

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE
GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

EVREN GÜRCE

İstanbul, 2018

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE
GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

EVREN GÜRCE

Danışman: DOÇ. DR. NİHAL KARTALTEPE BEHRAM

İstanbul, 2018



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi EVREN GÜRÇİFTAN'ın ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.03.2018 tarih ve 2018-8/32 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 17.04.2018

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmza

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmza
1. Tez Danışmanı Doç. Dr. NİHAL KARTALTEPE	
2. Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi GÜL ESER	
3. Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi ŞEBNEM ENSARI	

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın planlanması, araştırılması ve hazırlanması sürecinde emeği geçen, destek olan ve tüm sorularımı kıymetli zamanını ayırarak yanıtlayıp yardımlarını esirgemeyen sayın hocam Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim üyesi Doç. Dr. Nihal KARTALTEPE'YE,

Tüm hayatım boyunca bana güvenip, destek ve yardımlarını esirgemeyerek yol gösteren annem ve babama,

Sabırla anlayış ve hoşgörü göstererek bu çalışmayı tamamlamamı sağlayan değerli eşime

Teşekkür ederim,

Evren GÜRCE

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Evren Gürce
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Uluslararası İşletmecilik
Tez Danışmanı	: Doç.Dr. Nihal Kartaltepe
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Şubat 2018
Anahtar Kelimeler	: Örgütsel Politika Algısı, Örgütsel Güven, Güç Mesafesi

ÖZET

ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Literatüre bakıldığında, örgütsel politika algısı ve örgütsel güvene ilişkin farklı kapsamlarda çalışmaların yapıldığı görülmektedir. İki kavram arasındaki ilişkinin de zaman zaman çalışmalara konu olduğu görülmekle birlikte, söz konusu ilişki üzerindeki güç mesafesi boyutunun etkisine yönelik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, örgütsel politika algısı, örgütsel güven kavramları ile Geert Hofstede'nin kültürel gruplandırmalarından biri olan güç mesafesi boyutunu bireysel olarak ele alan bir model geliştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, kişilerin örgütsel politika algıları ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisinin olup olmadığını incelemektir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Evren Gürce
Field : Business Administration
Programme : International Business
Supervisor : Assoc. Prof. Nihal Kartaltepe
Degree Awarded and Date : Master – February 2018
Keywords : Organizational Politics Perception,
Organizational Trust, Power Distance

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF THE POWER DISTANCE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL POLITICS PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL TRUST

When the literature is examined, it's seen that studies have been done in different extents related to organizational politics perception and organizational trust. Together with it being seen that the relationship between the two concepts is subject to occasional studies, it is seen that studies directed towards the effect of power distance over the relationship in question are lacking. In this study, a model has been developed which includes organizational politics perception, organizational trust, