler. Eisenberger ve arkadaşları sosyal değişim teorisini örgütlere uygulamışlar ve insanların bireylerle olduğu kadar örgütlerle de ilişki kurmalarını önermişlerdir.¹²

⁹ L. Van Dyne, S. Ang, "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", **Academy of Management Journal**, 1998, Vol.41, No. 6, s.s.694-695.

¹⁰Bkz. A. Ward Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", **American Sociological Review**, Vol.25, No.2, 1960, s.161-178.

¹¹Bkz. P. M. Blau, **Exchange and Power in Social Life**, New York, John Wiley & Sons, 1964.

¹²Haris, v.d., **a.g.e.**, s.136-137.

Gouldner “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” adlı 1960’da yayınladığı makalesinde karşılıklılık normu kavramından bahsetmiştir. Gouldner’a göre karşılıklılık normu evrenseldir, ancak aynı zamanda koşullara bağlı olarak da değişebilmektedir. Barr ve Pawar¹³ da yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklılık ilişkisi üzerinde durmuşlardır. Onlara göre, yönetici ve çalışan arasındaki sosyal mübadele ya da değişim, bu ilişki arasında zamanla gelişen karşılık verme ihtiyacından doğmaktadır. Blau’ya göre de kişiler arasındaki bu karşılıklılık ilişkisi gönüllülük esasına dayanmaktadır ve burada bireyin sonradan elde etmeyi umduğu birtakım kazançlarla güdülenerek davranışta bulunduğunu öne sürmektedir. Bu ilişkinin sürekli olmasının nedeni de budur, kişi sürekli bir kazanç elde edeceğini düşünerek, bu kazanç karşılık vermeyi düşünerek hareket eder.¹⁴

Peter Blau, 1964 yılında yayımlanan “**Exchange and Power in Social Life**” adlı kitabında sosyal ve kişilerarası ilişkilere bir “değişim tarihi” bakış açısından bakmıştır. Karşılıklı değişim, sosyal veya ekonomik temelli olabilmektedir. Ekonomik değişim bir pazaryeri özelliği gösterir. Taraflar sınırlı bir zaman içerisinde değişim konusu olacak olan şeyi belirler. Sosyal değişimde, ekonomik değişimin tam tersine neyin değişim konusu olduğu açık değildir. Sosyal değişim, ekonomik değişim gibi birtakım hesaplara dayalı değildir. Değişim konusu olan şey, tamamen subjektiftir, belirli değildir ve karşılıklı değişimde bulunan kişilerin kimliğine bağlıdır. Bu karşılıklı değişimde söz konusu olan şey, belirli bir ürün ya da hizmet olabileceği gibi saygı, destek, hoşgörü gibi davranış ve tutumlar da olabilir. Kendisine bu şekilde bir şey sunulan kişi, bunun ya karşılığını vermek ya da borcunu geri ödemek isteyecektir. Blau’ya göre, sosyal değişim belirli olmayan bir gelecek zamandaki zorunluluğu getirmektedir. Bu karşılığın ne zaman veya nasıl ödeneceği önemli değildir ve hiçbir taraf bunun bir zorunluluk olduğunu düşünmez. Bu tarz bir ilişki açık uçlu bir ilişki olduğu için taraflar bu karşılıklı durumun devam edeceğine inanır.¹⁵ Bu zorunlu olmama durumu hem özdeşleşme ve duygusal bağlılığın hem de

¹³ S. H. Barr, B. S. Pawar, “Organizational Citizenship Behavior: Domain Specifications For Three Middle Range Theories”, **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.1, 1989, s. 303.

¹⁴ Blau, **a.g.e.**, s.91

¹⁵ D. W. Organ, P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, **Organizational Citizenship Behavior: It’s Nature, Antecedents and Consequences**, London, Sage Publications, 2006, s. 53-55.

örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır. İkisi de bir örgütteki çalışanlardan zorunlu olarak beklenen davranışlar değildir. Bu nedenle de ekstra rol davranışı olarak adlandırılırlar.

Sosyal değişim birtakım tanımlanmamış yükümlülüklerle dayanır; bir taraf diğer tarafa bir iyilik yaptığında, gelecekte bu iyiliğin bir geri dönüşü olacağı düşüncesiyle yapar. Ekonomik değişimde ise finansal eğilimli etkileşimler vardır ve taraflar arasında ilişki de çok uzun süreli değildir. Shore ve arkadaşları örgütsel bağlılıkta sosyal değişimin önemini teorik ve ampirik desteklerini ortaya koymuşlardır. Sosyal değişimin örgütsel ve duygusal bağlılık üzerindeki pozitif etkisi yapılan araştırmalarca ortaya konulmuşken, ekonomik değişim ile de negatif etkisi olduğu öne sürülmüştür.¹⁶ Organ örgütsel vatandaşlık davranışını en iyi açıklayan teorik temel sosyal değişim teorisi olduğunu öne sürmüştür.¹⁷ Vatandaşlık davranışları için gerekliliklerinin ya da yükümlülüklerinin çok ötesinde ve üzerinde olarak tanımlanmıştır. Ekonomik değişim ise daha dar anlamda birtakım yükümlülüklerle vurgu yaptığından dolayı vatandaşlık davranışlarının bir öncülü olarak görülmemektedir.

Sosyal değişim teorisine göre bireyler diğerleri ile olan deneyimleri temelinde insanlarla ilişki kurarlar. Bu deneyimler hayatları boyunca karşılaştıkları tüm ilişkileri kapsamaktadır. Bu karşılıklı alışverişler birbirinden bağımsız değildir, bunlar en iyi uzun vadedeki sosyal çevrelerinde anlaşılabilirler. Geçmişteki yaşanan ilişkiler pek çok kişi için gelecekteki ilişkilerindeki davranışlarına temel oluşturabilir. Sosyal değişim temeline bağlı olan ilişkiler genellikle paylaşılan kimlik, sadakat, duygusal bağlantılar, karşılıklı destek gibi uzun süreli ve karşılıklı herhangi bir hesaba dayanmayan ilişkilerdir. Hesaba dayanan ilişkiler yani ekonomik değişim temelli ilişkilerdeki karşılıklılık da zamanla güvenin ve sadakatin gelişmesine dolayısıyla sosyal değişime dönüşe yol açabilir.¹⁸

¹⁶ Bkz. L. M. Shore v.d., "Social and Economic Exchange in the Employee-Organization Relationship: The Moderating Role Of Reciprocation Wariness", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.24, No.8, 2009, s. 703.

¹⁷ **A.e.**, s.704.

¹⁸ Walumbwa, v.d., **a.g.e.**, 1106-1107.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemek adına teorisyenler çoğunlukla sosyal değişim teorisine gönderme yapar. Sosyal değişim ilişkileri iki taraf arasındaki artan güven ve sadakat ilişkisine bağlıdır. Karşı tarafın isteğe bağlı ve iyilikçi davranışlarından fayda gördüğüne inanan çalışanlar, bu iyiliğin karşılığını ödemek zorunluluğu hissedebilirler.¹⁹ Örneğin bazı çalışanlar yönetici ya da süpervizörlerinin adil ve saygı çerçevesindeki davranışları karşısında yine süpervizörlerinin çıkarına olabilecek vatandaşlık davranışları içinde bulunabilirler.

Sosyal değişim teorisine göre bağlılık ve haklar arasında karşılıklı ilişki vardır. Bu teori, çalışanın örgüte karşı gösterdiği destek ve bağlılığın örgüt tarafından takdir edilme ve ödüllendirilme gibi bir karşılığı olduğu görüşünü savunur. Rousseau'ya göre²⁰ karşılıklı çıkar temelli olan ödüller dağıtıldıktan sonra özdeşleşme başlar ve bireyler bu sürecin içine girdiklerinde örgütün, itibar, yaşamını sürdürmesi ve başarısının devamı gibi daha üst düzeydeki çıkarlarıyla ilgilenmeye başlar. Bu durum karşılıklı kaynak paylaşımını ve faaliyeti daha derin bir boyuta taşır ki bu da daha üst düzeyde bir özdeşleşmeyi besler. Rousseau, karşılıklı kaynak paylaşımının daha iyi açıklanması adına Foa ve Foa'nın²¹ kaynak teorisini öne sürmüştür. Bu teorinin bir bölümü tikelcilik/evrenselcilik ayırımına dayanmıştır. Buna göre, tikelcilik, belirli bir kaynağın değerinin, kaynak alışverişinde bulunan özel kişiler tarafından etkilenmesidir. Tikelci olarak tanımladıkları üç kaynak şunlardır: sevgi, statü ve bilgi. Tikelci kaynaklar ancak taraflar arasında güven olduğu zaman sağlanabilir. Buna karşılık para veya mal gibi daha somut olan evrenselci kaynaklar hemen hemen her etkileşim tipinde karşılıklı olarak değiş tokuş edilebilir. Bu görüşe göre örgütle özdeşleşme ve örgütün çalışanlarla kaynak paylaşımı arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Çalışanlar örgütle özdeşleştikleri müddetçe örgüt de onlara hem tikelci hem

¹⁹ N. E. Fassina, v.d., "Meta Analytic Tests of Relationships Between Organizational Justice and Citizenship Behavior: Testing Agent-System and Shared Variance Models", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.29, No.6, 2008, s.810-811.

²⁰ D.M. Rousseau, "Why Workers Still Identify with Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19, No.3, 1998, s. 222.

²¹ Bkz. U.G. Foa, E.B. Foa, **Societal structures of the mind**, Springfield, Ill, Thomas, 1974.

de evrenselci olan kaynakları sunar. Özdeşleşme düşük olduğu zaman ise örgüt çalışanlara yalnızca evrenselci kaynaklar ya da ödüller sunulmaktadır.²²

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavram olarak ilk kez 1980lerde örgüt çalışmalarında yer almıştır. Bu dönemdeki çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışını “ekstra rol davranışı” olarak tanımlamışlardır.²³ Çalışanın örgüt içindeki performansı söz konusu olduğunda, formel ve enformel olmak üzere iki türlü performanstan bahsedilebilir. Formel performans, çalışandan görevini yerine getirmesi için beklenen, yerine getirmesi zorunlu olan, işle ilgili somut çıktılardır. Enformel performans ise kişinin pozisyonu gereği kendisinden beklenenin ötesinde ve işin yapılması için gerekenden çok daha fazla sergilediği performanstır. Smith ve arkadaşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel olmayan performansın bir çeşididir. Herkes kendisini örgütün vatandaşı olarak görmeye mecbur değildir, fakat kişinin kendisini örgüt vatandaşı olarak görmesi, kişinin biçimsel olmayan performansını artırmaktadır.²⁴ Örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımında yazılı olan davranışlar değildir ve biçimsel olarak ödüllendirilmezler. Bu demektir ki çalışan bu davranışı gösterirken herhangi bir maddi beklenti karşılığında göstermemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı öncelikli olarak rutin olmayan işlevler ve gelenekselin dışındaki verimlilik üzerinde odaklanır.²⁵ Organ, çalışanların sergiledikleri davranışların vatandaşlık davranışı olup olmadığını anlamak için birtakım sorular yönelmiştir. Bunlar; iş tanımlarının açık bir parçası olup olmadığı, örgüt tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda eğitilip eğitilmedikleri; işi

²² A.e., s. 11-12.

²³ Bkz. T.S. Bateman, D.W. Organ, “Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Citizenship”, **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.4, 1983, s.588; C. Smith, D. Organ, J. Near, “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, No.4, 1983, s.654.

²⁴ Vigoda-Gadot, Drory, a.g.e., s.3-4.

²⁵ D. W. Organ, P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, **Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents and Consequences**, London, Sage Publications, 2006, s. 36.

yapmaları karşılığında ödüllendirilip ödüllendirilmediği veya yapmadıklarında cezalandırılıp cezalandırılmadığı sorulmuştur.²⁶

Örgütsel vatandaşlık davranışının önceki tanımlamaları bu davranışın isteğe bağlı ve örgüt tarafından direkt veya açık bir şekilde ödüllendirilmeyen davranışlar olduğu yönündeyken²⁷, sonraki terminoloji, örgütsel doğaçlama²⁸ toplum yanlısı (prosocial) örgütsel davranış²⁹ gibi birtakım etiketlerle tanımlamışlardır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını yeniden tanımlamıştır. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansını destekleyen sosyal ve psikolojik genel durumun korunması ve geliştirilmesine katkıda bulunulması için tasarlanan eylemlerdir.³⁰ Bazı durumlarda, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar tarafından yönetimi ya da yöneticilerini ilerideki terfi ve ödülleri göz önünde bulundurarak etkilemek üzere uyguladıkları taktikler olarak da düşünülebilmektedir.³¹ Örgütsel vatandaşlık davranışı, bazı çalışmalarda ise “İyi Asker Sendromu” (Good Soldier Syndrome) olarak da adlandırılmıştır.³²

Örgütsel vatandaşlık davranışları tanımlamaları iki kolda ilerlemiştir. Bunlardan birincisi Organ³³’ın başını çektiği ve bu davranışı ekstra rol davranışı olarak tanımlayan koldur. Bu yaklaşım iş performansına bireyler tarafından yapılan

²⁶ P.M. Podsakoff, v.d., “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, s.513.

²⁷ D. Katz, “The Motivational Basis of Organizational Behavior”, **Behavioral Science**, Vol.9, No.2, 1964, s.132; Smith v.d., 1983, **a.g.e.**, s.654.

²⁸ Bkz. J. M. George, A. P. Brief, “Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship”, **Psychological Bulletin**, Vol.112, No.2, 1992, s.310–311; J. M. Georger, G. R. Jones, “Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods”, **Human Relations**, Vol. 50, No.4, 1997, s. 393-394.

²⁹ Bkz. A. A. Brief, S. J. Motowidlo, “Prosocial Organizational Behaviors”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.4, 1986, s.710-711; J. M. George, K. Bettenhausen, “Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.75, No.6, 1990, s.698.

³⁰ D. W. Organ, “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Cleanup Time”, **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, s.91.

³¹ C. B. Castro, E. M. Armario, D. M. Ruiz, “The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior On Customer Loyalty”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol.15, No.1, 2004, s.30.

³² Bkz. C. M. Karam, “Good Organizational Soldiers: Conflict-Related Stress Predicts Citizenship Behavior”, **International Journal of Conflict Management**, Vol.22, No.3, 2011, s.300-319.

³³ Bkz. D.W. Organ, **Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, s.10.

ve önceden beklenmeyen rol davranışlarıdır. Diğer yaklaşım açısından ise örgütsel vatandaşlık davranışına daha genel bir bakış açısı bulunmaktadır. Graham'ın başını çektiği bu yaklaşım,³⁴ örgütsel vatandaşlık davranışını, iş performansı bakış açısından çıkarmakta, böylece rol ve ekstra rol ayrımının yapılması sorununu ortadan kaldırmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın örgüt içerisinde sergilediği tüm pozitif davranışları içermektedir. Birkaç farklı sebepten ötürü rol ve ekstra rol davranışını belirlemek bir işletme açısından zor olabilmektedir. Bunlardan ilki, yönetici ve çalışan bakış açısından çalışan performans ve sorumlulukları algılarının farklı olmasıdır. Yönetici, sorumluluk ve performansı, çalışandan çok daha farklı değerlendirmektedir ve bu iki bakış açısının çakışması zordur. İkincisi, çalışanın sorumlulukları ve performansları iş yerindeki tatminlerinden etkilenmektedir.³⁵ Bu nedenlerden dolayı bu çalışmada Graham'ın örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı ve sınıflaması ve sonrasında bu sınıflamaya bağlı olarak Van Dyne ve arkadaşlarının³⁶ ortaya koymuş oldukları çalışmada belirlenen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının yakından ilişkili olduğu diğer bir kavram prososyal davranışlardır. Prososyal davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbirlerine çok yakın kavramlar olmalarına karşın bu iki kavramın birbirleriyle ilişkilerinin ele alınması 1980li yıllara dayanmaktadır. Prososyal davranışlar, örgütün bir üyesi tarafından, örgüt içi rolünü gerçekleştirirken etkileşim içinde olduğu birey, grup veya örgüte yönlendirilen ve yöneldiği hedefin refahını artırma amacı güden davranışlardır. Prososyal davranışlar, örgüt içindeki birey, grup ve örgüt yararına gösterilen her türlü davranıştır. Farklı prososyal davranışlar arasındaki birtakım ayrımlar yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi bu davranışların fonksiyonel veya disfonksiyonel olması arasındaki ayrımdır. Fonksiyonel davranışlar örgütün başarısına katkıda bulunurlar. Disfonksiyonel prososyal davranışlar ise yine örgüt içindeki birey ya da grupların yararına olan fakat örgütsel amaçlar açısından herhangi

³⁴ Bkz. J. W. Graham, "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol 4, No. 4, 1991, s.249-252.

³⁵ Castro, v.d., **a.g.e.**, s.29.

³⁶ Bkz. Van Dyne, v.d., **a.g.e.**, s.779-783.

katkısı olmayan davranışlardır. Prososyal davranışlara yönelik ikinci bir ayırım, örgüt içi davranışları fazladan rol (extra role) ve tanımlanmış rol (role prescribed) olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Bu ayırma göre fazladan rol, tanımlanmış rolden, biçimsel olmayan rol tanımlarında yer almasıyla ayrılmaktadır. Bunlar pozitif sosyal davranışlardır. Tanımlanmış rol davranışları ise örgüt tarafından belirlenmiş bireyin işinin veya görevinin bir parçası olan davranışlardır. Örneğin bir takım içerisindeki görevini yerine getirmesi için bireyin takımdakilerle işbirliği içinde çalışması onun belirlenmiş rolünün bir parçasıdır. Bununla birlikte tanımlanmış rol davranışlarının tamamı fonksiyonel iken, fazladan rol ya da ekstra-rol davranışlarının bir kısmı fonksiyonel iken bir kısmı ise disfonksiyonel olabilmektedir. Fonksiyonel olan fazladan rol davranışları, işbirliği içinde olma, örgütü beklenmeyen tehlikelere karşı koruma, örgütsel gelişim için önerilerde bulunma gibi davranışları içermekte iken, fonksiyonel olmayan fazladan rol davranışları ise örgütsel verimliliğe faydası dokunmayacak ve hatta maliyetli olabilecek şekilde çalışanlara ve müşterilere yardım etmek gibi davranışlar olabilmektedir.³⁷

Prososyal davranışlar arasındaki bir diğer ayırım ise bu davranışların hedefleridir. Bu davranışlar genellikle kişiye yönelik (çalışana, asta, üste veya müşteriye) olmasıyla beraber, direkt örgüte yönelik de olabilmektedir. Bireyin örgüt için gönüllü hizmetlerde bulunması, örgütsel prosedürlere uyması, örgüte sadakat göstermesi gibi davranışlar örgüte yönelik prososyal davranışlar olarak kabul edilmektedir.³⁸

Brief ve Motowidlo toplamda on üç adet prososyal davranış belirlemiştir.³⁹

1. İş ile ilgili konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
2. Kişisel konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,

³⁷ Brief, Motowidlo, **a.g.e.**, s.711-712.

³⁸ **A.e.**, s.712.

³⁹ **A.e.**, s.713-716.

3. Personel ile ilgili konularda (işe alma, performans değerlendirme gibi) hoşgörülü davranmak,
4. İşletmenin ürettiği mal ve hizmeti sunarken, müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ve aynı zamanda örgütün çıkarlarına zarar vermeden davranmak,
5. İşletmenin ürettiği mal ve hizmeti yalnızca müşterilerin çıkarını düşünerek, örgüte zarar verecek şekilde sunmak (Örneğin, önceden belirlenen oranın üzerinde indirim yapılması),
6. Müşterilerin kişisel sorunlarına yardımcı olmak (örgütün sunduğu mal veya hizmetle ilgili olmayan sorunlara),
7. Örgütün değerlerini, amaçlarını, regülasyonları, kuralları ve politikaları benimsemek ve uyum sağlamak,
8. Örgütün gelişimine her türlü katkıda bulunmak amacıyla öneriler sunmak,
9. İş etiğine veya yasalara uygun olmayan prosedür ve politikalara karşı çıkmak,
10. Örgüt içindeki her türlü iş ve görev için daha fazla çaba göstermek,
11. Kendisine verilen işin dışında ek görevler için istekli ve gönüllü olmak,
12. Geçici sıkıntı ve zorluklar karşısında örgüte sadakat göstermeye devam etmek,
13. Örgütü dış çevreye karşı savunmak ve iyi bir izlenimi olması için çalışmak,

Bu maddeler incelendiğinde bazılarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Örneğin, “çalışanlara yardımcı olmak”, “örgütün gelişimi için önerilerde bulunmak”, “gerekenden fazla çaba göstermek”, “dış çevreye karşı korumak” gibi maddeler, pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ifadelerdir. Fakat prososyal davranışın örgütsel vatandaşlık davranışını kapsadığı ve bu kavramdan daha geniş, örgütsel yapı içerisinde kişi veya

kişilerin çıkarımı sağlamak amacıyla yapılan tüm davranışları kapsadığı öne sürülmektedir.⁴⁰

Örgütsel vatandaşlık davranışı bahsedilen “Prososyal Örgütsel Davranışların” alt oluşumu olarak da ele alınmaktadır. Bunun altında, vatandaşlık davranışının zorunlu olmaması ve isteğe bağlı olması, yerine getirilmemesinin herhangi bir ceza gerektirmemesi yatmaktadır.⁴¹ Örgütsel vatandaşlık davranışının, biçimsel örgüt yapısı içerisinde doğrudan ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış türü olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte prososyal davranışlar bireye, gruba veya örgüte yönelik, onların çıkarı doğrultusunda uygulanan her türlü davranışı kapsamaktayken, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin örgütün tamamının gelişimine ve performansını artırmaya yönelik davranışlardır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışının ele alınması da tıpkı örgütsel politika çalışmaları gibi 1930’lı yıllara dayanmaktadır. Chester Barnard örgütsel vatandaşlık davranışını bu yıllarda ilk defa ele aldığı gibi, bu kavramı tanımlamakta daha sonraki araştırmacıların çoğu tarafından ele alınan “ekstra rol davranışı” tanımlamasını da ilk kez kullanmıştır.⁴² Barnard, örgütlerin kooperatif sistemler olarak incelemesini bu yıllarda gerçekleştirmiştir. 1938’de enformel örgüt üzerine tartışmış ve örgütün çıkarı ve iyiliği için üyelerin bir araya gelme ve işbirliği yapma ihtiyacından bahsetmiştir. Barnard’ın 1976’da yayımladığı “the Functions of the Executive” adlı eseri, Organ’a göre de örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmuştur. Barnard’a göre formal yapı ve kontrol önemli olsa da bunlar kooperatif sistemlerin temelini oluşturmazlar. Burada işbirliği yapmada kişilerin istekli olmaları gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bununla birlikte vurguladığı bir başka kavram ise “gönüllülük”tür. Gönüllülük, çalışanların işbirliği içinde çalışmalarının ötesinde çalışma arkadaşları ve tüm diğer çalışanlarla aralarında bu işbirliğini yaymak ve bu

⁴⁰ Organ, 1988, **a.g.e.**, s.104; D.W. Organ, “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior”, **Research in Organizational Behavior**, Vol.12, No.1, 1990, s.48-49.

⁴¹ M. Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel, 2004, s.127.

⁴² Organ, v.d., 2006, **a.g.e.**, s.7.

yönde çaba göstermek anlamına gelmektedir.⁴³ Biçimsel olmayan örgütün bir bileşeni olan bireyler arasındaki bu gönüllülük olgusu, biçimsel yapı içerisindeki sorunların da çözümüne katkıda bulunacak ve örgütün biçimsel yapısının daha düzgün işlemesine yardımcı olacaktır.⁴⁴

Roethlisberger ve Dickson da 1964'te yayımladıkları "Management and the Worker" adlı eserleriyle hem yönetim hem de örgütsel davranış bilimlerine katkıda bulunmuşlardır. Bu çalışmada, "işbirliği" ve "biçimsel olmayan" kavramlarının, örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturacak kavramlar olduğu söylenmiştir.⁴⁵

Katz 1964'te çalışanların örgüt içerisinde sahip olmaları gereken davranışları ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı bu davranışlardan biridir. Formel davranışların ötesinde işbirlikçi ve yardımsever davranışların örgüt verimliliği için gerekliliğini de vurgulamıştır.⁴⁶

Katz ve Kahn da 1966'da, "The Social Psychology of Organizations" adlı eserlerinde örgütleri davranış temelli açıklamışlardır. Bu eserlerinde, örgütlerin verimli olabilmeleri için, katılımcıları (çalışanları) örgüte dâhil etmelerinin üç yolu olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre örgütlerin;⁴⁷

- a. bireyleri sistem içine sokmaları ve orada kalmalarını sağlamaları,
- b. çalışanların minimum niteliksel ve niceliksel kriterleri karşılamalarını, mümkünse bunların üzerinde performans göstermelerini sağlamaları,
- c. örgütsel işlevlerin yerine getirilmesi için rol gereklerinin ötesinde yenilikçi ve doğaçlama davranışları harekete geçirmeleri gerekmektedir.

⁴³ Organ, 1988, **a.g.e.**, s.18.

⁴⁴ **A.e.**, s.16.

⁴⁵ **A.e.**, s.20.

⁴⁶ Konovsky, Pugh, **a.g.e.**, s.656.

⁴⁷ Organ, v.d., 2006, **a.g.e.**, s. 51.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıda ve performans artışında rolü olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmakta ve ileri sürülmektedir.⁴⁸ Bunların arasında; hem çalışanların hem yöneticilerin verimliliğini artırması, çalışma grupları ilişkilerini düzenlemesi, örgüt performansının sürekliliğinin sağlanması ve çevresel değişimlere adaptasyonun sağlanması bulunmaktadır.⁴⁹

Örgütsel vatandaşlık davranışı genel olarak beş boyut altında incelenirse de, yapılan analizlerde bu boyutların iki kola ayrıldığı gözlenmiştir. Bunlar; direkt örgüte hizmet eden vatandaşlık davranışları ve diğer bireylere yardımcı olan vatandaşlık davranışlarıdır.⁵⁰ Örgütsel vatandaşlık davranışı, hem belirli kişilere yönelik davranışları yani kişiler arası davranışları hem de kişisel olmayan, örgütsel verimliliğe katkıda bulunan görev bilincine sahip olma ve işe katılım gibi davranışları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve adalet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan önceki araştırmalardan bazıları örgütsel vatandaşlık davranışını, bireysel açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı (**OCB-I (Organizational Citizenship Behavior-Individual)**) ve örgütsel açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı (**OCB-O (Organizational Citizenship Behavior-Organization)**) olarak ayırmışlardır.⁵¹

Araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel verimlilik, etkinlik ve başarıyı artırdığını öne sürmektedirler çünkü ÖVD kaynakların daha verimli kullanılmasını, yöneticilerin verimli faaliyetlere daha çok zaman ayırmasını ve çalışanların da işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır. Organ'ın örgütsel vatandaşlık tanımlamaları, şu odaklardan oluşmaktadır:⁵²

1. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt tarafından formel olarak tanımlanan davranışların ötesinde davranışlardır.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışı, isteğe bağlı bir davranıştır.

⁴⁸ Podsakoff, v.d., 2000, **a.g.e.**, s.563.

⁴⁹ Ölçüm Çetin, **a.g.e.**, s.8-9.

⁵⁰ **A.e.**, s.11.

⁵¹ Fassina, v.d., **a.g.e.**, s. 812-813.

⁵² Castro, v.d., **a.g.e.**, s.29.

3. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün formel yapısı içinde direkt olarak tanınan veya ödüllendirilen bir davranış değildir.
4. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin operasyonel başarısı ve performansı açısından çok önemli bir davranıştır.

Bu tanımlamaları çerçevesinde Organ(1988)'ın beş kategoride ele aldığı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları şu şekildedir:⁵³

1. *Özgecilik/Diğerlerini Düşünme (Altruism)*: Bu boyut sosyal fedakârlık anlamına gelmekte olup, çalışanların, belirgin bir şekilde diğer çalışanlara ve/veya kendi üstlerine performanslarını artırmaya yönelik olarak yardım etmesidir. Yardım, karşılaşılan herhangi bir sorunla veya yeni işe giren birisine işi öğretmekle ilgili olabildiği gibi, direkt performanslarının artmasını sağlamaya yönelik de olabilir.
2. *Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)*: Fedakârlıkta olduğu gibi beklenenin ötesinde, isteğe bağlı olarak sergilenen birtakım davranışlardır. Bunlara uzun saatler çalışma, görev dışındaki işlerin isteklilikle yapılması, işteki zamanın boşa harcanmaması, iş bitse bile gönüllü olarak mesaiye kalınması örnek verilebilir.
3. *Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy)*: Diğerleriyle işten kaynaklanabilecek çatışmaların mümkün olduğunca azaltılmasını amaçlamaktadır. Yine yardım etmeye yönelik olmakla beraber daha çok sorunların doğmasını engellemeye yöneliktir. Başkalarını etkileyebilecek davranışlarda bulunmadan önce bu kişileri bilgilendirmekle ilgilidir.
4. *Sivil Erdem/Örgüt Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)*: Örgütün verimliliğinin artmasına ve örgüt performansına yönelik gelişime katkıda bulunan davranışlardır. Bireysel inisiyatifle örgüt ile ilgili tartışmalara katılması, imajını geliştirmeye yönelik çabalar veya getirmeye çalıştığı çözüm önerileri buna örnek olarak verilebilir.

⁵³ Ölçüm Çetin, a.g.e., s. 21.

5. *Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportsmanship)*: Çalışanın zor koşullarda bile şikâyet etmemesi, sıkıntı ve sorunlara karşı göğüs germesi ve hoş görülü olması anlamına gelmektedir. Zorluklara veya sıkıntılara bu şekilde hoşgörülle yaklaşılması hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından zamanın verimli kullanılmasını da sağlayan bir durumdur.

Organ'ın sınıflandırmasının yanı sıra pek çok farklı örgütsel vatandaşlık davranışı sınıflandırmaları ve boyutları oluşturulmuştur. Bu konuda en fazla çalışma yapmış araştırmacılardan bir diğeri olan Podsakoff ve arkadaşlarının⁵⁴ ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı kategorileri ise aşağıdaki gibidir:

1. Yardım davranışı
2. Centilmenlik
3. Bireysel inisiyatif
4. Sivil erdem
5. Örgütsel bağlılık
6. Memnuniyet
7. Kişisel gelişim

Netemeyer ve arkadaşları⁵⁵ tarafından ise örgütsel vatandaşlık davranışı dört boyut altında incelenmiştir:

1. Centilmenlik
2. Sivil erdem
3. Vicdanlılık
4. Özgecilik

Smith ve arkadaşlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği üzerindeki çalışmalarında⁵⁶ faktör analizi sonrasında sorular iki faktöre ayrılmıştır. Bunlardan

⁵⁴ Podsakoff v.d., 2000, **a.g.e.**, s.516.

⁵⁵R.G. Netemeyer, v.d., "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenships Behaviours in a Personal Selling Context", **Journal of Marketing**, Vol. 61, No.3, 1997, s. 86-87.

biri, kişinin, diğer çalışanlar veya yöneticilere karşı sergilediği davranışlardan ötürü, “özveri” ya da “yardım”; diğeri ise “vazifeşinaslık (**conscientiousness**)” ya da “itaat/uyum” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktördeki uyumdan kasıt salt emir ve kurallara itaat etme anlamına gelmemekte olup, kooperatif bir sistem içerisinde bu çeşit kural ve normlara uyum ile beraber bunun da üzerinde genel ruha bağlı olmak anlamında kullanılmaktadır.

Borman ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışı için beş boyutlu bir yapı önermişlerdir. Bunlar şu şekildedir:⁵⁷

1. Büyük bir istek ve ekstra çaba ile sahip olduğu görevleri başarıyla yapmak;
2. Kendi işinin bir parçası olmayan görevleri yerine getirmede gönüllü olmak;
3. Diğerleriyle işbirliği içinde olmak ve onlara yardım etmek;
4. Örgütsel kurallar ve prosedürlere uymak;
5. Örgütsel amaçları benimsemek, onlar desteklemek ve savunmak.

Stoner ve arkadaşlarının çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile içeriksel performans davranışları (Contextual Performance Behavior) arasında ayrım yapmışlardır. Bunların her ikisi de ekstra rol ya da rol dışı davranışlar olarak kabul edilse de bu iki davranış birbirinden bazı yönleriyle ayrılmaktadır. Burada vatandaşlık davranışı herhangi bir dış kaynaklı ödüle bağlı olarak gösterilmezken, içeriksel performans davranışları yönetici tarafından takdir edilme gibi, enformel ve dışsal kaynaklar tarafından motive olmaktadır.⁵⁸

⁵⁶ Smith, v.d., **a.g.e.**, s.658.

⁵⁷ W. C. Borman, v.d., “Personality Predictors of Citizenship Performance”, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.9, No.1-2, 2001, s.52.

⁵⁸ J. Stoner, L. P. Perrewe, T. P. Munyon, “The Role of Identity in Extra-Role Behaviors: Development of A Conceptual Model”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.26, No.2, 2011, s.95.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüt performansını artıran bir davranış olarak ortaya çıkmasıyla birlikte bu davranışın öncülleri de araştırılmaya başlanmıştır. Bu öncüller bireysel farklılıklar, iş davranışları ve çevresel değişkenler şeklinde, üç kategori altında toplanmıştır.⁵⁹ Bireysel farklılıklar, bilgi, tecrübe, eğitim, kişilik, yetenek gibi farklı kaynaklara bağlı olabilmektedir. İş davranışları ise kişinin çevreyi algılamasından kaynaklanan duygular ve bilişten oluşmaktadır. Araştırılan bu davranışlar arasında, örgütsel bağlılık, iş tatmini, liderlik algılamaları, örgütsel destek, adalet algılamaları bulunmaktadır. Çevresel öncüller ise, iş karakteristikleri, liderlik tarzları, grup karakteristikleri, örgütsel kısıtlamalar ve örgütsel kültürü içerir.⁶⁰ Yapılan meta analiz çalışmalarında⁶¹, örgütsel vatandaşlık davranışında çevresel faktörler ve iş davranışlarının bireysel faktörlere göre daha etkili olduğu görülmüştür.

Bireyin vatandaşlık davranışında bulunması, kişinin hem bu davranışı yapmak isteyip istememesine hem de yapmasının gerekli olduğunu düşünüp düşünmemesine bağlıdır. Kişi, bu davranışı başkaları için, kendisi için veya örgüt için gösterebilir. Birey kendisinde bu davranışları gösterme sorumluluğu hissettiği veya çalışma arkadaşlarına veya üstlerine borçlu hissettiği için gösterebilir.⁶² Çalışanın işe katılımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yöneticiler ya da liderler tarafından örgüt vatandaşı olarak görülen kişi, devamlı ve sürekli öğrenme yetisine sahip olan, bundan dolayı da örgütün talepleriyle en çok örtüşen ve örgütün değer ve amaçlarını paylaşan kişidir. Örgüt vatandaşı olarak görülen kişiler, belli bir işi yerine getirmesinin beklenmesi dışında örgüt üyeliğine seçilen kişilerdir. Bu kişiler yalnızca iş için gerekli olan bilgi, yetenek ve yetilere sahip olmalarının dışında bir bütün olarak kişilik, değer ve amaçlarıyla örgütsel kültüre uyum sağlamaktadırlar.⁶³

⁵⁹ C. O. Mayfield, T. D. Taber, "A Prosocial Self-Concept Approach to Understanding Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.25, No.7, 2010, s. 742.

⁶⁰ **A.e.**, s.742.

⁶¹ Bkz. J.A. LePine, A. Erez, D.E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Metaanalysis", **Journal of Applied Psychology**, 2002, Vol. 87, No.1, s. 52-65; Organ, v.d., 2006, **a.g.e.**, s.122-125; Podsakoff v.d., 2000, **a.g.e.**, s.517.

⁶² Organ, v.d., 2006, **a.g.e.**, s.93.

⁶³ Cropanzano, Kacmar, **a.g.e.**, s. 55-60.

Van Dyne ve diğeri önceki çalışanların üç adet örgütsel vatandaşlık davranışı öncülü ortaya koyduğunu belirtmiştir. Bunlar duygular, bireysel farklılıklar ve durumsal faktörlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışına katkısı olan duygusal faktörler tatmin, duygusal bağlılık, işe katılım, adillik algılamaları gibi durumlardır. Bireysel farklılıklar, bilinçlilik düzeyi, uygunluk, güvenme eğilimi, örgüt temelli kendine güven, empatik ilgi, ilişki eğilimli olma gibi özelliklerdir. Durumsal faktörler, stabil çevre, lider desteği, grup veya iş birimi bağlılığı gibi faktörlerdir. Podsakoff ve arkadaşları ise, örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerini şu üç kategoriyle açıklamışlardır: iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları. Bu kategorilerin aynı zamanda vatandaşlık davranışını belirlemede lider-üye etkileşimi ve transformasyonel liderliğin önemini vurgulamışlardır.⁶⁴

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel verimliliğe yol açmaktadır. Bu konuyla ilgili ilk çalışmayı yapan Karambaya'dır. Öne sürdüğü hipotezlerle uyumlu bir şekilde Karambaya, daha yüksek performans gösteren iş birimlerinde çalışanların daha çok tatmin oldukları ve daha fazla vatandaşlık davranışı gösterdiklerini tespit etmiştir.⁶⁵ Bunu daha sonra bu konudaki pek çok çalışma izlemiştir.⁶⁶ Yapılan çalışmalarda ortalama olarak örgütsel vatandaşlık davranışının niceliksel performansın varyansının %20'sini, nitelik olarak varyansının %19'unu, finansal göstergelerin %25'ini, ve müşteri hizmetleri göstergelerinin ise %38'ini açıkladığı ortaya konulmuştur.⁶⁷

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri üzerine yapılan çalışmalarda, aracı etkileri de ortaya konulan değişkenler genellikle lidere ve örgüte duyulan güven, tatmin, sorumluluk ve karşılık verme isteği, bağlılık, adalet algılanması ve liderin

⁶⁴ O. Öz, "The Relationship between Total Quality Management and Organizational Citizenship Behavior Organizational Commitment, Job Attraction", Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008, s.74-75.

⁶⁵ Organ, 2006, **a.g.e.**, s.205.

⁶⁶ Bkz. P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions For Future Research", **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, s.133-151; R. S. Dalal, "A Meta-Analysis of The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol.90, No.6, 2005, s.1241-1255; T. M. Nielsen, G. A. Hrivnak, M. Shaw, "Organizational Citizenship Behavior and Performance: A Meta-Analysis of Group-Level Research", **Small Group Research**, Vol.40, No.5, 2009, s.555-577.

⁶⁷ Organ, v.d., 2006, **a.g.e.**, s.211.

sevilmesidir. Bununla birlikte önceki çalışmalarda grup etkililiği, bağlılığı grup kimliği gibi birtakım yine kontratlarla ilgili olan iş, grup veya örgütsel özelliklerin de incelenmesi gerekliliği vurgulanmıştır.⁶⁸

Önceki çalışmaların ekstra rol davranışı tanımının aksine, Graham'ın⁶⁹ öncülük ettiği çalışmalar bu tanımlamaların biraz dışına çıkarak, örgütsel vatandaşlık davranışını, felsefe, politika ve sosyal tarih bilimlerine dayandırarak farklı bir yaklaşım getirmişlerdir. Bu bakış açısına göre, rol dâhili (in-role) ve rol dışı (extra role) davranışların ne olduğunu tanımlamada sıkıntı vardır. Çünkü bu davranışlar tamamen kişiden kişiye, işten işe veya örgütten örgüte değişebilecek kavramlardır. Rol dâhili performanstan kastedilen, (iş performansı gibi) hammaddelerin, örgütün çıktısı olan mal ve hizmetlere dönüşümünde bulunan her türlü faaliyetlerdir. Graham ve daha sonra Graham'ın arkadaşlarıyla birlikte geliştirdiği bu yaklaşım ile örgütsel vatandaşlık davranışına ülke vatandaşlığı metaforuyla daha önceki çalışmalardan daha genel bir bakış açısı getirilmiştir. Bu perspektiften “kentsel vatandaşlık” bireylerin topluluğa bağlı olarak sergiledikleri tüm pozitif topluluk temelli davranışlarını içermektedir.⁷⁰ Dolayısıyla bu bakış açısında örgütsel vatandaşlık davranışı hem geleneksel rol içi davranışı, hem ekstra rol ya da rol dışı davranışı, hem de vatandaşların örgütsel katılımlarını kapsayan politik davranışlarını içermektedir.

2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt içi Politika ve Politik Davranışlar ile İlişkisi

Politik teori bakış açısına göre, insanların ulusal ve devletlerle ilgili politik faaliyetleri ile örgüt içindeki birtakım vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır. Bu görüşü savunanlar aynı zamanda devlet ve örgütün formel otorite yapısının da benzeştiği görüşünü savunmaktadırlar. Genel politik faaliyetlere katılım, devlete

⁶⁸ Organ v.d., 2006, a.e., s.237-38.

⁶⁹ Bkz. Graham, a.g.e., s. 249-270.

⁷⁰ Van Dyne, v.d., a.g.e., s.766.

bağlılık ve sadakat göstermek, kurallara uymak gibi genel vatandaşlık davranışları ile örgüt özelinde de örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki bulunmaktadır.⁷¹

Politika teorisyenleri tarafından genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı için, vatandaş ve ulus-devletler arasındaki ilişkiyi tanımlayan “anlaşma” kavramı kullanılmıştır. Burada bir karşılıklı ilişki vardır fakat bu ilişki yalnızca maddi çıkarımlara değil, paylaşılan değerlere, bağlılığa ve karşılıklı güvene dayanmaktadır. Buradaki anlamıyla anlaşma bir pazarlık değil fakat bir “söz”dür ve karşılıklı saygı, destek ve hesap verebilirlik, belirsiz bir zaman dilimi içerisinde ortak değerlere hizmet edilmesi ile tanımlanmaktadır.⁷² Graham ve Organ⁷³ da sadakat, itaat ve katılım davranışı olarak tanımladıkları örgütsel vatandaşlık davranışını sözleşmesel ilişkilerin sonucu olduğunu ortaya koymuşlardır. Graham, örgütsel vatandaşlık davranışının bu sınıflamasını Marshall’ın yurttaşlık yaklaşımından esinlenerek oluşturmuştur.⁷⁴ Çalışanlar örgüt ve yöneticileri tarafından çeşitli beklentileri karşılandığı sürece örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışına politik bakış açısına göre, çalışanların politik katılımı da vatandaşlık davranışının bir parçasıdır. Diğer araştırmacıların da örgütsel vatandaşlık davranışı sınıflamalarında genellikle sivil erdem olarak yer alan katılım boyutu, çalışanların örgütsel faaliyetlerde ne kadar aktif olduklarını ölçen bir boyuttur. Bununla birlikte, çalışanların karar verme süreçlerinde yer almaları, sürekli bilgilendirme ve yaratıcı fikirler geliştirme bu anlamda örgüt içi politikanın birer parçasıdır. Bu doğrultuda, çalışanların katılımını sağlamak amaçlı yöneticilerin çalışanların karar verme süreçlerinde katılımlarını sağlamaları, çalışanları sürekli bilgilendirmeleri ve çalışanların fikirlerine ve önerilerine önem vermeleri de politik davranışlardır.⁷⁵

⁷¹ C. C. Rosen, C. H. Chang, P. E. Levy, “Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs”, Ed. by., Vigoda-Gadot, Drory, **a.g.e.**, s. 37.

⁷² Graham, **a.g.e.**, 1991. s.252.

⁷³ J. W. Graham, D. W. Organ, “Commitment and Covenantal Organization”, **Journal of Managerial Issues**, Vol.5, No.4, s. 485.

⁷⁴ Bkz. T.H. Marshall, Class, **Citizenship and Social Development**, Garden City, NY, Anchor, 1965.

⁷⁵ J. W. Graham, L. Van Dyne, “Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior”, **Employee Responsibility Rights**, Vol.18, No.2, 2006, s.89.

Politik felsefe, vatandaşlık teriminin orijinal kaynağı olup, örgütsel vatandaşlık davranışına alternatif bir teorik temel oluşturmaktadır. Sivil erdem gibi inisiyatif ve aktif katılım gerektiren proaktif davranışlar, örgütsel verimlilik için önemlidir çünkü bilgili bir katılım rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Sivil erdem bunun da ötesinde hem bireyler hem de toplumun faydasına olabilecek yetenek ve alışkanlıklar geliştirmektedir. Politik felsefeye göre vatandaşlık davranışının katılım boyutu, hem örgütle ilgili konularda sürekli bilgilenmeyi ve haberdar olmayı hem de iddialı bir şekilde örgüt içerisinde söz sahibi olmayı ve diğer çalışanları fikirlerini açıklamaları konusunda cesaretlendirme, yeni fikirleri savunma gibi görüşleri de içermektedir⁷⁶. Örgütsel vatandaşlık davranışı bazı durumlarda yöneticilerin pozitif bulunduğu davranışlar olmaya da bilir. Sivil erdem bu duruma dâhildir. Çalışanların arkadaşlarını konuşmaları konusunda cesaretlendirmeleri veya karar verme süreçlerine çok fazla dâhil olmaları yöneticiler tarafından bazen istenmeyen durumlar olabilir. Fakat bunlar uzun vadede örgütsel verimliliği ve inovasyonu artırabilen durumlardır.⁷⁷

Örgüt içi politika ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar genellikle politikaya subjektif açıdan yaklaşmışlar ve Örgütsel Politika Algılamaları (POPS) ölçeğini çalışmalarında kullanmışlardır. Örgütsel politika algılamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki karşılıklı ilişkisine dayalı araştırmalarda örgüt içindeki politikanın algılanmasına göre örgütsel vatandaşlık davranışı da azalmakta veya çoğalmaktadır. Bu çalışmalar⁷⁸ çoğunlukla örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel politika arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu öne sürmüşlerdir. Vigoda-Gadot ve Amit⁷⁹ de politik algılamaların liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracı etkisi üzerinde teorik bir

⁷⁶ A.e., s.109.

⁷⁷ A.e., s.91.

⁷⁸ Bkz. M. Randall, v.d., "Organizational Politics and Organizational Support As Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, No.2, 1999, s.159-174; E. Vigoda, "Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior and in-role Performance", **Public Personnel Management**, Vol.29, No.2, 2000, s.185-201.

⁷⁹ E. Vigoda-Gadot, Y. Dryzin-Amit, "Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites", Ed. by., Vigoda-Gadot, Drory, **a.g.e.**, s.3-15.

çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre, dönüşümsel liderlik, olumsuz politik algılamaları azaltmakta; bu da örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını sağlamaktadır. Byrne⁸⁰ da örgütsel adaletin, örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve diğer örgütsel sonuçlar üzerindeki negatif etkilerini azalttığı üzerinde bir araştırma yapmıştır.

Çalışmalarında örgütsel politika algılarının işe katılımı artırdığını öne süren Ferris ve Kacmar⁸¹, bazı durumlarda bireysel politik davranışların yalnızca bireysel sonuçlara değil, aynı zamanda departmansal ve örgütsel sonuçlara da yol açabileceğini vurgulamışlardır. Bu hipotez, politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açabileceği hipotezini de desteklemektedir.

Cropanzano ve diğerleri⁸² Randall ve diğerleri⁸³ sosyal değişim teorisi bağlamında örgütlerin bir pazaryeri olduğunu ve örgütsel politikanın vatandaşlık davranışına bu ilişkiler çerçevesinde etkisi olduğu görüşünü savunmuşlardır. Bu görüşe göre çalışanlar, birtakım beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması doğrultusunda kendilerinden istenilen ya da beklenen davranışları sergilemektedirler.⁸⁴ Dolayısıyla çalışanlar yönetim ya da yöneticileri tarafından birtakım beklentileri ya da ihtiyaçları karşılandığı sürece örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir. Bu bağlamda örgüt içindeki yönetim sanatı olan, yöneticilerin uyguladıkları politik davranışların, çalışanların vatandaşlık davranışı göstermelerinde etkili olacağı çıkarımını yapmak mümkündür.

⁸⁰ Z. S. Byrne, "Fairness Reduces The Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 20, No.2, 2005, s.192-194.

⁸¹ G. R. Ferris, K. M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992, s.94-95.

⁸² R. Cropanzano, v.d., "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, 1997, s.159.

⁸³ Randall v.d., **a.g.e.**, s.159.

⁸⁴ Rosen, v.d., 2006, **a.g.e.**, s.39-40.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderlik konusu üzerinde daha önce yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır⁸⁵. Çalışanların vatandaşlık davranışı göstermesinde liderlerin rolü çok önemlidir. “Liderlik bir üstün, astlarının davranışlarını etkileme ve onları belirli bir etkinlik dizesini izlemeye ikna etme yeteneğidir.” Örgütsel amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme süreci olarak da tanımlanmaktadır. Burada liderlik ve politik etkileme davranışı tanımlarının birbirleriyle ne kadar benzerlik gösterdiği dikkat çekmektedir.⁸⁶

Liderler çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri için birtakım girişimlerde bulunabilirler. Herşeyden önce karakter olarak bilinçli, fedakâr gibi, vatandaşlık davranışı göstermeye eğilimli olan kişileri işe alabilirler veya kişileri bu yönde eğitebilirler. Liderlerin yapabileceği başka bir şey ise iş çevresini şekillendirerek çalışanların vatandaşlık davranışı göstermelerinde daha uygun bir ortam sağlamalarıdır. Eğer çalışma koşulları örneğin çalışanın katılımına yeteri kadar izin veren bir esneklikte değilse veya çalışanlarla iletişim kuramayacağı bir yapı içerisindeyse çalışanın vatandaşlık davranışı göstermesi zorlaşacaktır. Veya örgüt veya grup içi toplantılar gibi çalışanın fikirlerini açıklayabileceği ortamların da bulunması gereklidir.⁸⁷

Amaç-yol teorisine uyan dört farklı liderlik tipi belirlenmiştir. Bunlardan araşsal liderlikte, liderin çalışanlarından neleri beklediği ve bu beklediklerinin nasıl başarılacağı açık bir şekilde aktarılmaktadır. Destekleyici liderlik şekli de yine bu gruptan biri olup, burada ise çalışanlarıyla ilgilenen ve bu ilgisini onlara belli eden liderlerden söz etmek mümkündür. Bu liderlik tiplerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olabilmektedir, çünkü liderler tarafından gelen her türlü yardımsever davranış, çalışanlar tarafında, karşılık vermelerini gerektiren bir

⁸⁵ Bkz. A. Kent, P. Chelladurai, “Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics”, **Journal of Sport Management**, Vol.15, No.2, 2001, s.135-139; W. L. Koh, R. M. Steers, J.R. Terborg, “The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No.4, 1995, s.319-333; S.B. MacKenzie, P.M. Podsakoff, G. A. Rich, “Transformational And Transactional Leadership and Salesperson Performance”, **Academy of Marketing Science Journal**, Vol. 29, No.2, 2001, s.115-134.

⁸⁶ Ölçüm Çetin, **a.g.e.**, s.29.

⁸⁷ Organ v.d., 2006, **a.g.e.**, s.94.

zorunluluk duygusu oluşturacaktır. Destekleyici liderler çalışanların refahlarıyla ilgilendiği, arasal liderler ise işlerin yapılması konusunda belirsizliğe yer vermedikleri için bu tip lider davranışı çalışan tarafından yardımcı davranışlar olarak algılanabilir.⁸⁸

Liderlerin, alışanları motive etmesinin bir diğer yöntemi de ödül ve ceza yöntemidir. Bunlar somut dller olabileceği gibi, övgü, performansına bağlı olarak sosyal onama gibi dller de olabilir. Bu tarz mübadele tarzı lider çalışan ilişkinde genellikle liderlik işlemsel liderlik olarak tanımlanır. Herşey bir karşılıklı alışverişe dayanmaktadır. Fakat bunun yanı sıra transformasyonel liderlikte, çalışanların motivasyonu için değerler, amaçlar ve arzular ön plandadır.⁸⁹

Transformasyonel liderler çalışanları vizyon ve grup amaçları etrafında birleştirerek, onlar için bireysel destek sağlayarak ve yüksek performans beklentilerini açıklayarak onları istedikleri yönde davranışa sevk etmeye çalışırlar. Ortak amaçların vurgulanması çalışanların bireysel çıkarların ötesinde grup amaçları etrafında birleşmeleri ve işbirliği yapmalarını ve böylece bireysel kimliklerin ötesinde grup için bireylerin toplu kimlikler etrafında birleşmesini amaçlar. Paylaşılan kimlik, kişisel çıkarlardan uzaklaşılarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yol açar.⁹⁰

Çalışanları ortak amaç ve vizyon etrafında birleştirme ve değerlerin vurgulanması transformasyonel liderlik özelliklerinin bir kısmıdır. Bu açıdan pozitif politik davranışların, transformasyonel liderlik özellikleriyle benzeştiği hatta örtüştüğünü söylemek mümkündür. Lider-ye etkileşimi ya da değişimi teorisi de çalışan ve lider arasında bir sosyal değerim ilişkisi olduğu temeline dayanır. Düşük kalitedeki lider-ye etkileşimi, liderin resmi otoritesini kullandığı, çalışanın ise ortalama performans gösterdiği bir yapıdır. Bu ilişkinin yüksek kalitede olması ise karşılıklı güven, destek, sadakat gibi unsurlarla llmektedir. Bu ilişkide çift taraflı

⁸⁸ A.e., s.95.

⁸⁹ A.e., s.97-98.

⁹⁰ A.e., s.101.

bir etkileşim söz konusudur. Yüksek lider-üye değişiminin olduğu ilişkilerde çalışanlar daha yüksek bağlılık, bilinçlilik ve sadakat gösterirken bunun karşılığında liderler de çalışanlarına performanslarıyla ilgili daha fazla övgü, terfi ya da ödüller almaktadırlar. Podsakoff ve MacKenzie⁹¹, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, iş tatmini, eşitlik ve örgütsel bağlılığın aracı rolünü çalışmalarında ortaya koymuşlardır.

Van Dyne ve arkadaşları ekstra rol davranışı ve ilgili diğer konularla ilgili 50 tane yapılmış araştırma üzerine yaptıkları çalışmada, davranışların yüksek oranda yakınlık içeren davranışlar ile yüksek oranda değişime yönelik iddialı davranışlar arasında değişkenlik gösteren bir süreçten oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Yakınlık içeren davranışlardan kasıt, ilişkilere yönelik olan, ilişkileri koruyan ve kuvvetlendiren davranışlardır. İddialı davranışlar ise, statükoya karşı olan ve değişime yönelik yapılan davranışlardır. Van Dyne ve arkadaşlarının, proaktif ve olumlu eğilimli davranışlar olarak adlandırdıkları davranışlar, politik felsefenin sorumlu katılımıyla paralellik göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili tüm literatür bu davranışların prososyal davranışlar olduğunu yani yalnızca bireysel çıkarlar odaklı davranışlar olmadığını kabul etmiştir. Bu nedenle bahsedilen sivil erdemin içerdiği bilgi toplama veya diğerlerini etkilemeye yönelik davranışlar da bireysel çıkarlara yönelik olabilir fakat bunlar bu çalışmalardan hariç tutulmuş ve bunların gerçek vatandaşlık davranışı olmadığı iddia edilmiştir.⁹²

Örgütsel vatandaşlık davranışını politik felsefe bakış açısından tanımlarken, elitler tarafından yönetimlerde hiyerarşik bir iş bölümü olduğundan dolayı vatandaşlık davranışının politik katılımı içermediği, politik katılımın yalnızca yönetimdeki meritokratik elitler tarafından yapıldığını Graham, Plato'nun *Republic* eserine dayanarak açıklamıştır. Böyle bir sistemde vatandaşlar için sadece sadakat ve

⁹¹P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, R. Fetter, "Substitutes for Leadership and The Management of Professionals", **Leadership Quarterly**, Vol.4, No.1, 1993, s.35-40.

⁹² Graham, Van Dyne, 2006, **a.g.e.**, s.91.

itaat öngörölmüştür. Aristo ile birlikte yasama ve yargıda vatandaşların geniş ölçüde yer alacağı meclisler ve jüriler oluşturmuştur.⁹³

Graham, 1995'teki çalışmasında hangi liderlik şekillerinin hangi örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde etkili olacağı yönünde bir araştırma yapmıştır. Farklı liderlik tiplerinin farklı düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışına yol açacağı, buna göre dönüşümsel liderliğin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışının katılım boyutunda artış sağlayacağına yönelik bir model kurmuştur.⁹⁴

Dolayısıyla liderler ya da yöneticiler çalışanların örgüt içindeki bu gibi ihtiyaçlarını karşılayacak doğrultuda koşulları sağladıkları sürece yabancılaşmayı engelleyebilir ve vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlayabilirler.⁹⁵ Bu bağlamda politik etkileme davranışları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Yöneticilerin rasyonel ikna yoluyla çalışanları yaptıkları veya yapacakları işler konusunda bilgilendirmeleri, mantıksal nedenler ve sonuçlar sunmaları onların, ne yaptıklarını ve ne için yaptıklarını bir anlamda misyonlarını daha iyi idrak etmelerini sağlayacaktır. Yöneticinin danışma davranışı, çalışanın fikirlerine ve önerilerine değer verildiği ve onun işe katılımının sağlandığı, söz hakkının olduğu bir çalışma ortamı sunmaktadır. İlham verme davranışıyla yöneticiler, idealler, değerler ve gelecekteki başarılarından bahsederek çalışanları bir anlamda vizyon etrafında birleştirmekte ve başarmaya değer birtakım sonuçlar sunmaktadırlar. İşbirliği taktiği ya da davranışıyla yöneticiler, çalışanlara kaynak, destek ve yardım imkânı sunar. Yöneticinin bu davranışı böylece çalışanların iş konusunda yalnız olmadıklarını ve gerekli desteği alacakları hissini oluşmasını sağlar. Tüm bu davranışlar çalışanda bağlılık ve özdeşleşme duygusunun oluşmasında ve bu duyguların da örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmesinde etkili olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bir karşılıklı alışverişi göstermektedir.

⁹³ A.e., s.92.

⁹⁴ J. W. Graham, "Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior", **Business Ethic Quarterly**, Vol.5, No.1, 1995, s.50.

⁹⁵ Bkz. M. J. Suarez-Mendoza, P. Zoghbi-Manrique-de-Lara: "The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in the Canary Islands", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 15, No. 1, 2007, s. 56.

Çalışanlar örgüt tarafından istek ve ihtiyaçlarının karşılanacağını düşündükleri zaman örgüte vatandaşlık bağı ile bağlanırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşturulması politik faaliyetlerin olumlu tarafını yansıtmaktadır böylece politik davranışın pozitif yönlerinin araştırılması yönünde alanı açmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Politik Yaklaşımlar

Graham örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütsel hak ve sorumlulukların politik çerçevesi” temelinde açıklamış ve vatandaşlığın, politik ve kentsel yurttaşlık bakış açısıyla tanımlanması gerektiğini önermiş, örgüt içi politik davranışlar ve vatandaşlık davranışlarını bir nevi devlet sistemine bağlamıştır. Devletin vatandaşlarına sağladığı haklar karşılığında, vatandaşların da yerine getirmesi beklenen sorumlulukların karşılıklı ilişkisini örgüt içindeki hak ve sorumluluklarla ilişkilendirmiştir.

Graham’ın bu politik vatandaşlık temelli tanımına göre, örgüt içindeki çalışanlar, kendilerine verilen haklar doğrultusunda, aynı zamanda sorumlulukları olarak da tanımlanabilen birtakım vatandaşlık davranışlarını göstermektedirler. Bu bakış açısına göre çalışanın kendisinden beklenen rol dâhilindeki davranışlar ile ekstra rol, yani örgüt içinde kendisinden beklenen rolün ötesindeki davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta yetersiz kalmaktadır.⁹⁶ Graham’e göre; vatandaşlık davranışı zorunlu değildir, bağımsız bireysel davranışa bağlıdır ve bu davranış örgüt için en iyi olana yöneliktir.

Graham’ın politik modelinde vatandaşlık davranışları ve vatandaşlık sorumlulukları eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Devlet sisteminde politik vatandaşlık sorumlulukları üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; itaat, sadakat ve katılımdır. Birinci kategori olan itaat, yapı ve süreçlere duyulan saygıdır. Vatandaşlar hem var olan kural ve yasalara itaat etmek zorunda, hem de onlar tarafından korunmaktadırlar. Sadakat davranışı, devletin itibarını, devlet dışındaki kişilere karşı korumak, genel

⁹⁶ C. Bienstock, C. W. DeMoranville, R. K. Smith, “Organizational Citizenship Behavior and Service Quality”, *Journal of Services Marketing*, Vol.17, No.4, 2003, s.360.

çıkarı korumak için diğerleriyle işbirliği içinde olmak anlamına gelmektedir. Katılım davranışı ise yönetim ile ilgili işlerde yer almak, bilgilendirilmek, bilgi ve fikir paylaşmak, tartışmalara katılmak, seçim hakkını kullanabilmek ve diğerlerini de bu şekilde davranmak üzere cesaretlendirebilmeyi içermektedir.⁹⁷

Örgüt yapısına uygulanan bu modelde, örgütsel vatandaşlık davranışı bu üç madde etrafında şu şekilde açıklanmıştır:⁹⁸

1. *Örgütsel itaat*; kural ve regülasyonlardan oluşan rasyonel yapının gerekliliğini kabul etme ve tanımadır. Örgütsel itaatin göstergeleri saygı, verilen görevleri yerine getirme ve örgütsel kaynaklara duyulan ve gösterilen sorumluluktur.
2. *Sadakat*; örgüte, örgütte çalışan insanlara ve birimlere karşı duyulan bağlılıktır. Örgütün saygınlığını korumaya yönelik davranışlar göstermek, değerlerini korumak ve örgütün çıkarını korumaya yönelik diğerleriyle işbirliği içerisinde olmaktır.
3. *Örgütsel katılım*; örgütün yönetimine ya da alınan çeşitli kararlara aktif ve sorumlu bir şekilde katılım ve diğerlerini de bu yönde cesaretlendirmek anlamına gelmektedir. Bu durum, toplantılara katılmayı, diğer çalışanlarla veya yöneticilerle fikir paylaşımında bulunmayı ve örgüt işleriyle ilgili bilgi sahibi olma, enformasyon ve fikir alışverişini içermektedir.

Politik felsefeciler Aristo'dan beri vatandaşlığın birtakım birbirine bağlı sorumluluklardan oluştuğunu ve kentsel yurttaşların, sadakat, itaat ve katılım davranışlarını dengeli bir şekilde göstermesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Van Dyne ve arkadaşlarının, politika felsefesini temel alarak geliştirdikleri ölçek başta Graham'ın öngördüğü itaat, sadakat ve katılım boyutlarını içerirken, yaptıkları ampirik araştırma sonucunda bu boyutlardan itaat ve sadakat öngörülen

⁹⁷ Graham, 1991, **a.g.e.**, s. 253-254.

⁹⁸ **A.e.**, s.250-251.

şekilde iki farklı boyuta ayrılırken, üçüncü boyut olan katılımın tek bir boyutta açıklanmadığı ve üç alt boyuta daha ayrıldığı görülmüştür. Başta toplamda 54 ifade ile açıklanan örgütsel vatandaşlık davranışının ise tüm boyutlarının yapılan keşfedici faktör analizi sonrasında 34 ifade ile açıklandığı görülmüştür. Katılım, sosyal katılım, destekleyici katılım ve fonksiyonel katılım olmak üzere üç farklı katılım boyutuyla açıklanmıştır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı toplamda 5 boyut ile açıklanmıştır. Sosyal katılım, toplantılara katılma, diğer çalışanlarla pozitif ve grup içi yakın ilişkiler kurma gibi konuları kapsamakta yani bir diğer ifade ile kişiler arası ilişkiler ve sosyal iletişimi anlatmaktadır. Bu nedenle sosyal katılım olarak adlandırılmıştır.⁹⁹

Örgütsel vatandaşlık davranışının dördüncü boyutunu oluşturan destekleyici katılım ise inovasyon, yüksek standartlar oluşturmak, diğerlerini cesaretlendirmek ve değişim ile ilgili önerilerde bulunmak gibi konuları kapsamaktadır. Bu boyutun konuları daha çok kişinin, örgüt içinde çalışan diğer çalışanlarla ilgili vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Siyasi alanda bunlar genellikle politik ve sosyal alanda önde giden, eylem eğilimli vatandaşları tasvir etmektedir. Örgütsel yapı içerisinde ise bu davranışlar tipik bir değişim ajanının özelliklerini göstermektedir.¹⁰⁰

Örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutu olan işlevsel katılım, diğer boyutlara göre daha bireysel odaklı fakat örgütsel verimliliği sağlamaya yönelik bir boyuttur. Ekstra işler yapmak, kendini geliştirmek, özel görevler için gönüllü olmak gibi davranışlardır bunlar. Politik alanda bu davranışlar, yüksek derecede bağlı, çok çalışan ve yüksek derecede değer verilen üyeleri tasvir etmekte iken, örgütsel alanda bağlılığı, kendini geliştirmesi ve katılımı örgüte değer katan kendini adanmış örgüt çalışanlarını tasvir etmektedir.¹⁰¹

⁹⁹ Van Dyne, v.d., 1994, **a.g.e.**, s.780.

¹⁰⁰ **A.e.**, s. 783.

¹⁰¹ **A.e.**, s.783.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE DUYGUSAL BAĞLILIK

Bu bölümde özdeşleşme ve duygusal bağlılık kavramları, bu kavramların çıkış noktaları ve ilgili çalışmalara değinilecek ve bu kavramların örgüt içi politik davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile aralarındaki ilişkiler ve bu konularda şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalar incelenecektir.

3.1. Örgütsel Özdeşleşme

Türkçedeki karşılığı ‘özdeşleşme’ ya da kimlik belirleme, kimlik tanımlama, özdeşim hatta bazen sadece kimlik olarak belirtilen kavramın İngilizcedeki karşılığı ‘**Identification**’dır. Özdeşleşme örgütsel kimliğin bir sonucudur. Bazı insan gruplarına aidiyetin ve birlik olmanın algılanmasıdır.¹ Özdeşleşme bireyin kendisini dernek, kulüp, işletme, toplum vs. gibi daha büyük bir bütünün parçası olarak algıladığı bir psikolojik durumdur.

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin belli bir şekli olarak kabul edilmektedir. Özdeşleşme ile ilgili klasik araştırmalar, özdeşleşmeyi içselleştirmeden veya zihinsel anlamda özdeşleşmeyi, davranış veya duygu gibi sonuçlarından ayırmamıştır. Burada belirgin bir sorun genellikle bağlılık ile özdeşleşme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Bazı teorisyenler iki kavram arasında herhangi bir ayırım yapmazken, diğerleri, özdeşleşmeyi bağlılığın bir bileşeni olarak görmektedirler.²

Tajfel, grup ile özdeşleşmenin üç bileşeni olduğunu öne sürmüştür:

¹ B. Olutayo Otubanjo, T.C. Melewar Brunel, “Understanding the Meaning of Corporate Identity: A Conceptual and Semiological Approach”, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 12, No. 4, 2007, s. 414-416.

² S. Alexander Haslam, v.d., “Sticking to Our Guns: Social Identity as a Basis for the Maintenance of Commitment to Faltering Organizational Projects”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.6, 2006, s.609-610.

1. Bilişsel bileşen; bireyin belli bir gruba üye olduğunun farkında olması;
2. Duygusal bileşen; bireyin ait olduğu gruba duygusal bağlılık duyması;
3. Değerlendirme bileşeni; bireyin ait olduğu gruba yönelik verdiği değerdir³

3.1.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Kökeni Olan Sosyal Kimlik ve Örgütsel Kimlik

Sosyal kimlik, kişisel benlik yani “ben”den çok sosyal benlik yani “biz” in yansımadır.⁴ Sosyal kimlikler, insan hayatındaki önemli ihtiyaçları karşılarlar. Bunlar, güven duyma, güvenlik sağlama ve bir yere veya gruba aidiyet duyma gibi ihtiyaçlardır. Bunlar aynı zamanda Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temeli olan fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen temel ihtiyaçlardır. Sosyal kimliğin paylaşılan bir kavram halini alması için grup üyeleri, genel geçer ve belirli bir perspektif benimsemelidir. Zaman içerisinde bakış açıları ve bilgi de paylaşılmalı, grup içi normlarla uyumlu olan fikirler desteklenmeli ve uyumlu olmayanlar desteklenmemeli; güçlü bir “biz” duygusu oluşmalıdır.⁵

Birey kendisini bir gruba ya da topluluğa ait hissetmek ve bu topluluğu ya da grubu iyi yerlerde konumlandırmak ister. Bireyin ait olduğu ya da ait hissettiği grup ne derece iyi bir konumda ise veya çeşitli özelliklerinden dolayı birey topluluğu ne derece olumlu algılıyorsa, kendisini de daha iyi hisseder. Kendisinden başka insanlarla ve topluluklarla aynı kaderi paylaşmak, kişinin ait olduğunda diğerlerinden yardım ya da destek alabileceği güvencesini yaratır.

Bireylerde kimlik arayışı, onların kendilerini kişiler, gruplar, kurumlar veya herhangi başka bir boyutla özdeşleştirme ihtiyaçlarından doğmaktadır. Kişiler kendilerini birden fazla boyutla özdeşleştirebilmektedirler. Çalışanlar, örgüt dışında

³ R. Van Dick, “Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology”, **International Journal of Management Reviews**, 2001, Vol.3, No.4, s.270.

⁴ Haslam, v.d., **a.g.e.**, s.609.

⁵ M. J. Hatch, M. Schultz, **Organizational Identity**, New York, Oxford University, 2004, s.9-13.

pek çok farklı kimliğe sahip oldukları gibi belli bir örgüte mensup olmalarından dolayı da farklı bir kimlik çatısı altında bulunmaktadır.

Bir bireyin sosyal kimliği bilişsel, duygusal ve değerlendirmeci bileşenlerden oluşur ve iki basit yapı şeklini alabilir: yerleşmiş (**situated**) kimlik ve derin yapı (**deep structure**) kimlikleri. Yerleşmiş kimlikler çıkar temelli iken, derin yapı kimlikleri değer temellidir ve bu kimliklerden kaynaklanan özellikler içselleştirilir.⁶ Yerleşmiş kimlikler, bir örgüt içindeki, iş sözleşmeleri ve müşteri hizmetleri gibi somut ortak çıkarlara bağlı olarak oluşurlar. Derin yapı kimliklerine göre daha yüzeysel gibi gözükseler de, bu kimlikler zamanla derin yapı kimliklerine dönüşebilmektedir. Birey, zaman içerisinde, zorunluluktan gösterdiği davranışları, uyduğu kuralları, normları veya benimsemek zorunda olduğu değerleri içselleştirebilmekte ve kendini bunlarla tanımlamaya başlayabilmektedir. İçselleştirme ve paylaşılan değerler çalışanın örgüte duyduğu bağlılığın önemli birer parçasıdır. Derin yapı kimlikleri genellikle örgütte uzun süre çalışan kişilerde oluşmaktadır. Bu tarz kimlikler, değer paylaşımını ve karşılıklı saygıyı içerirler. Yerleşmiş kimlikler, derin yapı kimliklerinin oluşması için gerekli ama yeterli değildirler.⁷ Yerleşik topluluk kimliği benimseyen çalışanların, örgüt ve yöneticileri ile daha çok karşılıklı alışveriş/değişim temelli bir ilişkileri olması beklenirken; derin yapı kimliği benimseyen çalışanların ise daha çok değer temelli bir bağlılıklarının olması beklenmektedir.⁸

Bireylerin birden çok kimliği olması, psikolojik sıkıntıların da önünde bir set oluşturmaktadır. Bu durum bireyi, kendisini ait hissedeceği alternatifler oluşturmasını yönünde güdülemektedir. Birey bu alternatifler sayesinde, sahip olduğu kimliklerden herhangi biri tehdit altında olduğunda, diğer kimliklere sığınabileceğini düşünerek kendini güvende hissetmektedir. Birey birden çok kimliğe sahip olmadığı takdirde

⁶ J. P. Meyer, T. E. Becker, R. Van Dick, "Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.5, 2006, s.670.

⁷ D.M. Rousseau, "Why Workers Still Identify With Organizations" **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19, No.3, 1998, s. 219.

⁸ Meyer v.d., **a.g.e.**, s.670-675.

ise böyle bir durumla karşılaştığında psikolojik olarak büyük bir kayıp hissetmektedir.⁹

Özdeşleşme ve örgütsel kimlik kavramlarının temeli sosyal psikolojideki Sosyal Kimlik Teorisi (SIT-Social Identity Theory) ve Öz Sınıflandırma Teorilerine (SCT-Self Categorization Theory) dayanmaktadır. Sosyal kimlik teorisine göre¹⁰ bireyler, kendilerini ve diğerlerini sosyal gruplara göre sınıflandırmaktadırlar. Sosyal kimlik teorisine göre öz'e ait olan iki türlü kimlik vardır. Bunlardan ilki, yaradılışa ait özellikler olan kişisel kimliktir. Kişi burada kendini yetenek, bilgi, psikolojik özellikler veya görünüş gibi bireysel kimlik özelliklerine göre tanımlar. İkinci kimlik türü ise sosyal kimliktir.¹¹ Sosyal kimlik, ait olunan grubun özelliklerini kapsamaktadır. Dolayısıyla sosyal özdeşleşme (kimlik tanımlaması) bazı insan topluluklarına duyulan aidiyet veya onlarla bir olmanın algılanmasıdır.

“Ben” ve “ötekinin” tanımı tamamen ilişkisel ve karşılaştırmalıdır. Çünkü kişi kendini başkalarına göre sınıflandırır. “Yaşlı” olmadan, “genç”, “çirkin” olmadan “güzel” olması anlamsızdır¹². İnsanlar kendilerini sosyal bir grup içinde tanımlar ve içinde buldukları grubu diğer gruplardan pozitif bir şekilde ayırmaya çalışırlar. Böylece kendilerine saygılarını da artırmış olurlar. Sosyal kimlik teorisine dayalı araştırmanın büyük bir kısmı gruplar arası çatışma veya ayırım gibi ilişkiler üzerine kurulmuştur. Sosyal kimlik öz sınıflandırmadır; bu yolla insanlar belli bir gruba veya topluluğa bağlılık veya aidiyetlerini sağlarlar. Sosyal kimlikler insana “ben kimim” sorusunun cevaplanmasında yardımcı olur¹³. Sosyal kimlik teorisi, özdeşleşmeyi, örgüt teorisinden daha iyi açıklamakta ve bu kavramın bileşenlerini ondan daha iyi belirlemektedir. Aynı zamanda özdeşleşmenin duruma bağlı farklılaşmalarını daha iyi ve daha verimli bir şekilde anlatabilmektedir.

⁹ J. Stoner, P.L. Perrewe, T. P. Munyon, “The Role of Identity in Extra-Role Behaviors: Development of A Conceptual Model”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.26, No.2, 2011, s. 102.

¹⁰ B. E. Ashforth, Fred Mael, “Social Identity Theory and the Organization”, **Academy of Management Review**, Vol.14. No.1, 1989, s. 20.

¹¹ **A.e.**, s.21.

¹² Hatch, Schultz, **a.g.e.**, s.135

¹³ M.G. Pratt, A. Rafaeli, “ Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities”, Ed. By, M. J. Hatch, M. Schultz, **a.g.e.**, s.257.

Sosyal kimlik teorisinin psikolojik temelini şunlar oluşturmaktadır:¹⁴

1. Bireyler pozitif özgüven yaratmak veya onu korumak üzere motive olurlar.
2. Bireylerin özgüveninin bir kısmı grup üyeliğinden kaynaklanan sosyal kimlikleri üzerinden oluşmaktadır.
3. Pozitif bir sosyal kimlik, bireyin diğer grupları değerlendirmesi sonucunda kendi grubunu pozitif olarak algılamasıyla sağlanır.

Öz sınıflandırma teorisi ise sosyal kimlik teorisinin bir devamı, bir anlamda geliştirilmiş hali niteliğindedir. Hatta bazen sosyal kimlik teorisi ve öz sınıflandırma teorisi birlikte “Sosyal Kimlik Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır. Öz sınıflandırma teorisinin temel varsayımlarını takip ederek bireyler kendilerini, bireysel seviyede, grup seviyesinde veya orta seviyede ve üst seviyede (superordinate) olmak üzere sınıflandırır. Üst seviyede birey kendini “insan” olarak diğer türlere göre sınıflandırmaktadır.¹⁵

Turner ve çalışma arkadaşları¹⁶ tarafından geliştirilen bu teori, insanların kendilerini gruplara göre kategorize ettikleri süreçleri inceler. Buna göre tüm kimlikler kişinin kendi kendini sınıflandırmasından kaynaklanmaktadır. Kişinin kendini sınıflandırmasının altında yatan neden belirsizliği azaltmaktır. Kendilerini sosyal bir kategoriye göre sınıflandırarak insanlar, grup özelliklerini prototip haline getirmekte, böylece kim oldukları ve nasıl davranmaları gerektiğine dair bir belirlilik sağlamaktadırlar. Bir anlamda kişinin kendi kendini sınıflamasıyla gruplar yaratılmakta; grupların sahip olduğu özellikler böylece belirlenmektedir.¹⁷

Sosyal sınıflandırma, bireyin toplumdaki yerini yaratır ve tanımlar. Birey sosyal anlamda kendini özdeşleştirir. Bu özdeşleştirmeler göreceli ve

¹⁴ Van Dick, **a.g.e.**, s.268.

¹⁵ **A.e.**, s.269-270.

¹⁶ J. C. Turner, **Rediscovering the social group : self-categorization theory**, Oxford, UK: B. Blackwell, 1987, s. 44-45.

¹⁷ M.A. Hogg, B.A. Mullin, “Joining Groups to Reduce Uncertainty: Subjective Uncertainty Reduction and Group Identification”, Eds. D. Abrams, M. A. Hogg, **Social Identity and Social Cognition** Oxford, England: Blackwell, 1999, s. 252.

karşılaştırmalıdır. Birey ait olduğu sosyal sınıfı diğerlerine göre tanımlar; ait olduğu sosyal sınıfın diğer gruplara ve onların üyelerine göre daha iyi veya daha kötü olması, bireyin kendini tanımlayabilmesini sağlar.

Sosyal sınıflandırma iki fonksiyona hizmet etmektedir. İlki, bu sınıflandırmaların bireylerin, etrafındakileri sistematik araçlarla tanımlamalarını sağlayacak şekilde sosyal çevrelerini düzenlemesi ve katmanlara ayırmasıdır. İkincisi, sosyal sınıflandırmanın bireyin kendisini bu sosyal çevre içinde konumlandırmasını sağlamasıdır.¹⁸

Sosyal kimliğin bir çeşidi olan örgütsel kimlik kavramı, köken olarak psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji disiplinlerinin konusu olup, 1985'te yayınlanan ve bir nevi dönüm noktası olan Stuart Albert ve David Whetten'in "Örgütsel Kimlik" makaleleri ile örgütsel çalışmalar alanına girmiştir¹⁹. Albert ve Whetten'a göre örgütsel kimlik olgusu, örgüt üyelerinin kendilerine "biz kimiz, hangi işi yapıyoruz, ne olmak istiyoruz" sorusunu sorduğu andan itibaren baş gösterir. Günümüzde işletmelerde çeşitliliğin artması ve işletmelerin farklı coğrafi alanlara yayılması, kimliği çözülmesi gereken bir sorun haline getirdiği için bu alandaki çalışmalar artmıştır.

Örgütsel kimlik araştırmasının kökeninin dayandığı bir başka kaynak C.H. Cooley'nin "**Society, Individual and the Social Self**" adlı 1902'de yayınlanan makalesidir. Bu makalenin özünde vurgulanmak istenen, birey ve toplumun birbirini oluşturan ve tamamlayan parçalar olduğudur. George Herbert Mead 1934'te, "**The Self**" makalesinde "**I**" ve "**me**" kavramları ve bunların arasındaki farklar üzerinde durmuştur. Cooley ve Mead'e göre kimlik, diğerlerinin, benliği nasıl gördüğüne ve onun imajına göre şekillenir. Benliğin gösterdiği performans diğerlerinin ona bakış açısını etkilemektedir.²⁰

¹⁸ Ashforth, Mael, a.g.e., s. 24-25.

¹⁹ S. Albert, D.A. Whetten, "Organizational Identity", Eds. by B.M. Staw, L.L. Cummings, **Research in Organizational Behaviour**, Greenwich, CT:JAI, 1985, s.263-295.

²⁰ Hatch ve Schultz, a.g.e, s. 20-22.

Örgütsel kimlik ya da örgütün kimliği, Albert ve Whetten'a göre, örgütü diğer örgütlerden ayıran, üyelerinin örgütün merkezi, sürekli ve belirleyici karakteri olduğuna inandıkları özellikleridir.²¹ Örgütsel kimlik, örgüt içi karşılaştırmalar ve bunların zaman içinde yansımalarından oluşan düzenlemelerdir. Kimlik dinamik bir kavramdır. Örgüt üyeleri, kimliklerini yalnızca başkalarının kendileri hakkında ne düşündüklerine göre değil, aynı zamanda kendilerini nasıl algıladıklarına göre de oluştururlar. Örgüt kimliği paydaş grupların tanımlarını da içerir ve örgüt içindeki ve dışındaki tanımların karşılıklı alışverişi sonucunda meydana gelir²². Eğer birey kendi kimlik ihtiyacını örgüt üyeliği ile yeteri kadar tanımlayamıyorsa, iş, onlar için kimliklerinin küçük bir parçası haline gelebilir.

Örgütsel kimlikle ilgili gerçekleştirilen önceki çalışmaların aksine, yakın zamanda yapılan çalışmalar daha çok bu olgunun karmaşıklığı ve dinamikliği üzerinde ve metodolojik olarak işlevsel hale getirilmesinin zorluğu üzerinde odaklanmıştır. Esnek kimlikler, çoklu kimlikler, kimlik anlatımları (**narrative**); post modern ve kritik araştırmacıların konularını oluşturmaktadır. Bu araştırmaların içeriğini, örgütlerin kimliklerini farklı çerçevelerde, farklı amaçlarda nasıl açıkladıkları oluşturmaktadır.²³ Kimlik, bu post modern araştırmalarda, gücün uygulanması için geçici bir yer olarak veya sahip olunan gücü korumak veya gelecekte güç kazanmak için politik bir hareket olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla örgütsel kimlik, örgütün geleceği açısından çok önemli bir konudur.

Kimlik iddiası, örgütün önceliklerinin ne olduğunu ortaya koyan bir nevi toplu bakış açılarıdır. Bir örgütün kimliği subjektif bir olgu olup, üyelerin ve paydaş grupların algılamaları ve anlayışlarına dayanır. Örgütsel kimlik üyelerin toplu deneyimlerine dayanır ve birlikte yaratılır. İşletme sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler vs. hepsi farklı bir örgütsel kimlik anlayışına sahip olabilirler ve bu farklı

²¹ K. Stocker, "Identity as Work: Changing Job Opportunities and Indigenous Identity in the Transition to a Tourist Economy", **Anthropology of Work Review**, Vol.28, No. 2, 2007, s.18.

²² **A.e.**, s.39.

²³ G. E. Kreiner, B. E. Ashforth, "Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No.1, 2004, s.1-2.

görüşler çatışma içine girebilir²⁴. Örgüt içinde hem bir araya getiren hem de çatışmaya yol açabilen çıkarlar bulunmaktadır. Paylaşılan kimlik iddiasının ortaya atılma nedeni budur. Politik bakış açısı bu farklılık ve ayrılıkları çözmek için önemli bir noktadır²⁵.

Sosyal kimliğin bir şekli olarak paylaşılan örgütsel kimlik, insanların, dünyalarını benzer şekilde algılamaları ve yorumlamaları için bir temel olduğu gibi, insanların birlikte hareket etmesini sağlayan ve birlikte ürünler ortaya koymalarını sağlayan karşılıklı sosyal etki sürecinde de bir temeldir²⁶.

Mael ve Ashforth²⁷ ise örgütsel kimliği şu şekilde tanımlamaktadırlar: “örgüte bağlılığın veya örgüt ile bir olmanın algılanması ile bireyin kendisini üyesi olduğu örgütle tanımlaması”. Böylece birey, örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını kişileştirir. Üyeler örgütün tanımlayıcı özelliklerini kendi tanımlayıcı karakteristik özellikleri olarak algırlarlar.

Kurumsal kimlik de örgütsel kimliğin önemli bir parçasıdır. Bazı araştırmacılar tarafından ikisinin arasındaki ayrım yeterince belirlenmemiş olsa da literatürün genelinde kurumsal kimlik ile örgütsel kimlik arasındaki farka vurgu yapılmaktadır. Bu ayrıma göre kurumsal kimliği lider grup, örgütsel kimliği ise örgüt içindeki diğer gruplar belirlemektedir. Üyelik sınırları ve güç asimetrisi oluşturmasından dolayı, toplu kimlik oluşturma çalışmaları, doğası gereği politiktir.²⁸ Bu süreçte birtakım gruplar güçlendirilirken diğer gruplar güçsüz hale getirilebilmektedir. Burada önemli olan bu politik gücün örgütün genel çıkarı açısından nasıl olumlu bir güç şeklinde kullanılacağıdır.

²⁴ D. A. Gioia, J. B. Thomas, “Image, Identity and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.41, No.3, 1996, s.372.

²⁵ S. Rodrigues, J. Child, “The Development of Corporate Identity: A Political Perspective”, **Journal of Management Studies**, Vol.45, No.5, 2008, s.886.

²⁶ Gioia, v.d., **a.g.e.**, s.374.

²⁷ Ashforth, Mael, **a.g.e.**, s. 25-28.

²⁸ Rodrigues, v.d., **a.g.e.**, s.889.

Örgütler farklı alt kimliklerden oluşmaktadırlar; fakat örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için ortak bir üst kimliğe ihtiyaç vardır. Çalışanların örgütle veya diğer çalışanlarla kendileri arasında herhangi bir ortak bağ görmemesi, bir ortak çatı altında birleştirememesi yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Yabancılaşma, çalışanın örgütle olan bağlarının daha da zayıflamasına yol açmakta, bu durum çok sayıda çalışanda hissedildiği takdirde ise örgütsel performansa olumsuz etkiye bulunabilmektedir. Yabancılaşmanın, özdeşleşmenin sağlanabilmesinin önündeki en önemli engel olduğu söylenebilir.

3.1.2. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Özdeşleşme üzerine yapılan çalışmalar genellikle sosyal ve grup özdeşleşmesi ile sınırlı kalmıştır. Özdeşleşme “Benim” (**I am**) ile içselleştirme ise “İnanıyorum” (**I believe**) ile ifade edilmektedir. Örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin bir parçasıdır. Sosyal özdeşleşme ise grup özdeşleşmesinin bir kavramıdır. Buna göre özdeşleşme algısal, bilişsel bir olgudur. Bu kavram çerçevesinde birey veya bireyler amaca yönelik herhangi bir somut çaba göstermek zorunda değildir. Özdeşleşmenin psikolojik boyutta olması yani bireyin ve bireylerin, belli bir grup veya herhangi bir örgüt ile yazgılarının aynı olduğunu hissetmesi yeterlidir. Davranış veya duygu bunun sadece bir sonucu olabilir.²⁹

Sosyal psikoloji literatürüne göre dört tür özdeşleşmeden bahsedilebilir:³⁰

1. Kariyerle özdeşleşme
2. İş birimi veya grubuyla özdeşleşme
3. Örgütün tamamıyla özdeşleşme
4. Mesleki özdeşleşme

Genelde örgütsel özdeşleşme ile kişisel özdeşleşme, örgütsel çalışmalarda birbirine benzetilmektedir. Kişisel özdeşleşme yani bireyin kendisini başka bir birey

²⁹ F. Mael, B.E. Ashforth, “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.2, 1992, s.104.

³⁰ Van Dick, **a.g.e.**, s.273.

ile özdeşleştirmesi, o bireyin özelliklerini kazanmak istemedir. O kişinin rol modeli olarak seçilmesidir. Grup ile özdeşleşme ise kişinin kendini tanımlama isteği ile ilgilidir. Bireyler, aidiyet, itibar ve gruplar tarafından dâhil edilme ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlerle özdeşleşme kurarlar. Aynı zamanda bu yolla belirsizliği azaltmak isterler. Sosyal kimlik kişilerin, düzen içinde yaşama, olayların ya da durumların basite indirgenmesi ve her türlü ilişkide öngörülebilirlik ihtiyaçlarını da karşılamaktadır.³¹

Önceki çalışmalarda iş ile özdeşleşme ve örgüt ile özdeşleşme arasında ayrım yapılmışsa da deneysel çalışmalar göstermektedir ki iş ve mesleğe duyulan bağlılık ile işverene duyulan bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Bir bireyin sosyal kimliği ya da bir grup içindeki birliği, bir veya birden fazla kaynağa bağlı olabilir. Bunlar çalıştığı grup, departman, öğle yemeği grubu veya yaş grupları gibi farklı gruplar olabilir. Örgüt içinde herhangi bir sosyal grupta kendini tanımlayan bireyler herhangi bir grupta tanımlamayan bireylere göre örgüte daha çok bağlılık hissetmektedirler. Örgüt içinde herhangi seviyede bir sosyal topluluk ile özdeşleşme bağlılığı artırabilmektedir.³²

3.1.2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Politik Davranışlar ile İlişkisi

Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri ve örgüte bağlılık duymaları pek çok farklı unsura bağlı olabilir. Örgüt yapısı, örgüt kültürü, dış çevre faktörleri bu unsurlardan bazılarıdır. Bunların dışında kişiler arası ilişkiler de bu özdeşleşmenin ve bağlılığın sağlanmasında önemli role sahiptir. Fakat bu araştırmada yöneticilerin politik davranışlarının özdeşleşme ve bağlılık üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu doğrultuda, yöneticilerin politik davranışlarının direkt olarak özdeşleşme ile arasındaki ilişkilere yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanılmamışsa da, liderlerin farklı davranış ve tutumlarının çalışanların özdeşleşmeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde çalışmalar bulunmaktadır.

³¹ M. C. Fiol, "Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities", **Organization Science**, Vol 13, No. 6, 2002, s. 655.

³² L. A. Witt, A. L. Pati, W. L. Farmer, "Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.32, No. 3, 2002, s.489.

Sosyal kimlik teorisyenleri, liderlerin, çalışanların özdeşleşmesi yönündeki etkileri üzerinde önemli gelişme kaydetmişlerdir³³. Kark, Shamir ve Chen³⁴, in banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında da liderlik davranışının çalışanların özdeşleşmelerini ve bu yolla verimliliğe de etki ettiklerini ortaya koymuşlardır. Liderlerin, çalışanların örgütle özdeşleşmelerinde etkide bulunmalarının bir yolu, merak uyandıran bir vizyonun geliştirilmesi ve açık bir şekilde çalışanlara aktarılmasıdır. Ortak kimliklerin ve ortak tarihlerin, çıkarların vurgulanması liderlerin bunu başarmasının yollarından biridir.³⁵ Özdeşleşmiş çalışanlar, örgütü çalışmak için daha iyi bir yer olarak görecekle ve örgüt ile çalışanların değerlerinin uyumu çalışanın örgüt ortamından tatmin olmasını sağlayacaktır. Daha çok tatmin olan çalışanlar ise daha fazla ekstra rol davranışı göstereceklerdir. Riketta³⁶, nın çalışmasında da özdeşleşme ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki $r=.35$ olarak bulunmuştur. Van Knippenberg ve arkadaşları³⁷ da liderlik davranışlarının takipçilerin örgütle özdeşleşmelerini etkileyebileceği ve bu etkinin çalışanların diğer tutum ve davranışlarına da aracılık edebileceği sonucuna varmışlardır.

Örgüt tarafından çalışana yönelik pozitif yaklaşımlar (adalet, iş koşulları ve yönetici ile ilişkiler anlamında), örgüt tarafından destek olarak algılanıp çalışanlarda, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı gibi, pozitif tutum ve davranışların oluşmasını sağlarlar. Zagenczyk ve arkadaşlarının çalışmasında özdeşleşme veya özdeşleşememe, örgütsel destek teorisi (**Organizational Support Theory(OST)**) bakış açısından incelenmiştir. Psikolojik kontrat teorisine göre, yöneticilerin

³³ Bkz. N. Ellemers, D. De Gilder, S.A. Haslam, "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective On Leadership and Group Performance", **Academy of Management Review**, Vol.29, No.3, 2004, s.459-478; D. Van Knippenberg, v.d., "Leadership, Self and Identity: A Review and Research Agenda", **Leadership Quarterly**, Vol.15, No.6, 2004, s.825-856.

³⁴ R. Kark, B. Shamir, G. Chen, "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.2, 2003, s.250.

³⁵ B. Shamir, R. J. House, M. B. Arthur, "Motivational Effects of Transformational Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organization Science**, Vol. 4, No.4, 1993, s.582-583.

³⁶ M. Riketta, "Organizational Identification: A Meta-Analysis", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.66, No.2, 2005, s.372.

³⁷ Van Knippenberg v.d., **a.g.e.**, s.849.

çalışanlara, eğitim, terfi ve benzeri faktörler olarak sundukları yazılı olmayan birtakım sözler, mübadele ilişkileri açısından önemlidir.³⁸

Örgütün çekiciliğinin yanı sıra örgütün çalışanı sosyal olarak onaylaması da özdeşleşmeyi sağlayan unsurlardan biridir. Sosyal onama, örgütün veya onun temsili üyelerinin yani yöneticilerin çalışana yönelik davranışlarıyla oluşmaktadır. Dolayısıyla bu davranışlar çalışanın kendisinin örgüt tarafından ne derece onaylandığı kendisine ne derece değer verildiğini anlayabilmesini sağlar. Örneğin algılanan örgüt desteği bu davranışlardan biridir.³⁹

Liderler ya da yöneticiler, çalışanların özdeşleşme hislerini kuvvetlendirmeye çalışırlar, çünkü bu yolla, işletmelerde yaşanan değişimlere adaptasyon ve bu değişimler sırasında yaşanabilecek iş koşullarındaki birtakım sıkıntılara ya da bozukluklara rağmen sadık bir işgücünün sağlanması başarılabilir.⁴⁰ Süpervizörler ve yöneticiler grup norm ve değerlerinin oluşması ve pozitif sosyal özdeşleşme gerçekleşmesi için örgütsel çevreyi yapılandırabilirler.

Çalışanlar örgütsel kararlarda ne kadar katılımcı olur ve ne kadar örgütsel işlerin içinde olurlarsa birey-örgüt uyumu o derece gelişmiş olur. Karar verme süreçlerinde yer alma veya yüksek seviye pozisyonlarda çalışma örgüt norm ve değerlerinin kabulünü ve bu değer ve normlarla özdeşleşmeyi getirmektedir.⁴¹

3.1.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi

Özdeşleşme ile birlikte çalışanlar örgütlerinin belirgin özelliklerini kendilerine aitmiş gibi hissetmeye başlamaktadırlar. Özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık

³⁸ T. J. Zagencyk, v.d., "Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support", **Journal of Labor Responsibility**, 2011, Vol.32, No.3, s. 258.

³⁹ **A.e.**, s.260.

⁴⁰ Fiol, **a.g.e.**, s.655.

⁴¹ E. Vigoda, A. Cohen: "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study", **Journal of Business Research**, Vol.55, No.4, 2001, s. 312.

davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de Van Dick ve arkadaşlarının, öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmadır. Bu çalışmanın sonucunda da kişinin kendi kariyeriyle olan veya işiyle olan özdeşleşmesinden okul ile özdeşleşmesinin onun vatandaşlık davranışı göstermesi üzerinde daha çok etkili olduğu görülmüştür.⁴² Lipponen ve arkadaşları⁴³ birleşme sonrası bir hizmet firması çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada özdeşleşmenin, örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracı etkisini incelemiştir. Bu araştırmanın sonucunda, yüksek adalet algılayan çalışanların daha fazla özdeşleşme ve bunun sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışının bazı alt boyutlarını daha fazla sergiledikleri bulunmuştur. Konuyla ilgili başka bir çalışma da özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif etkilerini ortaya koyan Wegge ve arkadaşlarının çalışmalarıdır.⁴⁴

Stoner ve arkadaşları rol kimliği teorisi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır. Bu çalışmada rol kimliklerinin ekstra rol davranışları ya da örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde kritik rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Bunu şu şekilde açıklamışlardır; rol kimlikleri sosyal ilişkileri ve rol beklentilerini vurgulamaktadır ve rol kimliği, diğerlerinin içselleştirdiği rol beklentilerini yansıtmaktadır.⁴⁵ Burada kimliğin vatandaşlık davranışına yol açmasının tersine, çalışanların çok fazla ekstra rol davranışında bulunmalarının onların bu davranışlarının bir seviyeden sonra rol kimliklerinin yani vatandaşlık kimliklerinin bir parçası olduğunu algılamalarına yol açacaklarını savunmuşlardır.⁴⁶

Bununla birlikte ortaya koymuş oldukları diğer bir sonuç kimlik ve örgüt uyumunun olduğu çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine karşın bunun tam tersi bu uyumun olmadığı bireylerin daha az örgütsel vatandaşlık

⁴² R. Van Dick, v.d., "Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior", **British Journal of Management**, Vol.17, No.4, 2006, s.283-301.

⁴³ Mayfield, Taber, **a.g.e.**, s. 747.

⁴⁴ Bkz. J. Wegge, v.d., "Work Motivation, Organizational Identification, and Well-being in Call Centre Work", **Work & Stres**, 2006, Vol. 20, No.1, s. 60-83.

⁴⁵ Stoner, v.d., **a.g.e.**, s.95.

⁴⁶ **A.e.**, s.97.

davranışı göstermesidir. Vatandaşlık kimlikleri ise uzun dönemde daha çok örgütsel vatandaşlık davranışını getirmektedirler. Örgüt içerisinde oynadıkları bu rolü kimliklerinin bir parçası haline getiren bireyler aynı zamanda bu rolle uyumlu bir şekilde bireysel ve sosyal kimlikler de geliştirirler. Bu rolleri yerine getirmelerinde bireylerin içsel ödülleri, başarı hissi, başkalarına yardım etme ve gelişme, büyüme hisleri olmaktadır.⁴⁷

Sosyal kimlik teorisine bağlı olarak gelişen örgütsel özdeşleşme kavramı, çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin ancak bireysel kimlikleri ve örgütün kimliğinin birbirine benzeştiği ve örgütle olan yakınlığın özgüvenlerini artırdığı durumlarda gerçekleştiğini göstermektedir. Bireyler özdeşleştiğinde örgütün kimliğini kendi sosyal kimlikleriyle bütünleştirirler. Bunun sonucu olarak da örgütün başarıları veya başarısızlıkları kişisel olarak çalışmanı etkiler. Bu nedenle özdeşleşmenin sonucu olarak çalışanlar daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler. Bunun tam tersi kendi kimlikleri ve örgüt kimliklerinin uyuşmadığını algıladıklarında, temel birtakım farklılıklar olduğunu, örgütün değerlerinin kendi değerlerinden farklı olduğunu algıladıklarında veya örgütün kimliğinin kendi kimliklerini tehlikeye düşürdüğüne inandıklarında ise o zaman tam tersi özdeşleşmeme meydana gelir ki bu da yabancılaşmaya yol açmaktadır. Restubog ve arkadaşlarının⁴⁸ da psikolojik kontratlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında özdeşleşmenin aracı rol oynadığını ileri süren çalışmaları bulunmaktadır.

Özdeşleşmenin yapılan çalışmaların çoğunda örgütsel olarak arzu edilen çalışan tutum ve davranışlara yol açtığı görülmüştür.⁴⁹ Bunlar örgüt içinde kalma isteği, vatandaşlık davranışı ve örgüt için en iyi olanı yapmaya yönelik davranışlardır. Bireylerin kendi amaç, değer ve arzuları örgüt ile uyduğu müddetçe daha çok ekstra

⁴⁷ A.e., s. 99 ve 103.

⁴⁸ S. L. D. Restubog, v.d., "Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model", **Journal of Management Studies**, Vol.45, No.8, 2008, s.1377-1400.

⁴⁹ B. E. Ashforth, S. H. Harrison, K. G. Corley, "Identification in organizations: An examination of four fundamental questions", **Journal of Management**, Vol.34, No.3, 2008, s.325-374; O. Christ, v.d., "When Teachers Go The Extra Mile: Foci Of Organizational Identification As Determinants Of Different Forms Of Organizational Citizenship Behavior Among Schoolteachers," **British Journal Of Educational Psychology**, Vol.73, No.3, 2003, 329-341; Van Dick v.d., 2006, a.g.e., 283-301.

çaba ve davranış göstermeye gayret ederler. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış literatüründe hem çalışan tatminini hem de örgütsel performans açısından verimliliği etkileyen bir olgu olarak ele alınmıştır. Bu konuda yapılmış olan farklı çalışmalar bulunmaktadır.⁵⁰

3.2.Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın bir boyutu olmakla birlikte, örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların çoğunda en çok vurgu yapılan boyuttur. Hatta bu kavramla ilgili tanımlarda da görüleceği gibi çoğu tanım, bağlılığın kendisini duygusal bir olgu olarak açıklamaktadır.

3.2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu aidiyet, örgüt işlerine dâhil olma ve duygusal olarak bağlı olma hisleridir⁵¹. Örgütsel bağlılık çalışmaya duyulan isteklilik ve örgüt amaç ve değerlerinin kabulü olarak kendini göstermektedir.⁵² Bağlılık, insanın içinde bulunduğu her türlü sosyal sistemde var olan bir olgudur. Bağlılık bir bireyi sosyal veya sosyal olmayan bir hedefle ve bu hedefle ilgili bir davranış şekliyle bağlayan bir güçtür. Aile kurumundan, kişinin üyesi bulunduğu her türlü örgüte ve içinde yaşadığı ülkeye kadar her seviyede bağlılığın insan yaşamında önemli bir yer tuttuğundan bahsedilebilir. Örgüte duyulan bağlılık, çalışan performansını ve örgüt performansını etkilediği kadar örgüt dışındaki sosyal

⁵⁰ Bkz. M. Brown, "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", **Administrative Science Quarterly**, Vol.14, No.3, 1969, s.346-355; D. T. Hall, B. Schneider, "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type", **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, No.3, 1972, s.340-350; S. M. Lee, "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academy of Management Journal**, Vol.14, No.2, 1971, s.213-226; T. Rotondi, "Organizational Identification and Group Involvement", **Academy of Management Journal**, Vol.18, No.4, 1975, s. 892-897.

⁵¹ N. J. Allen, J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.1, 1990, s. 1; J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky, "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.61, No.1, 2002, s.20.

⁵² R.T. Mowday, R. W. Steers, L.W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**. Vol 14, No.2, 1979, s.225.

sistemleri de etkileyebilir. Bu nedenle bağlılık, önemli bir kavram olup şimdiye kadar pek çok akademik çalışmanın konusu olmuştur. Örgütsel bağlılıkta hem bireysel hem de işletme düzeyindeki güçler önemlidir. Çünkü bireyler hem doğaları gereği çalıştıkları kuruma bağlı olmaya yönelik bir çekim içerisindedirler, hem de bireysel olarak zaten belli bir topluluğa ait hissetmek isterler. Diğer yandan bireylerin bağlılıkları kurumsal açıdan da çok önemlidir çünkü bağlılık işbirliğini, işbirliği de başarıyı artırır⁵³. Bağlılığın tam tersi yabancılaşmadır. Bu demektir ki bağlılığın olmadığı yerde yabancılaşma başlar ve yabancılaşma birey-örgüt ilişkisi açısından sağlıklı bir durum değildir⁵⁴. Yüksek seviyede örgüte bağlılık, örgüt üyeliğini devam ettirmek istemek, örgütün değer ve amaçlarına inanmak ve onları kabul etmek ve örgütün yararına çaba göstermek için istekli olmak demektir.

Bağlılık kavramı, çalışan-örgüt arasındaki ilişkiyi üç boyutta anlamaya çalışmıştır:⁵⁵

1. Çalışan ve örgütü birbirine bağlayan gücün doğasını ve bunu artıran veya azaltan öncülleri anlamak;
2. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin kurulma aşamasını anlamak;
3. Bu ilişkinin sonuçlarını, çalışan tatmini, üretkenliği ve örgütsel verimlilik çerçevesinde açıklamaya çalışmak.

Cohen, iş bağlılığını; işle ilgili bir veya daha fazla boyuta duyulan duygusal olarak bağlı olma durumu şeklinde açıklamaktadır. Bu farklı boyutlar; örgüt, işin kendisi, meslek veya bağlı olunan herhangi bir sendika da olabilmektedir. Buna göre iş bağlılığı, aşağıdaki boyutlardan herhangi birini veya birden fazlasını içerebilmektedir:⁵⁶

1. Özdeşleşme: Bağlı olunan iş, örgüt, meslek vs. gibi bir birimin amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleriymiş gibi benimseme,

⁵³ A. Cohen, **Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach**, London, Lawrence Erlbaum Associates, 2003, s.4.

⁵⁴ D. Efraty, M. J. Sirgy, C. B. Claiborne, "The Effects of Personal Alienation on Organizational Identification: A Quality-of-Work-Life Model", **Journal of Business and Psychology**, Vol.6, No.1, 1991, s.57-78.

⁵⁵ Van Dick, 2001, **a.g.e.**, s.265.

⁵⁶ Cohen, **a.g.e.**, s.84.

2. Üyeliğin kabulü: Bağlı olunan birimin bir parçasıymış gibi hissetme
3. Ahlaki bağlılık: Bağlı olunan birimle ilgili rollerin içselleştirilmesi ve onlar için özen ve ilgi gösterme.

Örgütsel bağlılık, kavramsal olarak zenginliğe sahiptir; hem örgütsel ve endüstriyel psikoloji, hem de örgütsel davranış bilimleri literatürlerinin konusu olmuştur. Örgütsel bağlılık, örgütsel psikoloji çalışmalarında uzun bir geleneğe sahiptir.⁵⁷

Örgütsel bağlılık ile ilgili erken teoriler mübadele (**exchange**) ve yatırım teorilerinden bahsetmektedir.⁵⁸ Mübadele teorisine göre birey ile örgüt arasındaki fayda ilişkisine göre bağlılık artmakta veya azalmaktadır. Bireyin bakış açısına göre örgütün kendisine sağladıkları, tatmin edici düzeyde ise, beklentilerini karşılıyorsa bu durum onun bağlılığının artmasını sağlayacaktır.

Yatırım teorisi ise, literatürde “yan bahis teorisi” olarak da (**side-bet theory**) yer bulmaktadır. Yatırım teorisine göre bağlılık birtakım somut hesaplara, bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği veya değerinin azalacağını düşündüğü yatırımların biriktirilmesi temeline dayanmaktadır. Birey, bir örgüt içerisinde bulunduğu süre boyunca maddi ve manevi olarak pek çok yatırımda bulunur. Bireyin örgüt içinde harcadığı çaba ve gösterdiği performans; zaman içerisinde bilgi birikimi, deneyim, kişiler arası ilişkilerdeki gücünün artması ve aynı zamanda gelir veya hiyerarşik pozisyon gibi pek çok kazanıma dönüşür. Bireyin örgüt içinde bulunduğu süre ne kadar fazla olursa onun bu üyelik süresince yatırımları birikmektedir.⁵⁹ Bu teoriye göre kişinin örgüt üyeliğinden çıkması, zamana bağlı olarak onun maliyetini

⁵⁷ Bkz. Van Dick, 2001, **a.g.e.**, s.265-283; H. Becker, "Notes on the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, Vol.66, No.1, 1960, s.32-33; L.G. Hrebiniak, J.A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No.4, 1972, s.555-573; G. Ritzer, H. M. Trice, "An Empirical Study Of Howard Becker's Side Bet Theory", **Social Forces**, Vol.47, No. 4, 1969, s.475-479.

⁵⁸ J.H. Amernic, N. Aranya, "Organizational Commitment: Testing Two Theories", **Industrial Relations**, Vol. 38, No.2, 1983, s. 320.

⁵⁹Bkz. Becker, 1960, **a.g.e.**, s.32-33; P. Meyer, N. J. Allen, "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, No.3, 1984, s. 372-373.

artıracaktır. Bu durumda örgütten ayrılması, eğer çalışmak için daha iyi başka bir alternatifi de yoksa bireyin aleyhine olur, bu nedenle de işe bağlılığı tercih eder.

Örgütsel bağlılık teorilerinin dayandığı ikinci yaklaşım ise örgütsel davranış temelli olup, örgütsel bağlılığı daha duygusal boyutta ve tutumsal olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, bireyin kendisini örgütle tanımladığını öne sürmektedir. Bu yaklaşımın temelleri Porter ve arkadaşlarına⁶⁰ dayanmakta; duygusal bağlılık ve değer bağlılığı olarak adlandırılmaktadır. Sonraki çalışmalarda⁶¹ duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta incelenen yapı ile önceki teoriler karşılaştırıldığına duygusal bağlılığın örgütsel davranış temelli yaklaşımın bir devamı, devamlılık bağlılığının ise yatırım teorisi temelli olduğu görülmektedir. Mübadele teorisi ise maddi veya manevi temelli tüm kazanımlar karşısında bireylerin örgüte yönelik tutumlarını içermekte olduğundan, bu yaklaşımın aslında tüm diğer yaklaşımları kapsadığı görülmektedir.

3.2.2. Duygusal Bağlılık Üzerine Yapılan Çalışmalar

Porter ve arkadaşlarının 1974'te yayınladıkları çalışmaları, örgütsel bağlılığa yönelik en erken çalışmalardandır. Bu yaklaşım temelinde, Porter ve Smith⁶² tarafından 'Örgütsel Bağlılık Anketi' geliştirilmiştir. On beş ifadeden oluşan ölçeği aslında şu üç boyut etrafında toplanmıştır:⁶³

- a) örgüt üyeliğinin devam ettirilmek istenmesi;
- b) örgütün değer ve amaçlarını kabul ve bunlara olan inanç;
- c) örgütün çıkarına çaba göstermeye duyulan isteklilik.

⁶⁰ L.W. Porter, v.d. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, Vol.59, No.5, 1974, s.603-609.

⁶¹ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.372-378.

⁶² L.W. Porter, v.d., "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.15, No.1, 1976, s.87-98.

⁶³ Cohen, 2003, **a.g.e.**, s. 18.

Örgütsel bağlılığın çok boyutluluğu üzerine Meyer ve Allen⁶⁴ da iki boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Becker'in "side-bet" teorisi ve Porter'in tutumsal yaklaşımına karşılık Meyer ve Allen bu iki farklı bakış açısını bir ölçekte birleştirmişlerdir. Birinci boyut, duygusal bağlılık olarak adlandırılmıştır ve bu boyut örgüte karşı duyulan olumlu bağlılık, katılım ve özdeşleşme hisleri olarak tanımlanmıştır. İkincisi ise devamlılık bağlılığıdır. Bu ikinci boyut ise, kişilerin örgütten ayrılmalarından doğabilecek maliyetlerden dolayı örgütlerine duydukları bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı, kişinin başka bir işletmeyi, üyesi olduğu işletmeye tercih etmesi durumunda yaşanacak kayıplardan dolayı, farklı bir sosyal kimlik seçmenin imkânsızlığının farkında olmaktır. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise devamlılık bağlılığı ölçeğinin iki boyutlu bir yapı olduğu ortaya konulmuştur. Bunlardan birincisi çalışanların örgütte kalarak yapmış oldukları 'yüksek fedakârlık'; ikincisi ise bulunan örgüt dışındaki diğer alternatiflerden bahsetmektedir ki bu da 'düşük alternatifler' olarak adlandırılmıştır.⁶⁵

Meyer ve Allen daha sonra iki boyutlu olarak ölçtükleri bağlılığa bir üçüncü boyut olan "normatif bağlılığı" eklemişlerdir. Bu üçüncü boyut ile kastedilen ise çalışanın örgüte sorumluluk ve zorunluluklarından ötürü duyduğu bağlılıktır. Normatif bağlılık, bireylerin yalnızca doğru olduklarına inandıkları ve ahlaki açıdan örgüte bağlı olmaları gerektiğini düşündükleri için bağlı olmalarıdır. Çalışanlar, duygusal bağlılığı istedikleri için, devam bağlılığını ihtiyaçları olduğu için, normatif bağlılığı ise zorunluluk duygularıyla hissederler.⁶⁶

Sonradan yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliği desteklenirken, bu durum devamlılık ve normatif bağlılık ölçekleri için geçerli olmamıştır ve bu boyutlar için farklı ölçekler geliştirilmesi gerekliliği ileri sürülmüştür.⁶⁷ Yapılan çalışmaların çoğunda Meyer ve Allen'ın sekiz ifadeden oluşan duygusal bağlılık ölçeği kullanılmaktadır. Yakın zamanda yapılan deney dayalı çalışmalar bu ölçeğin Porter'in ölçeğine göre örgütsel bağlılığı daha doğru bir

⁶⁴ Meyer, Allen, **a.g.e.**, s.372-78.

⁶⁵ Cohen, 2003, **a.g.e.**, s.21.

⁶⁶ Allen, Meyer, **a.g.e.**, s.3.

⁶⁷ Cohen, 2003, **a.g.e.**, s.21.

şekilde ölçtüğünü ortaya koymuştur. Bununla birlikte yapılan çalışmalar aynı zamanda işten ayrılmaların ölçümünde de duygusal örgütsel bağlılığı ölçmenin daha uygun olduğunu ileri sürmüşlerdir.⁶⁸

Angle ve Lawson⁶⁹ örgütsel bağlılıkla ilgili olarak iki temel ayrım ortaya koymuşlardır. Birincisi örgüte duyulan psikolojik bağlılıktır; bu, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgüt içerisindeki katılımını içermektedir. İkincisi ise örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir ve bu durum çalışan ile yönetici arasındaki değişimin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme sonucunda çalışan, yöneticinin kendisine yönelik davranışları doğrultusunda örgüte bağlılık gösterir veya göstermez. Schein'in görüşüne göre, bağlılığı sağlamanın mekanizmalarından biri, sadakat, çok çalışma ve hızlı öğrenmenin karşılığının ödeneceğinin beklentisinin yaratılması ve yeni üyelere daha fazla zaman ve çaba harcanmasıdır⁷⁰. Meta analizler⁷¹, örgüte bağlı olan üyelerin daha motive, tatminkâr ve üretken olmalarından dolayı daha iyi birer örgüt üyesi oluklarını ortaya koymuştur.

Sosyal kimlik ve bağlılık kavramlarının birbirleriyle olan ilişkileri arasında çok az uzlaşma bulunmaktadır. Bir kısmı kimlik tanımlamasını yani özdeşleşmeyi bağlılıkla eş anlamlı⁷² olarak kullanmaktayken bir kısmı ise özdeşleşmeyi, bağlılığı da içine alan büyük bir bütün⁷³ ya da bağlılığın öncülü olarak tanımlamaktadır.⁷⁴

⁶⁸ A.e., s.23.

⁶⁹ Bkz. H.L. Angle, M.B. Lawson, "Changes in Affective and Continuous Commitment in Times of Relocation", **Journal of Business Research**, Vol.26, No.1, 1993, s.4-5.

⁷⁰ Hatch, Schultz, a.g.e., s.129.

⁷¹ Bkz. A. Cohen, "Antecedents of Organisational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 13, No.6, 1992, s. 550-555; J.E. Mathieu, D.M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol. 108, No.2, 1990, s.186-190.

⁷² N. Ellemers, F. Rink, "Identity In Work Groups: The Beneficial and Detrimental Consequences of Multiple Identities and Group Norms for Collaboration and Group Performance", **Advances in Group Processes**, Vol.22, No.1, 2005, s.3; V. D. Miller, v.d. "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire", **Management Communication Quarterly**, Vol.13, No.4, 2000, s.640.

⁷³ R. D. Ashmore, K. Deaux, T. McLaughlin-Volpe, "An Organizing Framework for Collective Identity: Articulation and Significance of Multidimensionality", **Psychological Bulletin**, Vol.130, No. 1, 2004, s.80; N. Ellemers, D. De Gilder, S.A. Haslam, "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective On Leadership and Group Performance", **Academy of Management Review**, Vol.29, No.3, 2004, s.465-466.

Özdeşleşme ve bağlılık arasında bir kavram karmaşası bulunsa da aralarındaki fark aslında yapılan tanımlamalarda belirlenmiştir. Özdeşleşme, toplulukla ilgili bir kavram, kişinin kimlik tanımlaması ve kendini bir grup veya örgütle bütünleştirmesi anlamına gelmektedir. Bağlılık ise sosyal olan veya olmayan herhangi bir hedef veya bir davranış şekliyle ilgilidir. Bu hedef iş, çalışma grubu veya amaç da olabilir. Ashforth ve Mael, aidiyet hissi duygusal bir bağ yarattığından dolayı bir örgütle özdeşleşmenin, bağlılığı artırdığını öne sürmüşlerdir. Fakat bağlılık için özdeşleşme muhakkak gerekli değildir. Bağlılık ve özdeşleşmenin farklı kavramlar olduğu, bazı araştırmalarda yapılan faktör analizleriyle ortaya konulmuştur.⁷⁵ Van Knippenberg ve Sleebos⁷⁶ özdeşleşme ve bağlılık arasındaki ayrımlarını şu şekilde ortaya koymuşlardır: “özdeşleşme benliğe yöneliktir ve psikolojik olarak örgüt ile bir olmayı anlatmaktadır; bağlılıkta ise birey ve örgüt psikolojik olarak ayrı kurumlardır.”

Mael de, altı ifadeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeğini oluşturmuş⁷⁷, bu ölçeği ve on beş ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğini faktör analizine sokmuştur. İki ayrı faktör altında toplanan bağlılık ve özdeşleşme maddeleri bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu ortaya koymuştur.⁷⁸ Mael çalışmasının sonucunda ortaya koymuştur ki örgütle özdeşleşme, örgüte gösterilen desteği ve duyulan bağlılığı artırmaktadır. Özdeşleşme ayrıca grup değerlerine ve normlarına bağlılığı ve davranış ve tutumlarda homojenliği beraberinde getirebilmektedir. Özdeşleşmenin kendisi doğrudan bir davranış veya bir duygu olmamakla beraber bu ikisine de yol açabilmektedir. Vatandaşlık ve duygusal bağlılık gibi kavramlar

⁷⁴ Ashforth, Mael, **a.g.e.**, s.20; J. P. Meyer, T. E. Becker, C. Vandenberghe, “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.89, No.6, 2004, s. 994.

⁷⁵ F. Mael, “Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Wayne State University, Detroit, 1988, s.54-56; Ashforth, Mael, 1989, **a.g.e.**, s.23; F. A. Mael, L. E. Tetrick, “Identifying Organizational Identification”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol.52 No.4, 1992, s.815; D. Van Knippenberg, E. Sleebos, “Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange and Job Attitudes” **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.5, 2006, s.585-605.

⁷⁶ Van Knippenberg, Sleebos, **a.e.**, s.579.

⁷⁷ Mael, 1988, **a.g.e.**, s.38-43.

⁷⁸ Ashforth, Mael, **a.g.e.**, s.26-27.

özdeşleşme ile bağlantılıdır. Örgüt içi vatandaşlık bir davranışı göstermektedir, bağlılık ise bir nevi duygusal cevaptır.⁷⁹

3.2.2.1. Duygusal Bağlılığın Örgüt içi Politik Davranışlar ile İlişkisi

Örgüt içi politika literatüründe, örgüt içi politik algılamalar üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansı artırıcı diğer örgütsel davranışlarla olduğu gibi duygusal bağlılık ile de bu kavram arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda⁸⁰, örgüt içi politik algıların artması, diğer bir deyişle, çalışanların içinde buldukları örgütü politik olarak algılamaları, onların örgütsel ve duygusal bağlılık göstermelerinin önünde bir engel oluşturmakta ya da bu davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bununla birlikte, tam tersi bir şekilde politik davranışlar ya da etkileme davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalara bakıldığında bu ilişkinin pozitif yönde olduğu görülmektedir. Olumlu politik taktiklerin, örgüte bağlılık, işbirliği sağlama, işe katılımın sağlanması gibi farklı pozitif sonuçlarla ilişkisi olduğu farklı araştırmalarda ortaya konulmuştur.⁸¹ Politik etkileme taktikleri ile ilgili bölümde de belirtildiği bu araştırmalardan Michela⁸²'nin araştırmasında politik etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılık ve süpervizör ya da yöneticiye duyulan bağlılık ve diğer birtakım çalışan davranışları üzerindeki etkisi

⁷⁹ Rousseau, **a.g.e.**, s.218.

⁸⁰ Bkz. Baum, **a.g.e.**, s.191-206; Z. S. Byrne, "Fairness Reduces The Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 20. No.2, 2005, s. 175-200; R. Cropanzano, A. Alicia, J. C. Grandey, P. T. Howes, "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, 1997, s.159-80.

⁸¹ Bkz. Y. Berson, J. J. Sosik, "The Relationship Between Self Other Rating Agreement and Influence Tactics and Organizational Processes", **Group and Organization Management**, Vol.32, No.6, 2007, s.689-692; J. L. Michela, "Understanding Employees' Reactions To Supervisors' Influence Behaviors", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.15, No.4, 2007, s.330-335; D. Farrell, J.C. Peterson, "Patterns of Political Behavior in Organizations", **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, s.409-410; Eran, Cohen, **a.g.e.**, s. 318-320; N. Christiansen, P. Villanova, S. Mikulay, "Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 18, No. 6, 1997, s.725-727.

⁸² Michela, **a.e.**, s.322-340.

incelenmiştir. Çalışma sonucunda bazı etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılığı, bazı etkileme taktiklerinin ise süpervizöre duyulan bağlılığı artırdığı ortaya konulmuştur.

Yukl ve Tracey⁸³ ve Yukl ve Falbe⁸⁴, in çalışmalarında da bazı taktiklerin, örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkisi olduğu görülmüştür. Örneğin danışma ve ilham verici yöntemlere başvurma gibi taktiklerin özellikle de, rasyonellikle birlikte kullanıldıklarında örgütsel bağlılık üzerinde etkili oldukları ortaya konulmuştur. Baskı, meşrulaştırma ve koalisyon oluşturma gibi diğer bazı taktiklerin ise uyum/itaati sağlamakla birlikte bağlılığı sağlamadığı ortaya konulmuştur.⁸⁵ Baum⁸⁶, a göre, pozitif politik taktiklerin uygulanması, kişilerin örgüt içi tartışmalara katılımlarına, kişilerin fikirlerini açıklamalarına, farklılıklara rağmen birbirlerini desteklemelerine dolayısıyla da örgüte bağlılığının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Elron ve Vigoda Gadot'un çalışmalarında⁸⁷, rasyonellik ve danışma taktiklerinin çalışanların örgüte bağlılık duymaları ve örgüt amaçları için çalışmalarını olumlu yönde etkileyen politik davranışlar olduğu ortaya konulmuştur. Kabul edilebilirliği en düşük taktikler olan, baskı, yaptırım ve meşrulaştırma ise bu çalışmada incelenen takımların hemen hemen hiçbirinde kullanılmamaktadır.

3.2.2.2. Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi

Yapılan çalışmalarda genellikle örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, performans ve ekstra rol davranışları üzerindeki etkileri ölçülmüştür.⁸⁸ Örgütsel bağlılık kimi araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının alt

⁸³ G. Yukl, J.B. Tracey, "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and the Boss", **Journal of Applied Psychology**, Vol.77 No.4, 1992, s.529-532.

⁸⁴ G. Yukl, C. M. Falbe, "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts", **Journal of Applied Psychology**, Vol 75, No.2, 1990, s. 135-137.

⁸⁵ Yukl, Tracey, **a.g.e.**, s.532.

⁸⁶ Baum, **a.g.e.**, s.193-194.

⁸⁷ E. Elron, E. Vigoda-Gadot, "Influence and Political Processes in Cyberspace The Case of Global Virtual Teams", **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.6, No.3, 2006, s.304.

⁸⁸ L. M. Shore, W. K. Barksdale, T. H. Shore, "Managerial Perceptions Of Employee Commitment To The Organization", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.6, 1995, s.1607- 1608; Porter, v.d., 1976, **a.g.e.**, s.90-92; Porter, v.d., 1974, **a.g.e.**, s.606-607.

boyutlarından biri olarak da kabul edilmiştir. Aslında kavramsal olarak örgütsel bağlılık psikososyal bir olguyu açıklarken; vatandaşlık davranışı direkt faaliyetleri inceler. Fakat bu iki kavramın birbirleriyle ilişkili olduğu açıktır.

Sosyal değişim teorisi ile ilintili olarak algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu yapılan çalışmalarca ortaya konulmuştur.⁸⁹ Araştırmacılar, yüksek kalitedeki sosyal değişim ilişkilerinin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme yolunda harekete geçirdiklerini öne sürmüşlerdir. Gellatly ve arkadaşlarının çalışmasında da bağlılık, prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı rolü üstlendiği öne sürülmüş ve araştırma sonunda hipotezler kabul edilmiştir.⁹⁰

Meyer ve arkadaşları⁹¹ duygusal bağlılığın yanı sıra, normatif ve devamlılığı şeklinde örgütsel bağlılığı üç boyutta açıkladılarsa da örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansı açıklamada en önemli bileşenin duygusal bağlılık olduğu diğer çalışmalarca da desteklenmiştir.⁹² Organ⁹³, duygusal bağlılığı psikososyal bağlılığın bir parçası olarak ele almış ve onun örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunu öne sürmüştür. Organ ve Ryan'ın⁹⁴ meta analiz çalışmalarında da

⁸⁹ L. Rhoades, R. Eisenberger, "Perceived organizational support: A Review of the Literature", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.4, 2002, s.708-710; L. Rhoades, R. Eisenberger, S. Armeli, "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.5, 2001, s.828-830; Van Knippenberg, Sleebos, 2006, **a.g.e.**, s.595-600.

⁹⁰ I.R. Gellatly, J.P. Meyer, A.A. Luchak, "Combined Effects of the Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 69, No.2, 2006, s.340-343.

⁹¹ J. P. Meyer, N. J. Allen, C. Smith, "Commitment to Organizations And Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.4, 1993, s.539-540.

⁹² D.S. Bolon, "Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Hospital & Health Services Administration**, Vol.42, No.2, 1997, s.236-237; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006, **a.g.e.**584-585; D. W. Organ, K. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, Vol.48, No.4, 1995, s.793-795; L. M. Shore, S. J. Wayne, "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.5, 1993, s.774-780.

⁹³ Organ, 1990, **a.g.e.**, s.62-63.

⁹⁴ Organ, 1995, **a.g.e.**, s.791-792.

duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle özgecilik ve uyum boyutlarıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu ileri süren çok sayıda araştırma bulunmaktadır.⁹⁵ O'Reilly ve Chatman, bağlılıkların bazı çeşitlerinin vatandaşlık davranışlarına yol açtığını bulmuşlardır. Özdeşleşme temelindeki bağlılığın bu ilişkide büyük oranda önemli olduğu ortaya konulmuştur.⁹⁶ Yapılan önceki çalışmalarda bağlılık tiplerinden duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif ilişkisi olduğu, devamlılık bağlılığının ise negatif ilişkisi olduğu öne sürülürken; sonradan yapılan meta analiz çalışmalarında yalnızca duygusal bağlılığın önemli derecede örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur.⁹⁷ Normatif bağlılığın ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında daha zayıf ilişki bulunmuştur.⁹⁸ Yine Meyer'ın aynı çalışmasında devam bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı ile nötr ilişkisi bulunurken, bir diğer çalışmada da⁹⁹ negatif ilişki tespit edilmiştir. Gellatly, Meyer ve Luchak¹⁰⁰ tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı güçlü devam bağlılığı ve normatif bağlılık gösteren grupta ortalamasının altında çıkmıştır. Bununla birlikte, normatif ve devam bağlılığı, sosyal kimlik teorisi ya da yaklaşımın odağı değildir.

O'Reilly ve Chatman¹⁰¹ örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları araştırmada, örgüt değer ve amaçlarıyla özdeşleşme gösteren çalışanların diğer çalışanlara göre daha

⁹⁵ Bkz. C. O'Reilly, J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No.3, 1986, s.492-499.; Meyer v.d., 1993, **a.g.e.**, s. s.538-551 ; H.B. Gregersen, "Multiple Commitments at Work And Extrarole Behavior During Three Stages Of Organizational Tenure", **Journal of Business Research**, Vol.26, No.1, 1993, s.31-47.; R. H. Moorman, B. P. Niehoff, D. W. Organ, "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.6, No.3, 1993, s.209-225; Shore, Wayne, **a.g.e.**, s.774-780.

⁹⁶ Ölçüm Çetin, **a.g.e.**, s.58.

⁹⁷ Bkz. Meyer, v.d., 2002, **a.g.e.**, s.20-52; J. P. Meyer, N. J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1, 1991, s. 61-98.

⁹⁸ Meyer v.d., 1993, **a.g.e.**, s.546-547.

⁹⁹ Shore, Wayne, **a.g.e.**, s.777-778.

¹⁰⁰ Gellatly, v.d., **a.g.e.**, s.340-343.

¹⁰¹ O'Reilly, Chatman, **a.g.e.**, s.497.

fazla prososyal davranış gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Grup özelliklerinin vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi grup içi bağlılık (**cohesiveness**) ile ilgilidir. Grup bağlılığı, grup üyelerinin birbirine yakınlığı ve grup içinde kalma isteklerini tanımlamaktadır. Bu bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif etkilerine yönelik birtakım göstergeler ileri sürülmüştür. Birincisi, grup bağlılığının olduğu gruplarda bireyler, ihtiyaç olduğunda birbirlerine yardım etmeye, grup bağlılığının olmadığı ortamlardan daha çok isteklidirler. İkincisi bu gibi gruplarda grup üyeliğini sürdürmeye yönelik daha fazla istek olduğundan dolayı, sadakatin de daha fazla gösterildiğini görmek mümkündür. Grup bağlılığının olduğu gruplarda grup kimliği de daha fazla hissedildiğinden dolayı dışarıdan gelen her türlü tehdit ve eleştiriye karşı bireyler grubu daha çok savunma eğilimlidirler. Son olarak da bu grupların üyeleri, grup bağlılığının olmadığı gruplardaki bireylerden daha çok tatmin oldukları ve birbirlerine daha çok güvendikleri için çalışma arkadaşlarına yönelik vatandaşlık davranışlarını da daha çok gösterme eğilimindedirler.¹⁰²

Allen ve Rush¹⁰³ da alan çalışmalarında çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu ve aynı zamanda bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ve yöneticilerin genel değerlendirmeleri ve ödül önerileri arasında aracı ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Becker ve Kernan¹⁰⁴, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada, vatandaşlık davranışının iş performansını destekleyen sosyal ve psikolojik genel durumu artırmasıyla dolaylı olarak örgütsel verimliliğe etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir.¹⁰⁵

¹⁰² Organ v.d., 2006, **a.g.e.**, s. 117.

¹⁰³ T D. Allen, M. C. Rush, "The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgements: A Field Study and A Laboratory Experiment", **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, No.2, 1998, s.250-252.

¹⁰⁴ T. Becker, M. C. Kernan, "Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance", **Human Performance**, Vol.16, No.4, 2003, s.338.

¹⁰⁵ Organ, 1997, **a.g.e.**, s.91.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT İÇİ POLİTİK DAVRANIŞLARIN, ÖZDEŞLEŞME VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, yöntemi ve araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Kökeni 1930lu yıllara dayanan örgüt içi politika çalışmaları, 1960 ve 1970li yıllarda bilimsel temellere dayanmaya başlamış ve 1980lerden sonra bu çalışmalar hız kazanmıştır. Politik davranışlar ya da politik etkileme taktikleri olarak ele alınan konular, örgütsel politika çalışmalarının bir parçasıdır. İnsan ilişkilerinin ve özellikle yöneten ile yönetilen arasındaki ilişkilerin olduğu her yerde politik davranışlar vardır. Yöneticilerin politik davranışlarının, çalışanların davranışları üzerindeki etkisi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Bu nedenle örgüt içi politika çalışmaları hem yönetim hem de örgütsel davranış bilimlerinin önemli birer parçasıdır.

Çalışmanın ana amacı, yöneticilerin örgüt içindeki politik davranışlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşmenin ve duygusal bağlılığın, politik etkileme davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemesi sürecinde aracı değişkenler olarak etkilerinin araştırılması da çalışmanın diğer bir ana amacıdır.

Örgüt içi politika ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgüt içi politik algulamalara yönelik çalışmaların, politik davranışlara yönelik çalışmalardan daha fazla olduğu görülmektedir. Örgüt içi politika başlığı altında vurgulandığı gibi, algulamalara yönelik çalışmalarda, politika kavramına başlı başına olumsuz bir anlam

yüklenmektedir. Bu nedenle, bu çalışmalarda, örgüt içindeki politik uygulamaların hem çalışanların performansı hem de örgütsel performans açısından olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Bu doktora tez çalışmasında, örgüt içi politika çalışmaları, politik davranışlar açısından ele alınmıştır. Bu yolda, politikanın, araştırılmakta olan kavramlar üzerinde hem olumlu etkileri hem de olumsuz etkileri olabileceği öne sürülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın ana kütlesi Türkiye'deki İlaç Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlardır. Türkiye'de İlaç Sektöründe faaliyet gösteren yaklaşık 300 firma bulunmaktadır. Bu firmalarda çalışan sayısı toplamda yaklaşık 25.000'dir. Bu firmalarda çalışan beyaz yakalı sayısı ise elde edilememiştir. Araştırmaya 10 firmadan toplamda 263 kişi katılmıştır.

Verilerin toplanmasında, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, tesadüfi olmayan bir yöntem olduğu için örnek büyüklüğünü belirlemek için formül kullanılamamaktadır ve ana kütle hakkında genelleme yapmak gibi bir durum söz konusu değildir. Araştırmada sektör kısıtlaması yapılmasının nedeni, sektöre genellenebilecek birtakım sonuçlar elde edilmesi değil, çalışmanın birden fazla sektörde yapılması durumunda oluşabilecek her türlü iç ve dış çevre farklılıklarını en aza indirmektir.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan soru formunda, katılımcıların kişisel kimliklerine yönelik ifadeler bulunmamaktadır. Fakat anketlerin uygulandığı işletmelerin bazılarında, anketin uygulanmasına aracılık eden kişiler yöneticiler olduğu için, ankete dâhil edilmek istenen çalışanlardan bir kısmında bu anketlerin yöneticileri tarafından inceleneceği şüphesi oluşmuş; dolayısıyla istenilenden daha az sayıda anket cevaplanmıştır. Bu durum çalışmanın kısıtlarından biri olarak kabul edilebilir.

Örgüt içi politik davranışlar, örgüt içinde her kademedeki çalışan ve grup tarafından uygulanabilen eylem ve davranışlardan oluşmaktadır. Politik etkileme davranışlarının, kişinin hem altına hem üstüne hem de meslektaşlarına yönelik uygulayabildiği etkileme davranışları olarak ele alındığı çalışmalar da görülmüştür. Fakat bu çalışma yalnızca, yöneticiler tarafından, astlarına uygulanan politik davranışlarla sınırlandırılmıştır. Çalışmada yalnızca üstlerin astlarına uyguladığı politik etkileme davranışlarının ele alınmasının nedeni, çalışmanın amacının yöneticilerin davranışlarının çalışanların davranışları üzerindeki etkisini ölçmek olmasıdır.

Anketin toplanması aşaması yaklaşık 3,5 ay sürmüştür. Araştırmanın başlangıcında aynı sektördeki benzer 2-3 işletmede anketin ayrı ayrı yapılması ve sonuçların birbirleriyle karşılaştırılması hedeflenmiş fakat böyle bir çalışma için bir işletmeden elde edilmesi gereken anket sayısına ulaşamamıştır. Bu nedenle bu aşamada, anketlerin aynı sektördeki farklı işletmelerden çalışanlar üzerinde uygulanması kararlaştırılmıştır. Bu durum araştırmanın kısıtlarından biri olarak kabul edilebilir.

4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinin değişkenleri şu şekildedir:

Bağımsız Değişkenler:

Politik Etkileme Davranışları (Yöneticilerin Rasyonel İkna, Danışma, İlham verme, İşbirliği, Kendini sevdirmeye, Karşılıklı değişim/değiş tokuş, Meşrulaştırma ve Baskı Taktikleri)

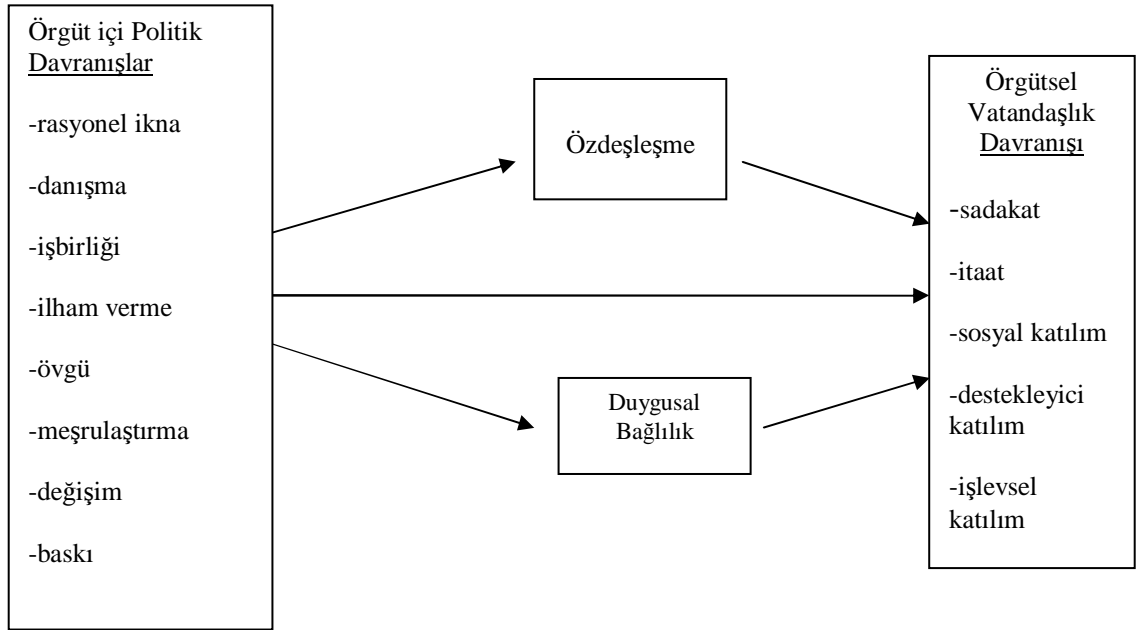
Aracı Değişkenler

Örgütsel Özdeşleme (Çalışanların kimliklerini örgüt ile tanımlama derecesi)
Duygusal Bağlılık (Çalışanların örgüte duydukları duygusal bağlılık derecesi)

Bağımlı Değişken

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Çalışanların örgüte karşı gösterdikleri sadakat, itaat ve katılım davranışları)

Araştırmanın modeli Şekil 2’de gösterilmektedir. Çalışmanın amacında belirtildiği üzere yöneticilerin politik etkileme davranışlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedeflenmektedir. Örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenlerinin ise bu ilişkideki aracılık etkileri ölçülecektir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Hipotez 1: Yöneticilerin uyguladığı politik davranışlar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkiler.

Literatürce de desteklendiği üzere¹, çalışanların karar vermeye katılımlarının sağlanması onların örgütle özdeşleşmelerinde önemli bir etkidir. Karar verme süreçlerinde yer alma örgüt norm ve değerlerinin kabulünü ve bu değer ve normlarla özdeşleşmeyi artırmaktadır. Özellikle danışma ve rasyonel ikna taktikleri başta olmak üzere diğer ılımlı taktiklerden işbirliği ve ilham vermenin de ifadeleri incelendiğinde bu davranışların amacının aslında çalışanın iş süreçlerine katılımlarının sağlanması olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında politik etkileme davranışları ve örgütsel özdeşleşme arasında olası bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Konuyla ilgili bölümlerde bahsedildiği üzere, örgüte duyulan duygusal bağlılık ve politik etkileme davranışları arasındaki ilişki daha önce araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları² rasyonel ikna ve ilham verme gibi davranışlarla örgüte duyulan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere, Michela,³ çalışmasında politik etkileme davranışlarının birtakım olumlu performans göstergeleriyle ilişkisini incelemiştir. Bu olumlu performans göstergeleri arasında örgüte duyulan duygusal bağlılık ile yöneticiye duyulan duygusal bağlılık da yer almıştır. Danışma, ilham verme ve rasyonel ikna davranışlarının belli bir oranda yöneticiye duyulan duygusal bağlılığı açıkladığı ortaya konulurken; rasyonel ikna ve ilham verme davranışlarının aynı zamanda belli bir oranda örgüte duyulan duygusal bağlılığı da açıkladığı sonucu öne sürülmüştür.

Yöneticilerin politik davranışlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki direkt etkisinin yanı sıra, modelde belirtildiği üzere özdeşleşme ve duygusal bağlılık ara değişkenlerinin bu ilişkiye aracılık ettiği ileri sürülmektedir. Shore ve arkadaşlarının⁴ çalışmasında da, yöneticilerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını, onların örgüte bağlılığının bir göstergesi olarak kullandıklarını öne sürmüşlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar,

¹ E. Vigoda, A. Cohen, "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study", **Journal of Business Research**, Vol.55, No.4, 2001, s. 312.

² J. L. Michela, "Understanding Employees' Reactions To Supervisors' Influence Behaviors", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.15, No.4, 2007, s.330-335.

³ A.e., s.330-335.

⁴ L. M. Shore, W. K. Barksdale, T. H. Shore, " Managerial Perceptions Of Employee Commitment To The Organization", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.6, 1995, s.1609.

örgüte duygusal bir bağlılık duymaktadırlar. Bunun tam tersi olarak iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı düşük seviyede olan çalışanların ise, yalnızca başka bir işletmede çalışma seçeneklerinin olmaması veya bu konuda seçeneklerinin az olması nedeniyle örgütte çalışmaya devam ettiklerini öne sürmektedirler. Bu tarz bağlılığın literatürdeki karşılığı ise devamlılık bağlılığıdır.⁵ Bu demektir ki duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel özdeşleşme ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur.⁶ İş tatmini, örgütsel bağlılık ve özdeşleşme ile beraber işe katılımın da örgütsel vatandaşlık davranışının öncül davranışları olduğu ortaya konulmuştur.⁷ Özdeşleşmenin ve duygusal bağlılığın aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri olduğu bilgisinden hareket ederek oluşturulan alt hipotezler ise şu şekildedir:

Hipotez 1.1: Yöneticilerin uyguladıkları politik davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel özdeşleşme aracılığıyla etkiler.

Hipotez 1.2.: Yöneticilerin uyguladıkları politik davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışını, duygusal bağlılık aracılığıyla etkiler.

4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında hazırlanan soru formu Türkiye'deki ilaç sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde uygulanmıştır. Araştırmanın amacında da belirtildiği gibi, bu doktora tez çalışmasında, araştırma kapsamına yalnızca bir sektörün

⁵ A.e., s. 1596.

⁶ Bkz. M. Bergami, R.P. Bagozzi, "Self-categorization and Commitment as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization: Conceptualization, Measurement, and Relation to Antecedents and Consequences," **British Journal of Social Psychology**, Vol. 39, No.4, 2000, s.555-577; Van Dick, v.d., 2006, a.g.e., s.283-301.

⁷T.S. Bateman, D.W. Organ, "Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Citizenship", **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.4, 1983, s.590-592; D.W. Organ, "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", **Research in Organizational Behavior**, Vol.12, No.1, 1990, s.60-65; C. Smith, D. Organ, J. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, No.4, 1983, s.658-659; Van Dyne v.d., "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definition Clarity", **Research in Organizational Behavior**, Vol.17, No.1, 1995, s.260-265.

alınmasının nedeni, konu olan sektör için bir genellemeye ulaşmak değil, birtakım iç ve dış çevre farklılıklarını en aza indirmek ve böylece daha doğru sonuçlar elde etmektir.

İlaç sektöründe faaliyet gösteren 10 farklı şirketten farklı pozisyonlardaki çalışan ve yöneticilere ulaşılmış ve anketler bu kişiler aracılığıyla toplanmıştır. Uygulanan anket, “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” arasındaki tercihleri yansıtan 5’li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle toplamda 265 kişiden anket toplanmıştır. Elde edilen anketlerin tamamı araştırmada kullanılmıştır.

Bu doktora tez çalışması, araştırma amacına göre, konuyu değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklamayı hedefleyen bir sebep-sonuç araştırmasıdır. Araştırma kapsamında birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Birincil kaynaklardan veri toplama, anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş; ikincil kaynaklardan yararlanılarak da literatür çalışması ile araştırma desteklenmiştir.

Çalışmada kullanılan soru formu farklı araştırmacıların konularla ilgili daha önceden test etmiş ve araştırma yapmış oldukları ölçeklerden hazırlanmıştır. Politik davranışları ölçmede, Gary Yukl tarafından geliştirilen Politik Etkileme Davranışları Ölçeği (**Influence Behavior Tactics Scale**) bu çalışmanın ihtiyaçlarına ve gidişatına göre revize edilerek kullanılmıştır. Orijinal ölçekte 11 taktik toplam 44 soru ile ölçülmüştür. Bu doktora tez çalışmasında, Politik Etkileme Davranışları Ölçeği, Yukl ve Falbe⁸, in en son revize ettikleri şekliyle ve Berson ve Sosik’in⁹ de çalışmalarında kullandıkları şekliyle ele alınmıştır. Bu çalışmalarda, politik etkileme taktiklerinden, kişisel ilişkilere başvurma, koalisyon kurma ve haberdar etme taktikleri daha çok örgüt hiyerarşisi içerisinde “aşağıdan yukarıya” uygulanan taktikler olduğundan

⁸ G. Yukl, C. M. Falbe, “Influence Tactics and Objectives In Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No.2, 1990, s.135-138; G. Yukl, C. M. Fable, J. Y. Youn, “Patterns of Influence Behavior for Managers”, **Group & Organization Management**, Vol.18, No.1, 1993, s.9-12.

⁹ Y. Berson, J. J. Sosik, “ The Relationship Between Self Other Rating Agreement and Influence Tactics and Organizational Processes”, **Group and Organization Management**, Vol.32, No.6, 2007, s.686-687.

dolayı çalışma dışı bırakılmışlardır. Bu çalışmada da yalnızca yöneticilerin çalışanlar üzerinde uyguladıkları taktikler üzerinde araştırma yapıldığından dolayı, bu taktiklerin revize edildiği en son haliyle kullanılması uygun görülmüştür. Bu çalışmada, toplamda 8 politik etkileme taktiği orijinal ölçekte olduğu gibi her biri 4 ifadeden oluşmak üzere toplamda 32 ifade ile ölçülmüştür.

Konuyla ilgili yapılan çok sayıdaki çalışmaların genelinde etkileme taktiklerinin **Cronbach Alpha** değerleri genellikle $\alpha=0,65-0,75$ civarında bulunmuştur. Berson ve Sosik'in çalışmasında¹⁰; Cronbach Alpha değerleri, rasyonel iknanın, $\alpha= .74$; telkin yoluyla cezp etmenin $\alpha= .72$; danışmanın $\alpha=.71$; kendini sevdirmeye/övgününün $\alpha=.70$; karşılıklı değişimin $\alpha =.67$; meşrulaştırmanın $\alpha =.73$ ve son olarak da baskı kurma taktiğinin $\alpha =.72$ olarak bulunmuştur.

Duygusal bağlılık, Meyer ve Allen'in 1990'da yaptıkları çalışmalarda oluşturdukları Duygusal Bağlılık Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Meyer ve Allen¹¹, in orijinal makalesinde Cronbach Alpha değeri $\alpha=0,87$ olarak bulunmuştur.

Örgütsel özdeşleşme değişkenini ölçmek için Mael ve Ashforth'ın¹² 6 ifadeden oluşan ölçeği (**OID**) kullanılmıştır. Mael ve Ashforth'un özdeşleşme ifadeleri, 1988, 1989 ve 1990'daki farklı çalışmalarında güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha $\alpha=0,81$ ile $\alpha=0,87$ arasında farklı değerlerde bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için, Graham'ın modelinden esinlenilerek, Van Dyne ve arkadaşları¹³ tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Boyutlarını itaat, sadakat ve katılım olarak belirledikleri Örgütsel Vatandaşlık davranışı ölçeğinin, ampirik çalışmaları

¹⁰ Berson, Sosik, **a.e.**, s.689.

¹¹ Allen, Meyer, **a.g.e.**, s.6.

¹² F. Mael, B.E. Ashforth, "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.2, 1992, s.112.

¹³ L. Van Dyne, J.W. Graham, R.M. Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.4, 1994, s.780-783.

sonucunda bu modelden daha karmaşık bir hal aldığı görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından itaat ve sadakat boyutları öngördükleri şekilde 2 faktör oluştururken, üçüncü faktör olarak öngördükleri katılımın üç farklı boyuta ayrıldığını görmüşlerdir. Buna göre, katılım boyutu; sosyal katılım, işlevsel katılım ve destekleyici katılım boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçeğin yapılan çalışmada test-yeniden test metoduna göre elde edilen güvenilirlik değerleri itaat için 0.81; sadakat için 0.88; sosyal katılım için 0.76; destekleyici katılım için 0.83 ve işlevsel katılım için ise 0.83'tür.

Ankette kullanılan farklı ölçeklerden alınmış olan ifadeler, önce Türkçeye çevrilmiştir. Başka bir kişi tarafından tekrar İngilizceye çevrilen bu ifadeler, orijinal haliyle karşılaştırılmıştır. Böylece bu ifadelerin yüzey geçerliliği sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı Tablo 4'te belirtilmiş olup, Tablo 5,6 ve 7'de farklı ölçeklerden ifadeler bir araya getirilerek oluşturulmuş olan Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo 4. Araştırmada kullanılan ölçekler

| ÖLÇEKLER | ARAŞTIRMACILAR |
|--------------------------------|-------------------------|
| Politik Etkileme Taktikleri | Yukl ve Falbe (1990) |
| Örgütsel Özdeşleşme | Mael ve Ashforth (1992) |
| Duygusal Bağlılık | Meyer ve Allen(1990) |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | Van Dyne v.d. (1994) |

4.5. Araştırma Bulguları

Bu bölümde anket yöntemiyle toplanan verilerin analiz sonuçları açıklanmıştır. Elde edilen veriler Windows SPSS 18.0 Programı ile analiz edilmiştir. İlk olarak çok değişkenli analizlerin başlıca varsayımlarından olan normallik, eş varyanslık (homoscedasticity) ve doğrusallığın (linearity)¹⁴ verilerde bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Bu varsayımların testlerinden sonra değişkenler faktör analizine sokulmuş ardından her bir faktörün güvenilirliği test edilmiştir. Son olarak da modelin testi için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

4.5.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan kişiler, Türkiye'deki farklı ilaç şirketlerinde çalışan tıbbi satış mümessilleridirler. Katılımcıların yaş faktörüne bağlı olarak dağılımları Tablo 5'te verilmiştir. Araştırmaya katılanların % 34,3'ü (91'i) kadın, % 65,7'si (174'ü) ise erkektir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Bağlı Dağılımları

| | | Frekans | Yüzde |
|---------|--------|---------|-------|
| Geçerli | Kadın | 91 | 34,3 |
| | Erkek | 174 | 65,7 |
| | Toplam | 265 | 100 |

Tablo 6'da araştırmaya katılanların yaş faktörüne bağlı dağılımları yer almaktadır. Araştırmaya katılanların % 14,7'sinin (39 kişinin) yaşları 18 ile 25 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun (% 82,4) ise yaşları 26 ile 33 arasında dağılmıştır. Bu grup 126 kişidir. Katılımcıların % 33,2'ini oluşturan 88 kişi 34-41 yaş aralığındadır. Geriye kalan 11 kişi (% 4,2) 42-49 yaş aralığında iken, 50'nin üstünde olan yalnızca 1 kişi bulunmaktadır.

¹⁴ J. F. Hair, v.d., **Multivariate Data Analysis**, Fifth Edition, New Jersey, Prentice Hall, s.75.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Yaş Faktörüne Bağlı Dağılımları

| | | Frekans | Yüzde |
|---------|---------|---------|-------|
| Geçerli | 18-25 | 39 | 14,7 |
| | 26-33 | 126 | 47,5 |
| | 34-41 | 88 | 33,2 |
| | 42-49 | 11 | 4,2 |
| | 50-üstü | 1 | ,4 |
| | Toplam | 265 | 100,0 |

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına Tablo 7’de yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların en büyük yüzdesini oluşturan % 68,3’ü (181 kişi) lisans mezunu iken, % 18,9’u (50 kişi) yüksek lisans, % 10,2’si (27 kişi) lise, % 2,3’ü (6 kişi) doktora mezunudur. Araştırmaya katılanlardan yalnızca 1 kişi ilköğretim mezunudur.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

| | | Frekans | Yüzde |
|---------|---------------|---------|-------|
| Geçerli | İlköğretim | 1 | ,4 |
| | Lise | 27 | 10,2 |
| | Lisans | 181 | 68,3 |
| | Yüksek Lisans | 50 | 18,8 |
| | Doktora | 6 | 2,3 |
| | Toplam | 265 | 100,0 |

Tablo 8’de araştırmaya katılanların, aylık gelirlere göre dağılımı yer almaktadır. Buna göre, en büyük yüzdellik dilimi, % 58,9 (156 kişi) ile aylık geliri 1.501-3.000 TL arasında olanlar oluşturmakta iken, bunu 49 kişi ile 3.001-4.500 TL aralığı izlemektedir. Bu grup, aylık gelir açısından katılımcıların % 18,5’ini oluşturmaktadır. 0-1.500 TL arasında aylık geliri olanlar ise katılımcıların % 15,8’ini oluşturmaktadır. Geriye kalan 16 kişi, 4.501-6.000 TL arasında gelire sahipken, 6.001 TL ve üstünde aylık gelire sahip olan yalnızca 2 kişi bulunmaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelirlerine Bağlı Dağılımları

| | | Frekans | Yüzde |
|---------|----------------|---------|-------|
| Geçerli | 0-1.500 TL | 42 | 15,8 |
| | 1.501-3.000 TL | 156 | 58,9 |
| | 3.001-4.500 TL | 49 | 18,5 |
| | 4.501-6.000 TL | 16 | 6,0 |
| | 6.001 - üstü | 2 | ,8 |
| | Toplam | 265 | 100,0 |

Demografik faktörlerin sonucusu katılımcıların buldukları şirkette sahip oldukları çalışma deneyimidir. Bu ifade açık uçlu sorulmuş olup elde edilen bilgilere göre cevaplar 1 ile 5 arasında gruplandırılmıştır. Tablo 9’da görüldüğü gibi katılımcıların % 32,5’i 0-1 yıl arasında bulunduğu şirkette çalışma deneyimine sahipken, % 27,9’u 2-3 yıl arası çalışmışlardır. Diğer grupların dağılımları ise birbirine yakın aralıklardadır.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Şirketteki Çalışma Deneyimlerine Bağlı Dağılımları

| | | Frekans | Yüzde |
|---------|-------------------|---------|-------|
| Geçerli | 1,00 (0-1 yıl) | 86 | 32,5 |
| | 2,00 (2-3 yıl) | 74 | 27,9 |
| | 3,00 (4-5 yıl) | 43 | 16,2 |
| | 4,00 (6-7 yıl) | 27 | 10,2 |
| | 5,00 (8 ve üstü) | 35 | 13,2 |
| | Total | 265 | 100,0 |

4.5.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir”.¹⁵ Ölçeğin güvenilirlik derecesi, bu ölçekten elde edilen verilerin de güvenilirlik derecesini gösterir. Güvenilirliği ölçmek için en sık kullanılan yöntem Cronbach alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Cronbach alfa değeri ifadeler arasındaki korelasyona bağlı uyum değeridir. Bu değer her bir faktör altındaki soruların ya da ifadelerin toplamının güvenilirliğini göstermektedir.¹⁶ Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Alfa katsayısının aldığı değer aralıkları ve bu değer aralıklarının güvenilirlik dereceleri şu şekildedir:¹⁷

$0 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük seviyede güvenilirdir.

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Örgütsel özdeşleşme değişkeni güvenilirlik analizine sokulduğunda Tablo 10 elde edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliği ,814 bulunmuştur. Bu değer, yüksek derecede güvenilir olan aralıktadır. Bu demektir ki örgütsel özdeşleşme ölçeğini oluşturan ifadelerin iç tutarlılığı bulunmaktadır.

Tablo 10. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Güvenilirlik Değeri 1

| Cronbach Alfa | İfadeler (N) |
|---------------|--------------|
| ,814 | 6 |

¹⁵ Ş. Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5. Baskı, Ankara, Asil Yayın, 2010, s.403.

¹⁶ B. Sipahi, Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2006, s.89.

¹⁷ Kalaycı, **a.g.e.**, s.405.

Tablo 11’de toplam madde istatistiklerine yer verilmiştir. İfade silinirse Cronbach alfa değeri, o ifadenin ölçekten çıktığı takdirde güvenilirlik değerinde meydana gelecek olan değişimi göstermektedir. “Kişisel hakaret” başlıklı ifadeye bakıldığında, ifade silinirse Cronbach Alfa değerinin ,844 olduğu görülmüştür. Bu demektir ki bu ifade ölçekten çıktığı takdirde, ölçeğin Cronbach Alpha değeri, ,814’ten ,844’e çıkmakta, dolayısıyla ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Bu nedenle bu ifade ölçekten çıkarılarak güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Bu ikinci analizde elde edilen sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir. Bu analiz sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,844 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,80 ile 1,00 arasında bir değer olduğundan dolayı ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 11. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni Toplam Madde İstatistikleri1

| | İfade silinirse Ölçek Ortalamasının Değişimi | İfade silinirse Ölçeğin varyans Değerlerinin Değişimi | Toplam madde Korelasyonu | İfade silinirse Cronbach Alfa |
|-----------------------------|---|---|-----------------------------|----------------------------------|
| Kişisel hakaret | 18,11 | 17,401 | ,329 | ,844 |
| Onlar yerine biz | 16,99 | 16,549 | ,626 | ,776 |
| İltifat | 17,39 | 15,103 | ,678 | ,761 |
| Medyada söylenti | 17,06 | 15,666 | ,627 | ,773 |
| Kendi başarılarım | 17,17 | 15,553 | ,682 | ,762 |
| Başkalarının düşünceleri | 17,18 | 16,366 | ,575 | ,785 |

Tablo 12. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Güvenilirlik Değeri 2

| Cronbach Alfa | İfadeler (N) |
|---------------|--------------|
| ,844 | 5 |

İkinci güvenilirlik analizinde elde edilen Tablo 13'teki örgütsel özdeşleşme değişkeninin toplam madde istatistiklerine bakıldığında, ifade silinirse Cronbach Alfa değerlerinin birbirine yakın olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte değerlerden hiçbiri Cronbach Alfa'nın toplam değeri olan 0,912'den büyük değildir. Bu durum, bu maddelerden herhangi birisi ölçekten çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliğinin azalmayacağı anlamına gelmektedir. Nitekim toplam madde korelasyonunun da 0,25 değerinden büyük olması beklenirken¹⁸, burada tüm ifadelerin değerleri 0,610 ile 0,815 arasında değişkenlik göstermekte olup 0,25'in çok üzerindedir. Yine benzer şekilde ifade silinirse ölçeğin ortalamalarının ve varyanslarının çok fazla değişmediği görülmektedir. Dolayısıyla bu değerler Örgütsel Özdeşleşme değişkenini oluşturan ifadelerin iç tutarlılığı olduğunu ve bir faktör altında analize tabi tutulabileceklerini göstermektedir.

Tablo 13. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni Toplam Madde İstatistikleri 2

| | İfade silinirse Ölçek Ortalamasının Değişimi | İfade silinirse Ölçeğin varyans Değerlerinin Değişimi | Toplam madde Korelasyonu | İfade silinirse Cronbach Alfa |
|--------------------------|---|---|-----------------------------|----------------------------------|
| Onlar yerine biz | 14,32 | 12,202 | ,637 | ,817 |
| İltifat | 14,72 | 11,096 | ,665 | ,809 |
| Medyada söylenti | 14,39 | 11,398 | ,642 | ,815 |
| Kendi başarılarım | 14,50 | 11,274 | ,705 | ,798 |
| Başkalarının düşünceleri | 14,51 | 11,880 | ,610 | ,823 |

Güvenilirlik analizi sırasıyla tüm diğer değişkenlere de yapılmış ve hepsinde Cronbach Alfa değeri yüksek bulunmuştur. Modeldeki diğer değişkenlerin hiçbirisinin toplam madde istatistik değerlerinde normalden sapma görülmediğinden dolayı tüm diğer değişkenlerin güvenilirlik analizi sonuçları örgütsel özdeşleşme değişkeni ile beraber Tablo 14'te verilmiştir.

¹⁸ Kalaycı, a.g.e., s.412-413.

Tablo 14. Tüm Değişkenlerin Güvenilirlik Değerleri

| Değişken | Soru Sayısı | Çıkarılan Soru Sayısı | Cronbach Alfa Değeri |
|--------------------------------|-------------|-----------------------|----------------------|
| Örgütsel Özdeşleşme | 6 | 1 | 0,844 |
| Duygusal Bağlılık | 8 | - | 0,911 |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 34 | - | 0,942 |
| Politik Etkileme Davranışları | 32 | - | 0,956 |

4.5.3. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Faktör analizi ile alt boyutların yeniden belirlenmesinin dışında aynı zamanda ölçeklerin yapı geçerliliğinin ortaya konulması da hedeflenmektedir. Faktör analizi metotlarından, temel bileşen analizi (**Principal Component Analysis**) kullanılmıştır. Faktör döndürme yöntemi olarak ise dikey (**orthogonal**) varimax rotasyonu kullanılmıştır. Faktör döndürme yönteminin kullanılmasındaki amaç “yorumlanabilir ve adlandırılabilir faktörler elde etmektir”.¹⁹ Faktör döndürme yönteminin dik olması, bulunan faktörlerin birbirinden bağımsız olmasını sağlayacaktır. Dik döndürme yöntemlerinden en çok kullanılanı varimax olduğu için bu yöntem seçilmiştir.

4.5.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geçerlilik Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin literatürdeki orijinal ölçeği beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan ilki sadakat davranışı boyutudur ve 7 ifadeden oluşmaktadır. İkincisi itaat davranışı boyutu olup 10 ifadeden oluşmaktadır.

¹⁹ Sipahi, v.d., a.g.e., s.76.

Yöntem bölümünde detaylı açıklandığı üzere katılım boyutu olarak belirledikleri Üçüncü boyut ise 8 ifadeden oluşan katılım davranışı boyutudur. Toplamda 16 ifadeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarının değerlendirilmesinden önce değişkenler arasındaki korelasyonu ölçen ve dolayısıyla değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren örnekleme yeterliliği istatistiği (**Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)**) ve Bartlett küresellik testi (**Bartlett's test of sphericity**) uygulanmıştır. Değişkenler arası korelasyonu gösteren KMO değeri 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve 1 mükemmel ve hatasız korelasyonu göstermektedir.²⁰ Tablo 15'te görüldüğü üzere KMO değeri, 0,926 olup, bu değer değişkenler arasında çok yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir. Bartlett testinin p değeri ise 0,000 ile 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan dolayı KMO sonucunu desteklemektedir. Bu tablo sonuçları, değişkenlerin faktör analizi yapılmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Değişkeni için KMO and Bartlett's Değerleri

| | | |
|---|---------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin-Örnekleme Yeterliliği Ölçümü | | ,926 |
| Bartlett's Testi | Ki Kare | 6382,004 |
| | Df | 561 |
| | Anl. | ,000 |

Tablo 16'daki açıklanan toplam varyans değerlerinde, başlangıç özdeğerlerinin altındaki Toplam sütununda 1'den büyük olan özdeğerlerin sayısı örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin 6 alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Dönüştürülmüş kareli ağırlıklar toplamı altındaki ikinci sütunda yer alan açıklanan varyans yüzdesi, ilgili faktörün varyansın yüzde kaçını açıkladığını göstermektedir. Kümülatif yüzde sütunu, açıklanan varyans toplamalarının birikimli değerini vermekte olup, son satırındaki değer ise bu değişkenlerin toplamda örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin varyansının ne kadarını açıkladıklarını göstermektedir. Tablodaki değer, bu alt boyutların varyanstaki değişimin % 66,7'sini açıkladıklarını göstermektedir.

²⁰ A.e., s. 79-80.

Tablo 16. ÖVD Değişkenine Ait Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğerleri | | | Başlangıç Özdeğerleri | | |
|------------|-----------------------|----------|-------------|-----------------------|----------|-------------|
| | Toplam | Varyans% | Kümülatif % | Toplam | Varyans% | Kümülatif % |
| 1 | 12,959 | 38,116 | 38,116 | 5,561 | 16,355 | 16,355 |
| 2 | 2,964 | 8,718 | 46,833 | 5,407 | 15,903 | 32,258 |
| 3 | 2,372 | 6,976 | 53,810 | 4,596 | 13,517 | 45,775 |
| 4 | 1,853 | 5,449 | 59,259 | 3,396 | 9,989 | 55,764 |
| 5 | 1,426 | 4,195 | 63,454 | 2,492 | 7,328 | 63,092 |
| 6 | 1,109 | 3,261 | 66,714 | 1,231 | 3,622 | 66,714 |
| 7 | ,954 | 2,806 | 69,520 | | | |
| 8 | ,933 | 2,744 | 72,264 | | | |
| 9 | ,793 | 2,333 | 74,597 | | | |
| 10 | ,720 | 2,117 | 76,714 | | | |
| 11 | ,678 | 1,994 | 78,709 | | | |
| 12 | ,638 | 1,877 | 80,586 | | | |
| 13 | ,553 | 1,625 | 82,211 | | | |
| 14 | ,547 | 1,609 | 83,820 | | | |
| 15 | ,501 | 1,475 | 85,295 | | | |
| 16 | ,455 | 1,337 | 86,632 | | | |
| 17 | ,442 | 1,299 | 87,931 | | | |
| 18 | ,415 | 1,220 | 89,151 | | | |
| 19 | ,392 | 1,152 | 90,303 | | | |
| 20 | ,357 | 1,051 | 91,354 | | | |
| 21 | ,334 | ,982 | 92,336 | | | |
| 22 | ,303 | ,892 | 93,228 | | | |
| 23 | ,289 | ,851 | 94,079 | | | |
| 24 | ,268 | ,788 | 94,867 | | | |
| 25 | ,254 | ,748 | 95,616 | | | |
| 26 | ,235 | ,691 | 96,307 | | | |
| 27 | ,227 | ,668 | 96,975 | | | |
| 28 | ,198 | ,583 | 97,558 | | | |
| 29 | ,181 | ,534 | 98,092 | | | |
| 30 | ,172 | ,507 | 98,598 | | | |
| 31 | ,160 | ,470 | 99,069 | | | |
| 32 | ,145 | ,427 | 99,496 | | | |
| 33 | ,120 | ,351 | 99,848 | | | |
| 34 | ,052 | ,152 | 100,000 | | | |

Tablo 17'deki dönüştürülmüş bileşen matrisine bakıldığında ifadelerin hangi boyutlarda toplanmış olduğu görülmektedir. İfadeler orijinal ölçek ile aynı boyutlar altında toplanmışlardır. Tablo 17'deki birinci sütun, itaat alt boyutunu; ikinci sütun, destekleyici katılım alt boyutunu; üçüncü sütun, sadakat alt boyutunu; dördüncü sütun, işlevsel katılım alt boyutunu; beşinci sütun ise sosyal katılım alt boyutunu oluşturmuştur. Faktör yüklemeleri 0,50'nin altında olan değerler hariç tutulmuş, böylece 4 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Orijinal ölçekte itaat davranışının ifadelerinden olan 'devamsızlık' ve 'işletmeye ait kaynak'; sosyal katılım davranışının ifadelerinden 'iş toplantıları' ve son olarak işlevsel katılım davranışının bir boyutu olan 'mesai', 0,50'nin altında kaldıklarından dolayı ölçekten çıkarılmışlardır bu nedenle tabloda bu ifadelerin değerlerinin yer almadığı görülmektedir. Altıncı boyutta ise yalnızca 'işletme dışı gruplar' ifadesi tek başına yer aldığından ve tek bir ifade bir boyut oluşturamayacağından dolayı bu ifadenin de diğerleriyle birlikte analizden çıkarılması gerekmektedir. Orijinal ölçekte sosyal katılım davranışının bir ifadesi olan 'işletme dışı gruplar' ifadesi de bu şekilde ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçekten çıkarılan ifadeler sonucunda tabloda 1. boyutta yer alan itaat davranışı ifadeleri 8 ifadeye inmiştir. İkinci boyutta yer alan ifadeler ise destekleyici katılım boyutunun ifadeleridir ve orijinal ölçekte olduğu gibi bu boyut toplamda 7 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut da orijinal ölçekte olduğu gibi sadakat davranışını oluşturan 7 ifadeden oluşmaktadır. Dördüncü boyut, orijinal ölçekte 5 ifadeden oluşmaktayken, 'mesai' ifadesinin çıkarılmasıyla 4 ifadeden oluşmuştur. Son olarak beşinci boyutta ise sosyal katılım davranışı ifadeleri toplanmış ve bahsedilen iki ifade ölçekten çıkarıldığı için 3 ifadeden oluşmuştur. Bu ifadeler ölçekten çıkarıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanmış ve geriye kalan ifadelerin orijinal ölçekteki boyutları altında toplandığı ve örgütsel vatandaşlık davranışının toplamda beş boyutta açıklandığı görülmüştür.

Tablo 17. ÖVD Değişkeni Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi

| | Bileşenler | | | | | |
|----------------------|------------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| En yüksek kalite | ,801 | | | | | |
| Zamanında | ,789 | | | | | |
| Temiz ve düzenli | ,766 | | | | | |
| Kurallar | ,750 | | | | | |
| Aynı üretkenlik | ,745 | | | | | |
| Zihnim açık | ,708 | | | | | |
| Son teslim tarihi | ,685 | | | | | |
| Boşa zaman | ,613 | | | | | |
| Yöneticiyi teşvik | | ,770 | | | | |
| Cesaretlendirme | | ,764 | | | | |
| Profesyonel | | ,748 | | | | |
| değerlendirme | | | | | | |
| Yönetici performans | | ,709 | | | | |
| İşletmenin yararına | | ,700 | | | | |
| Yaratıcı öneriler | | ,697 | | | | |
| Arkadaşlara yardım | | ,639 | | | | |
| Olumsuz savunma | | | ,801 | | | |
| İyi bir yer | | | ,785 | | | |
| Mal ve hizmet | | | ,742 | | | |
| Eleştiri | | | ,734 | | | |
| İşletme içi yatırım | | | ,723 | | | |
| Rakip işletme | | | ,606 | | | |
| Hoşnutluk | | | ,604 | | | |
| Projelerde işbirliği | | | | ,767 | | |
| Ekstra görev | | | | ,729 | | |
| Gerekenden fazla | | | | ,706 | | |
| Ekstra eğitim | | | | ,703 | | |
| Fikir paylaşma | | | | | ,779 | |
| Bilgi sahibi | | | | | ,760 | |
| Kılık kıyafet | | | | | ,750 | |
| İşletme dışı gruplar | | | | | | ,795 |

4.5.3.2. Politik Davranışlar Geçerlilik Analizi

Politik etkileme davranışları, orijinal ölçeğinde 32 değişkenden oluşmaktadır. Bu 32 değişken toplamda 8 farklı politik etkileme davranışını ölçmektedir. Bu çalışmada 32 değişken faktör analizine sokulmuştur. Öncelikle KMO ve Bartlett testi yapılmış ve değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadıkları tespit edilmiştir. Tablo 18’de bu testin sonuçları yer almaktadır. KMO değeri 0,939 bulunmuştur. Bu değer değişkenler arasında çok yüksek seviyede korelasyon olduğunu göstermektedir. Bartlett’s p değeri de 0,000 anlamlılık seviyesi ile 0,05’in altında olup KMO sonucunu desteklemektedir. Bu sonuçlar, politik etkileme taktikleri değişkenlerinin faktör analizi uygulanmasına uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. Politik Davranışlar Değişkeni için KMO ve Bartlett’s Değerleri

| | | |
|--|---------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü | | ,939 |
| Bartlett's Testi | Ki Kare | 9835,816 |
| | Df | 496 |
| | Anl. | ,000 |

Tablo 19 açıklanan toplam varyans değerlerini göstermektedir. Bu tabloda değişkenlerin 6 alt boyutta toplandığı görülmektedir. Bu demektir ki, literatürde 8 farklı boyutta incelenen taktiklerin bir kısmı aynı faktörler altında toplanmıştır. Bu 6 alt boyut, politik etkileme davranışları değişkeninin varyansındaki değişimin %80,238’ini açıklamaktadır. Tablo 20’deki dönüştürülmüş bileşen matrisine bakıldığında ise yapılan varimax rotasyonu sonucunda bileşenlerin almış oldukları faktör değerleri görülmektedir. Bu tabloda birinci bileşen altında 12 ifadenin toplandığı görülmektedir. Bu 12 ifade, politik etkileme taktiklerinden ‘ilham verme’, ‘danışma’ ve ‘işbirliği’nden oluşmaktadır. Diğer bileşenler ise karşılıklı değişim, övgü, meşrulaştırma, baskı ve rasyonel ikna taktikleridir.

Tablo 19. Politik Davranışlar Değişkeninin Açıklanan Toplam Varyansı

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğerleri | | | Başlangıç Özdeğerleri | | | |
|------------|-----------------------|----------|-------------|-----------------------|----------|-------------|--------|
| | Toplam | Varyans% | Kümülatif % | Toplam | Varyans% | Kümülatif % | |
| Boyutlar | 1 | 15,427 | 48,208 | 48,208 | 9,401 | 29,377 | 29,377 |
| | 2 | 4,345 | 13,578 | 61,786 | 3,687 | 11,521 | 40,898 |
| | 3 | 2,002 | 6,257 | 68,043 | 3,335 | 10,421 | 51,319 |
| | 4 | 1,505 | 4,702 | 72,745 | 3,298 | 10,306 | 61,625 |
| | 5 | 1,300 | 4,062 | 76,807 | 3,166 | 9,892 | 71,517 |
| | 6 | 1,098 | 3,430 | 80,238 | 2,790 | 8,720 | 80,238 |
| | 7 | ,847 | 2,647 | 82,884 | | | |
| | 8 | ,765 | 2,391 | 85,275 | | | |
| | 9 | ,594 | 1,856 | 87,131 | | | |
| | 10 | ,435 | 1,358 | 88,489 | | | |
| | 11 | ,386 | 1,207 | 89,696 | | | |
| | 12 | ,322 | 1,007 | 90,704 | | | |
| | 13 | ,304 | ,950 | 91,654 | | | |
| | 14 | ,259 | ,809 | 92,463 | | | |
| | 15 | ,245 | ,766 | 93,229 | | | |
| | 16 | ,228 | ,714 | 93,943 | | | |
| | 17 | ,216 | ,674 | 94,617 | | | |
| | 18 | ,191 | ,596 | 95,214 | | | |
| | 19 | ,174 | ,544 | 95,757 | | | |
| | 20 | ,163 | ,509 | 96,267 | | | |
| | 21 | ,157 | ,489 | 96,756 | | | |
| | 22 | ,138 | ,431 | 97,187 | | | |
| | 23 | ,134 | ,419 | 97,606 | | | |
| | 24 | ,125 | ,391 | 97,997 | | | |
| | 25 | ,118 | ,369 | 98,366 | | | |
| | 26 | ,105 | ,328 | 98,694 | | | |
| | 27 | ,095 | ,298 | 98,992 | | | |
| | 28 | ,086 | ,270 | 99,262 | | | |
| | 29 | ,083 | ,259 | 99,521 | | | |
| | 30 | ,063 | ,196 | 99,717 | | | |
| | 31 | ,049 | ,152 | 99,870 | | | |
| | 32 | ,042 | ,130 | 100,000 | | | |

Tablo 20. Politik Davranışlar Değişkeni Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi

| | Bileşenler | | | | | |
|--------------------|------------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Konuşma | ,824 | | | | | |
| İdeal ve değerler | ,811 | | | | | |
| Yardım | ,802 | | | | | |
| Kaynak | ,795 | | | | | |
| İlham verici | ,785 | | | | | |
| İşlerin nasıl | ,781 | | | | | |
| Fırsat | ,767 | | | | | |
| Destek | ,758 | | | | | |
| İlgi ve endişe | ,749 | | | | | |
| Farklı yollar | ,743 | | | | | |
| Fikir ve öneri | ,732 | | | | | |
| Öneri | ,721 | | | | | |
| İyilik | | ,839 | | | | |
| Talebimiz | | ,831 | | | | |
| Herhangi bir şey | | ,807 | | | | |
| Geri dönüş | | ,802 | | | | |
| En kalifiye | | | ,817 | | | |
| Özel yetenek | | | ,803 | | | |
| Geçmiş performans | | | ,783 | | | |
| Yetenek ve bilgi | | | ,737 | | | |
| Anlaşmalar | | | | ,865 | | |
| Dokümanlar | | | | ,805 | | |
| Geçmiş uygulamalar | | | | ,794 | | |
| Politikalar | | | | ,654 | | |
| Kanıt | | | | | ,783 | |
| İkna | | | | | ,782 | |
| Elverişli | | | | | ,780 | |
| Net açıklama | | | | | ,765 | |
| Baskı | | | | | | ,855 |
| Kontrol | | | | | | ,848 |
| Tehdit | | | | | | ,782 |
| Talep eder | | | | | | ,720 |

Danışma, ilham verme, işbirliği ve kendini sevdirmeye çalışma literatürde ılımlı/yumuşak olarak adlandırılan taktik ya da davranışlardandır. Yumuşak taktiklerden yalnızca üçünün bir arada toplanmasının nedeni bu üç taktiğin diğer yumuşak taktik olan övgü'den daha farklı olmaları ve birbirine yöntem açısından daha fazla benzemesinden kaynaklanmaktadır. Danışma, ilham verme ve işbirliği davranışları, kişinin yapılan işe ve amaca katılımlarını sağlamayla birebir ilişkilidir. Danışmada, yönetici çalışanın işle ilgili herhangi bir faaliyet veya değişim için fikir ve önerilerini almayı amaçlamakta ve çalışana birebir söz konusu işe veya faaliyete katmak için çaba göstermektedir. İlham verme davranışı, bir nevi vizyon etrafında çalışanları bütünleştirmeye benzemektedir. Yönetici bu davranışı ile yapılan işin, faaliyetin veya değişimin gelecekteki önemini gözler önüne sermeye çabalamakta, değerler ve idealleri öne sürerek ortak bir amaç etrafında çalışanları birleştirmeye ve onların işe katılımını bu şekilde sağlamayı amaçlamaktadır. İşbirliği davranışında ise yönetici, çalışanın yanında ve arkasında olduğunu çalışana belli ederek, ona destek ve yardımcı olarak çalışanın işe katılımını sağlamaktadır. Bunların üçüne de bakıldığında birebir işe yönelik katılımcı davranışlar olduğu görülmektedir. Kendini sevdirmeye ise ılımlı bir taktik olmasıyla birlikte diğerlerinden farklı olarak kişiye yöneliktir. Burada yönetici amacına ulaşmak için çalışanın bireysel yeteneklerini ve performansını övmektedir. Katı taktikler/davranışlar olan baskı, meşrulaştırma ve karşılıklı değişim davranışlarının ise her biri tek başına birer boyuta ayrılmıştır.

4.5.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Geçerlilik Analizi

Örgütsel özdeşleşme üzerinde yapılan faktör analizine uygunluğun testi sonucunda KMO değeri 0,800, Bartlett's p değeri ise 0,000 anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Buna göre değişkenler kendi aralarında yüksek korelasyona sahiptir ve faktör analizi yapılmaya da uygundur. Tablo 21'de bu değerler görülmektedir.

Tablo 21. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni için KMO ve Bartlett's Değerleri

| | | |
|--|---------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü | | ,800 |
| Bartlett's Testi | Ki Kare | 586,313 |
| | Df | 15 |
| | Anl. | ,000 |

Tablo 22'deki açıklanan toplam varyans tablosunu incelediğimizde değişkenlerin herhangi bir alt boyuta ayrılmadığı ve dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin tek boyutla incelenebildiği görülmektedir.

Tablo 22. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Açıklanan Toplam Varyansı

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğerleri | | | Başlangıç Özdeğerleri | | |
|------------|-----------------------|----------|-------------|-----------------------|----------|-------------|
| | Toplam | Varyans% | Kümülatif % | Toplam | Varyans% | Kümülatif % |
| Boyutlar | 1 | 3,089 | 61,787 | 61,787 | 3,089 | 61,787 |
| | 2 | ,747 | 14,941 | 76,728 | | |
| | 3 | ,500 | 9,993 | 86,721 | | |
| | 4 | ,403 | 8,059 | 94,780 | | |
| | 5 | ,261 | 5,220 | 100,000 | | |

4.5.3.4. Duygusal Bağlılık Geçerlilik Analizi

Tablo 23'te duygusal bağlılık değişkenine ait örneklem yeterliliği testi sonuçları verilmiştir. Duygusal Bağlılık değişkeninin de KMO ve Bartlett's testi sonuçları değişkenlerin faktör analizi yapılmasına uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 23. Duygusal Bağıllık Değişkeni için KMO ve Bartlett's Değerleri

| | | |
|---|---------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü | | ,917 |
| Bartlett's Testi | Ki Kare | 1260,937 |
| | Df | 28 |
| | Anl. | ,000 |

Tablo 24'te görüldüğü gibi Açıklanan Toplam Varyans tablosu, duygusal bağıllık değişkeninin alt boyutlara ayrılmadığı dolayısıyla bu değişkenin tek bir boyutla açıklanabileceğini göstermektedir.

Tablo 24. Duygusal Bağıllık Değişkeninin Açıklanan Toplam Varyansı

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğerleri | | | Başlangıç Özdeğerleri | | |
|------------|-----------------------|----------|---------|-----------------------|----------|--------|
| | Toplam | Varyans% | | Toplam | Varyans% | |
| 1 | 4,975 | 62,191 | 62,191 | 4,975 | 62,191 | 62,191 |
| 2 | ,781 | 9,768 | 71,959 | | | |
| 3 | ,517 | 6,465 | 78,424 | | | |
| 4 | ,500 | 6,246 | 84,670 | | | |
| 5 | ,395 | 4,940 | 89,610 | | | |
| 6 | ,354 | 4,426 | 94,036 | | | |
| 7 | ,265 | 3,312 | 97,348 | | | |
| 8 | ,212 | 2,652 | 100,000 | | | |

4.5.4. Çok Değişkenli Analizler için Varsayım Testleri

Bu bölümde çok değişkenli analizlerin varsayımları olan normallik, eş varyanslık ve doğrusallık analizlerinin sonuçları incelenmiştir. Bu analizlere başlanmadan önce yapılan Faktör Analizleri sonrasında güvenilirliği de kanıtlanan faktörlerin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 25'te verilmiştir. Tabloda da görüldüğü

gibi, baskıcı ve karşılıklı değişim değerleri dışında tüm değerlerin ortalamalarının 3,5'a yakın olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakarak, araştırmanın örneklemini oluşturan grubun genel olarak yüksek özdeşleşme, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri söylenebilmektedir.

Yöneticilerin politik davranışlarına bakıldığında ise en fazla gösterilen politik davranışların, rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu davranışları, övgü ve meşrulaştırma davranışları izlemekte iken, diğerlerine göre ortalama değeri daha düşük olan baskıcı ve karşılıklı değişim davranışlarının, yöneticiler tarafından diğerlerine oranla daha az gösterildiğini söylemek mümkündür.

Tablo 25. Tanımlayıcı İstatistikler

| | N | En az | En fazla | Ortalama | Std. Sapma | Varyans |
|--------------------------|-----|-------|----------|----------|------------|---------|
| Özdeşleşme | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,6219 | ,83429 | ,696 |
| Duygusal bağlılık | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,5236 | ,80785 | ,653 |
| ÖVD sadakat | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,5261 | ,75364 | ,568 |
| ÖVD itaat | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,8009 | ,64919 | ,421 |
| ÖVD sosyal katılım | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,9270 | ,77506 | ,601 |
| ÖVD destekleyici katılım | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,7876 | ,72770 | ,530 |
| ÖVD işlevsel katılım | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,8094 | ,85806 | ,736 |
| Rasyonel ikna | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,6774 | ,93296 | ,870 |
| Katılımcı | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,6956 | ,89380 | ,799 |
| Övgü | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,4972 | 1,02259 | 1,046 |
| Karşılıklı değişim | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,2698 | 1,15217 | 1,327 |
| Meşrulaştırma | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,4830 | ,92354 | ,853 |
| Baskıcı | 265 | 1,00 | 5,00 | 3,2500 | ,95297 | ,908 |

4.5.4.1. Normallik

Normal dağılımın farklı testleri bulunmaktadır. Çarpıklık (**skewness**) ve basıklık (**kurtosis**) eğrileri normal dağılımın göstergelerinden biridir. Verilerin arasında tam simetri olması mod, medyan ve aritmetik ortalamanın birbirine eşit olduğu anlamına gelmektedir ki bu durumda çarpıklık katsayısı sıfırdır. Normal dağılımdan sapmalar olduğu takdirde verilerin dağılımını gösteren normallik eğrisi sağa veya sola çarpık olur. Çarpıklık değeri çarpıklık katsayısının çarpıklık standart hatasına bölünmesiyle bulunur. Ele alınan güvenilirlik aralığına bağlı olarak çarpıklık değeri değişmektedir. Bu çalışmada %95 güven aralığı kabul edilmiştir ki bu durumda çarpıklık değeri, -1,96 ile +1,96 arasında değişmektedir.²¹ Çarpıklık değerinin pozitif çıkması verilerin sağa çarpık olduğunu, negatif çıkması sola çarpık olduğunu göstermektedir.²² Tablo 26'da elde edilen değerlerin çarpıklık değerlerinin negatif olduğu gözükmektedir. Bu durum verilerin sola çarpık olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte çarpıklık değerleri de 'baskıcı' değişkeni hariç tüm diğer değişkenlerde -1,96 ile +1,96 sınırlarının dışındadır.

Basıklık, normal dağılım eğrisinin dik veya basık olma oranını göstermektedir. Basıklık katsayısının pozitif olması eğrinin normale göre dik olduğunu, negatif olması ise normale göre daha basık olduğunu göstermektedir. Çarpıklık değerinde olduğu gibi basıklık değeri de, katsayının standart hatasına bölünmesiyle elde edilir. Elde edilen bu değer normal ölçüler içerisinde olabilmesi için yine çarpıklık değerinde olduğu gibi %95 güven aralığında -1,96 ile +1,96 arasında olması gerekmektedir. Tablo 26'da elde ettiğimiz basıklık katsayılarını standart hatalarına böldüğümüzde yalnızca bir kısmının bu değerlerin dışında yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla verilerin basıklık açısından normal dağılıma sahip olduğu söylenebilmektedir.

²¹ Kalaycı, a.g.e., s. 6.

²² A.e., s.7.

Tablo 26. Çarpıklık ve basıklık katsayıları ve standart hataları

| | Çarpıklık | | Basıklık | |
|--------------------------|------------|-----------|------------|-----------|
| | İstatistik | Std. Hata | İstatistik | Std. Hata |
| Özdeşleşme | -,752 | ,150 | ,481 | ,298 |
| Duygusal bağlılık | -,797 | ,150 | ,301 | ,298 |
| ÖVD sadakat | -,653 | ,150 | ,624 | ,298 |
| ÖVD itaat | -,842 | ,150 | 1,129 | ,298 |
| ÖVD sosyal katılım | -,969 | ,150 | 1,172 | ,298 |
| ÖVD destekleyici katılım | -,862 | ,150 | ,875 | ,298 |
| ÖVD işlevsel katılım | -,904 | ,150 | ,777 | ,298 |
| Rasyonel ikna | -,982 | ,150 | ,678 | ,298 |
| Katılımcı | -,973 | ,150 | ,377 | ,298 |
| Övgü | -,711 | ,150 | -,192 | ,298 |
| Karşılıklı değişim | -,184 | ,150 | -,928 | ,298 |
| Meşrulaştırma | -,818 | ,150 | ,277 | ,298 |
| Baskıcı | -,229 | ,150 | -,727 | ,298 |

Normal dağılımın bir diğer ölçüsü Kolmogorov-Smirnov testidir. Shapiro Wilks testi de normallik için sıklıkla kullanılan bir test olsa da bu test, genellikle örneklem sayısı 50'den az olan çalışmalarda kullanılmakta, örnekleme 50'den daha fazla olan çalışmalar için ise Kolmogorov-Smirnov testinin daha uygun olduğu kabul edilmektedir.²³ Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilks testlerinin sonucunda verilerin normal dağıldığı yorumunu yapabilmek için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekmektedir. Tablo 27'deki veriler incelendiğinde tüm anlamlılık değerlerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu durumda Ho yani verilerin normal dağılıma sahip bir ana kütleden geldiği hipotezi reddedilmektedir. Veriler normal dağılmadığında birtakım veri dönüşümlerinin yapılması önerilmektedir. Bu durum göz önüne alınarak verilerin sırasıyla karekökü (**SQRT**), logaritması (**log**), tersi (**inverse**), karesi ve kübü alınarak veriler normal hale getirilmeye çalışılmıştır. Bu işlemlerin sonunda Kolmogorov Smirnov testi tekrar yapılmıştır. Fakat yapılan tüm

²³ Sipahi, v.d., a.g.e., s.66.

transformasyon işlemleri sonucunda veriler normal dağılım göstermediğinden dolayı istatistikî analizin devamında orijinal veriler kullanılmaya devam edilmiştir.

Tablo 27. Normallik Testleri Sonuçları

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | Shapiro-Wilk | |
|--------------------------|---------------------------------|------|--------------|------|
| | İstatistik | Anl. | İstatistik | Anl. |
| Özdeşleşme | ,107 | ,000 | ,951 | ,000 |
| Duygusal bağlılık | ,127 | ,000 | ,947 | ,000 |
| ÖVD Sadakat | ,123 | ,000 | ,965 | ,000 |
| ÖVD İtaat | ,150 | ,000 | ,941 | ,000 |
| ÖVD Sosyal Katılım | ,300 | ,000 | ,864 | ,000 |
| ÖVD Destekleyici Katılım | ,151 | ,000 | ,945 | ,000 |
| ÖVD İşlevsel Katılım | ,229 | ,000 | ,897 | ,000 |
| Rasyonel ikna | ,277 | ,000 | ,864 | ,000 |
| Katılımcı | ,136 | ,000 | ,918 | ,000 |
| Övgü | ,206 | ,000 | ,922 | ,000 |
| Karşılıklı değişim | ,118 | ,000 | ,948 | ,000 |
| Meşrulaştırma | ,180 | ,000 | ,931 | ,000 |
| Baskıcı | ,120 | ,000 | ,969 | ,000 |

Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarının anlamsız çıkmasıyla birlikte, hata terimlerinin normal dağılımı regresyon aracılığıyla elde edilen normal p-p grafikleriyle de ölçülebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler ile karşılaştırıldığı bu grafikler Ek 2’de Şekil 3 ile Şekil 9 arasında verilmiştir. Bu grafiklerde hata terimlerinin normal dağıldığı varsayımını yapabilmek için hata terimlerinin diyagonalde yer alan doğru üzerinde sıralanması gerekmektedir. Bu grafiklerde örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık ve itaat davranışı hata terimlerinin normal dağıldığı görülürken, sadakat davranışında diyagonalden biraz sapma görülmektedir. Fakat diyagonalden aşırı uzaklaşma olmadığı için yine normale yakın bir dağılım olduğunu söylemek mümkündür. Katılım davranışı hata terimlerinin ise diğer değişkenlere göre hata terimlerinin normal dağılımdan biraz uzaklaştığı görülmektedir.

Tablo 28’de de değişkenlerin ortalamaları ile düzeltilmiş ortalamaları arasındaki fark belirtilmiştir. Düzeltilmiş ortalama, verilerdeki aykırı değerlerle ilgili bir istatistiktir. Ortalama ve düzeltilmiş ortalama değerleri arasında çok büyük bir farkın olmaması aykırı değerlerin olmadığını göstermektedir.²⁴ Tablo 28’de görüldüğü gibi verilerde bu iki değer arasında büyük bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 28. Düzeltilmiş Ortalama Değerleri

| | | İstatistik | Std. Hata |
|--------------------------|-------------------------|------------|-----------|
| Özdeşleşme | Ortalama | 3,6219 | ,05125 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,6652 | |
| Duygusal bağlılık | Ortalama | 3,5236 | ,04963 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,5633 | |
| ÖVD sadakat | Ortalama | 3,5261 | ,04630 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,5524 | |
| ÖVD itaat | Ortalama | 3,8009 | ,03988 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,8316 | |
| ÖVD sosyal katılım | Ortalama | 3,9270 | ,04761 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,9815 | |
| ÖVD destekleyici katılım | Ortalama | 3,7876 | ,04470 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,8266 | |
| ÖVD işlevsel katılım | Ortalama | 3,8094 | ,05271 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,8627 | |
| Rasyonel ikna | Ortalama | 3,6774 | ,05731 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,7317 | |
| Katılımcı | Ortalama | 3,6956 | ,05491 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,7512 | |
| Övgü | Ortalama | 3,4972 | ,06282 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,5477 | |
| Karşılıklı değişim | Ortalama | 3,2698 | ,07078 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,2995 | |
| Meşrulaştırma | Ortalama | 3,4830 | ,05673 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,5330 | |
| Baskıcı | Ortalama | 3,2500 | ,05854 |
| | 5% Düzeltilmiş Ortalama | 3,2647 | |

²⁴ Sipahi, v.d., a.g.e., s.64.

4.5.4.2. Eş Varyanslılık

Eş varyanslılık, çok değişkenli veri analizlerinin bir diğer varsayımdır. Eş varyanslılığın başlıca ilgisi, değişkenler arasındaki bağımlılık ilişkileridir. Eş varyanslılık testi bağımsız değişkenin, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini göstermektedir.²⁵ Eşvaryanslılık, bağımlı değişkenin hata terimlerinin serpinti diyagramlarıyla görülmektedir. Serpinti diyagramları regresyon analiziyle elde edilebilmektedir. Serpinti diyagramlarının artan veya azalan bir şekil oluşturmaması ve sabit aralıklarla rastgele dağılması gerekmektedir.²⁶ Ek3'te bu serpinti diyagramlarına yer verilmiştir. Şekil 10 ile Şekil 16 arasında bağımlı değişkenlerin hata terimlerinin serpinti diyagramları verilmiştir. Bu diyagramlara bakıldığında dağılımlar çok fazla sabit aralıklarla gerçekleşmese de, itaat davranışı haricinde belirli bir artan veya azalan şekil özelliği göstermemektedir.

4.5.4.3. Doğrusallık

Korelasyon ve regresyon analizlerinin diğer varsayımlarından biri de doğrusallıktır. Değişkenlerin doğrusal bir dağılım izlememesi analiz sonuçlarının yanlış olduğunu göstermemekle birlikte; doğrusallık, analiz sonuçlarının daha doğru sonuçlar vereceğini göstermektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusallığın tespiti için serpilme grafiklerinden ve korelasyon analizinden yararlanılmaktadır.²⁷ Grafiklerdeki yoğunluğu azaltmak ve sonuçların daha net görülebilmesini sağlamak için önce aracı değişkenler ile bağımlı değişkenler, daha sonra bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki doğrusallık ilişkilerine bakılmıştır. Bu ilişkileri gösteren grafikler Ek 4'te art arda verilmiştir. Şekil 17'de, özdeşleşme, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki doğrusallık ilişkilerini gösteren grafiğe yer verilmiştir. Şekil 18'de ise yine aracı değişkenlerin, bağımsız değişkenlerden rasyonel ikna, katılımcı davranışlar ve övgü davranışları değişkenleri ile aralarındaki doğrusallık ilişkisini gösteren grafiğe yer

²⁵ Hair, v.d., a.g.e., s.73.

²⁶ Sipahi, v.d., a.g.e., s. 157-158.

²⁷ Sipahi, v.d., a.g.e., s.155.

verilmiştir. Her iki şekilde de, değişkenler arasında doğrusala yakın ilişkiler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte övgü davranışının rasyonel ve katılımcı davranışlara oranla, dağılımının daha az doğrusal olduğu görülmektedir. Şekil 19'da rasyonel ikna, katılımcı ve övgü davranışları değişkenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile aralarındaki doğrusallık ilişkisi görülmektedir. Bu şekilde de yine ilk iki politik davranış değişkeninin, övgü davranışına göre, bağımlı değişken boyutlarıyla, daha fazla doğrusala yakın ilişkiler içerisinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sosyal katılım ve işlevsel katılım boyutları ile olan ilişkiler incelendiğinde burada görülen dağılımdaki genişleme, doğrusallıktan biraz sapma olduğunu göstermektedir. Şekil 20 ve 21'de ise, diğer bağımsız değişkenlerin, yani karşılıklı değişim, meşrulaştırma ve baskıcı davranışların, sırasıyla, aracı değişkenler ve bağımlı değişkenler ile aralarındaki doğrusallık ilişkilerini gösteren grafikler bulunmaktadır. Bu grafiklerde doğrusala yakın ilişkilerin olduğunu söylemek mümkün değildir. Doğrusallığın analiz edilmesinin diğer bir yöntemi de korelasyon analizidir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirten bir analizdir. Pearson korelasyon katsayısı en iyi bilinen korelasyon katsayısıdır. Bu analizde de Pearson katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı -1 ile + 1 arasında değişmekte olup; -1 değişkenler arasındaki mükemmel negatif ilişkiyi, +1 ise değişkenler arasındaki mükemmel pozitif ilişkiyi göstermektedir. İlişkinin 0 olması iki değişken arasında hiç ilişki bulunmadığını, dolayısıyla 0'a yakınlık da ilişkinin düşük seviyede olduğunu göstermektedir.²⁸ Tablo 29, araştırma modelinde yer alan bağımsız ve aracı değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyonunu göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi, özdeşleşme, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının sadakat ve destekleyici katılım boyutlarının baskıcı davranışlar haricindeki tüm diğer değişkenler ile anlamlı seviyede ($p < ,000$; $p < ,050$) ilişkileri olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının itaat, sosyal katılım ve işlevsel katılım boyutlarının ise baskıcı ve karşılıklı değişim davranışları dışındaki tüm diğer değişkenlerle anlamlı ilişkilerinin olduğu bir diğer deyişle doğrusal ilişkileri olduğu görülmektedir.

²⁸ R. Altunışık, v.d., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 6. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2010, s.200.

Tablo 29. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1.Özdeşleşme | 1 | ,749** | ,597** | ,586** | ,465** | ,464** | ,307** | ,438** | ,525** | ,321** | ,275** | ,311** | ,006 |
| 2.Duygusal bağ. | ,749** | 1 | ,729** | ,603** | ,466** | ,520** | ,397** | ,495** | ,537** | ,337** | ,227** | ,358** | -,018 |
| 3. ÖVD sadakat | ,597** | ,729** | 1 | ,518** | ,493** | ,531** | ,529** | ,527** | ,535** | ,270** | ,214** | ,301** | -,042 |
| 4. ÖVD itaat | ,586** | ,603** | ,518** | 1 | ,502** | ,486** | ,446** | ,411** | ,387** | ,207** | ,092 | ,222** | -,015 |
| 5. ÖVD sosyal k. | ,465** | ,466** | ,493** | ,502** | 1 | ,649** | ,505** | ,464** | ,384** | ,185** | ,106 | ,230** | ,028 |
| 6. ÖVD destek. | ,464** | ,520** | ,531** | ,486** | ,649** | 1 | ,605** | ,519** | ,524** | ,319** | ,287** | ,303** | ,080 |
| 7.ÖVD işlevsel | ,307** | ,397** | ,529** | ,446** | ,505** | ,605** | 1 | ,386** | ,342** | ,183** | ,035 | ,125* | -,142* |
| 8.Rasyonel ikna | ,438** | ,495** | ,527** | ,411** | ,464** | ,519** | ,386** | 1 | ,758** | ,446** | ,352** | ,335** | -,140* |
| 9.Katılımcı | ,525** | ,537** | ,535** | ,387** | ,384** | ,524** | ,342** | ,758** | 1 | ,646** | ,531** | ,506** | -,085 |
| 10.Övgü | ,321** | ,337** | ,270** | ,207** | ,185** | ,319** | ,183** | ,446** | ,646** | 1 | ,624** | ,553** | ,071 |
| 11.K. değişim | ,275** | ,227** | ,214** | ,092 | ,106 | ,287** | ,035 | ,352** | ,531** | ,624** | 1 | ,604** | ,263** |
| 12.Meşrulaştırma | ,311** | ,358** | ,301** | ,222** | ,230** | ,303** | ,125* | ,335** | ,506** | ,553** | ,604** | 1 | ,192** |
| 13.Baskıcı | ,006 | -,018 | -,042 | -,015 | ,028 | ,080 | -,142* | -,140* | -,085 | ,071 | ,263** | ,192** | 1 |

4.5.4.4. Çoklu Bağntı

Korelasyon analizi doğrusallığı ölçmesinin yanı sıra, regresyon analizinin diğer bir varsayımı olan çoklu bağıntının (**multicollinearity**) var olup olmadığını ölçmek amacı için de kullanılmaktadır. Çoklu bağıntı, modeldeki bir değişkenin başka değişkenler tarafından açıklanma derecesidir ve bağımsız değişkenlerin birbirleriyle yakından ilişkili olmasından kaynaklanan bir sorundur.¹ Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olması analizlerde birtakım sorunlarla karşılaşılmasına neden olabilmekte, analizin doğru sonuç vermesinin önünde sorun teşkil edebilmektedir. Bu nedenle de çoklu bağıntı önemsenmesi gereken bir durumdur. Bu durumun kontrol edilmesi için ise bazı değerlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlardan ilki korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerlerdir. Eğer, bir bağımlı değişkenin öncülü olduğu öne sürülen iki değişken arasında yüksek korelasyon var ise bu durum çoklu bağıntının olduğunu gösterebilmektedir.²

Korelasyon değerinin 0,80'in üzerinde olması durumunda çoklu bağıntıdan şüphelenilebilmektedir. Bu değer genellikle 0.90 olarak da alınmaktadır.³ Bu durumda regresyon analiziyle elde edilen diğer birtakım göstergelere başvurulmaktadır. Fakat yapılan korelasyon analizi sonucu göstermektedir ki, bu araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında ve aracı değişkenleri arasında çoklu bağıntıya neden olabilecek bir durum bulunmamaktadır.

Tablo 30'da bağımlı değişkenlerin tüm öngörücüleri (**predictors**) arasındaki korelasyona bakıldığında tüm değerlerin 0,80'in altında olduğu görülmektedir. En yüksek değer örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık aracı değişkenleri arasındaki $r = 0,739$ değeridir. Bu değer, 0,80'e diğer değişkenler arasında en yakın değer olmasıyla birlikte, bu değer hem direkt bir çoklu bağıntı tehdidi oluşturmamakta hem de bu iki aracı değişken modelin testi sırasında ayrı ayrı ele alınıp analize girildiğinden dolayı modelde çoklu bağıntı yaratması şüphesini oluşturmamaktadır.

¹ Sipahi, v.d., **a.g.e.**, s.155.

² **A.e.**, s.156.

³ Hair, v.d., **a.g.e.**, s.227.

Tablo 30. Bağımsız ve Aracı Değişkenlerin Birbirleri Arasındaki Korelasyon Analizleri Sonuçları

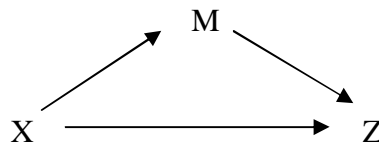
| | | Özdeşleşme | Duygusal Bağlılık | Katılımcı Davranış | Karşılıklı değişim | Övgü | Meşrulaştır. | Rasyonel ikna | Baskıcı |
|--------------------|------|------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------|--------------|---------------|---------|
| Özdeşleşme | r | 1 | ,739** | ,502** | ,110 | ,103 | ,147* | ,162** | ,047 |
| | Anl. | | ,000 | ,000 | ,074 | ,095 | ,017 | ,008 | ,445 |
| Duygusal bağlılık | r | ,739** | 1 | ,449** | ,002 | ,092 | ,199** | ,271** | ,019 |
| | Anl. | ,000 | | ,000 | ,973 | ,136 | ,001 | ,000 | ,760 |
| Katılımcı davranış | r | ,502** | ,449** | 1 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Anl. | ,000 | ,000 | | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Karşılıklı değişim | r | ,110 | ,002 | ,000 | 1 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Anl. | ,074 | ,973 | 1,000 | | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Övgü | r | ,103 | ,092 | ,000 | ,000 | 1 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Anl. | ,095 | ,136 | 1,000 | 1,000 | | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Meşrulaştırma | r | ,147* | ,199** | ,000 | ,000 | ,000 | 1 | ,000 | ,000 |
| | Anl. | ,017 | ,001 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | | 1,000 | 1,000 |
| Rasyonel ikna | r | ,162** | ,271** | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | 1 | ,000 |
| | Anl. | ,008 | ,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | | 1,000 |
| Baskı | r | ,047 | ,019 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | 1 |
| | Anl. | ,445 | ,760 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | |

4.5.5. Değişkenler Arası İlişkileri Ortaya Koyan Regresyon Analizleri

Bu bölümde öncelikle, politik davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin ölçek genelinde ortalamaları alınarak çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Ardından, *stepwise* yöntemi ile politik davranışların alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Daha sonra ise her bir örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu için politik davranış boyutları ile ayrı ayrı aracılık analizleri gerçekleştirilmiş ve model, alt boyutlar açısından da test edilmiştir.

Değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinin ortaya konulması için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Modeldeki aracılık etkilerinin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin¹ kendi çalışmalarında kullanmış oldukları dört aşamadan oluşan aracılık testi uygulanmıştır. Bu test doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizlerini içermektedir. Hiyerarşik regresyonun kullanılmasının nedeni, bu analizin aracılık ilişkisi analizlerinde en çok kullanılan ve en çok güvenilen yöntemlerden biri olmasıdır. Bununla birlikte hiyerarşik regresyon, kurulan teorik yapıya uygun bir biçimde verilen öneme göre değişkenlerin istenilen sırayla analize girilmesine imkân tanımaktadır.²

Aracılık diyagramında da belirtildiği gibi X'in yani bağımsız değişkenin, Z yani bağımlı değişken üzerindeki etkisi, direkt olabileceği gibi, M denilen aracı bir değişken üzerinden de, yani dolaylı da olabilmektedir.



¹ R. M. Baron, D. A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.51, No.6, 1986, s.1173-1182.

² A. Field, "Multiple Regression Using SPSS", **Discovering Statistics Using SPSS**, London, Sage, (çevrimiçi) <http://www.statisticshell.com/multireg.pdf>, 2005.

Baron ve Kenny'nin aracılık analizi şu adımlardan oluşmaktadır:³

Adım 1: Bağımsız değişken X'in, bağımlı değişken Z üzerindeki etkisi regresyon analizi ile tespit edilir.

Adım 2: Bağımsız değişken X'in, aracı değişken M üzerindeki etkisi regresyon analizi ile tespit edilir.

Adım 3: M aracı değişkeninin, Z bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi tespit edilir. Aracı değişkenin tek başına analize girilmesi yeterli değildir, çünkü M ve Z arasında korelasyon olmasının nedeni M ve Z'nin ikisinin de X'ten etkilenmesi olabilmektedir. Bu nedenle, bu aşamada M tek başına değil, X bağımsız değişkeni ile birlikte analize girilir.

Adım 4: M'nin, X ile Z arasında tam aracı veya yarı aracılık etkileri kontrol edilir. Üçüncü adım ve dördüncü adım aynı regresyon analizi sonuçlarına bakılarak yapılır.

Eğer X'in Z üzerindeki beta değeri, M modele dahil olduğunda azalıyorsa bu durum M'nin, X ile Z arasında aracı değişken olduğunu göstermektedir. Eğer M modele dâhil olduğunda, X'in Z üzerindeki anlamlılık seviyesi (p değeri) 0,05'in üzerine çıkıyor, bir diğer deyişle, X'in Z üzerinde etkisi kalmıyorsa; bu durum M'nin tam aracı değişken olduğunu göstermektedir. Eğer M modele girdiğinde X'in anlamlılık seviyesi 0,05'in altında kalmaya devam ediyorsa bu durum M'nin X ile Z arasındaki ilişkide yarı aracı değişken olduğunu göstermektedir. Baron ve Kenny'ye göre, 1'den fazla aracı değişken olduğunda bunlar modele ayrı ayrı veya aynı zamanda da girilebilir. Bu çalışmada, değişkenlerin her birinin tek başlarına modeldeki etkilerinin görülebilmesi adına iki aracı değişken ayrı ayrı analize girilmiştir.

³ D. Kenny, "Mediation", (çevrimiçi), <http://www.davidakenny.net/cm/mediate.htm>, 2011.

4.5.5.1. Hipotezlerin Test Edilmesi

H1. Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi



Şekil 3. Araştırma Modeli- Hipotez 1

Regresyon analizlerine öncelikle Hipotez 1'in test edilmesi ile başlanmıştır. Hipotez 1'in ölçülmesi ile politik etkileme davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Yapılan regresyon analizinde yöneticilerin uyguladıkları politik davranışlar birleştirilerek⁴ tek bir değişken olarak analize girilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda Tablo 31'de R değerinin ,522 olduğu görülürken, düzeltilmiş R² değeri ise ,269'dur. Bu demektir ki, politik davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık % 27'sini açıklamaktadır. Tablo 32'deki Anova sonuçlarına bakıldığında da tüm değerlerin (F= 30,939; p= ,000), modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösterdikleri görülmektedir. Bir diğer deyişle yöneticinin uyguladığı politik davranışlar (etkileme davranışları), çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Dolayısıyla H1 kabul edilmiştir.

H1: Yöneticilerin uyguladığı politik davranışlar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkiler.

⁴ Bkz. N. Christiansen, P. Villanova, S. Mikulay, "Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 18, No. 6, 1997, s. 715; Vigoda, Cohen, **a.g.e.**, s.316.

Tablo 31. Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | F Değişimi Anl. |
| 1 | ,522(a) | ,272 | ,269 | ,49623 | ,272 | 98,377 | ,000 |

a. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış

b. Bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 32. Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Anova Sonuçları

| Model | | Kareler Toplamı | F | Anl. |
|-------|-----------|-----------------|--------|---------|
| 1 | Regresyon | 24,224 | 98,377 | ,000(a) |
| | Kalan | 64,761 | | |
| | Toplam | 88,985 | | |

a. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış

b. Bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

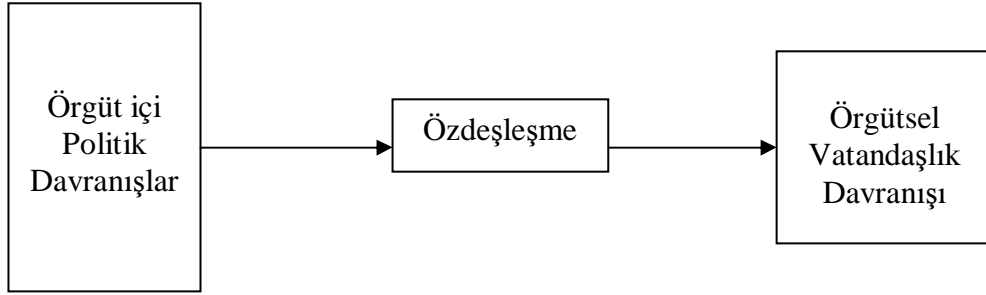
Tablo 33'te ise katsayılar değerleri yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, politik davranışların beta değeri ,422 olup bu değer ,000 p değeri ile anlamlılık seviyesindedir. Böylece katsayılar tablosu da politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini desteklemektedir. Bununla birlikte beta değerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu da göstermektedir. Dolayısıyla denilebilir ki, yöneticilerin uyguladığı politik davranışlar, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 33. Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu

| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|---------------------|------------|-----------|---------------------|--------|------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 2,259 | ,153 | | 14,730 | ,000 |
| | Politik Davranışlar | ,422 | ,043 | ,522 | 9,918 | ,000 |

a. Bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

H 1.1. Politik Davranışların Özdeşleşme Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi



Şekil 4. Araştırma Modeli-Hipotez 1.1

Bu aşamada Hipotez 1.1. test edilmiştir. Bu hipotezin testi ile politik davranışların özdeşleşme aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir. H1.1.'in test edilmesi için Baron ve Kenny'nin dört aşamalı aracılık testi uygulanmıştır.

Birinci Adım: Aracılık analizinin birinci aşamasında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülmektedir. Bu adım Hipotez 1'in doğrulanması sırasında bir önceki aşamada yapıldığından dolayı, burada model özeti, Anova ve katsayılar tablolarının özetine Tablo 34'te yer verilmiştir.

Tablo 34. Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|------------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Politik Davranış | ,422 | 9,918 | ,000 | 98,377 | ,522 | ,269 | ,000 |

İkinci Adım: Aracılık analizinin ikinci aşamasında bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Tablo 35 ve 36’da görüldüğü gibi politik davranışların özdeşleşme üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları anlamlıdır. R² değeri (,238) politik davranışların, özdeşleşme değişkenini yaklaşık % 24 oranında açıkladığını göstermektedir; F değeri (83,244), F değerindeki değişimin anlamlılığı (,000; p<0,05) değerleri ile Anova sonuçları da (,000; p<0,05) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte aracılık analizinde beta katsayısı belirleyici değer olarak alınmaktadır. Tablo 37’deki beta ve t değerleri incelendiğinde, beta katsayısının ,539 ve t değerinin ,000 ile anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 35. Politik Davranışların Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | F Değişimi Anl. |
| 1 | ,490(a) | ,240 | ,238 | ,68819 | ,240 | 83,244 | ,000 |

a. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış

b. Bağımlı değişken: Özdeşleşme

Tablo 36. Politik Davranışların Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Anova Sonuçları

| Model | | Kareler Toplamı | F | Anl. |
|-------|-----------|--------------------|--------|---------|
| 1 | Regresyon | 39,424 | 83,244 | ,000(a) |
| | Kalan | 124,556 | | |
| | Toplam | 163,981 | | |

a. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış

b. Bağımlı değişken: Özdeşleşme

Tablo 37. Politik Davranışların Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerini Gösteren Katsayılar Tablosu

| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|---------------------|------------|-----------|------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 1,562 | ,213 | | 7,343 | ,000 |
| | Politik Davranışlar | ,539 | ,059 | ,490 | 9,124 | ,000 |

a. Bağımlı değişken: Özdeşleşme

Üçüncü Adım: Bu adımda aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Öncelikle özdeşleşme tek başına analize girilmiştir. Tablo 38’de görüldüğü gibi, R^2 değerinin ,408 olması, özdeşleşmenin tek başına örgütsel vatandaşlık davranışını yaklaşık % 41 oranında etkilediğini göstermektedir. Anova ve t değerleri de ,000 ile ($p \leq ,050$) bu ilişkinin anlamlı seviyede olduğunu göstermektedir. Fakat bu aşamada aracı değişkenin tek başına bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek yeterli değildir. Nitekim aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki her ikisinin de bağımsız değişkenden etkilenmesinden kaynaklanabilmektedir. Dolayısıyla özdeşleşme, politik davranışlar ile birlikte tekrar analize girilerek örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu aşamada da Tablo 39’daki model özetine bakıldığında yine sonuçların anlamlı olduğu görülmektedir. Politik davranışlar, özdeşleşme ile birlikte vatandaşlık davranışını % 46,3 oranında etkilemektedir. Tablo 40’taki Anova sonuçları da modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 38. Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Özdeşleşme | ,472 | 13,523 | ,000 | 182,884 | ,640 | ,408 | ,000 |

Tablo 39. Politik Davranışların Özdeşleşme ile Birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | F Değişimi Anl. |
| 1 | ,522(a) | ,272 | ,269 | ,49623 | ,272 | 98,377 | ,000 |
| 2 | ,683(b) | ,467 | ,463 | ,42548 | ,195 | 95,722 | ,000 |

- a. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış
b. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış, Özdeşleşme
c. Bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 40. Özdeşleşmenin Politik Davranışlar ile Birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Anova Tablosu

| Model | | Kareler Toplamı | F | Anl. |
|-------|-----------|-----------------|---------|---------|
| 1 | Regresyon | 24,224 | 98,377 | ,000(a) |
| | Kalan | 64,761 | | |
| | Toplam | 88,985 | | |
| 2 | Regresyon | 41,553 | 114,765 | ,000(b) |
| | Kalan | 47,432 | | |
| | Toplam | 88,985 | | |

- a. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış
b. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış, Özdeşleşme
c. Bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Dördüncü Adım: Bu adımda aracı değişken olarak ele alınan özdeşleşmenin, politik davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracılık etkisi

değerlendirilmiştir. Tablo 41’de görüldüğü gibi, politik davranışların beta değeri özdeşleşmenin analize girmesiyle ,422’den, ,221’e düştüğü için, özdeşleşmenin bu modelde aracılık etkisinin olduğu söylenebilmektedir. Anlamlılık değerlerine bakıldığında ise her iki aşamada da politik davranışların p değerinin ,000 olması özdeşleşmenin bu modelde *yarı aracı* değişken olduğunu göstermektedir.

Tablo 41. Politik Davranışların Özdeşleşme Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu

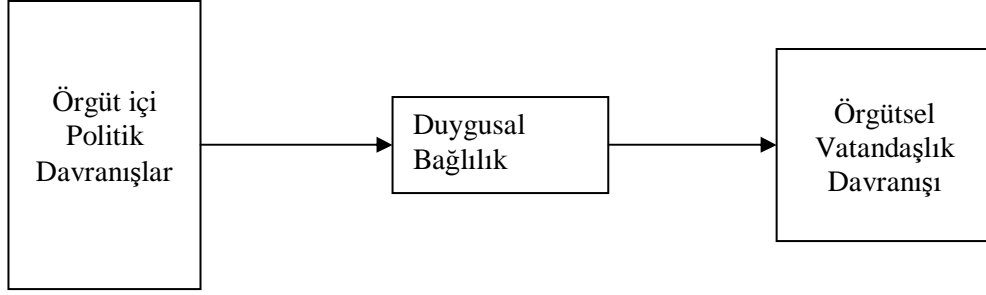
| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|------------------|------------|-----------|---------------------|--------|------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 2,259 | ,153 | | 14,730 | ,000 |
| | Politik Davranış | ,422 | ,043 | ,522 | 9,918 | ,000 |
| 2 | (Sabit) | 1,676 | ,144 | | 11,614 | ,000 |
| | Politik Davranış | ,221 | ,042 | ,273 | 5,284 | ,000 |
| | Özdeşleşme | ,373 | ,038 | ,506 | 9,784 | ,000 |

a. Bağımlı değişken: ÖVD

Bu analiz sonucunda Hipotez 1.1. kabul edilmiştir, dolayısıyla politik davranışlar özdeşleşme aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir. Beta değerlerine bakılarak bu etkinin olumlu yönde olduğu söylenebilmektedir.

H1.1. Yöneticilerin uyguladığı politik etkileme davranışları özdeşleşme aracılığıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkiler.

H 1.2. Politik Davranışların Duygusal Bağlılık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi



Şekil 5. Araştırma Modeli-Hipotez 1.2.

Bu aşamada Hipotez 1.2. test edilmiştir. Bu hipotezin testi ile politik davranışların duygusal bağlılık aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

Birinci Adım: Birinci adımda gerçekleştirilen bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi, önceki bölümlerde yapıldığı için burada tekrar yer verilmemiştir.

İkinci Adım: Aracılık analizinin ikinci adımında, politik davranışların duygusal bağlılık aracı değişkeni üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Tablo 42'deki değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. R^2 değerinden, politik davranışların duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin % 25 olduğu anlaşılmaktadır. Değişim istatistikleri ve Tablo 43'teki Anova değerleri de sonuçların anlamlı olduğunu göstermektedir. Son olarak Tablo 44'teki katsayılar incelendiğinde de beta değerinin ,567 olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle yöneticilerin uyguladığı politik davranışların çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Tablo 42. Politik Davranışların Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | F Değişimi Anl. |
| 1 | ,503(a) | ,253 | ,250 | ,69955 | ,253 | 89,061 | ,000 |

- a. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranışlar
b. Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

Tablo 43. Politik Davranışların Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Anova Tablosu

| Model | | Kareler toplamı | F | Anl. |
|-------|-----------|-----------------|--------|---------|
| 1 | Regresyon | 43,584 | 89,061 | ,000(a) |
| | Kalan | 128,706 | | |
| | Toplam | 172,290 | | |

- a. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranışlar
b. Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

Tablo 44. Politik Davranışların Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|---------------------|------------|-----------|---------------------|-------|------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 1,524 | ,216 | | 7,049 | ,000 |
| | Politik Davranışlar | ,567 | ,060 | ,503 | 9,437 | ,000 |

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

Üçüncü Adım: Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır. Öncelikle duygusal bağlılık analize tek başına girilmiş ve Tablo 45'teki değerler elde edilmiştir. Bu tablodan hareketle duygusal bağlılığın örgütsel

vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olduğunu ve bu aracı değişkenin örgütsel vatandaşlık davranışını % 51 oranında açıkladığını söylemek mümkündür. Fakat bir önceki analizde de olduğu gibi, aracı değişken bağımsız değişken ile birlikte tekrar analize girilmiştir. Bunun nedeni aracı değişkenin bağımlı değişkende yarattığı değişikliğin bir kısmının bağımsız değişkenden kaynaklanma olasılığıdır.

Tablo 45. Duygusal Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|----------------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Duygusal Bağlılık | ,516 | 16,696 | ,000 | 278,764 | ,717 | ,513 | ,000 |

Tablo 46’da da görüldüğü gibi, duygusal bağlılık politik davranışlar ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık % 55’ini belirlemektedir. Bu ilişki F değerleri, anlamlılık değerleri ve Tablo 47’deki Anova sonuçlarından da anlaşılacağı gibi anlamlıdır.

Tablo 46. Duygusal Bağlılığın Politik Davranışlar ile Birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | F Değişimi Anl. |
| 1 | ,522(a) | ,272 | ,269 | ,49623 | ,272 | 98,377 | ,000 |
| 2 | ,741(b) | ,549 | ,546 | ,39128 | ,277 | 161,006 | ,000 |

a. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış

b. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış, Duygusal Bağlılık

c. Bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 47. Duygusal Bağlılığın Politik Davranışlar ile Birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Anova Tablosu

| Model | | Kareler Toplamı | F | Anl. |
|-------|-----------|-----------------|---------|---------|
| 1 | Regresyon | 24,224 | 98,377 | ,000(a) |
| | Kalan | 64,761 | | |
| | Toplam | 88,985 | | |
| 2 | Regresyon | 48,874 | 159,617 | ,000(b) |
| | Kalan | 40,111 | | |
| | Toplam | 88,985 | | |

- a. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış
b. Bağımsız değişken: (Sabit), Politik Davranış, Duygusal Bağlılık
c. Bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Dördüncü Adım: Aracılık analizinin son aşamasında, bir önceki adımda gerçekleştirilen regresyon analizinin katsayılar tablosu incelenmektedir. Tablo 48’de görüldüğü gibi, politik davranışların beta katsayısı ilk aşamada tek başına analize girildiğinde ,422’dir. Bu değer ikinci aşamada duygusal bağlılık değişkeninin modele girmesiyle ,174’e düşmektedir. Duygusal bağlılığın beta değeri ise ,438’dir. Bu demektir ki duygusal bağlılık, politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde aracı değişkendir. Anlamlılık değerlerine bakıldığında politik davranışların ilk ve ikinci aşamada bu değerinin değişmediği ve hep anlamlılık seviyesinde kaldığı görülmektedir. Bu durum duygusal bağlılığın politik davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında *yarı aracı* değişken olduğunu göstermektedir.

Tablo 48. Duygusal Bağlılığın Politik Davranışlar ile Birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu

| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|---------------------|------------|-----------|---------------------|--------|------|
| | | β | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 2,259 | ,153 | | 14,730 | ,000 |
| | Politik Davranışlar | ,422 | ,043 | ,522 | 9,918 | ,000 |
| 2 | (Sabit) | 1,592 | ,132 | | 12,074 | ,000 |
| | Politik Davranışlar | ,174 | ,039 | ,215 | 4,490 | ,000 |
| | Duygusal bağlılık | ,438 | ,034 | ,609 | 12,689 | ,000 |

Duygusal bağılılığın aracı değişken etkisinin ölçülmesi için gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda H1.2 kabul edilmiştir.

H1.2.: Yöneticilerin uyguladığı politik davranışlar duygusal bağıllık aracılığıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkiler.

Politik davranışların ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bütün olarak ele alınıp, çalışmanın hipotezlerinin kabul edilmesinden sonra, politik davranışların alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağıllık üzerindeki etkileri regresyon analizinin *stepwise* yöntemiyle ölçülüp bu davranışlardan bağımlı değişken ve aracı değişkenler üzerinde en çok etkisi olanlar ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı için gerçekleştirilen *stepwise* analizi sonrasında bu değişken üzerinde en çok etkisi bulunan politik davranışların rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar olduğu görülmektedir. Diğer tüm davranışlar bu analizde *stepwise* yöntemiyle elimine edilmiştir. Tablo 49 ve 50’de analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Model özeti görüldüğü gibi ilk aşamada analize girilen rasyonel ikna örgütsel vatandaşlık davranışını % 35,5 oranında açıklarken, ikisi birlikte % 38,7 oranında açıklamaktadır. Bu durum politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin yoğunlukla rasyonel ikna ve katılım davranışlarına dayandığını göstermektedir.

Tablo 49. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | F Değişimi Anl. |
| 1 | ,598(a) | ,357 | ,355 | ,46629 | ,357 | 146,262 | ,000 |
| 2 | ,626(b) | ,391 | ,387 | ,45465 | ,034 | 14,645 | ,000 |

a. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel ikna

b. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel ikna, Katılımcı davranışı

c. Bağımlı değişken: ÖVD

Tablo 50. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu

| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|--------------------|------------|-----------|---------------------|--------|------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 2,382 | ,117 | | 20,411 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,372 | ,031 | ,598 | 12,094 | ,000 |
| 2 | (Sabit) | 2,193 | ,124 | | 17,694 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,239 | ,046 | ,384 | 5,191 | ,000 |
| | Katılımcı davranış | ,184 | ,048 | ,283 | 3,827 | ,000 |

a. Bağımlı değişken: ÖVD

Örgütsel özdeşleşme aracı değişkeni için gerçekleştirilen analiz sonrasında ise aşağıdaki Tablo 51'deki model özeti ve Tablo 52'deki katsayılar tabloları elde edilmiştir. *Stepwise* sonrasında politik davranışlardan yalnızca katılımcı davranışların özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Beta değerlerinden de anlaşılacağı üzere katılımcı davranışlar, özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 51. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | F Değişimi Anl. |
| 1 | ,525(a) | ,276 | ,273 | ,67192 | ,276 | 100,211 | ,000 |

a. Bağımsız değişken: (Sabit), Katılımcı Davranış

b. Bağımlı değişken: Özdeşleşme

Tablo 52. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu

| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|--------------------|------------|-----------|---------------------|--------|------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 1,752 | ,176 | | 9,960 | ,000 |
| | Katılımcı Davranış | ,463 | ,046 | ,525 | 10,011 | ,000 |

a. Bağımlı değişken: Özdeşleşme

Son olarak duygusal bağıllık değişkeni için aynı analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda Tablo 53 ve 54 elde edilmiştir. Tablo 53'te görüldüğü gibi duygusal bağıllık üzerinde en çok etkili olan davranış yine katılımcı davranışlardır. Katılımcı davranışların R²'de yarattığı değişim % 29 civarındadır. Bunu sırasıyla, rasyonel ikna ve meşrulaştırma davranışları izlemektedir. R²'deki değişime katkılarının yüzdesi az da olsa katılımcı davranışların ,285 olan düzeltilmiş R² değerini hepsi toplamda, ,311'e çıkarmışlardır. Katsayılar tablosu da beta ve t değerleriyle sonuçların anlamlı olduğunu ve bu davranışların duygusal bağıllığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Katılımcı davranışların beta değeri, diğer davranışlar analize girildikçe azalsa da modelin son aşamasında yine katılımcı davranışların beta katsayısının diğerlerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 53. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Duygusal Bağıllık Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | F Değişimi Anl. |
| 1 | ,537(a) | ,288 | ,285 | ,68295 | ,288 | 106,382 | ,000 |
| 2 | ,553(b) | ,306 | ,301 | ,67547 | ,018 | 6,858 | ,009 |
| 3 | ,565(c) | ,319 | ,311 | ,67064 | ,013 | 4,791 | ,030 |

- a. Bağımsız değişken: (Sabit), Katılımcı Davranış
b. Bağımsız değişken: (Sabit), Katılımcı Davranış, Rasyonel ikna
c. Bağımsız değişken: (Sabit), Katılımcı Davranış, Rasyonel ikna, Meşrulaştırma
d. Bağımsız değişken: (Sabit), Katılımcı Davranış, Rasyonel ikna, Meşrulaştırma
e. Bağımlı değişken: Duygusal Bağıllık

Tablo 54. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu

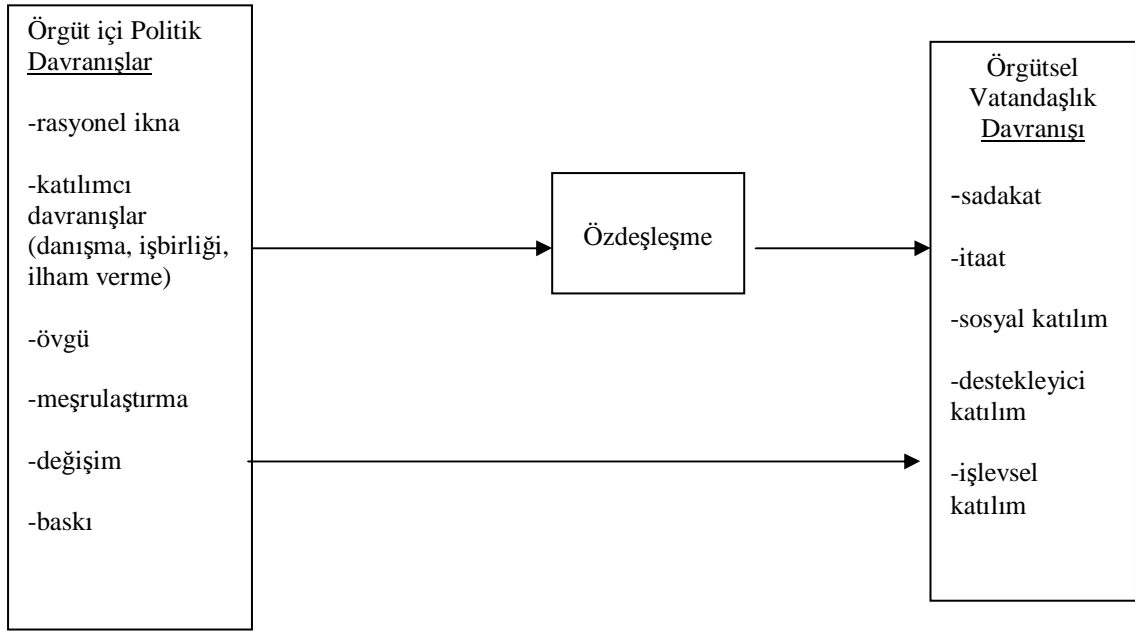
| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|---------------|------------|-----------|---------------------|--------|------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | B |
| 1 | (Sabit) | 1,731 | ,179 | | 9,682 | ,000 |
| | Katılımcı | ,485 | ,047 | ,537 | 10,314 | ,000 |
| 2 | (Sabit) | 1,596 | ,184 | | 8,667 | ,000 |
| | Katılımcı | ,344 | ,071 | ,380 | 4,818 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,179 | ,068 | ,207 | 2,619 | ,009 |
| 3 | (Sabit) | 1,410 | ,202 | | 6,990 | ,000 |
| | Katılımcı | ,274 | ,078 | ,303 | 3,527 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,192 | ,068 | ,222 | 2,818 | ,005 |
| | Meşrulaştırma | ,114 | ,052 | ,130 | 2,189 | ,030 |
| 4 | (Sabit) | 1,403 | ,200 | | 7,018 | ,000 |
| | Katılımcı | ,326 | ,080 | ,361 | 4,075 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,182 | ,068 | ,210 | 2,696 | ,007 |
| | Meşrulaştırma | ,177 | ,058 | ,202 | 3,054 | ,002 |

a Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

Hipotezlerin test edilmesi aşamasında kullanılan analizler aynı aşamalarla, değişkenlerin alt boyutları ile gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada beş alt boyuttan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan değişkenlerin tespit edilebilmesi için, bağımlı değişkenin her bir alt boyutu için ayrı bir analiz gerçekleştirilmiştir.

4.5.5.2. Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi

Politik Davranışların, Özdeşleşme Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Üzerindeki Etkisi



Şekil 6. Araştırmanın Modeli 2

ÖVD Sadakat için Aracılık Analizi

Birinci Adım: Baron ve Kenny'nin 4 aşamalı aracılık analizi takip edilerek birinci aşamada politik etkileme davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışının sadakat boyutu üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Politik etkileme davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışının sadakat alt boyutu üzerindeki etkisine yönelik regresyon

analizi sonuçları Tablo 55’te açıklanmıştır. Buna göre, model bir bütün olarak 0,000 seviyesinde anlamlı iken, düzeltilmiş R^2 değeri bağımsız değişkenlerin, sadakat davranışını yalnızca 0,326 oranında açıkladığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle politik etkileme davranışları sadakat davranışının % 32,6’sını açıklamaktadır. Beta katsayıları ve t değerleri incelendiğinde yalnızca rasyonel ve katılımcı taktiklerin sonuçlarının anlamlı çıktığı görülmektedir. Beta katsayılarından anlaşılacağı üzere örgütsel vatandaşlık davranışının sadakat boyutu üzerinde en yüksek etkisi olan değişken 0,329 beta katsayısı ile katılımcı davranışlardır. Sonuç olarak yöneticilerin uyguladığı hem rasyonel ikna hem de katılımcı davranışların, çalışanların sadakat davranışını olumlu yönde etkilediğidir.

Tablo 55. Politik Davranışların ÖVD’ nin Sadakat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | T Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R^2 | Anova Anl. |
|---------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|------|----------------------|---------------|
| Rasyonel İkna | ,230 | 3,637 | ,000 | 22.266 | .584 | .326 | .000 |
| Katılımcı | ,329 | 4,102 | ,000 | | | | |
| Övgü | -,085 | -1,539 | ,125 | | | | |
| K. değişim | -,073 | -1,512 | ,132 | | | | |
| Meşrulaştırma | ,107 | 1,939 | ,054 | | | | |
| Baskıcı | ,035 | ,795 | ,428 | | | | |

İkinci Adım: İkinci aşamada, politik davranışların, aracı değişken olan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Tablo 56’da görüleceği üzere, bir bütün olarak model, ,000 p değeriyle anlamlı bulunmuştur. Bu modelin R değeri ,562 iken düzeltilmiş R^2 değeri ,311’dir. Bu demektir ki bağımsız değişkenler, özdeşleşme değişkeninin % 31’ini açıklamaktadırlar. Bununla birlikte her bir bağımsız değişkenin beta katsayıları ile t anlamlılık değerleri incelendiğinde bu değişkenlerden yalnızca katılımcı davranışların bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değişkenin beta katsayısı ,504 ile yüksek oranda özdeşleşmeyi açıklamaktayken, anlamlılık seviyesi 0,05’in altındadır; yani istatistiki açıdan

anlamlıdır. Bu demektir ki, yöneticinin uyguladığı katılımcı davranışlar çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 56. Politik Davranışların Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | T Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|-----------------------|----------------------|-------------|-------------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Rasyonel İkna | ,088 | 1,283 | ,201 | 17,378 | ,536 | ,288 | ,000 |
| Katılımcı Davranışlar | ,409 | 4,689 | ,000 | | | | |
| Övgü | -,038 | -,628 | ,531 | | | | |
| Karşılıklı Değişim | -,029 | -,550 | ,583 | | | | |
| Meşrulaştırma | ,070 | 1,171 | ,242 | | | | |
| Baskıcı | ,048 | 1,023 | ,307 | | | | |

Üçüncü Adım: Bu adımda aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılacaktır. Öncelikle özdeşleşmenin tek başına sadakat davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo 57’de görüldüğü gibi bu analizin sonuçları anlamlıdır ve özdeşleşme, sadakat davranışını olumlu yönde etkilemektedir. İkinci olarak aracı değişkenin, bağımsız değişken ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının sadakat boyutu üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisi bulunan tek politik davranış katılımcı davranışlar olduğundan dolayı aracılık analizine bu değişken ile devam edilmiştir. Tablo 58’de görüldüğü gibi katılımcı davranışların özdeşleşme aracılığıyla sadakat davranışı üzerindeki etkisini ölçen hiyerarşik regresyon analizi ,000 Anova değerleriyle anlamlı bulunmuştur. İlk aşamada analize giren katılımcı davranışların R² değeri ,283’tür; bu demektir ki

katılımcı davranışlar, tek başına sadakat davranışının % 28,3'ünü açıklamaktadır. İkinci aşamada analize giren örgütsel özdeşleşme ise R^2 'de ,120 oranında bir artış sağlamış ve bu ikinci modelin toplam R^2 'si ,401 olmuştur. Dolayısıyla katılımcı davranışların, özdeşleşme aracılığı ile sadakat davranışını % 40,1 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Anova sonuçlarına göre anlamlılık değerlerine bakıldığında da her iki aşamada da p değerinin 0,05'in altında (,000) yani anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değerler modelin bir bütün olarak da anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu demektir ki; çalışanların örgüt ile özdeşleşmeleri, yöneticilerin katılımcı davranışlarıyla birlikte çalışanların sadakat davranışını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 57. Özdeşleşmenin ÖVD'nin Sadakat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R^2 | Anova Anl. |
|------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|----------------------|---------------|
| Özdeşleşme | ,571 | 12,077 | ,000 | 145,857 | ,597 | ,354 | ,000 |

Tablo 58. Özdeşleşmenin Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin Sadakat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R^2 | Düzeltilmiş R^2 | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|-------|----------------------|--------------------------------|------------------------|---------------|-----------------------------|
| | | | | | R^2 Değişim i | F Değişimi | Anova F Değişimi Anl. |
| 1 | ,535(a) | ,286 | ,283 | ,63814 | ,286 | 105,220 | ,000 |
| 2 | ,637(b) | ,406 | ,401 | ,58311 | ,120 | 52,978 | ,000 |

- a. Bağımsız değişken: (Sabit), Katılımcı davranışı
b. Bağımsız değişken: (Sabit) Katılımcı davranışı, Özdeşleşme,
c. Bağımlı değişken: ÖVD Sadakat

Dördüncü Adım: Üçüncü adımda gerçekleştirilen aynı analizin katsayılar tablosuna bakılarak modeldeki aracılık ilişkileri değerlendirilmiştir. Bu modelin analiz sonuçlarında, Tablo 59'daki katsayılar incelendiğinde, ilk ve ikinci aşamalarda tüm değişkenlerin anlamlılık seviyelerinde olduğu görülmektedir ($p \leq 0,05$). Birinci aşamada beta katsayısı ,451 olan katılımcı davranışları, ikinci aşamada özdeşleşme değişkeni analize girdiğinde ,252'ye düştüğü görülmektedir. Bu durum, modelde, özdeşleşmenin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Özdeşleşme modele girdiğinde, bağımsız değişkenin istatistiksel olarak anlamlılığını koruması ise ($p = ,000$), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde direkt etkisi de olduğu, dolayısıyla, özdeşleşmenin burada *yarı aracı* değişken olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak denilebilir ki; yöneticilerin uyguladığı katılımcı davranışlar, çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri aracılığıyla, çalışanların sadakat davranışını etkilemektedir ve bu etki olumlu yöndedir.

Tablo 59. ÖVD'nin Sadakat Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 1

| Mode | | Katsayılar | | Standart | t | Anl. |
|------|-------------------|------------|-----------|----------|--------|------|
| | | β | Std. Hata | Beta | | |
| 2 | (Sabit) | 1,860 | ,167 | | 11,137 | ,000 |
| | Katılım davranışı | ,451 | ,044 | ,535 | 10,258 | ,000 |
| 3 | (Sabit) | 1,223 | ,176 | | 6,952 | ,000 |
| | Katılım davranışı | ,252 | ,049 | ,299 | 5,192 | ,000 |
| | Özdeşleşme | ,379 | ,052 | ,419 | 7,279 | ,000 |

ÖVD İtaat için Aracılık Analizi

Birinci Adım: Tablo 60'ta politik davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışının itaat boyutu üzerindeki etkisini gösteren doğrusal regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Anova analizinin sonucu (p= ,000) bu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu, düzeltilmiş R² ise ,196 değeri ile yöneticilerin uyguladıkları bu davranışların çalışanın itaat davranışını %19,6 oranında açıkladığını göstermektedir. Bununla birlikte, değişkenlerin anlamlılık değerlerine bakıldığında rasyonel ikna (p= ,001) ve katılımcı (p= ,019) ile karşılıklı değişim davranışlarının (p= ,004) itaat davranışı üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğunu görmek mümkündür. Rasyonel ikna ve katılımcı davranışların beta katsayıları birbirine yakın ve bağımlı değişkeni pozitif yönde etkilemekte iken, karşılıklı değişimin ise -,131 beta katsayısı ile negatif etkilediği görülmektedir. Bu demektir ki rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar, çalışanın itaat davranışı olumlu yönde etkilemekte yani bu davranışın artmasına yol açmakta iken, yöneticinin uyguladığı karşılıklı değişim davranışı ise çalışanın itaatini azaltmaktadır.

Tablo 60. Politik Davranışların ÖVD'nin İtaat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet

Tablo

| | β Katsayısı | T Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|--------------------------|----------------------|-------------|-------------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Rasyonel İkna | ,194 | 3,255 | ,001 | 11.724 | .463 | .196 | .000 |
| Katılımcı Davranışlar | ,178 | 2,355 | ,019 | | | | |
| Övgü | -,007 | -,131 | ,895 | | | | |
| Karşılıklı değişim | -,131 | -2,888 | ,004 | | | | |
| Meşrulaştırma | ,096 | 1,842 | ,067 | | | | |
| Baskıcı | ,055 | 1,350 | ,178 | | | | |

İkinci Adım: İkinci aşama bundan sonraki analizlerde hep aynı olacağından dolayı tekrar aynı tablolara yer verilmeyecektir. Daha önce yapılan analizlerde yalnızca katılımcı davranışların özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisi tespit edildiğinden dolayı analizin bundan sonraki kısımlarına katılımcı davranışlar ile devam edilecektir (Bkz. Tablo 56).

Üçüncü Adım: Bu aşamada özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışının itaat boyutu üzerindeki etkisine önce tek başına; sonra, katılımcı davranışlar ile birlikte bakılmıştır. Tablo 61'deki değerlere bakıldığında özdeşleşmenin tek başına analize girildiğinde itaat davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ve bu davranışı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. İkinci olarak katılımcı davranışlar ile birlikte analize girildiğinde elde edilen Tablo 62'deki sonuçlara bakıldığında, birinci aşamada ,146 olan R^2 değerinin ikinci aşamada özdeşleşmenin modele dâhil olmasıyla ,333 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla özdeşleşme katılımcı davranışlar ile birlikte, itaat davranışını % 33 oranında açıklamaktadır. Diğer değerlere bakıldığında da modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F= 74,566$; $p= 0,000$).

Tablo 61. Özdeşleşmenin ÖVD'nin İtaat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R^2 | Anova Anl. |
|------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|----------------------|---------------|
| Özdeşleşme | ,483 | 11,723 | ,000 | 137,438 | ,586 | ,341 | ,000 |

Tablo 62. Özdeşleşmenin Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin İtaat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | Anova F Değişimi Anl. |
| 1 | ,387 ^a | ,149 | ,146 | ,59987 | ,149 | 46,189 | ,000 |
| 2 | ,581 ^b | ,338 | ,333 | ,53028 | ,188 | 74,566 | ,000 |

- a. Bağımsız değişken: (Sabit), Katılımcı davranış
b. Bağımsız değişken: (Sabit) Katılımcı davranış, Özdeşleşme,
c. Bağımlı değişken: ÖVD İtaat

Dördüncü Adım: Bu aşamada, üçüncü adımda gerçekleştirilen aynı analizin katsayılar tablosu incelenerek aracılık ilişkileri ölçülmüştür. Tablo 63'te görüldüğü gibi, ilk aşamada katılımcı davranışlar ,000 ile ($p \leq 0,05$) anlamlılık seviyesinde iken, bu değer ikinci aşamada ,134'e çıktığı görülmüştür. Örgütsel özdeşleşmenin de ,000 ile anlamlılık seviyesinde olması bu değişkenin modelde aracı değişken görevi gördüğünü gösterirken; katılımcı davranışların ikinci aşamada anlamlılık sınırının dışına çıkması özdeşleşmenin, yöneticinin uyguladığı katılımcı davranışlar ile çalışanların itaat davranışı arasında *tam aracı* değişken olduğunu göstermektedir.

Tablo 63. ÖVD'nin İtaat Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 1

| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|-------------------|------------|-----------|---------------------|--------|------|
| | | β | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 2,763 | ,157 | | 17,597 | ,000 |
| | Katılım davranışı | ,281 | ,041 | ,387 | 6,796 | ,000 |
| 2 | (Sabit) | 2,076 | ,160 | | 12,974 | ,000 |
| | Katılım davranışı | ,066 | ,044 | ,091 | 1,504 | ,134 |
| | Özdeşleşme | ,408 | ,047 | ,525 | 8,635 | ,000 |

ÖVD Sosyal Katılım için Aracılık Analizi

Birinci Adım: Örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal katılım boyutu üzerinde yapılan regresyon analizinde de yine model bir bütün olarak anlamlı çıkmıştır ($p = ,000$). Tablo 64'teki düzeltilmiş R^2 sütununa bakıldığında politik etkileme davranışlarının sosyal katılım davranışını % 23,9 oranında açıkladığı görülmektedir. Beta katsayılarına bakıldığında, sosyal katılım üzerinde en fazla etkisi olan politik etkileme davranışının rasyonel ikna olduğu görülmektedir. Bu davranışın beta katsayısı ,346 iken p değeri de ,000 seviyesinde anlamlılık göstermektedir. Meşrulaştırma ve baskıcı davranışların da anlamlı seviyede etkisi olduğu gözlemlenmekte ise de p değerleri 0,05'e çok yakındır. Bununla birlikte karşılıklı değişim davranışının yine burada negatif yönde bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Bu demektir ki yöneticilerin rasyonel ikna, meşrulaştırma ve baskı davranışları çalışanların sosyal katılım davranışlarını olumlu yönde etkilemekte iken, karşılıklı değişim davranışı ise olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 64. Politik Davranışların ÖVD'nin Sosyal Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | T Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R^2 | Anova Anl. |
|-----------------------|----------------------|-------------|-------------|----------|------|----------------------|---------------|
| Rasyonel İkna | ,346 | 5,009 | ,000 | 14.829 | .506 | .239 | .000 |
| Katılımcı Davranışlar | ,134 | 1,531 | ,127 | | | | |
| Övgü | -,047 | -,774 | ,440 | | | | |
| Karşılıklı değişim | -,139 | -2,629 | ,009 | | | | |
| Meşrulaştırma | ,122 | 2,031 | ,043 | | | | |
| Baskıcı | ,106 | 1,350 | ,027 | | | | |

İkinci Adım: Bu adımın aynısı önceki analizlerde yapıldığından dolayı aynı tablolara tekrar yer verilmemiştir. Politik davranışlardan yalnızca katılımcı davranışların özdeşleşme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu önceki analizlerde ortaya konulmuştu (Bkz. Tablo 56).

Üçüncü Adım: Özdeşleşmenin sosyal katılım üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizleri tablosunda (Tablo 65) görüldüğü gibi, sonuçlar anlamlıdır, yani özdeşleşme sosyal katılım davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Fakat özdeşleşme üzerinde yalnızca katılımcı davranışların etkisi bulunmakta ve katılımcı davranışların sosyal katılım üzerinde bir etkisi tespit edilmediğinden dolayı aracılık analizine devam edilmemiştir.

Tablo 65. Özdeşleşmenin ÖVD'nin Sosyal Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Özdeşleşme | ,457 | 8,522 | ,000 | 72,629 | ,457 | ,213 | ,000 |

ÖVD Destekleyici Katılım Davranışı için Aracılık Analizi

Birinci Adım: Tablo 66'daki politik etkileme davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının destekleyici katılım üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin bütününe % 31,8 oranında bir açıklayıcılığı olduğu görülmektedir. Çalışanların destekleyici katılım göstermesi üzerinde en fazla etki eden politik etkileme davranışının katılımcı davranışlar olduğunu söylemek mümkündür ($\beta = ,264$). Bunu rasyonel ikna davranışı ve baskıcı davranışlar izlemektedir. Diğer davranışların ise bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi görülmemiştir. Dolayısıyla çalışanların destekleyici katılım davranışları üzerinde yalnızca rasyonel ikna, katılımcı davranışlar ve baskıcı davranışların etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 66. Politik Davranışlarının ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | T Değeri | T Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|-----------------------|----------------------|-------------|-------------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Rasyonel İkna | ,243 | 3,958 | ,000 | 21.558 | .578 | .318 | .000 |
| Katılımcı Davranışlar | ,264 | 3,386 | ,001 | | | | |
| Övgü | -,033 | -,609 | ,543 | | | | |
| Karşılıklı değişim | -,024 | -,521 | ,603 | | | | |
| Meşrulaştırma | ,042 | ,790 | ,431 | | | | |
| Baskıcı | ,118 | 2,782 | ,006 | | | | |

İkinci Adım: Politik etkileme davranışlarından yalnızca katılımcı davranışların özdeşleşmeyi etkilediği önceki analizlerde gösterilmiştir (Bkz. Tablo 56).

Üçüncü Adım: Bu adımda öncelikle özdeşleşmenin tek başına, daha sonra da katılımcı davranışlar ile birlikte destekleyici katılım boyutu üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo 67'de görüldüğü gibi, özdeşleşmenin destekleyici katılım üzerinde yaklaşık % 21 oranında bir açıklayıcılığı bulunmaktadır. Beta değeri özdeşleşmenin destekleyici katılım davranışını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Özdeşleşme değişkeninin, katılımcı davranış değişkeni ile birlikte destekleyici katılım üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan hiyerarşik regresyon sonucunda aşağıdaki model özeti tablosu elde edilmiştir. Tablo 68'de görüldüğü gibi, R² değerleri ve değişim istatistikleri modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Katılımcı davranışların ve özdeşleşmenin destekleyici katılım davranışı üzerinde yaklaşık % 32 oranında etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu demektir ki; çalışanların örgütle özdeşleşmeleri, yöneticilerin katılımcı davranışlarıyla birlikte çalışanların destekleyici katılım davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 67. Özdeşleşmenin ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Özdeşleşme | ,429 | 8,506 | ,000 | 72,353 | ,464 | ,213 | ,000 |

Tablo 68. Özdeşleşmenin Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | Anova F Değişimi Anl. |
| 1 | ,524(a) | ,274 | ,271 | ,62116 | ,274 | 99,322 | ,000 |
| 2 | ,573(b) | ,328 | ,323 | ,59889 | ,054 | 20,929 | ,000 |

a.Bağımsız değişken : (Sabit), Katılımcı davranışlar

b.Bağımsız değişken: (Sabit), Katılımcı davranışlar, Özdeşleşme

c.Bağımlı değişken: ÖVD Destekleyici Katılım

Dördüncü Adım: Son adımda, bir önceki regresyon analizinde elde edilen katsayılar tablosu incelenmiştir. Tablo 69'da görüldüğü gibi katılımcı davranışların beta katsayısı birinci modelde ,426 iken, ikinci modelde, özdeşleşmenin modele eklenmesiyle ,298 olmuştur. Bu durum, özdeşleşme değişkeninin, katılımcı davranışların destekleyici katılım üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte p değerleri her iki modelde de ,000 ile anlamlılık seviyesinde seyretmektedir. Aracı değişken analize girdiğinde, bağımsız değişkenin anlamlılık seviyesini koruması bu modelde özdeşleşmenin *yarı aracı* değişken olduğunu göstermektedir. Bu demektir ki, yöneticilerin katılımcı davranışları, çalışanların destekleyici katılım davranışını hem direkt olarak hem de çalışanların özdeşleşmeleri aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Beta katsayıları bu etkinin pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 69. ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu1

| Mode l | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | T | Anl. |
|-----------|--------------------|------------|--------------|------------------------|--------|------|
| | | β | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 2,212 | ,163 | | 13,605 | ,000 |
| | Katılımcı davranış | ,426 | ,043 | ,524 | 9,966 | ,000 |
| 2 | (Sabit) | 1,801 | ,181 | | 9,966 | ,000 |
| | Katılımcı davranış | ,298 | ,050 | ,366 | 5,977 | ,000 |
| | Özdeşleşme | ,244 | ,053 | ,280 | 4,575 | ,000 |

ÖVD İşlevsel Katılım Davranışı için Aracılık Analizi

Birinci Adım: Öncelikle Politik davranışların işlevsel katılım davranışı üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Tablo 70'te görüldüğü gibi model bir bütün olarak anlamlı bulunmuşsa da ($p=,000$), değişkenlerin teker teker beta katsayıları ve t değerleri incelendiğinde, yalnızca rasyonel ikna ($p= ,002$) ve karşılıklı değişim ($p= ,014$) davranışları değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir. Beta katsayılarına bakıldığında rasyonel iknanın beta katsayısının ,252 iken; karşılıklı değişimin -,152 olduğu görülmektedir. Bu demektir ki, yöneticilerin rasyonel ikna davranışları, çalışanların işlevsel katılımını pozitif yönde etkilemekte iken, karşılıklı değişim davranışları, negatif yönde etkilemektedir; bir başka deyişle, rasyonel ikna arttıkça işlevsel katılım artarken, karşılıklı değişim davranışı arttıkça işlevsel katılım azalmaktadır.

Tablo 70. Politik Davranışların ÖVD'nin İşlevsel Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | T Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|-----------------------|----------------------|-------------|-------------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Rasyonel İkna | ,252 | 3,141 | ,002 | 9.634 | .428 | .164 | .000 |
| Katılımcı Davranışlar | ,179 | 1,765 | ,079 | | | | |
| Övgü | ,039 | ,554 | ,580 | | | | |
| Karşılıklı değişim | -,152 | -2,487 | ,014 | | | | |
| Meşrulaştırma | ,043 | ,609 | ,543 | | | | |
| Baskıcı | -,041 | -,745 | ,457 | | | | |

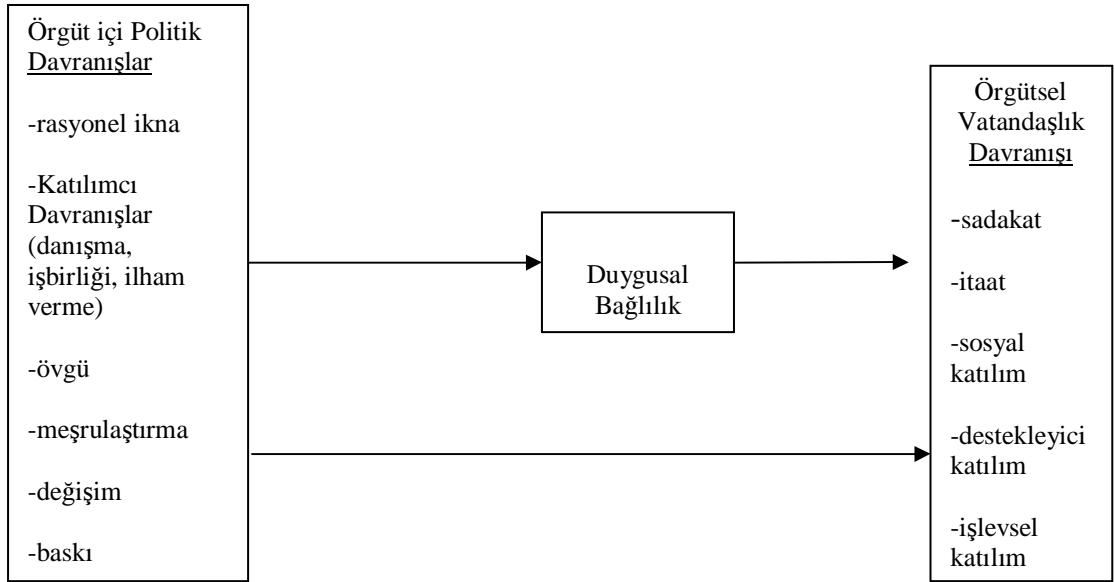
İkinci Adım: Politik davranışlardan yalnızca katılımcı davranışların özdeşleşme üzerinde etkisi vardır. (Bkz. Tablo 56)

Üçüncü Adım: Üçüncü adımda öncelikle aracı değişkenin tek başına işlevsel katılım üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Tablo 71'de modelin regresyon değerleri ve değişim istatistiklerine bakıldığında anlamlı oldukları görülmektedir. Dolayısıyla özdeşleşmenin işlevsel katılımı olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Fakat işlevsel katılım üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi tespit edilen rasyonel ikna ve karşılıklı değişim davranışlarının, özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmediğinden dolayı analizin bundan sonraki adımlarına devam edilmemiştir.

Tablo 71. Özdeşleşmenin ÖVD'nin İşlevsel Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisi

| | β Katsayısı | t Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Özdeşleşme | ,457 | 8,522 | ,000 | 72,629 | ,457 | ,213 | ,000 |

Politik Etkileme Davranışlarının Duygusal Bağlılık Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi



Şekil 7. Araştırmanın Modeli 3

ÖVD Sadakat Davranışı için Aracılık Analizi

Birinci Adım: İkinci aracı değişken olan duygusal bağlılık için yapılan aracılık testlerinin birinci adımı, özdeşleşme için yapılan analizlerle aynı olacağından dolayı önceki regresyon analizlerinden faydalanılmış ve bu aşamada aynı tablolara tekrar yer verilmemiştir.

Politik etkileme davranışlarının ÖVD'nin sadakat boyutu üzerindeki etkilerini gösteren Tablo 34'e tekrar bakıldığında yalnızca rasyonel ikna davranışı ($\beta = ,230$) ve katılımcı davranışların ($\beta = ,329$) sadakat boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

İkinci Adım: Politik davranışların duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkilerine bakıldığında Tablo 72'de rasyonel ikna, katılımcı davranışlar ve

meşrulaştırma davranışlarının istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir. Hem t anlamlılık değerlerinden hem de beta katsayılarından katılımcı davranışların daha yüksek oranda bir etkisi olduğunu göstermek mümkündür. Model bir bütün olarak da anlamlı bulunmuş ($p = ,000$), ve duygusal bağlılığı % 32 (R^2) oranında açıkladığı ortaya konulmuştur. Sonuç olarak beta katsayılarına bakılarak da denilebilir ki, rasyonel ikna, katılımcı ve meşrulaştırma davranışları, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 72. Politik Davranışların Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | T Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R^2 | Anova Anl. |
|-----------------------|----------------------|-------------|-------------|----------|------|----------------------|---------------|
| Rasyonel İkna | ,188 | 2,758 | ,006 | 21,736 | ,579 | ,320 | ,000 |
| Katılımcı | ,339 | 3,931 | ,000 | | | | |
| Övgü | -,002 | -,028 | ,978 | | | | |
| Karşılıklı değişim | -,026 | -2,417 | ,056 | | | | |
| Meşrulaştırma | ,170 | 2,862 | ,005 | | | | |
| Baskıcı | ,046 | ,973 | ,332 | | | | |

Üçüncü Adım: Bu adımda aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi önce tek başına daha sonra bağımsız değişkenle birlikte ölçülmüştür. Tablo 73'te duygusal bağlılığın sadakat davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ve bu değişkenin sadakat davranışını % 53 oranında açıkladığı görülmektedir. Duygusal bağlılık üç farklı politik davranıştan etkilenmekte ise de sadakat davranışını yalnızca rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar etkilediğinden dolayı bu iki değişkenin

duygusal bağıllık aracılığıyla sadakat davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo 74'teki sonuçlara bakıldığında Anova değerleri yine modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($p = ,000$). Modelin ilk aşamasında rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar değişkenleri analize girdiğinde modelin açıklayıcılığı % 31 civarında iken, modelin son aşamasında duygusal bağıllık aracı değişkeninin analize girmesiyle modelin düzeltilmiş R^2 değerinin 0,566 olduğu yani modelin sadakat davranışını % 56,6 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu demektir ki çalışanların duygusal bağıllığı, yöneticilerin politik etkileme davranışlarından rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının sadakat davranışı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 73. Duygusal Bağıllığın ÖVD'nin Sadakat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R^2 | Anova Anl. |
|----------------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|----------------------|---------------|
| Duygusal Bağıllık | ,680 | 17,272 | ,000 | 298,322 | ,729 | ,530 | ,000 |

Tablo 74. Duygusal Bağıllığın Rasyonel İkna ve Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin Sadakat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R^2 | Düzeltilmiş R^2 | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|-------|----------------------|--------------------------------|------------------------|---------------|-----------------|
| | | | | | R^2 Değişimi | F Değişimi | Anova F Anl. |
| 1 | ,566(a) | ,321 | ,316 | ,62347 | ,321 | 61,877 | ,000 |
| 2 | ,756(b) | ,571 | ,566 | ,49626 | ,251 | 152,527 | ,000 |

- a. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel İkna, Katılımcı davranışı
b. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel İkna, Katılımcı davranışı, Duygusal Bağıllık
c. Bağımlı değişken: ÖVD sadakat

Dördüncü Adım: Tablo 75'teki katsayılar incelendiğinde, modelin ikinci aşamasında duygusal bağıllık değişkeninin modele girmesiyle, rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar değişkenlerinin, beta katsayılarının düştüğü görülmektedir. Bu

demektir ki duygusal bağıllık değişkeni bu modelde aracı değişken rolü oynamaktadır. Bağımsız değişkenlerin t değerleri ve anlamlılık değerlerine bakıldığında ise ilk modelde her iki bağımsız değişkenin anlamlı ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Modelin ikinci aşamasında ise, anlamlılık değerlerine bakıldığında, yalnızca rasyonel iknanın p değerinin 0,05'in altında kaldığı görülmektedir. Katılımcı davranışlar ise istatistiksel olarak anlamsız hale gelmiştir. Bu demektir ki, rasyonel ikna, duygusal bağıllık değişkeni aracı olmadan da sadakat davranışı üzerinde direkt etkiye sahiptir. Katılımcı davranışlar ise yalnızca duygusal bağıllık değişkeni üzerinden sadakat davranışını etkilemektedir. Bir diğer deyişle, duygusal bağıllık değişkeni, katılımcı davranışlar ve sadakat davranışı arasında *tam aracı* değişken rolü oynarken; rasyonel ikna ile sadakat davranışı arasında ise *yarı aracı* değişken rolü oynamaktadır.

Tablo 75. ÖVD'nin Sadakat Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 2

| Mode | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|------|-------------------|------------|-----------|---------------------|--------|------|
| | | β | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 1,686 | ,170 | | 9,916 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,232 | ,063 | ,287 | 3,678 | ,000 |
| | Katılım davranışı | ,267 | ,066 | ,317 | 4,062 | ,000 |
| 2 | (Sabit) | ,791 | ,153 | | 5,153 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,132 | ,051 | ,163 | 2,588 | ,010 |
| | Katılım davranışı | ,075 | ,055 | ,089 | 1,367 | ,173 |
| | Duygusal bağıllık | ,561 | ,045 | ,601 | 12,350 | ,000 |

ÖVD İtaat Davranışı için Aracılık Analizi

Birinci Adım: Bir önceki modelde (Bkz. Tablo 36) politik etkileme davranışlarının, itaat davranışı üzerindeki etkisine bakılmış ve itaat davranışı üzerinde rasyonel ikna ($\beta = ,194$; $p = ,001$) katılımcı davranışlar ($\beta = ,178$; $p = ,019$) ve

karşılıklı değişim davranışı ($\beta = -.131$; $p = .004$) değişkenlerinin etkisi olduğu görülmüştü.

İkinci Adım: Politik etkileme davranışlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerine bir önceki bölümde bakılmış ve rasyonel ikna ($p = .006$), katılımcı ($p = .000$) ve meşrulaştırma ($p = .005$) davranışlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu görülmüştü (Bkz. Tablo 72).

Üçüncü Adım: Bu aşamada duygusal bağlılığın öncelikle tek başına daha sonra politik davranışlar ile birlikte itaat davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo 76'da duygusal bağlılığın tek başına itaat davranışının yaklaşık % 36'nı açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada, hem itaati hem de duygusal bağlılığı etkileyen davranışlar olan rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar alınarak duygusal bağlılık ile birlikte analize sokulmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan Tablo 77'de gösterilen model özeti incelendiğinde, iki politik davranışın R^2 'de meydana getirdiği değişim % 18,7 oranında iken, tüm modelin itaat davranışını yaklaşık %37 oranında açıkladıkları görülmektedir. Değişim istatistikleri de ($F = 81,590$; Anova $p = .000$) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu demektir ki yöneticilerin rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar çalışanların örgüte duydukları duygusal bağlılık ile birlikte çalışanların itaat davranışını etkilemektedir.

Tablo 76. Duygusal Bağlılığın ÖVD'nin İtaat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet

Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | T Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R^2 | Anova Anl. |
|----------------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|----------------------|---------------|
| Duygusal Bağlılık | ,484 | 12,248 | ,000 | 150,018 | ,603 | ,361 | ,000 |

Tablo 77. Duygusal Bağlılığın, Rasyonel İkna ve Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin İtaat Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|--------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | Anova F Anl. |
| 1 | ,443(a) | ,196 | ,187 | ,58542 | ,196 | 21,214 | ,000 |
| 2 | ,623(b) | ,388 | ,373 | ,51172 | ,192 | 81,590 | ,000 |

a. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel İkna, Katılımcı davranışı

b. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel İkna, Katılımcı davranışı, Duygusal Bağlılık

c. Bağımlı değişken: ÖVD itaat

Dördüncü Adım: Bir önceki adımdaki hiyerarşik regresyon analizi sırasında elde edilen katsayılar tablosuna da Tablo 78'de yer verilmiştir. Beta katsayıları sırasıyla ,193 ve ,128 olan rasyonel ikna ve katılımcı davranışların, modelin ikinci aşamasında duygusal bağlılığın modele eklenmesiyle, bu değerlerinin azaldığı görülmektedir. Bu göstergeler sonucunda denilebilir ki, duygusal bağlılık, rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar duygusal bağlılık aracılığıyla itaat davranışını etkilemektedir. Beta değerleri bu etkilerin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, rasyonel ikna, modelin ikinci aşamasında da anlamlılık seviyesini korurken; katılımcı davranışların, p değerlerinin anlamlılık seviyesinin üzerine çıktığı görülmektedir. Bu durum, duygusal bağlılığın rasyonel ikna ile itaat davranışı arasında *yarı aracı*; katılımcı davranış ile itaat davranışı arasında ise *tam aracı* değişken olduğunu göstermektedir.

Tablo 78. ÖVD İtaat Boyutu İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 2

| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|-------------------|------------|-----------|---------------------|--------|---------|
| | | β | Std. Hata | Beta | | β |
| 1 | (Sabit) | 2,618 | ,161 | | 16,292 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,193 | ,060 | ,277 | 3,236 | ,001 |
| | Katılım davranışı | ,128 | ,062 | ,176 | 2,060 | ,040 |
| 2 | (Sabit) | 1,932 | ,159 | | 12,156 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,116 | ,053 | ,167 | 2,204 | ,028 |
| | Katılım davranışı | -,019 | ,057 | -,027 | -,343 | ,732 |
| | Duygusal bağlılık | ,430 | ,047 | ,535 | 9,138 | ,000 |

a. Bağımlı değişken: ÖVD itaat

ÖVD Sosyal Katılım Davranışı için Aracılık Analizi

Birinci Adım: Bir önceki modelde, politik etkileme davranışlarının, sosyal katılım davranışı üzerindeki etkilerini gösteren analiz sonuçlarına bakıldığında (Bkz. Tablo 64), rasyonel ikna ($\beta=,346$; $p=,000$), karşılıklı değişim ($\beta=-,139$; $p=,009$), meşrulaştırma ($\beta= ,122$; $p=,043$) ve baskıcı davranışların ($\beta=,106$; $p= ,027$) istatistiksel olarak anlamlı etkileri bulunmuştur.

İkinci Adım: Politik davranışların duygusal bağlılık üzerindeki etkilerine bakılmış ve rasyonel ikna ($p= ,006$), katılımcı ($p=,000$) ve meşrulaştırma ($p=,005$) davranışlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu görülmüştü (Tablo 72).

Üçüncü Adım: Analizin üçüncü adımında, öncelikle duygusal bağlılığın tek başına sosyal katılım üzerindeki etkisine bakılmış ve bu etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 79). Daha sonra hem sosyal katılımı hem de duygusal bağlılığı etkileyen ortak bağımsız değişkenler olan rasyonel ikna ve meşrulaştırma değişkenleri alınarak hiyerarşik regresyon ile hepsinin sosyal katılım üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Duygusal bağlılığın, rasyonel ikna ve meşrulaştırma ile beraber sosyal katılım davranışı üzerindeki etkilerine hiyerarşik regresyon aracılığıyla bakılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen Tablo 80'deki model özetine bakıldığında her iki aşamada da modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p= ,000$). Duygusal bağlılık davranışının rasyonel ikna ve meşrulaştırma davranışları ile birlikte modelin yaklaşık % 28'sini açıkladıkları görülmektedir. Dolayısıyla bu aşama sonucunda denilebilir ki, çalışanların örgüte duydukları duygusal bağlılık, yöneticilerin rasyonel ikna ve meşrulaştırma davranışları ile birlikte, çalışanların sosyal katılım davranışlarını etkilemektedir.

Tablo 79. Duygusal Bağlılığın ÖVD'nin Sosyal Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | T Değeri | T Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|----------------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Duygusal Bağlılık | ,447 | 8,543 | ,000 | ,72,980 | ,466 | ,214 | ,000 |

Tablo 80. Duygusal Bağlılığın, Rasyonel İkna ve Meşrulaştırma ile Birlikte ÖVD'nin Sosyal Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş iş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------|-----------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | Anova F Anl. |
| 1 | ,471(a) | ,222 | ,216 | ,68640 | ,222 | 37,302 | ,000 |
| 2 | ,538(b) | ,290 | ,282 | ,65697 | ,068 | 25,003 | ,000 |

- a. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel ikna, Meşrulaştırma
b. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel ikna, Meşrulaştırma, Duygusal bağlılık
c. Bağımlı değişken: ÖVD Sosyal katılım

Dördüncü Adım: Aynı hiyerarşik regresyon analizinin Tablo 81'deki katsayılar tablosu incelendiğinde, meşrulaştırma değişkeninin beta katsayısının çok düşük olduğu ve modelin iki aşamasında da anlamlılık değerinin 0,05'in çok üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle meşrulaştırmanın, sosyal katılım üzerinde direkt etkisi bulunmasına karşılık, duygusal bağlılık aracılığıyla sosyal katılımı etkilemediği ortaya konulmuştur. Buna karşılık rasyonel ikna değişkeninin t anlamlılık değerinin, her iki aşamada da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir; beta katsayısı ise ikinci aşamada duygusal bağlılığın analize girmesiyle azalmıştır. Bu nedenle duygusal bağlılığın rasyonel ikna ve sosyal katılım davranışı arasındaki ilişkide aracılık ettiğini söylemek mümkündür. Rasyonel ikna değişkeninin her iki aşamada da p değerlerinin anlamlı çıkması, sosyal katılım davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın *yarı aracı* değişken olduğunu göstermektedir.

Tablo 81. ÖVD'nin Sosyal Katılım Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 2

| Model | | Katsayılar | | Standart | T | Anl. |
|-------|-------------------|------------|-----------|----------|--------|------|
| | | β | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 2,350 | ,204 | | 11,522 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,362 | ,048 | ,436 | 7,539 | ,000 |
| | Meşrulaştırma | ,070 | ,049 | ,084 | 1,450 | ,148 |
| 2 | (Sabit) | 1,899 | ,215 | | 8,836 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,254 | ,051 | ,306 | 4,995 | ,000 |
| | Meşrulaştırma | ,014 | ,048 | ,017 | ,301 | ,764 |
| | Duygusal bağlılık | ,296 | ,059 | ,309 | 5,000 | ,000 |

ÖVD Destekleyici Katılım Davranışı için Aracılık Analizi

Birinci Adım: Önceki bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışının destekleyici katılım boyutu üzerinde yapılan önceki doğrusal regresyon analizleri sonucunda, yöneticilerin rasyonel ikna ($\beta = ,243$; $p = ,000$), katılımcı ($\beta = ,264$; $p = ,001$) ve baskıcı ($\beta = ,118$; $p = ,006$) davranışlarının, çalışanların destekleyici katılımları üzerinde doğrudan etkileri olduğu ortaya konulmuştu (Bkz. Tablo 66).

İkinci Adım: Politik davranışların duygusal bağlılık üzerindeki etkilerine bir önceki bölümde bakılmış ve rasyonel ikna ($p = ,006$), katılımcı ($p = ,000$) ve meşrulaştırma ($p = ,005$) davranışlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu görülmüştü (Bkz. Tablo 72).

Üçüncü Adım: Tablo 82'de duygusal bağlılığın destekleyici katılım üzerindeki etkilerini gösteren değer özetlerinde tüm değerlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Destekleyici katılım üzerinde etkili bulunan üç politik davranıştan yalnızca rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu için analize bu değişkenlerle devam edilmiştir. Duygusal bağlılığın, rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının destekleyici katılım boyutu

üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon aracılığıyla ölçülmüştür. Bu analizin sonucunda Tablo 83'te görüldüğü gibi, her iki modelin de Anova değerleri ,000 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Diğer taraftan analize katılan iki politik davranışın bağımlı değişkeni yaklaşık % 30 oranında açıkladığı görülürken, duygusal bağlılığın modele katılmasıyla hepsinin birlikte % 36,8 oranında açıkladıkları görülmektedir. Dolayısıyla duygusal bağlılığın, rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar ile birlikte, destekleyici katılım davranışını etkilediğini söylemek mümkündür.

Tablo 82. Duygusal Bağlılığın ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | t Değeri | t Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R ² | Anova Anl. |
|----------------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|-------------------------------|---------------|
| Duygusal Bağlılık | ,469 | 9,876 | ,000 | 97,530 | ,520 | ,271 | ,000 |

Tablo 83. Duygusal Bağlılığın, Rasyonel İkna ve Katılımcı Davranışlar ile Birlikte ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------|-----------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | Anova F Anl. |
| 1 | ,556(a) | ,309 | ,304 | ,60713 | ,309 | 58,633 | ,000 |
| 2 | ,612(b) | ,375 | ,368 | ,57853 | ,066 | 27,544 | ,000 |

a. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel İkna, Katılımcı

b. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel İkna, Katılımcı, Duygusal Bağlılık

c. Bağımlı değişken: ÖVD Destekleyici Katılım

Dördüncü Adım: Üçüncü aşamada gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin katsayılar tablosuna bakılarak (Tablo 84) modeldeki aracılık ilişkileri değerlendirilmiştir. Bir önceki analizden elde edilen katsayılar tablosunun beta katsayıları sütununa baktığımızda, modelin ikinci aşamasında her iki bağımsız

değişkenin de beta katsayısının düştüğü görülmektedir. Duygusal bağlılık değişkeni modele girdiğinde bağımsız değişkenlerin beta katsayılarının düşmesi, duygusal bağlılık değişkeninin modelde aracı değişken olduğunu göstermektedir. Tablodaki anlamlılık sütununa bakıldığında, ilk modelde her iki bağımsız değişkenin t anlamlılık değerinin ,000 ile anlamlı olduğu yani bağımlı değişkeni açıkladığı görülmektedir. İkinci modelde duygusal bağlılığın modele girmesiyle bu değerlerin arttığı görülse de, hala 0,05 anlamlılık seviyesinin altında kalmaktadırlar. Bu demektir ki; duygusal bağlılık modele girdiğinde de bu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılıkları devam etmektedir, yani duygusal bağlılık rasyonel ikna ve katılımcı davranışlar ile destekleyici katılım davranışı arasında *yarı aracı* değişken özelliği göstermektedir. Başka bir deyişle duygusal bağlılık bu modelde aracı değişken olsa da, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken, yani destekleyici katılım davranışı üzerinde direkt etkileri de bulunmaktadır.

Tablo 84. ÖVD'nin Destekleyici Katılım Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 2

| Model | | Katsayılar | | Standart | T | Anl. |
|-------|-------------------|------------|-----------|----------|--------|------|
| | | β | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 2,044 | ,166 | | 12,345 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,224 | ,061 | ,287 | 3,647 | ,000 |
| | Katılımcı | ,249 | ,064 | ,306 | 3,888 | ,000 |
| 2 | (Sabit) | 1,600 | ,179 | | 8,944 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,174 | ,059 | ,223 | 2,940 | ,004 |
| | Katılımcı | ,154 | ,064 | ,189 | 2,413 | ,017 |
| | Duygusal bağlılık | ,278 | ,053 | ,308 | 5,248 | ,000 |

ÖVD İşlevsel Katılım Boyutu için Aracılık Analizi

Birinci Adım: Önceki bölümde yapılan çoklu doğrusal regresyon analizleri sonucunda, işlevsel katılım üzerinde politik etkileme davranışlarından yalnızca

rasyonel ikna ($\beta = ,252$; $p = ,002$) ve karşılıklı değişimin ($\beta = -,152$; $p = ,014$) anlamlı çıktığı görülmüştür (Bkz. Tablo 70).

İkinci Adım: Politik davranışların duygusal bağlılık üzerindeki etkisini ölçen analizler sonucu bu değişkenin, rasyonel ikna, katılımcı ve meşrulaştırma davranışları tarafından etkilendiğini göstermiştir (Tablo 72). Hem duygusal bağlılık hem de işlevsel katılımı etkileyen, dolayısıyla aracılık analizinin gerekliliği açısından ilk iki adımda anlamlı çıkan tek değişken rasyonel ikna değişkeni olup, analize yalnızca bu değişken ile devam edilmiştir.

Üçüncü Adım: Tablo 85'te görüldüğü gibi duygusal bağlılık, işlevsel katılımı yaklaşık % 15 oranında açıklamaktadır. t değerleri ile tüm diğer değerler de modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu adımda ikinci olarak rasyonel ikna ile duygusal bağlılık değişkenleri analize birlikte girilmiştir. Tablo 86'da bu analizin sonuçları görülmektedir. Rasyonel ikna tek başına işlevsel katılımı yaklaşık % 15 oranında açıklamakta iken, duygusal bağlılığın R^2 'deki değişime etkisi ile bu açıklama oranı % 20'ye çıkmıştır, ilişki ,000 p değeriyle istatistiksel olarak anlamlıdır Dolayısıyla denilebilir ki; çalışanların duygusal bağlılığı, yöneticinin uyguladığı rasyonel ikna davranışı ile birlikte, çalışanların işlevsel katılımını etkilemektedir.

Tablo 85. Duygusal Bağlılığın ÖVD'nin İşlevsel Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Özet Tablo

| | β Katsayısı | T Değeri | T Anl. | F değeri | R | Düzeltilmiş R^2 | Anova Anl. |
|----------------------|----------------------|-------------|-----------|----------|------|----------------------|---------------|
| Duygusal Bağlılık | ,421 | 7,009 | ,000 | 49,120 | ,397 | ,154 | ,000 |

Tablo 86. Duygusal Bağlılığın Rasyonel İkna ile Birlikte ÖVD'nin İşlevsel Katılım Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası | Değişim İstatistikleri | | |
|-------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|------------|--------------|
| | | | | | R ² Değişimi | F Değişimi | Anova F Anl. |
| 1 | ,386(a) | ,149 | ,146 | ,79317 | ,149 | 45,968 | ,000 |
| 2 | ,453(b) | ,205 | ,199 | ,76803 | ,056 | 18,497 | ,000 |

a. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel İkna,

b. Bağımsız değişken: (Sabit), Rasyonel İkna, Duygusal Bağlılık

c. Bağımlı değişken: ÖVD İşlevsel Katılım

Dördüncü Adım: Son olarak hiyerarşik regresyon analizinde elde edilen katsayılar tablosu olan Tablo 87 incelenerek duygusal bağlılığın modeldeki aracılık etkisi ortaya konulacaktır. Rasyonel ikna değişkeninin beta katsayısının ilk modelde ,355'ten ikinci modelde ,231'e düştüğü görülmektedir. Bu durum duygusal bağlılığın, modelde, aracı değişken olduğunu göstermektedir. t anlamlılık değerlerine bakıldığında ise hem birinci hem ikinci modelde bağımsız değişkenin değerinin p= ,000 ile anlamlılık seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu demektir ki duygusal bağlılık değişkeni rasyonel ikna ve işlevsel katılım değişkenleri arasında *yarı aracı* değişkendir. Rasyonel ikna değişkeninin, ikinci modelde de t değerinin istatistiksel olarak anlamlı olması duygusal bağlılık aracı değişken olmasa da rasyonel iknanın işlevsel katılımı direkt olarak etkilediğini göstermektedir.

Tablo 87. ÖVD'nin İşlevsel Katılım Boyutu için Hiyerarşik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu 2

| Model | | Katsayılar | | Standart Katsayılar | t | Anl. |
|-------|-------------------|------------|-----------|---------------------|--------|------|
| | | β | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 2,505 | ,198 | | 12,620 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,355 | ,052 | ,386 | 6,780 | ,000 |
| 2 | (Sabit) | 1,941 | ,233 | | 8,340 | ,000 |
| | Rasyonel ikna | ,231 | ,058 | ,251 | 3,958 | ,000 |
| | Duygusal bağlılık | ,290 | ,067 | ,273 | 4,301 | ,000 |

4.5.6. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmanın analiz kısmında öncelikle katılımcıların demografik dağılımlarına (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma deneyimi) bakıldıktan ve araştırmaya dâhil olan grubun kimliği hakkında kısaca bilgi verildikten sonra güvenilirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeklerin tamamı güvenilir bulunmakla birlikte, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ifadelerinden birinin ifade silinirse Cronbach Alfa değeri yüksek çıktığından dolayı bu ifade ölçekten çıkarılarak güvenilirlik analizi tekrar uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi sonrasında tüm ölçeklere, geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla Faktör Analizi uygulanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı için yapılan faktör analizi sonrasında, istatistiksel açıdan uygunsuz olan ifadeler çıkarıldıktan sonra, geriye kalan ifadelerin, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 5 boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu boyutlar; sadakat, itaat, sosyal katılım, destekleyici katılım ve işlevsel katılımıdır.

Politik etkileme davranışları ise, orijinal ölçekte 8 farklı başlık altında incelenirken, bu çalışmanın sonucunda 6 faktör altında toplanmıştır. Rasyonel ikna, övgü, karşılıklı değişim, meşrulaştırma ve baskıcı davranışların her biri ayrı bir faktör olarak gruplanırken, ılımlı davranışlar olarak adı geçen ilham verme, danışma ve işbirliği davranışları tek bir faktör altında toplanmıştır. Övgü davranışı da ılımlı bir davranış ya da taktik olmakla birlikte övgü'nün diğerlerinden ayrılmasının nedeni, bu davranışın diğer ılımlı davranışlardan daha kişiye yönelik olmasıdır. İlham verme, danışma ve işbirliği davranışları ifadeleri incelendiğinde (ör: 'önerilen projenin veya değişimin neleri başarabileceğini ileriye dönük, açık ve ilham verici bir şekilde tanımlar'; 'desteklememizi veya uygulamamızı istediği faaliyet veya değişim için fikir ve önerilerimizi almak üzere bize danışır'; 'İstediği herhangi bir şeyi gerçekleştirebilmemiz için ihtiyacımız olan her türlü desteği sağlamayı teklif eder') yöneticinin, gerçekleştirilmesi gereken amaç için işle ilgili öneriler getirmekte, açıklamalar yapmakta ya da olanaklar sunmakta olduğu görülmektedir. Fakat bunları yaparken yönetici, aynı zamanda çalışanları da işe dâhil eden, birlik ve beraberlik duygularını aşıl原因an katılımcı bir yaklaşım izlemektedir. Bundan farklı olarak övgü

davranışı ise (ör. ‘bizden bir şey yapmamızı istediğinde yetenek veya bilgimizi över’) şimdiye kadar bu konuda yapılan ve daha önce referansları verilen çalışmalarda ılımlı davranışlar sınıflamasına dâhil edilse de, diğer ılımlı davranışlara göre daha bireye odaklıdır. Diğer ılımlı davranışlar birlik, beraberlik ve işbirliği duyguları aşılarken; övgü davranışını sergileyen yönetici tam tersine çalışanın diğerlerinden farkını ortaya koyarak, onun yetenek ve performansının üstünlüğünden bahsederek işe motive etmeye çalışırken, aslında diğer yandan rekabet ortamı yaratmaktadır. Dolayısıyla bu davranış, birlik ve beraberlik, işbirliği duygularını yaratmaktan çok uzaktır. Bu nedenle de katılımcı davranışlar olarak adlandırılan ilham verme, işbirliği ve danışma davranışlarından ayrılmaktadır.

Son olarak, örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenleri üzerinde yapılan faktör analizleri sonucunda ise, bu değişkenler orijinal ölçeklerinde olduğu gibi tek faktör altında toplanmışlardır.

Çok değişkenli analizlere başlanmadan önce bu analizler için gerekli olan varsayımlar test edilmiştir. Başlıca varsayımlar normallik, eş varyanslık ve doğrusallıktır. Bu üç varsayımla birlikte değişkenler arasındaki çoklu bağıntının kontrolü için korelasyon analizi yapılmıştır. Normal dağılımın test edilmesi için yapılan Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi sonuçları, verilerin normal bir dağılıma sahip olmadığını göstermiştir. Yapılan data transformasyonlarının sonucunda, K-S sonuçları yine normal bulunmamıştır. Bununla birlikte, normalliğin diğer bir göstergesi olan bağımlı değişkenlerin hata terimleri grafiklerine bakıldığında ise normal dağılımdan sapmanın yalnızca örgütsel vatandaşlık davranışının itaat, sosyal katılım ve işlevsel katılım davranışları boyutlarında olduğu görülmüştür. Fakat bu sapmalar da diyagonalden çok fazla uzaklaşan sapmalar olmadığından dolayı kabul edilebilir seviyededir. Eş varyanslık ve doğrusallık ise yalnızca dağılım grafikleri üzerinden incelenen varsayımlardır. Dağılım grafikleri, yine bazı değişkenler arasında doğrusallık ve eş varyanslık olduğunu gösterirken, bazı değişkenlerin grafiklerinde ise sapmalar olduğu görülmüştür. Bunların, genellikle bağımsız değişkenler arasında, övgü, karşılıklı değişim, meşrulaştırma ve baskıcı davranışlar; bağımlı değişkenler arasında ise itaat, sosyal katılım ve işlevsel katılım boyutları

olduğu görülmüştür. Son olarak çoklu bağıntı testi için yapılan korelasyon analiziyle değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerinin derecesine bakılmıştır. Korelasyon analizinde bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olması beklenirken, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonların yüksek olmaması gerekmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda tüm bağımsız ve aracı değişkenlerin aralarındaki ilişkiler 0,80'in altında çıkmıştır. 0,90 seviyesi Hair ve arkadaşları⁵ için çoklu bağıntının göz ardı edilebilmesi için kabul edilebilir bir seviyedir. Dolayısıyla bir sonraki aşamada regresyon analizine geçilmiştir.

Araştırmanın modeli, Baron ve Kenny⁶'nin kendi çalışmalarında önerdikleri dört aşamalı aracılık analizi ile test edilmiştir. Bu analiz sırasında çoklu doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon yöntemleri kullanılmıştır. Modelde iki aracı değişken bulunduğu için, bu iki aracı değişken için iki ayrı analiz yapılmıştır. Dolayısıyla birinci analizde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri örgütsel özdeşleşme aracılığıyla ölçülürken; ikinci analizde aynı değişkenler, duygusal bağlılık aracılığıyla ölçülmüştür.

Analizlerin ilk aşamasında, hipotezler test edilmiştir. Bu aşamada hipotezlerin test edilebilmesi için, tüm politik davranışlar birleştirilerek, örgütsel vatandaşlık davranışının bütünü üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri analiz edilmiştir. Yapılan analizlere göre, çalışmanın ana hipotezi ve alt hipotezler (H1, H1.1. ve H1.2) kabul edilmiştir. Hemen ardından stepwise regresyon analizi aracılığıyla, politik davranışların alt boyutlarının, sonuçlar üzerinde ayrı ayrı etkilerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar, en çok rasyonel ikna ve katılımcı davranışların sonuçlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bir sonraki aşamada politik davranışların alt boyutlarının her bir örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu üzerindeki hem direkt hem de aracı değişkenler üzerinden dolaylı etkileri de regresyon analizleriyle ölçülmüştür. Politik davranışlar bir bütün olarak ele alındığında özdeşleşme, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilese de, alt

⁵ Hair v.d., **a.g.e.**, s.227-230.

⁶ Baron, Kenny, **a.g.e.**, s.1173-1182.

boyutlar incelendiğinde farklı alt boyutlar üzerinde farklı politik davranışların etkili olduğu görülmüştür. Tablo 90’da görüldüğü gibi, rasyonel ikna davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarını etkilemekte iken; katılımcı davranışlar, sadakat, itaat ve destekleyici katılım boyutlarını; karşılıklı değişim davranışı, itaat, sosyal katılım ve işlevsel katılım boyutlarını; meşrulaştırma yalnızca sosyal katılım boyutunu ve baskıcı davranışlar ise sosyal katılım ile destekleyici katılım boyutlarını etkilemektedirler. Bununla birlikte, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri etkileme değerleri, beta katsayıları ve p değerleri şeklinde, Tablo 91’de verilmiştir.

Tablo 88. Politik Davranışların Alt Boyutlarının ÖVD’nin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken |
|----------------------------|---------------------------------------|
| Politik Davranışlar | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı |
| Rasyonel İkna | Sadakat |
| Katılımcı | |
| Rasyonel İkna | İtaat |
| Katılımcı | |
| Karşılıklı Değişim | |
| Rasyonel İkna | Sosyal Katılım |
| Karşılıklı Değişim | |
| Meşrulaştırma | |
| Baskıcı | |
| Rasyonel İkna | Destekleyici Katılım |
| Katılımcı | |
| Baskıcı | |
| Rasyonel İkna | İşlevsel Katılım |
| Karşılıklı Değişim | |

Tablo 89. Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Dair İstatistikî Veriler

| | ÖVD Sadakat | ÖVD İtaat | ÖVD Sosyal Katılım | ÖVD Destekleyici Katılım | ÖVD İşlevsel Katılım |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Rasyonel İkna | $\beta= ,230$ $p= ,000$ | $\beta= ,194$ $p= ,001$ | $\beta= ,346$ $p= ,000$ | $\beta= ,243$ $p= ,000$ | $\beta= ,252$ $p= ,002$ |
| Katılımcı Davranışlar | $\beta= ,329$ $p= ,000$ | $\beta= ,178$ $p= ,019$ | $\beta= ,134$ $p= ,127$ | $\beta= ,264$ $p= ,001$ | $\beta= ,179$ $p= ,079$ |
| Övgü | $\beta= -,083$ $p= ,125$ | $\beta= -,007$ $p= ,895$ | $\beta= -,047$ $p= ,440$ | $\beta= -,033$ $p= ,543$ | $\beta= ,039$ $p= ,580$ |
| Karşılıklı değişim | $\beta= -,073$ $p= ,132$ | $\beta= -,131$ $p= ,004$ | $\beta= -,139$ $p= ,009$ | $\beta= -,024$ $p= ,603$ | $\beta= -,152$ $p= ,014$ |
| Meşrulaştırma | $\beta= ,107$ $p= ,054$ | $\beta= ,096$ $p= ,067$ | $\beta= ,122$ $p= ,043$ | $\beta= ,042$ $p= ,431$ | $\beta= ,043$ $p= ,543$ |
| Baskıcı | $\beta= ,035$ $p= ,428$ | $\beta= ,055$ $p= ,178$ | $\beta= ,106$ $p= ,027$ | $\beta= ,118$ $p= ,006$ | $\beta= -,041$ $p= ,457$ |

Politik davranışların özdeşleşme ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerine bakıldığında, özdeşleşmenin yalnızca katılımcı davranışlar tarafından; duygusal bağlılığın ise rasyonel ikna, katılımcı davranışlar ve meşrulaştırma davranışları tarafından etkilendiği görülmektedir. Baron ve Kenny'nin dört adımdan oluşan aracılık analizine göre, aracılık analizinin gerçekleştirilebilmesi için her bir adımın doğrulanması yani değişkenlerin her birinin birbiri ile ilişkisinin bulunması gereklidir. Bundan dolayı her iki modelde de hem aracı değişkeni hem de bağımlı değişkeni etkileyen politik davranışlarla analizlere devam edilmiştir.

Özdeşleşmenin aracı değişken olduğu birinci modelde, özdeşleşme yalnızca katılımcı davranışlar tarafından etkilendiğinden ve bütün örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını etkilediğinden dolayı; her bir boyutun analizinin üçüncü adımında yalnızca katılımcı davranışların özdeşleşme aracılığıyla etkilediği boyutlara bakılmıştır. Bu doğrultuda ilk modelin analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 92'de verilmiştir. Buna göre, yöneticinin uyguladığı katılımcı davranışlar, örgütsel

vatandaşlık davranışının sadakat, itaat ve destekleyici katılım boyutlarını ve özdeşleşmeyi direkt olarak etkilediği gibi; yöneticinin bu davranışı, bahsi geçen üç vatandaşlık davranışı boyutunu aynı zamanda özdeşleşme aracılığıyla da etkilemektedir. Başka bir deyişle, yöneticinin katılımcı davranışları, çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini artırırken bir yandan bu yolla sadakat, itaat ve destekleyici katılım davranışlarında bulunmalarını da olumlu yönde etkilemektedirler.

Tablo 90. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Özdeşleşme Aracılığıyla ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken (Aracılık Etkisi) | Bağımlı Değişken |
|--------------------------------------|---|---------------------------------------|
| Politik Etkileme Davranışları | | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı |
| Katılımcı | Özdeşleşme (yarı aracı) | Sadakat |
| Katılımcı | Özdeşleşme (tam aracı) | İtaat |
| Katılımcı | Özdeşleşme (yarı aracı) | Destekleyici Katılım |

Aracılık analizinin ikinci aşamasında, politik etkileme davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları, duygusal bağlılık aracı değişkeni ile analiz edilmiştir. Bu modelde de yine hem duygusal bağlılığı hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen politik davranışlar alınarak aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Duygusal bağlılık rasyonel ikna, katılımcı ve meşrulaştırma davranışlarından etkilenmekte ve tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını etkilemektedir. Bu nedenle, her bir boyutun analizinin üçüncü adımında yalnızca rasyonel ikna, katılımcı ve meşrulaştırma davranışlarının, duygusal bağlılık aracılığıyla etkilediği boyutlara bakılmıştır. Bu ikinci modelin analiz sonuçlarının özetine de Tablo 93'te yer verilmiştir. Buna göre rasyonel ikna davranışı bağımlı değişkenin tüm boyutlarını duygusal bağlılık aracılığıyla etkilerken, katılımcı davranışlar da sadakat, itaat ve destekleyici katılım boyutlarını duygusal bağlılık aracılığıyla etkilemektedir.

Tablo 91. Politik Davranışların Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Aracılığıyla ÖVD Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

| Bağımsız Değişken | Aracı Değişken (Aracılık Etkisi) | Bağımlı Değişken |
|--------------------------------------|---|---------------------------------------|
| Politik Etkileme Davranışları | | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı |
| Rasyonel İkna | D. Bağlılık (yarı aracı) | Sadakat |
| Katılımcı | D. Bağlılık (tam aracı) | |
| Rasyonel İkna | D. Bağlılık (yarı aracı) | İtaat |
| Katılımcı | D. Bağlılık (tam aracı) | |
| Rasyonel İkna | D. Bağlılık (yarı aracı) | Sosyal Katılım |
| Rasyonel İkna | D. Bağlılık (yarı aracı) | Destekleyici Katılım |
| Katılımcı | D. Bağlılık (yarı aracı) | |
| Rasyonel İkna | D. Bağlılık (yarı aracı) | İşlevsel Katılım |

SONUÇ

Örgüt içi politika, örgütsel yaşamın kaçınılmaz ve doğal bir olgusu olmasına rağmen örgütsel çalışmalarda bu konuya gereken önem verilmemektedir. Var olan çalışmaların çoğu ise örgüt içi politikaya içerik olarak dar bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Politika bir olgu olarak içinde ikilemler, karmaşa ve farklı görüşleri barındırmaktadır. Politika bir tarafta, kaynakların paylaşılması ve çıkar çatışmasını yani bir mücadeleyi anlatırken, diğer tarafta çatışmaların bir çıkar etrafında uzlaştırılmasını da içermektedir.

Kavram ve içerik olarak politikanın karşı karşıya kaldığı iki sorun bulunmaktadır. Bu sorunlardan biri politikanın kavram olarak genellikle manipülasyon, çıkarıcı ilişkiler, yönetenlerin, yönetilenleri sürekli aldatması gibi önyargılarla bağdaştırılmasıdır. Politika ile ilgili diğer bir sorun ise, politikanın ne ile ilgili olduğu konusunda bir kavram karmaşası bulunmasıdır. Bu kavram karmaşası politikanın dört konu etrafında toplanmasıyla nispeten azalmıştır. Bunlar; yönetimin sanatı olarak politika, güç mücadelesi olarak politika, uzlaşma ve fikir birliği olarak politika ve son olarak kamu işleri olarak politikadır. Bu tez çalışmasında politika, güç ile olan ilişkisi açısından ele alınmıştır. Politika, gücün harekete geçirilmesi ya da gücün kullanımı yani bir etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel çalışmalarda makro ve mikro olmak üzere ikiye ayrılan politika, bu çalışmada yalnızca örgüt içi politik uygulamalar olarak da adlandırılan mikro boyutuyla ele alınmıştır. Örgüt içi politika, onu en iyi özetleyen tanımla, örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır. Örgüt içi politika üzerine yapılan çalışmalar iki farklı kolda ilerlemiştir. Bunlar literatürde 'sübjektif' çalışmalar ve 'objektif' çalışmalar olarak yer almaktadır. Sübjektif çalışmalar, 'Örgüt İçi Politik Algılamalar' olarak; objektif çalışmalar ise 'Politik Etkileme Davranışları ya da Taktikleri' olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada ise, sübjektif politik algılamalar değil, gerçek örgütsel politika olarak da adlandırılan örgüt içi politik etkileme davranışlarının

araştırılması ve bu politik davranışların, örgüt açısından olumlu sonuçlara yol açabileceğinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Yöneticilerin politik davranışları, çalışanların biçimsel olmayan (enformel) performanslarında önemli bir etkiye sahiptir. Enformel performans ise çalışanların formel performanslarını yani verimliliklerini artırmakta büyük rol oynamaktadır. Konuyla ilgili yapılan önceki çalışmalardan bazılarında, örgüt içi politik davranışların, örgüte ve yöneticiye duyulan duygusal bağlılık, performans gelişimi ve benzeri sonuçlarla bağlantısı olduğu öne sürülmüştür. Bu çalışmada ise yöneticilerin politik davranışlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olacağı ve çalışanların örgüt ile özdeşleşmeleri ve duygusal bağlılıklarının bu ilişkide aracı rolü oynayacakları öne sürülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın örgüt içindeki performansının bir anlamda 'kalite'sidir. Nasıl ki, işletmelerin sunduğu ürün kalitesi, müşterinin beklentisinden daha fazlasının ona sunulması ise; örgütsel vatandaşlık davranışı da çalışanın örgüt içinde kendisinden beklenenin ötesinde ve işin gerektirdiklerinden çok daha fazla sergilediği performanstır. Bu nedenle de ekstra-rol davranışı olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pek çok farklı faktörün etkisi olabilmektedir. Davranış bilimleri literatüründe yapılan çalışmalarda, örgütsel özdeşleşme olgusu, çalışan tatmini ve örgüt verimliliği ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Bununla birlikte yapılan çalışmalar incelendiğinde görece olarak duygusal bağlılık ile ilgili çok sayıda araştırma olmasına karşın, özdeşleşme konusunda aynı oranda çalışma bulunmadığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan hem örgütsel özdeşleşme hem de duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerindedir. Özdeşleşmenin önemi örgütlerin pek çok farklı alt kimliğe sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgüt içinde çalışan bireyler sahip oldukları pek çok kimliğin yanı sıra sosyal ihtiyaçları gereği içinde buldukları örgütün kimliği ile de kendilerini tanımlamak isterler. Bu başarısızlığı takdirde yabancılaşma baş göstermektedir. Yabancılaşma ise zamanla çalışan performansı açısından büyük bir engel oluşturmaktadır. Bu nedenle örgüt içi kimlik tanımlamaları önemlidir ve yöneticilerin de çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin sağlanması konusunda gerekli ilgiyi göstermeleri yönetim sanatlarının bir parçasıdır.

Araştırma sonuçlarında da belirtildiği gibi, yapılan analizlerde çalışmanın hipotezleri kabul edilmiş ve politik etkileme davranışlarının, hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenleri aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışını etkiledikleri ortaya konulmuştur. Hipotez testlerinden sonra analizlerin ikinci aşamasında politik davranışların alt boyutları birlikte analize girilerek, bu davranışların özdeşleşme ve duygusal bağlılık aracılığıyla, ayrı ayrı her bir örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Konuyla ilgili önceki çalışmalarda rasyonel davranışlar olarak sınıflandırılan rasyonel ikna davranışı ve ılımlı davranışlar olarak adlandırılan ilham verme, danışma, işbirliği ve övgü davranışlarının olumlu performans göstergeleri ile ilişkisi olduğu ortaya konulmuştu. Bu çalışmada da yine olumlu performans göstergeleriyle en fazla ilişkisi bulunan davranışlar rasyonel ikna davranışı ve bu çalışmada aynı faktör altında toplandıkları için katılımcı davranışlar olarak adlandırılan, ilham verme, danışma ve işbirliği davranışları olmuştur. Karşılıklı değişim, meşrulaştırma ve baskıcı davranışların da bazı vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde etkileri olsa da, bu etkilerin, rasyonel ikna ve katılımcı davranışlara kıyasla, istatistikî olarak düşük değerlerde olduğu görülmektedir. Literatürde, karşılıklı değişim, meşrulaştırma ve baskıcı davranışlar, diğer davranışların aksine, katı davranışlar ya da taktikler olarak adlandırıldıkları ve genellikle olumlu performans göstergeleriyle ilişkilendirilmedikleri için bu sonuçların da yine literatür ile uyum sağladığını söylemek mümkündür.

Rasyonel ikna davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları ve duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkisi bulunmuşken, örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ortaya konulmamıştır. Bu durum aslında özdeşleşme ve duygusal bağlılığın birbirinden ayrı kavramlar olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir. Rasyonel ikna davranışı yoluyla yöneticiler, mantıksal tartışmalar yapma ve gerçeklere dayanarak yapılması istenilen şeyin mümkün ve makul olduğunu hedef kitleye açıklamakta ve böylece istenilen sonuca ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu davranışın, çalışanda örgüte bağlılık ve vatandaşlık davranışı hislerinin gelişmesini sağladığı görülse de, özdeşleşme yani örgütün kimliğini kendi

kimliğinin bir parçası olarak tanımlamada yetersiz kaldığı analizlerle de ortaya konulmuştur. Katılımcı davranışlar ise, hem duygusal bağlılık ve özdeşleşmeyi hem de örgütsel vatandaşlık davranışının sadakat, itaat ve destekleyici katılım alt boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Burada ilgi çeken bir sonuç, övgü davranışının da önceki çalışmalarda genellikle ılımlı bir davranış olarak ele alınmasına karşılık, bu çalışmada aracı ve bağımlı değişkenlerin hiçbir boyutuyla ilişkisinin bulunmamasıdır. Övgü davranışı ile ilgili bu sonucun muhtemel nedeni, faktör analizi sırasında da açıklandığı gibi, bu davranışın diğer ılımlı davranışlardan farklı olarak birlik, beraberlik ve ortak amaç duygularını yansıtmamasıdır. Bu davranış diğer ılımlı davranışların tersine bireye odaklı ve bireyi, kendi gözünde diğerlerinden farklılaştırarak rekabeti ön plana çıkarma potansiyeline sahip olan bir davranıştır. Dolayısıyla birlik, ortak amaç, idealler gibi değerlerin ön planda tutulduğu davranışlar olan katılımcı davranışlar; çalışanların örgütle özdeşleşme, örgüte duyulan duygusal bağlılık ve örgüt içi vatandaşlık davranışlarını artırırken, övgü davranışı gibi bireysel odaklı olan yönetici davranışlarının çalışanların bahsi geçen davranışları üzerinde anlamlı etkisi olduğunu söylemek mümkün değildir.

Karşılıklı değişim davranışının tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde negatif etkisi olduğu gözlemlenmekte ise de, bunlardan yalnızca sosyal katılım, itaat ve işlevsel katılım davranışları üzerindeki etkileri istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur. Karşılıklı değişim davranışı, kişiye, kendisinden beklenen, istenilen şeyi tamamlaması, yerine getirmesi karşılığında, herhangi bir arzusunu yerine getirmeyi veya genel olarak arzulanabilecek herhangi bir şeyi önermek ya da sunmaktır. Bu nedenle bu davranış bir çıkar ilişkisi oluşturmaktadır. Yönetici bu davranışı ile çalışana, ancak istenileni yapması doğrultusunda herhangi bir getiri sağlanacağını belirtmektedir. Bu durum, işlerin yapılmasını sağlayabileceği gibi, yarattığı, koşullara bağlı olan 'karşılıklılık' ortamının, çalışanların kendilerini örgütün vatandaşı olarak hissetmeleri ve bu yönde davranmalarının önünde engel teşkil ettiği yorumunu yapmak mümkündür. Aynı nedenlerden ötürü bu davranışın özdeşleşme ve duygusal bağlılık üzerinde de istatistiksel olarak negatif veya pozitif yönde bir ilişkisi bulunmamıştır. Meşrulaştırma davranışı da literatürde katı

davranışlar sınıflamasına girse de, karşılıklı değişimden farkı, meşrulaştırmanın katılımının, ilişkiler arasındaki katılıktan ziyade, belgeler, kurallar, yönetmelik vs. gibi somut verilere dayalı olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticinin kendisini kurallar, organizasyon el kitapları, anlaşmalar vs. gibi belgelerle desteklemesinin, çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi için bir neden olacağı beklenmemekle birlikte, bu davranışın duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal katılım boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri bulunmuştur. Meşrulaştırma davranışının, çalışanda, çalıştığı işletmenin kurumsal yapısının farkına varması, uygulamaların önceki uygulamalarla, yazılı dokümanlarla, anlaşmalarla desteklendiğini görmesi ve bu nedenle de güvenmesinin, çalışanın örgüte duyduğu bağlılığı ve sosyal katılım davranışlarını etkilemesi mümkündür. Fakat sosyal katılım üzerindeki anlamlılık değerinin ,043 olması ve ,050 anlamlılık değerine çok yakın olmasından dolayı meşrulaştırma davranışının sosyal katılım üzerindeki etkisinin çok küçük olduğunu da belirtmek gerekmektedir.

Son olarak baskıcı davranışların, özdeşleşme ve duygusal bağlılık üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi bulunmamaktadır. Yöneticinin kontrolcü ve baskıcı davranışlarının çalışarlarda bu tarz duyguları oluşturmaması beklenen bir sonuçtur. Bununla birlikte baskıcı davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından, hem sosyal katılım hem de destekleyici katılım davranışı üzerinde düşük beta katsayılara sahip olmakla beraber, olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Bu demektir ki, baskıcı davranışlar bir ölçüde bireylerin sosyal katılımını yani diğerleriyle paylaşımlarını ve dış görünüşlerine özen göstermelerini ve işle ilgili değişime yönelik fikirler öne sürmelerini, diğerlerini cesaretlendirmelerini etkilemektedir. Çalışanların bu davranışları, yöneticilerin baskıcı davranışlarına karşılık göstermeleri bir nevi korkuya dayalı performans gösterdiklerini de düşündürmektedir. Fakat bununla birlikte, baskıcı davranışlar, sadakat davranışını, yani insanlara ve birimlere duyulan bağlılığı; itaat davranışını, yani sorumluluk ve verilen görevlere uymayı ve işlevsel katılımı yani bireylerin kendilerini geliştirmeye yönelik istekleri ve işlerdeki gönüllülük isteklerini olumlu yönde etkilememektedir.

Bu tez çalışmasının modeli sosyal değişim/mücadele teorisi temelinde açıklanmıştır. Sosyal değişim teorisi, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki gereği oluşan karşılıklı beklenti ve sergilenen davranışları en iyi şekilde açıklayan teoridir. Bu teoriye göre örgüt temelinde değişim ilkesi bulunmaktadır. Bu yapıyı, araştırmacılar, sosyal pazar yeri olarak da tanımlamışlardır. Aynı paradigma doğrultusunda, örgütler birer toplumsal sözleşmedir. Buradaki sözleşme çalışan ile yönetici arasındaki kontrat ya da anlaşmadır. Bu sözleşme, açık ve üstü kapalı sözlerden yani belirli formel açıklamalar veya birtakım formel olmayan normlardan ve davranışlardan da oluşabilmektedir. Bahsedilen karşılıklı değişimin konusu olan olgu tamamen subjektiftir (özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi). Bu çalışmadaki model çerçevesinde, yöneticilerin politik davranışları, çalışanların özdeşleşme ve bağlılık duygularını artırmakta, bu artış aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini olumlu yönde etkilemektedir. Yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı ilişkide yöneticinin çalışanlarına tanıdığı takdir yetkisi, onlara gösterdiği ilgi, sağladığı bilgi, kaynak, destek ve benzeri sunumlar, çalışanların da karşılığında örgütle özdeşleşme, örgüte bağlılık duyma ve vatandaşlık davranışlarında bulunmalarını etkilemektedir.

Bu çalışmanın, ortaya koyduğu model ile yönetim ve davranış bilimleri literatürüne katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu doktora tez çalışması araştırma bulgularıyla, teorik katkısının yanı sıra, uygulamada da, yöneticilere yönelik olarak örgüt içi enformel davranışların öneminin bir kez daha vurgulanması açısından önemlidir. Yönetici ve liderler, bu politik davranışların, çalışanların örgütsel davranışları üzerindeki sonuçlarını göz önünde bulundurmalarıdır. Araştırmanın sonuçları göstermektedir ki yöneticilerin uyguladıkları politik etkileme davranışlarından bazılarının, hem örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları üzerinde, hem de çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ve duygusal bağlılıkları üzerinde etkileri bulunmaktadır. Yöneticilerin bu davranışları, çalışanların vatandaşlık davranışlarını doğrudan etkilediği gibi, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini ve örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını olumlu etkilemek suretiyle dolaylı olarak da etkilemektedir. Bu davranışlardan en çok etkili olanlar ise rasyonel ikna ve katılımcı davranışlardır. Dolayısıyla denilebilir ki, çalışan ve yönetici

arasında pozitif bir ilişki geliştirebilmek ve örgüt için pozitif sonuçlar yaratabilmek adına, çalışanların yöneticilerini, örgütsel amaçlar çerçevesinde rasyonel açıklamalar yapan, çalışanlarının fikirlerine değer veren, destek ve yardımdan kaçınmayan ve geleceğe yönelik başarılar konusunda çalışanlarını motive eden yöneticiler olarak görmeleri önemli bir etkidir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise, genellikle çıkarıcı ilişkiler ve olumsuz örgütsel sonuçlarla bağdaştırılan örgüt içi politik uygulamaların ya da davranışların, olumlu enformel performans sonuçlarına bağlanarak, örgüt içi politikaya yönelik bu yöndeki algının güçlendirilmesine katkıda bulunmasıdır.

Salt bu çalışmanın sonuçlarının, yöneticilerin politik davranışlarının çalışanlar üzerindeki birtakım etki ve davranışları açısından sonuçları belirlemede yeterli olmayacağı açıktır; fakat bu çalışmanın, bu konularda yapılacak ileriki çalışmalara da bulgularıyla destek olacağını belirtmek gereklidir.

KAYNAKÇA

- Abrams, D., M. A. Hogg: **Social Identity and Social Cognition**, England, Oxford, Blackwell, 1999.
- Albert, S., D.A. Whetten: "Organizational Identity", Eds. by B.M. Staw, L.L. Cummings, **Research in Organizational Behaviour**, Greenwich, CT:JAI, 1985, s.263-295.
- Allen, R. W., D. L. Madison, L. W. Porter, P. A. Renwick, B. T. Mayes: "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors", **California Management Review**, Vol.22, No.1, 1979, s.77-83.
- Allen, N. J., J. P. Meyer: "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.1, 1990, s.1-18.
- Allen, T. D., M. C. Rush: "The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment", **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, No.2, 1998, s.247-260.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 6. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2010.
- Amernic, J.H., N. Aranya: "Organizational Commitment: Testing Two Theories", **Industrial Relations**, Vol. 38, No.2, 1983, s.319-343.
- Ambrose, M. L., L. K. Harland: "Procedural Justice and Influence Tactics: Fairness, Frequency and Effectiveness", Ed. by, R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar, **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, Westport, CT: Quorum Books, 1995, s.97-130.
- Andrews, M. C., K.M. Kacmar: "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.22, No.4, 2001, s.350.
- Angle, H.L., M.B. Lawson: "Changes in Affective and Continuous Commitment in Times of Relocation", **Journal of Business Research**, Vol.26, No.1, 1993, s.3-15.
- Ashforth, B.E., F. Mael: "Social Identity Theory and the Organizations", **Academy of Management Review**, Vol.14, No.1, 1989, s.20-39.

- Ashforth, B. E., S. H. Harrison, K. G. Corley: "Identification in organizations: An examination of four fundamental questions", **Journal of Management**, Vol.34, No.3, 2008, s.325-374.
- Ashmore, R. D., K. Deaux, T. McLaughlin-Volpe: "An Organizing Framework for Collective Identity: Articulation and Significance of Multidimensionality", **Psychological Bulletin**, Vol.130, No. 1, 2004, s.80-114.
- Baron, R. M., D. A. Kenny: "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.51, No.6, 1986, s.1173-1182.
- Barr, S. H., B. S. Pawar: "Organizational Citizenship Behavior: Domain Specifications For Three Middle Range Theories", **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.1, 1995, s.302-306.
- Bateman, T.S., D.W. Organ: "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship between Affect and Citizenship", **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.4, 1983, s.587-595.
- Baum, H. S.: "Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective", **Human Resource Management**, Vol.28, No.2, 1989, s.191-206.
- Becker, H.: "Notes on the Concept of Commitment", , Vol.66, No.1, 1960, s.32-40. **American Journal of Sociology**
- Becker, T., M. C. Kernan: "Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance", **Human Performance**, Vol.16, No.4, 2003, s.327-348.
- Bergami, M., R.P. Bagozzi: "Self-categorization and Commitment as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization: Conceptualization, Measurement, and Relation to Antecedents and Consequences," **British Journal of Social Psychology**, Vol.39, No.4, 2000, s.555-577.
- Berson, Y., J. J. Sosik: "The Relationship between Self Other Rating Agreement and Influence Tactics and Organizational Processes", **Group and Organization Management**, Vol.32, No.6, 2007, s.675-698.
- Bienstock, C. C., C. W. DeMoranville, R. K. Smith: "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality", **Journal of Services Marketing**, Vol.17, No.4, 2003, s.357-378.

- Blau, P. M.: **Exchange and Power in Social Life.** New York: John Wiley & Sons. 1964.
- Bolon, D. S.: "Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Hospital & Health Services Administration**, Vol. 42, No.2, 1997, s.221-241.
- Borman, W. C., L. A. Penner, T. D. Allen, S. J. Motowidlo: "Personality Predictors of Citizenship Performance", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.9, No.1-2, 2001, s.52-69.
- Brief, A. A., S. J. Motowidlo: "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review**, Vol.11, No.4, 1986, s.710-725.
- Brown, M.: "Identification and Some Conditions Of Organizational Involvement", **Administrative Science Quarterly**, Vol.14, No.3, 1969, s.346-355.
- Buchanan, D., R. Badham: **Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game**, London, Sage, 1999.
- Byrne, Z. S.: "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 20, No.2, 2005, s. 175-200.
- Castro, C. B., E. M. Armario, D. M. Ruiz: "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior On Customer Loyalty", **International Journal of Service Industry Management**, Vol.15, No.1, 2004, s.27-53.
- Chen, Y. W. Fang: "The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship", **Journal of Business Ethics**, Vol.79, No.3, 2008, s.263-277.
- Christ, O., R. Van Dick, U. Wagner, J. Stellmacher: "When Teachers Go The Extra Mile: Foci Of Organizational Identification as Determinants Of Different Forms of Organizational Citizenship Behavior Among Schoolteachers," **British Journal Of Educational Psychology**, Vol.73, No.3, 2003, 329-341.
- Christiansen, Neil, Peter Villanova, Shawn Mikulay: "Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18, No.6, 1997, s.709-730.

- Clegg, S. R., C. Hardy: "Some Dare It Call Power", Ed. by., Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, **Studying Organizations: Theory and Method**, London, Sage, 1996, s.368-383.
- Cohen, A.: "Antecedents of Organisational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organisational Behaviour**, Vol. 13, No.6, 1992, s. 539-558.
- Cohen, A.: **Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach**, London, Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- Constant, D. B., P. R. R. Liverpool: "Politics as Determinant of Fairness Perceptions in Organizations", Ed. By., Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.122-135.
- Cropanzano, R. S., K. M. Kacmar: **Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace**, USA, Quorum Books, 1995.
- Cropanzano, R., A. A. Grandey, J. C. Howes, P. Toth: "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stres", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, 1997, s.159-80.
- Dalal, R. S.: "A Meta-Analysis of The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol.90, No.6, 2005, s.1241-1255.
- Elron, E., E. Vigoda-Gadot: "Influence and Political Processes in Cyberspace the Case of Global Virtual Teams", **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol. 6, No.3, 2006, s.295–317.
- Efraty, D. M., J. Sirgy, C. B. Claiborne: "The Effects of Personal Alienation on Organizational Identification: A Quality-of-Work-Life Model", **Journal of Business and Psychology**, Vol.6, No.1, 1991, s.57-78.
- Egan, G.: **The Skilled Helper: a Problem-Management Approach To Helping**, 5th Ed., Belmont, California, Brooks Cole, 1994.
- Eisenhardt, K., L.J. Bourgeois: "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 4, 1988, s. 737-770.
- Ellemers, N., F. Rink: "Identity in Work Groups: The Beneficial and Detrimental Consequences of Multiple Identities and Group Norms for Collaboration and Group Performance", **Advances in Group**

Processes, Vol.22, No.1, 2005, s.1-41.

- Ellemers, N., D. De Gilder, S.A. Haslam: "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance", **Academy of Management Review**, Vol. 29, No.3, 2004, s.459-478.
- Erez, M., Y. Rim, I. Keider: "The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent vs.Target", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.59, No.1, 1986, s.25-39.
- Ertekin, Y.: **Örgütisel Politika ve Taktikler**, Ankara, TODAİE, 2003.
- Fairholm, G. W.: **Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership**, London, Praeger, 1993.
- Falbe, C. M., G. Yukl: "Consequences to Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No.3, 1992, s.638-653.
- Farrell, D., J.C. Peterson: "Patterns of Political Behavior in Organizations", **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, s.403-412.
- Fassina, N. E. D. A. Jones, K. L. Uggerslev: "Meta Analytic Tests of Relationships between Organizational Justice and Citizenship Behavior: Testing Agent-System and Shared Variance Models", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 29, No.6, 2008, s.805-828.
- Ferris, G.R., G.S. Russ, P.M. Fandt: "Politics in Organizations", Ed. by., R.A. Giacalone, P. Rosenfeld, **Impression Management in the Organization**, CA, Sage, 1989, s.143-170.
- Ferris, G. R., K. M. Kacmar: "Perceptions of Organizational Politics", **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992, s.93-116.
- Ferris, G.R., D.D. Frink, M.C. Galang, K.M. Kacmar, J. L. Howard: "Perceptions of Organizational Politics Prediction, Stress-Related Implications and Outcomes", **Human Relations**, Vol.49, No.2, 1996, s. 233-266.
- Field, Andy: "Multiple Regression Using SPSS", **Discovering Statistics Using SPSS**, London, Sage, (çevrimiçi) <http://www.statisticshell.com/multireg.pdf>. 2005.
- Fiol, C. Marlene: "Capitalizing on Paradox: The role of Language in Transforming Organizational Identities", **Organization Science**, Vol.13,

No.6, 2002, s. 653-666.

- Foa, U.G., E.B. Foa: **Societal Structures of the Mind**, Springfield, Ill, Thomas, 1974.
- French, J., B.H. Raven: "The Bases of Social Power", Ed. by., D. Cartwright, **Studies of Social Power**, Ann Arbor, MI, Institute for Social Research, 1959, s. 150-167.
- Frost, P. J.: "Power, Politics and Influence", Ed.by., F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, L. Porter, **Handbook of Organizational Communication**, Beverly Hills, CA, Sage, 1987.
- Gandz, J., V. V. Murray: "The Experience of Workplace Politics", **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.2, 1980, s.237-251.
- Gellatly, I.R., J.P. Meyer, A.A. Luchak: "Combined Effects of The Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.69, No.2, 2006, s. 331-345.
- George, J. M., A. P. Brief: "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", **Psychological Bulletin**, Vol.112, No.2, 1992, s.310-329.
- George, J. M., K. Bettenhausen: "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context", **Journal of Applied Psychology**, Vol.75, No.6, 1990, s.698-709.
- Georgel, J. M., G. R. Jones: "Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods", **Human Relations**, Vol. 50, No.4, 1997, s.393-416.
- Gioia, D. A., J. B. Thomas: "Image, Identity and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, No.3, 1996, s.370-403.
- Gouldner, A. W.: "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", **American Sociological Review**, Vol.25 No.2, 1960, s.161-178.
- Graham, J. W.: "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol 4, No. 4, 1991, s. 249-270.

- Graham, J. W.: "Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior", **Business Ethic Quarterly**, Vol.5, No.1, 1995, s.43-54.
- Graham, J. W., D. W. Organ: "Commitment and Covenantal Organization", **Journal of Managerial Issues**, Vol.5, No.4, s.483-502.
- Graham, J. W., L. Van Dyne: "Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibility Rights**, Vol.18, No.2, 2006, s.89-109.
- Gregersen, H.B.: "Multiple Commitments at Work and Extrarole Behavior During Three Stages of Organizational Tenure", **Journal of Business Research**, Vol.26, No.1, 1993, s.31-47.
- Gunn, J., S. Chen: "A Micro-Political Perspective of Strategic Management", **Handbook of Organizational Politics**, Eds. by., Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, UK, Edward Elgar Publishing, 2006.
- Hall, D. T., B. Schneider: "Correlates of Organizational Identification As a Function Of Career Pattern And Organizational Type", **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, No.3, 1972, s.340-350.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. Tatham, W. C. Black: **Multivariate Data Analysis**, Fifth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 1998.
- Haris, K. J., M. C. Andrews, K. M. Kacmar: "The Moderating Effects of Justice on the Relationship between Organizational Politics and Workplace Attitudes", **Journal of Business Psychology**, Vol.22, No2, 2007, s.135-144.
- Haslam, S. A., M. K. Ryan, T. Postmes, R. Spears, J. Jetten, P. Webley: "Sticking to Our Guns: Social Identity as a Basis For The Maintenance of Commitment to Faltering Organizational Projects", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.6, 2006, s.607-628.
- Hatch, M. J., M. Schultz: **Organizational Identity**, New York, Oxford University, 2004.
- Heywood, A.: **Politics**, London, Macmillan Foundations, 1997.
- Higgins, C.A., T.A. Judge, G.R. Ferris: "Influence Tactics and Work Outcomes", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, No.1, 2003, s. 89-106.
- Hogg, M. A., B.A. Mullin: "Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification", Ed. by., D. Abrams, M. A.

- Hogg, **Social Identity and Social Cognition**, Oxford, England, Blackwell, 1999, s.249-279.
- Hrebeniak, L.G., J.A. Alutto: “Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No.4, 1972, s.555–573.
- James, K.: “Antecedents, Processes and Outcomes of Collective (group level) Politics in Organizations” Eds. by., Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, **Handbook of Organizational Politics**, USA, Edward Elgar, 2006, s.53-74.
- Kacmar, K. M., G. R. Ferris: “Politics at Work: Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations”, **Business Horizons**, Vol.36, No.4, 1993, s.70-74.
- Kacmar, K. M., D. S. Carlson: "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation", **Journal of Management**, Vol. 23, No.5, 1997, s.627-658.
- Kacmar, M., D. P. Bozeman, D. S. Carlson, W. P. Anthony: “An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension”, **Human Relations**, Vol. 52, No.3, 1999, s.383-416.
- Kalaycı, Ş.: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5. Baskı, Ankara, Asil Yayın, 2010.
- Kapani, M.: **Politika Bilimine Giriş**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1995.
- Karam, C. M.: “Good Organizational Soldiers: Conflict-Related Stress Predicts Citizenship Behavior”, **International Journal of Conflict Management**, Vol.22, No.3, 2011, s.300-319.
- Kark, R., B. Shamir, G. Chen: “The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.88, No.2, 2003, s.246-255.
- Katz, D.: “The Motivational Basis of Organizational Behavior”, **Behavioral Science**, Vol.9, No.2, 1964, s.131-146.
- Keeley, M. C.: **A Social Contract Theory of Organizations**, Notre Dame, University of Notre Dame Press, 1988.
- Kenny, D.: “Mediation”,(çevrimiçi), <http://www.davidakenny.net/cm/mediate.htm>, 2011.

- Kent, A., P. Chelladurai: "Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics", **Journal of Sport Management**, Vol.15, No.2, 2001, s.135-139.
- Kışlalı, A. T.: **Siyaset Bilimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 1997.
- Kipnis, D., S. M. Schmidt, I. Wilkinson: "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 65, No.4, 1980, s.440-452.
- Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan, 2007.
- Koh, W. L., R. M. Steers, J.R. Terborg: -333. "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No.4, 1995, s.319
- Konovsky, M. A., S. D. Pugh: "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, s.656-669.
- Koslowsky, M., J. Schwarzwald, S. Ashuri: "On the Relationship between Subordinates' Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes", **Applied Psychology: An International Review**, Vol.50, No.3, 2001, s. 455-476.
- Koslowsky, M., S. Stashesky: "Organizational Values and Social Power", **International Journal of Manpower**, Vol.26, No.1, 2005, s.23-34.
- Kreiner, G. E., B. E. Ashforth: "Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No.1, 2004, s.1-27.
- Lee, S. M.: "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academy of Management Journal**, Vol.14, No.2, 1971, s.213-226.
- LePine, J.A., A. Erez, D.E. Johnson: "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Metaanalysis", **Journal of Applied Psychology**, 2002, Vol. 87, No.1, s. 52-65.
- Luthans, F., S.A. Rosenkrantz, H.W. Hennessey: "What do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities", **Journal of Applied Behavioural Sciences**, Vol.21, No.3, 1985, s.265.

- MacKenzie, S.B., P. M. Podsakoff, G. A. Rich: "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", **Academy of Marketing Science Journal**, Vol.29, No.2, 2001, s.115-134.
- Mael, F.: "Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Wayne State University, Detroit, 1988.
- Mael, F., B.E. Ashforth: "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, No.2, 1992, s.103 - 123.
- Mael, F. A., L. E. Tetrick: "Identifying Organizational Identification", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.52, No.4, 1992, s.813-824.
- Marshall, T.H.: **Class, Citizenship and Social Development**, Garden City, NY, Anchor, 1965.
- Mathieu, J.E., D.M. Zajac: "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol. 108, No.2, 1990, s.171-194.
- Mayes, B. T., R. W. Allen: "Toward a Definition of Organizational Politics", **Academy of Management Review**, Vol.2, No.4, 1977, s. 672-678.
- Mayfield, C. O., T. D. Taber: "A Prosocial Self-Concept Approach to Understanding Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.25, No.7, 2010, s. 741-763.
- Meriac, J.P., P. Villanova: "Agreeableness and Extraversion as Moderators of the Political Influence Compatibility Work Outcomes Relationship", Ed. By. E. Vigoda-Gadot, A. Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.16-28.
- Meyer, J P, N. J. Allen: "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, No.3, 1984, s. 372-378.
- Meyer, J. P, N. J. Allen: "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1, 1991 s.61-98.
- Meyer, J. P., N. J. Allen, C. Smith: "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of**

- Applied Psychology**, Vol.78, No.4, 1993, s.538–551.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky: “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.61, No.1, 2002, s.20-52.
- Meyer, J. P., T. E. Becker, C. Vandenberghe: “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis an Integrative Model”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.89, No.6, 2004, s. 991-1007.
- Meyer, J. P., T. E. Becker, R. Van Dick: “Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.5, 2006, s.665-683.
- Michela, J. L.: “Understanding Employees’ Reactions to Supervisors’ Influence Behaviors”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.15, No.4, 2007, s.322-340.
- Miller, V. D., M. Allen, M. K. Casey, J. R. Johnson: “Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire”, **Management Communication Quarterly**, Vol.13, No.4, 2000, s.628-658.
- Mintzberg H.: **The Nature of Managerial Work**, New York, Harper & Row, 1973.
- Mintzberg, H.: “The Organization as Political Arena”, **Journal of Management Studies**, Vol.22, No.2, 1985, s.133-154.
- Moorman, R. H., B. P. Niehoff, D. W. Organ: “Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.6, No.3, 1993, s.209-225.
- Mowday, R.T., R. W. Steers, L.W. Porter: “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**. Vol 14, No.2, 1979, s.224-247.
- Narayanan, V. K., L. Fahey: “The Micro-Politics of Strategy Formulation”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1, 1982, s.25-34.
- Netemeyer, R.G., J.S. Boles, D.O. Mckee, R. McMurrin: “An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenships Behaviours in A Personal Selling Context”, **Journal of Marketing**, Vol. 61, No.3, 1997, s. 85-98.

- Nielsen, T. M., G. A. Hrivnak, M. Shaw: "Organizational Citizenship Behavior and Performance: A Meta-Analysis of Group-Level Research", **Small Group Research**, Vol.40, No.5, 2009, s.555-577.
- O'Reilly, C., J. Chatman: "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No.3, 1986, s.492-499.
- Organ, D.W.: **Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Organ, D.W.: "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", **Research in Organizational Behavior**, Vol. 12, No.1, 1990, s.43-72.
- Organ, D.W., K. Ryan: "A Meta-Analytic Review of Attitudinal And Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, Vol.48, No.4, 1995, s.775-802.
- Organ, D. W.: "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Cleanup Time", **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, s.85-97.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie: **Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents and Consequences**, London, Sage Publications, 2006.
- Olutayo Otubanjo, B., T.C. Melewar: "Understanding the Meaning of Corporate Identity: A Conceptual and Semiological Approach", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 12, No. 4, 2007, s. 414-432.
- Öz, Orhan: "The Relationship between Total Quality Management and Organizational Citizenship Behavior Organizational Commitment, Job Attraction", Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.
- Pfeffer, J.: **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1992.
- Podsakoff, P.M., S.B. McKenzie, J.B. Paine, D.C. Bachrach: "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, s.513-563.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie: "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions For Future Research",

- Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, s.133-151.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, R. Fetter: "Substitutes for Leadership and The Management of Professionals", **Leadership Quarterly**, Vol.4, No.1, 1993, s.35-40.
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday, P.V. Boultian: "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 59, No.5, 1974, s.603-609.
- Porter, L.W., W. Crampon, F. Smith: "Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 15, No.1, 1976, s.87-98.
- Pratt, M.G., A. Rafaeli: "Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.4, 1997, s.862-898.
- Provis, C.: **Ethics and Organisational Politics**, Cheltenham, Edward Elgar, 2004.
- Provis, C.: "Organizational Politics, Definitions and Ethics", Ed. by., E. Vigoda-Gadot, A. Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.89-106.
- Randall, M., R. Cropanzano, C. A. Bormann, A. Birjulin: "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, No.2, 1999, s.159-174.
- Restubog, S. L. D., M. J. Hornsey, P. Bordia, Sarah R. Esposito: "Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model", **Journal of Management Studies**, Vol.45, No.8, 2008, s.1377-1400.
- Rhoades, L., R. Eisenberger: "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.4, 2002, s.698-714.
- Rhoades, L., R. Eisenberger, S. Armeli: "Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.5, 2001, s.825-836.
- Riketta, M.: "Organizational Identification: A Meta-Analysis", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.66, No.2, 2005, s.358-384.
- Ritzer, G., H. M. Trice: "An Empirical Study Of Howard Becker's Side Bet Theory", **Social Forces**, Vol.47, No. 4, 1969, s.475-479.

- Rodrigues, S., J. Child: "The Development of Corporate Identity: A Political Perspective", **Journal of Management Studies**, Vol. 45, No.5, 2008, s.885-911.
- Rosen, S., G. Levinger, R. Lippitt: "Perceived Sources of Social Power", **Journal of Abnormal Social Psychology**, Vol.62, No.2, 1961, s.439-441.
- Rosen, C. C., C. Chang, P. E. Levy: "Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs", Eds. by., E. Vigoda-Gadot, A. Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s. 29-52.
- Roskin, M. G., R. L. Cord, J. A. Medeiros, W. S. Jones: **Political Science: An Introduction**, 11th Edition, US, Pearson, 2010.
- Rotondi, T.: "Organizational Identification and Group Involvement", **Academy of Management Journal**, Vol.18, No.4, 1975, s. 892-897.
- Rousseau, D.M.: "Why Workers Still Identify With Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19, No.3, 1998, s. 217-233.
- Sabine, G. H.: **A History of Political Theory**, Illinois, Dryden Press, 1961, s.3-5.
- Schein, V. E.: "Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality", **Academy of Management Review**, Vol.2, No.1, 1977, s. 64-72.
- Seltzer, J., R.E. Numeroff: "Supervisory Leadership and Subordinate Burnout", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No.2, 1988, s.439-46.
- Shamir, B., R. J. House, M. B. Arthur: "Motivational Effects of Transformational Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organization Science**, Vol. 4, No.4, 1993, s.577-594.
- Shore, L. M., S. J. Wayne, "Commitment and Employee Behavior: comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.5, 1993, s.774-780.
- Shore, L. M., W. K. Barksdale, T. H. Shore: "Managerial Perceptions of Employee Commitment to The Organization", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.6, 1995, s.1593- 1615.
- Shore, Lynn, M., William, H. Bommer, A. N. Rao, J. Seo: "Social and Economic Exchange in the Employee-Organization Relationship: The Moderating Role of Reciprocation Wariness", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.24,

No.8, 2009, s.701-721.

- Sipahi, B., S. Yurtkoru, M. Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 1. Bası, İstanbul, Beta, 2006.
- Smith, C., D. Organ, J. Near: “Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, No.4, 1983, s.653-663.
- Stocker, K.: “Identity as Work: Changing Job Opportunities and Indigenous Identity in the Transition to a Tourist Economy”, **Anthropology of Work Review**, Vol.28, No. 2, 2007, s.18-22.
- Stoner, J., P. L. Perrewe, T. P. Munyon: “The Role of Identity in Extra-Role Behaviors: Development of A Conceptual Model”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.26, No.2, 2011, s.94-107.
- Suarez-Mendoza, M. J., P. Zoghbi-Manrique-de-Lara: “The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in the Canary Islands”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 15, No. 1, 2007, s. 56-76.
- Tajfel, H.: “Instrumentality, Identity and Social Comparisons”, Ed. by., Tajfel, **Social Identity and Intergroup Relations**, Cambridge, England, Cambridge University Press, 1982, s. 483-507.
- Tajfel, H., J.C. Turner: “The Social Identity Theory of Intergroup Behavior”, Eds. by., S.Worchel, W.G. Austin, **Psychology of Intergroup Relations**, Chicago, Nelson-Hail, 1985, s.7-24.
- Turner, J. C.: **Rediscovering the Social Group: Self-Categorization Theory**, Oxford, UK: B. Blackwell, 1987.
- Van Dick, R.: “Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology”, **International Journal of Management Reviews**, 2001, Vol.3, No.4, s.265-283.
- Van Dick, R., M. W. Grojean, O. Christ, J. Wieseke: “Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior”, **British Journal of Management**, Vol.17, No.4, 2006, s.283–301.
- Van Dyne, L., L.L. Cummins, J.M.L. Parks: “Extra-role Behaviors: In Pursuit Of Construct and Definition Clarity”, **Research in Organizational Behavior**, Vol.17, No.1, 1995, s.215–286.

- Van Dyne, L., J.W. Graham, R.M. Dienesch: "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.4, 1994, s.765-802.
- Van Knippenberg, D., B. Van Knippenberg, D. De Cremer, M. A. Hogg: "Leadership, Self and Identity: A Review and Research Agenda", **Leadership Quarterly**, Vol.15, No.6, 2004, s.825-856.
- Van Knippenberg, D., E. Sleebos: "Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange and Job Attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.5, 2006, s.585-605.
- Vigoda, E.: s.185-201. "Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of Its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior and in-role Performance", **Public Personnel Management**, Vol.29, No.2, 2000
- Vigoda, E., A. Cohen: "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study", **Journal of Business Research**, Vol.55, No.4, 2001, s. 311-324.
- Vigoda, E.: **Developments in Organizational Politics: How Political Dynamics affect Employees Performance in Modern Worksites**, Cheltenham, Edward Elgar, 2003.
- Vigoda-Gadot, E., Y. Dryzin-Amit: "Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites", Eds. by., Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.3-15.
- Vigoda-Gadot, E., A. Drory: **Handbook of Organizational Politics**, UK, Edward Elgar Publishing, 2006.
- Wallace, A. F. C.: **Culture and Personality**, Second Edition, New York, Random House, 1971.
- Walumbwa, F. O., R. Cropanzano, C. A. Hartnell: "Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of The Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.30, No.8, 2009, s.1103-1126.
- Witt, L.A., A. L. Pati, W. L. Farmer: "Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.32, No.3, 2002, s. 486-499.

- Yukl, G., C. M. Falbe: "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, And Lateral Influence Attempts", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No.2, 1990, s.132-140.
- Yukl, G., J.B. Tracey: "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and The Boss", **Journal of Applied Psychology**, Vol.77, No.4, 1992, s.525-535.
- Yukl, G., C. M. Fable, J. Y. Youn: "Patterns of influence Behavior For Managers", **Group & Organization Management**, Vol.18, No.1, 1993, s.5-28.
- Yukl, G.: **Leadership in Organizations**, Fifth Edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2002.
- Zagenczyk, T. J., R. Gibney, W. T. Few, K. L. Scott: "Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support", **Journal of Labor Responsibility**, Vol.32, No.3, 2011, s.254-281.
- Zanzi A., R.M. O'Neill: "Sanctioned vs Non-sanctioned Political Tactics", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 13, No. 2, 2001, s.245-262.

EKLER

Ek1. Anket

| A. Aşağıdaki soruları <u>çalıştığımız işletmeyi</u> düşünerek cevaplayınız. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| A.1. | | | | | |
| Örgütsel Özdeşleşme | | | | | |
| 1. Herhangi biri çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde bunu kişisel bir hakaret olarak algılarım. | | | | | |
| 2. Çalıştığım işletme hakkında konuşurken onlar yerine biz demeyi tercih ederim. | | | | | |
| 3. Herhangi biri çalıştığım işletmeyi övdüğü zaman bunu kendime yapılmış bir iltifat olarak algılarım. | | | | | |
| 4. Eğer medyada çalıştığım işletmeyi eleştiren bir söylenti ortaya çıkarsa bu beni rahatsız eder. | | | | | |
| 5. Çalıştığım işletmenin başarılarını kendi başarılarımmış gibi görürüm. | | | | | |
| 6. Başkalarının çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleriyle çok ilgilenirim. | | | | | |
| Duygusal Bağlılık | | | | | |
| 7. Çalıştığım işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım olarak görürüm. | | | | | |
| 8. Kariyerimin bundan sonraki kısmını, çalıştığım işletmede devam ettirmek beni mutlu eder. | | | | | |
| 9. Çalıştığım işletme dışındaki insanlarla, işletmem hakkında konuşmaktan zevk duyarım. | | | | | |
| 10. Başka bir işletmeye de, şu anda çalıştığım işletmeye bağlandığım gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum. | | | | | |
| 11. Kendimi çalıştığım işletmeye duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. | | | | | |
| 12. Çalıştığım işletmeye güçlü bir aidiyet hissetmiyorum. | | | | | |
| 13. Çalıştığım işletmenin benim için büyük ölçüde özel bir anlamı vardır. | | | | | |
| 14. Çalıştığım işletmede kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | | | | | |
| Sadakat Davranışı | | | | | |
| 15. Diğer insanlara çalıştığım işletmeden hoşnutlukla bahsederim. | | | | | |
| 16. Herhangi biri çalıştığım işletme hakkında olumsuz bir şey söylediğinde onu savunmak için çok fazla çaba <u>harcamam</u> . | | | | | |
| 17. İnsanlara çalıştığım işletmenin çalışmak için iyi bir yer olduğunu <u>söylemem</u> . | | | | | |
| 18. Diğer çalışanlar eleştirdiği zaman işletmeyi onlara karşı <u>savunmam</u> . | | | | | |
| 19. İşletmemin sunduğu mal veya hizmeti aktif bir şekilde tanıtırım. | | | | | |
| 20. Rakip işletmelerden daha fazla para teklifi alırsam çalışmayı kabul ederim. | | | | | |
| 21. Çalışma arkadaşlarımı işletme içi yatırım yapmalarına yönelik teşvik etmem. | | | | | |
| İtaat Davranışı | | | | | |
| 22. İşteyken zamanımı çok nadir boşa harcarım. | | | | | |
| 23. Hemen hemen her zaman aynı üretkenlikle çalışırım. | | | | | |
| 24. İşime zamanında gelirim. | | | | | |
| 25. Koşular ne olursa olsun en yüksek kalitede çalışırım. | | | | | |
| 26. Yapmam gereken tüm işlerin son teslim tarihlerine (deadline) uymam. | | | | | |
| 27. İşe geldiğim zaman zihnim açık ve iş yapmaya hazır olurum. | | | | | |
| 28. İşletmenin çalışma kurallarına ve talimatlara titizlikle uyarım. | | | | | |
| 29. Bazen işletmeye ait kaynakları harcadığım olur. | | | | | |
| 30. Bazen geçerli bir neden olmaksızın devamsızlık yaptığım olur. | | | | | |
| 31. Çalıştığım alanı düzenli ve temiz tutmaya özen gösteririm. | | | | | |

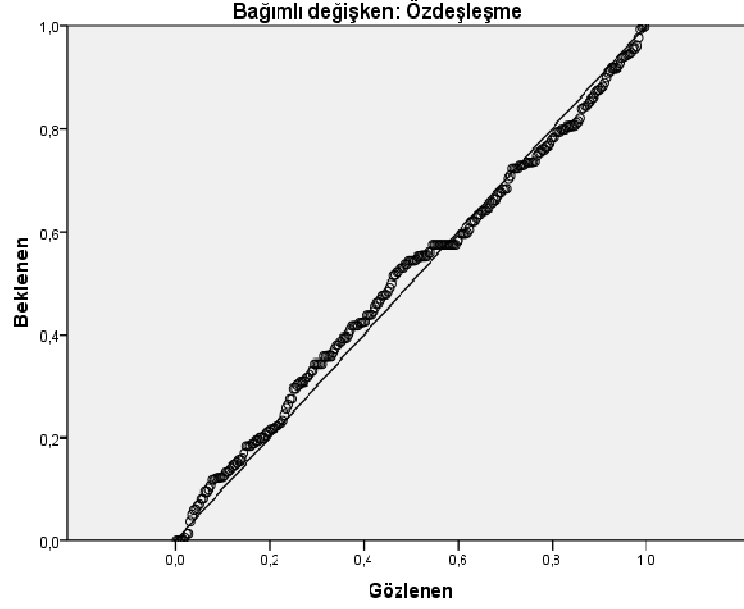
| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| Sosyal Katılım | | | | | |
| 32. İşle ilgili toplantılara yalnızca benim yaptığım iş açısından gerekliyse katılırım. | | | | | |
| 33. İşletmemizdeki işleri geliştirmeye yönelik fikirleri diğer çalışanlarla geniş ölçüde paylaşıyorum. | | | | | |
| 34. Üretilen mal ve hizmetler hakkında sürekli bilgi sahibi olurum ve öğrendiklerimi diğerlerine anlatırım. | | | | | |
| 35. Çalıştığım işletmede kılık kıyafetime özen gösteririm. | | | | | |
| 36. İşletmenin çıkarı için işletme dışındaki birtakım gruplarla bir araya <u>gelmem</u> . | | | | | |
| Destekleyici katılım | | | | | |
| 37. Çalışma arkadaşlarıma sık sık yaratıcı önerilerde bulunurum. | | | | | |
| 38. İşletme için doğru ve yanlışlar konusunda profesyonelce değerlendirmelerde bulunurum. | | | | | |
| 39. Yönetimi, bilgi ve yeteneklerini her zaman taze tutmaları konusunda teşvik ederim. | | | | | |
| 40. Diğer çalışma arkadaşlarımı toplantılarda konuşmaları için cesaretlendiririm. | | | | | |
| 41. Soruları veya sorunları olan çalışma arkadaşlarıma her zaman yardım ederim. | | | | | |
| 42. Her türlü fikir işletmenin yararına olacağından dolayı her konu hakkında bilgi sahibi olmaya çalışırım. | | | | | |
| 43. Yöneticimi daha yüksek standartlarda performans göstermesi için zorlamam. | | | | | |
| İşlevsel Katılım | | | | | |
| 44. Performansımı geliştirmek için ekstra eğitimlere katılmam. | | | | | |
| 45. Projelerde diğerleriyle işbirliği içinde çalışmakta zorlanırım. | | | | | |
| 46. İş yerinde ekstra görev ve sorumluluklardan kaçınırım. | | | | | |
| 47. Gerekenden daha fazla çalışmam. | | | | | |
| 48. İhtiyaç olduğunda fazla mesaiye kalırım. | | | | | |

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| B. Aşağıdaki soruları yöneticinizi düşünerek cevaplayınız. | | | | | |
| Rasyonel İkna | | | | | |
| 1. Yapılmasını istediği herhangi bir iş veya sunduğu bir öneri için ikna etmek üzere gerçekleri ve mantığı kullanır. | | | | | |
| 2. Bir amacı gerçekleştirmek üzere yapılması istenen işin veya önerilen değişimin neden gerekli olduğunu net bir şekilde açıklar. | | | | | |
| 3. Yapılması önerilen faaliyetin veya değişimin başarılı olma olasılığına kanıt gösterir veya bilgi sunar. | | | | | |
| 4. Yapılması önerilen proje veya değişimin neden elverişli ve uygun maliyetli olduğunu açıklar. | | | | | |
| İlham Verme | | | | | |
| 5. Yapılması önerilen herhangi bir faaliyet veya değişimin, zahmete değer ve heyecan verici bir şeyler yapmak için fırsat olduğunu söyler. | | | | | |
| 6. Önerilen projenin veya değişimin neleri başarabileceğini ileriye dönük, açık ve ilham verici bir şekilde tanımlar. | | | | | |
| 7. Yeni bir faaliyet veya değişim önerirken idealler ve değerlerden bahseder. | | | | | |
| 8. Önerilen faaliyet veya değişim için istek yaratmak üzere ilham verici bir konuşma veya sunum yapar. | | | | | |
| Danışma | | | | | |
| 9. İşle ilgili bir amacın gerçekleştirilmesi veya bir sorunun çözümü için ona yardımcı olacak önerilerde bulunmamızı ister. | | | | | |
| 10. Desteklememizi veya uygulamamızı istediği faaliyet veya değişim için fikir ve önerilerimizi almak üzere bize danışır. | | | | | |
| 11. Desteklememizi veya uygulamamızı istediği faaliyet veya değişim hakkında herhangi bir ilginiz veya endişemiz olup olmadığını açıklamamız için bizi cesaretlendirir. | | | | | |
| 12. Uygulanmasına yardım etmemizi veya desteklememizi istediği bir başlangıç planı veya önerisini geliştirmek için farklı yollar önermemiz için bize çağrıda bulunur. | | | | | |
| İşbirliği | | | | | |
| 13. İsteddiği herhangi bir şeyi gerçekleştirebilmemiz için ihtiyacımız olan her türlü desteği sağlamayı teklif eder. | | | | | |
| 14. Yapmamız gereken işler için ihtiyacımız olan her türlü kaynağı sağlar. | | | | | |
| 15. Yerine getirmemizi istediği görevleri nasıl yapacağımızı göstermeyi teklif eder. | | | | | |

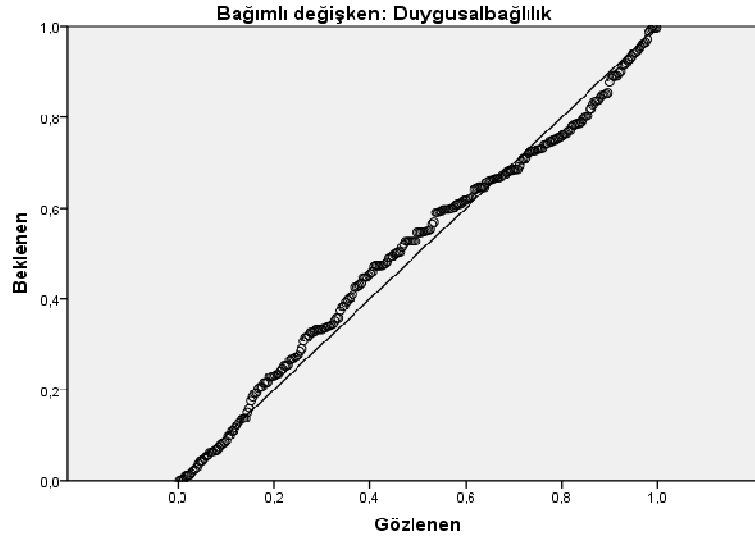
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 16. Yerine getirmemizi istediği görevlerle ilgili yardım etmeyi önerir. | | | | | |
| Övgü | | | | | |
| 17. Bizden bir şey yapmamızı istediğinde yetenek veya bilgimizi över. | | | | | |
| 18. Kendisi için bir iş yapmamızı istediğinde geçmiş performans veya başarılarımızı över. | | | | | |
| 19. Bizden yapmamızı istediği işi yapabilecek en kalifiye kişi olduğumuzu söyler. | | | | | |
| 20. Bir talebi yerine getirmemiz için özel yetenek ve bilgiye sahip olduğumuzu söyler. | | | | | |
| Karşılıklı değişim | | | | | |
| 21. Bir iş veya projeye ilgili yardımımız karşılığında, bir talebimizi yerine getireceğini söyler. | | | | | |
| 22. İşle ilgili bir yardım veya desteğimiz karşılığında bizim yararımıza bir iyilik yapacağını söyler. | | | | | |
| 23. İşle ilgili yardımımızın gelecekte bizim için olumlu bir geri dönüşü olacağını vaat eder. | | | | | |
| 24. İşle ilgili bir talebini yerine getirmemiz karşılığında bizim için herhangi bir şey yapmayı önerir. | | | | | |
| Meşrulaştırma | | | | | |
| 25. İşle ilgili istek veya önerinin resmi kural ve politikalarla uyumlu olduğunu söyler. | | | | | |
| 26. İşle ilgili istek veya önerinin, tüzük, iş kanunu, organizasyon el kitapları vs. gibi çeşitli dokümanlara başvurarak doğruluğunu ispat etmeye çalışır. | | | | | |
| 27. İşle ilgili İstek veya önerinin geçmiş örnekler ve uygulamalarla uyumlu olduğunu söyler. | | | | | |
| 28. İşle ilgili istek veya önerinin geçmiş bir anlaşma veya kontratla uyumlu olduğunu söyler. | | | | | |
| Baskı | | | | | |
| 29. Bir şey yapmamızı istediğinde tehdit veya uyarıda bulunur. | | | | | |
| 30. İstenileni yapıp yapmadığımızı tekrar tekrar kontrol eder. | | | | | |
| 31. Bir isteği yerine getirmemiz için bizi baskı altında tutar. | | | | | |
| 32. Bir isteğini yerine getirmemizi talep eder. | | | | | |

- Yaşınız? 18- 25 26-33 34-41 42-49 50- Üstü
- Eğitim Durumunuz? İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
- Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
- Aylık Geliriniz? 0- 1.500 TL 1.501-3.000 TL 3.001-4.500 TL
4.501-6.000TL 6.001TL-Üstü
- Bulduğunuz şirkette kaç senedir çalışıyorsunuz
- Çalıştığınız şirketteki pozisyonunuz?

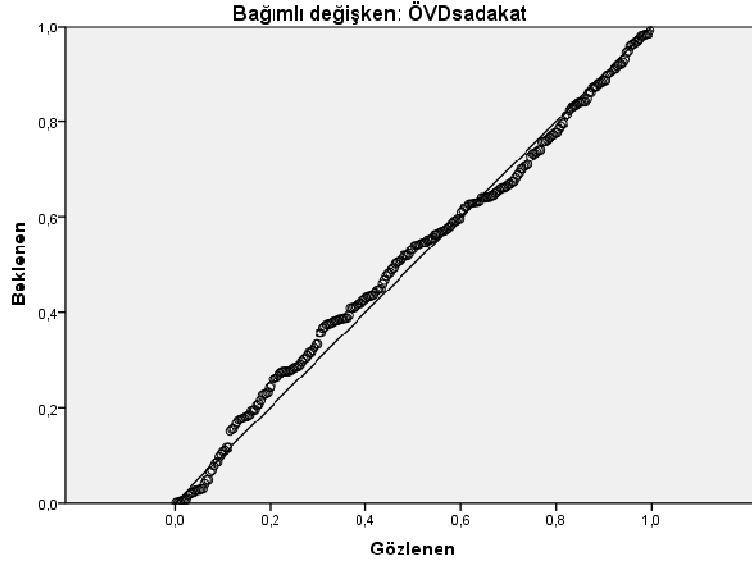
Ek 2. Normallik Grafikleri



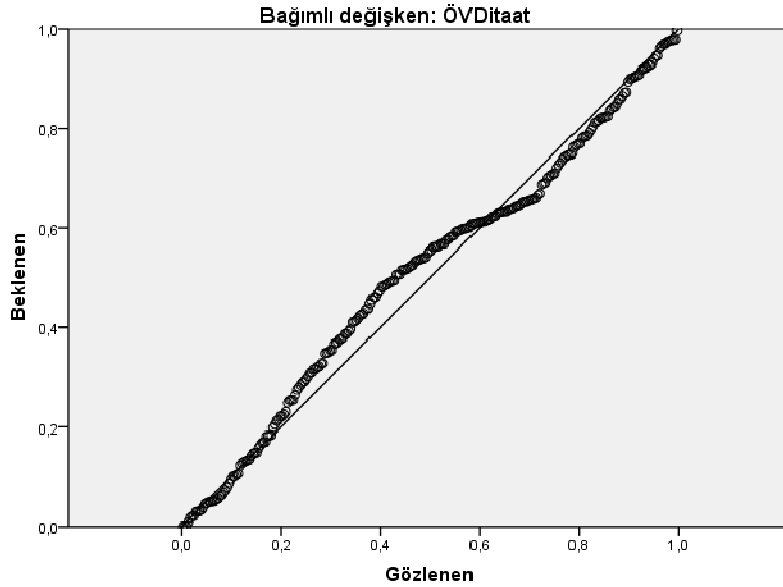
Şekil 8. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni Normal P-P Grafiği



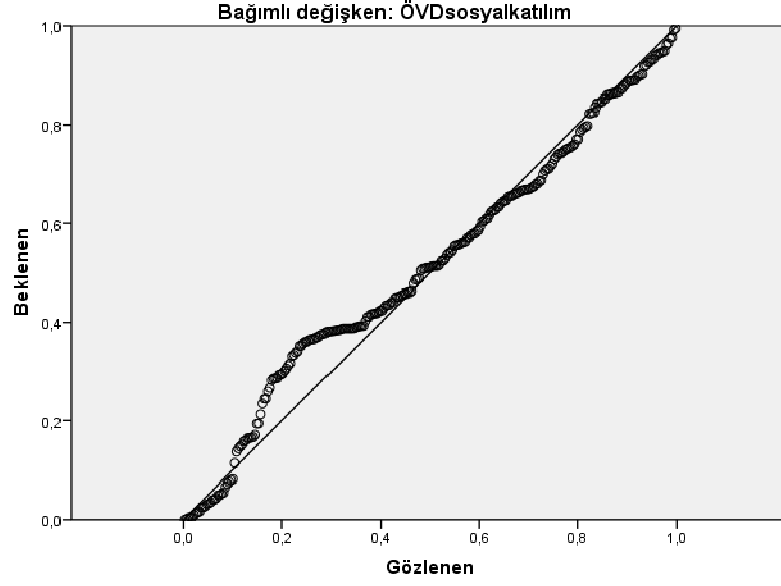
Şekil 9. Duygusal Bağlılık Değişkeni Normal P-P Grafiği



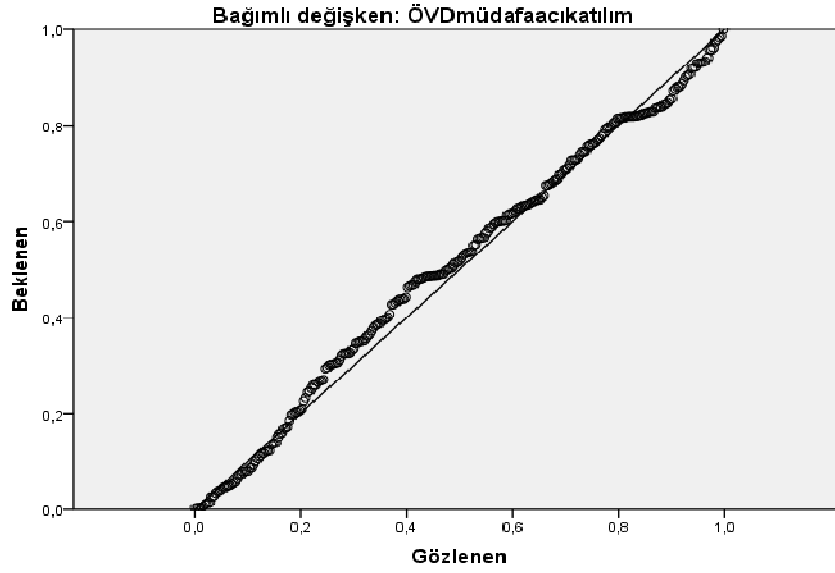
Şekil 10. ÖVD Sadakat Değişkeni Normal P-P Grafiği



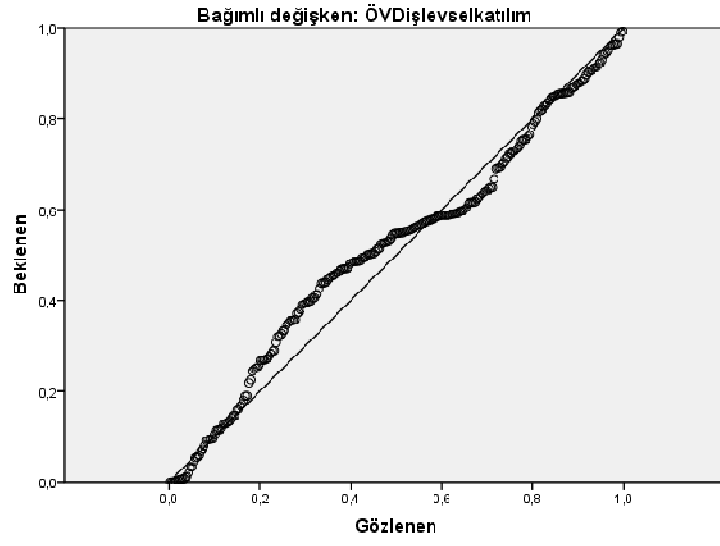
Şekil 11. ÖVD İtaat Değişkeni Normal P-P Grafiği



Şekil 12. ÖVD Sosyal Katılım Değişkeni Normal P-P Grafiği



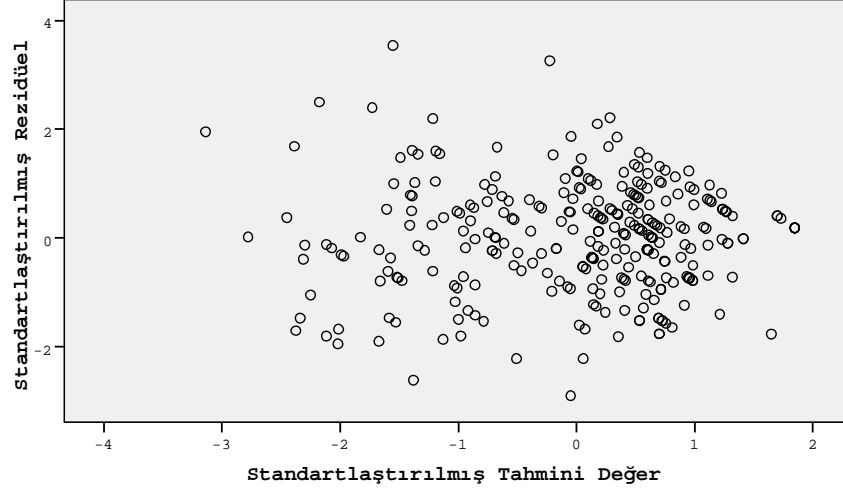
Şekil 13. ÖVD Destekleyici Katılım Değişkeni Normal P-P Grafiği



Şekil 14. ÖVD İşlevsel Katılım Değişkeni Normal P-P Grafiği

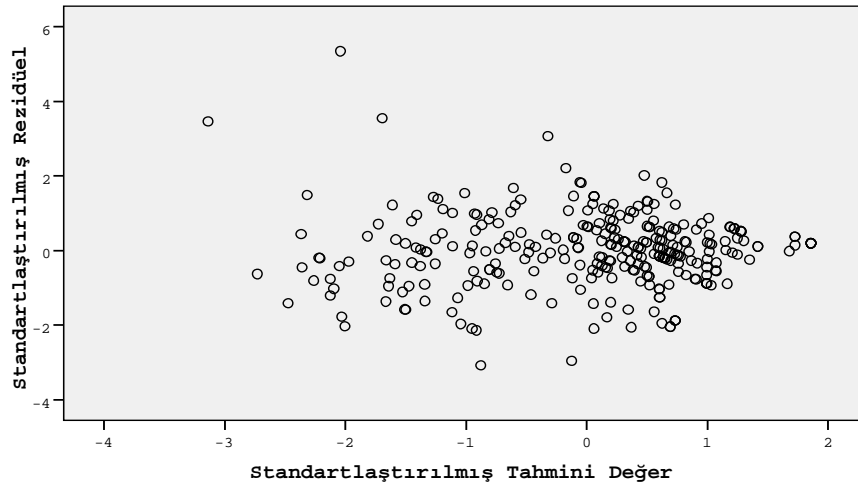
Ek3. Eş Varyanslık Grafikleri

Bağımlı değişken: örgütsel özdeşleşme

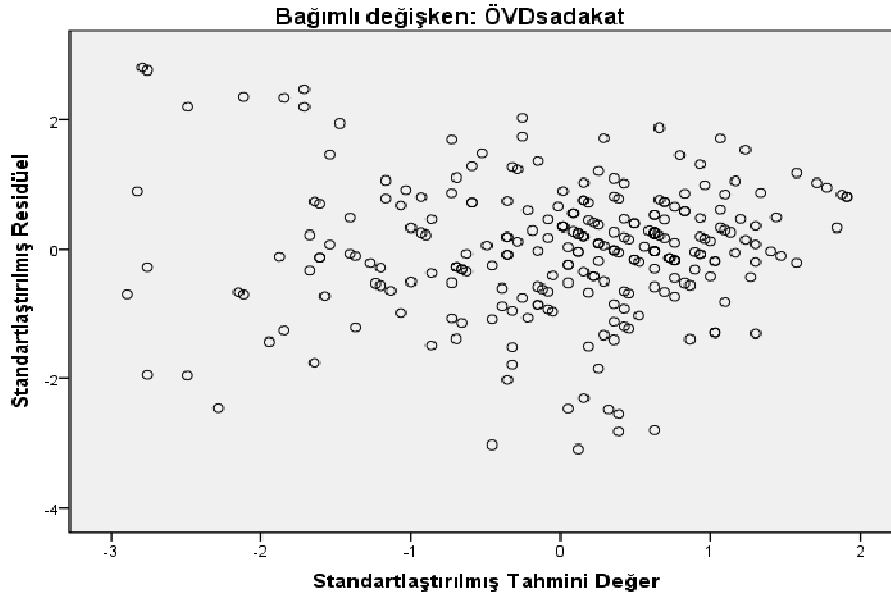


Şekil 15. Örgütsel Özdeşleşme Değişkeni için Dağılım Grafiği

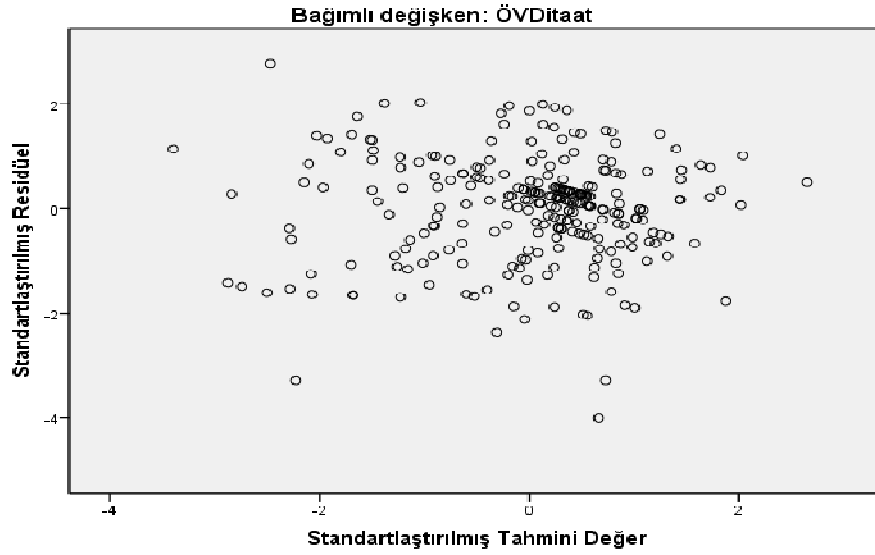
Bağımlı değişken: duygusal bağlılık



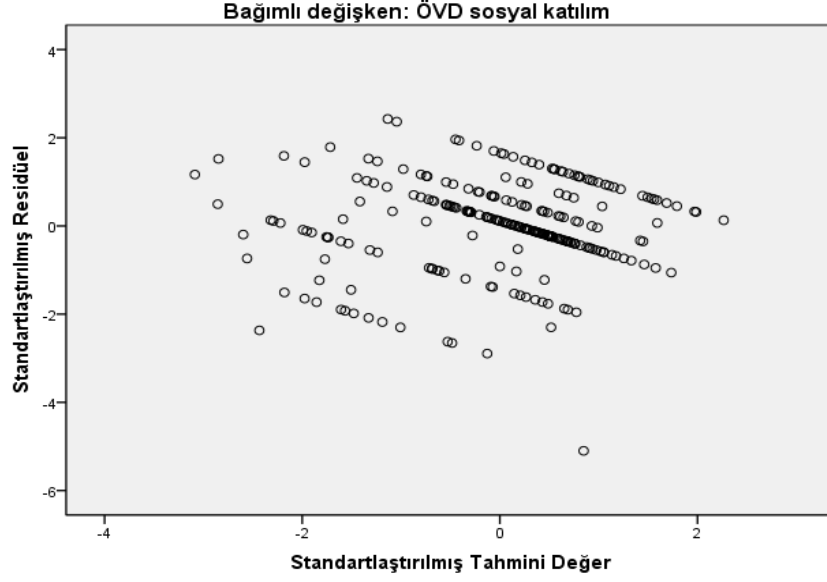
Şekil 16. Duygusal Bağlılık Değişkeni için Dağılım Grafiği



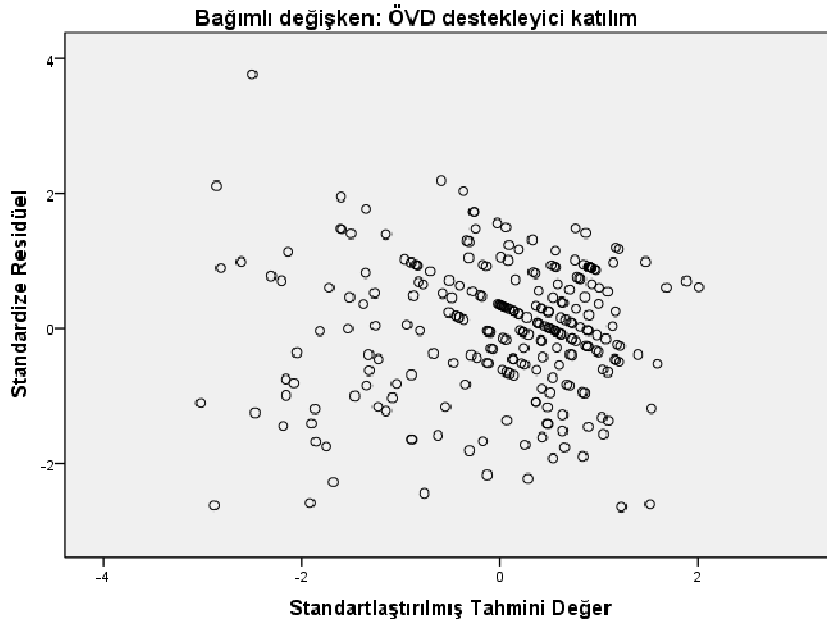
Şekil 17. ÖVD Sadakat Değişkeni için Dağılım Grafiği



Şekil 18. ÖVD İtaat Değişkeni için Dağılım Grafiği



Şekil 19. ÖVD Sosyal Katılım Değişkeni için Dağılım Grafiği

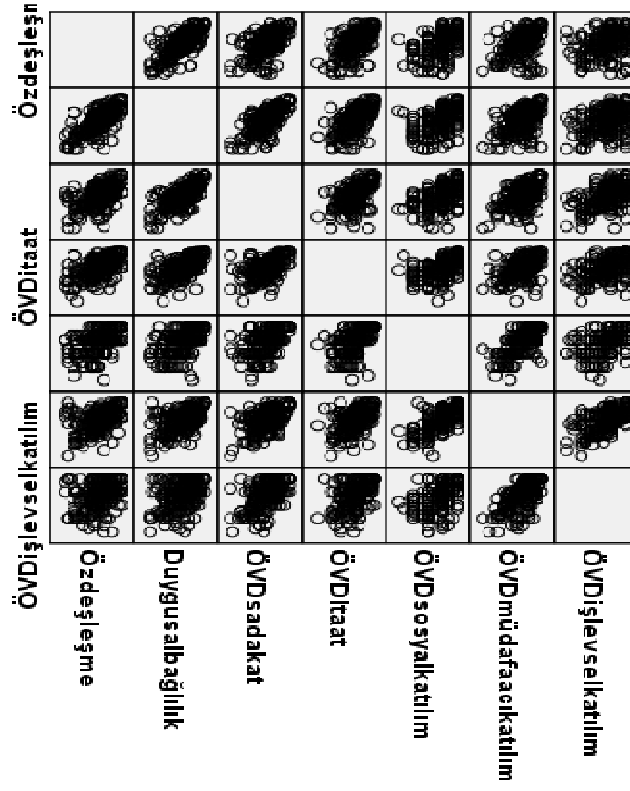


Şekil 20. ÖVD Destekleyici Katılım Değişkeni için Dağılım Grafiği

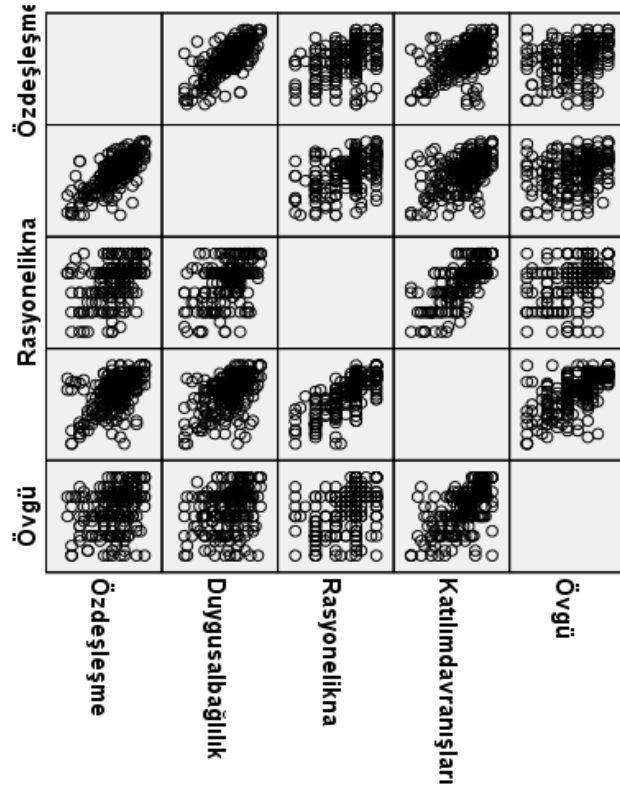


Şekil 21.ÖVD İşlevsel Katılım Değişkeni için Dağılım Grafiği

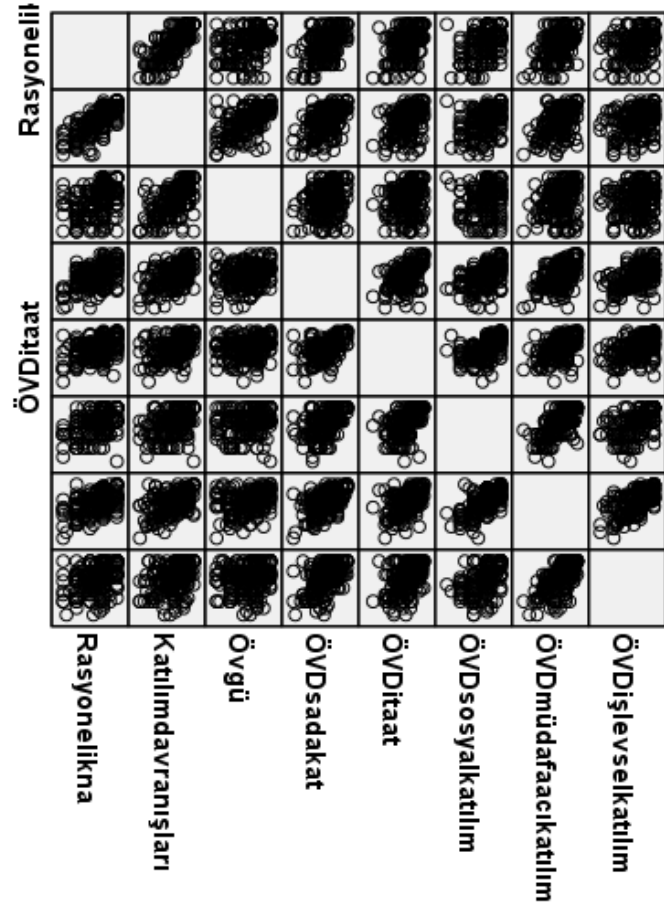
Ek 4. Doğrusallık Grafikleri



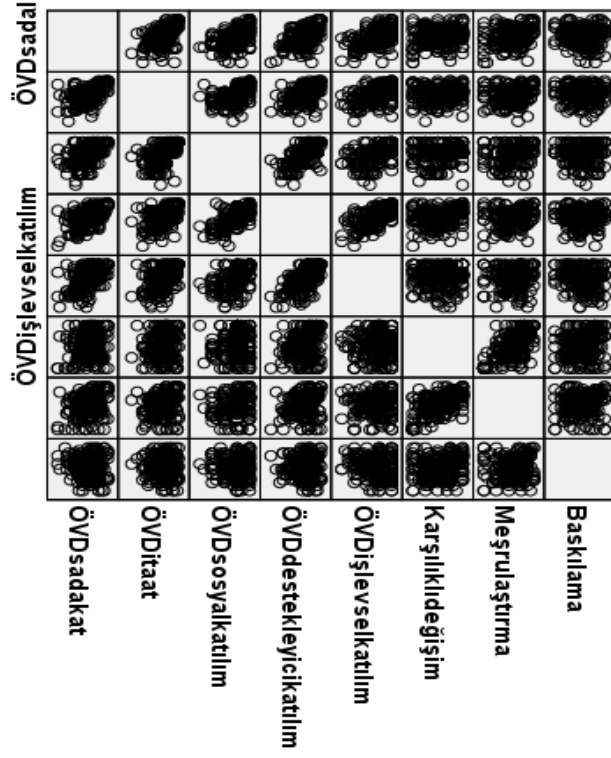
Şekil 22. Değişkenler Arası Matris Dağılım Grafikleri 1



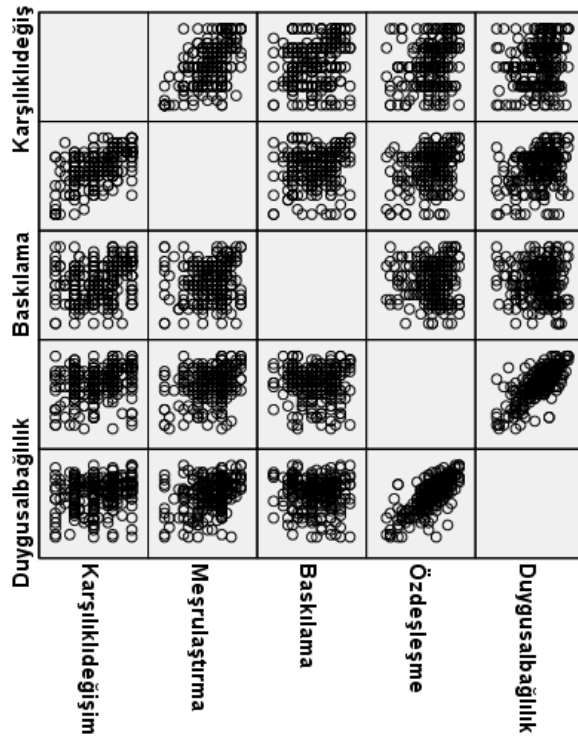
Şekil 23. Değişkenler Arası Matris Dağılım Grafikleri2



Şekil 24. Değişkenler Arası Matris Dağılım Grafikleri 3



Şekil 25. Değişkenler Arası Matris Dağılım Grafikleri 4



Şekil 26. Değişkenler Arası Matris Dağılım Grafikleri 5

ÖZGEÇMİŞ

ÖZGE MEHTAP

EĞİTİM

- **Doktora:**

İstanbul Üniversitesi /İşletme Fakültesi

- İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı
Mart 2008- Aralık 2011

Ders Not Ortalaması: 88.80/100

Doktora Yeterlilik: Haziran 2009/Başarılı

Tez Konusu: “Örgüt içi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”

- **Yüksek Lisans:**

Marmara Üniversitesi/Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü

- Ortadoğu Sosyolojisi Ana Bilim Dalı
2004 - 2006

Ders Not Ortalaması: 87.8/100

Tez Konusu: “Suudi Arabistan’daki petrol gelirlerinin sosyal yapıya olan etkisi”

- **Lisans:**

Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.

- Siyaset Bilimi ve Uluslar arası İlişkiler Bölümü (İng.)
1999-2003

Not Ortalaması: 3.07/4.00

- **Lise:** Vefa Anadolu Lisesi

1992-1999

Not Ortalaması: 4.71/5.00

YABANCI DİLLER

- İngilizce (**Toefl CBT 250/300**)

İŞ DENEYİMİ

- İstanbul Bilgi Üniversitesi/ Meslek Yüksekokulu/ Araştırma Görevlisi
(Eylül 2009-.....)
- Netron Teknoloji/ Kurumsal Müşteri İlişkileri Yöneticisi
(Aralık 2006- Mart 2008)
 - Görev ve Sorumluluklar
 - Müşteri ilişkileri yönetimi,
 - Aktif saha satışı (eğitim, proje ve yazılım ürünleri)
 - Satış öncesi ile sonrası tüm süreçlerin yönetimi (toplantı planlama, ihtiyaç belirleme, talep yaratma, teklif üretme, süreç takibi vs.)
 - Eğitim programlarının doğru müşteri kitlesi için seçimi,
 - Kampanya planlama ve uygulama
- Migros Türk T.A.Ş./Satış Departmanı: Stajyer
(01/08- 30/08/2002)

BİLGİSAYAR

- MS Office Ürünleri
- İnternet

ALDIĞI ÖZEL EĞİTİM VE SERTİFİKALAR

Sertifikalar:

- ❖ CEO'lardan Yönetim Dersleri-Eğitişim Kariyer Enstitüsü
- ❖ İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı-Eğitişim Kariyer Enstitüsü

Eğitimler:

- ❖ Satış Temelleri ve Anahtar Müşteri İlişkileri Yönetimi
Teknoloji Eğitimlerinin Kurumlara Uyarlanması (Microsoft, Cisco, SAP, IBM vs.)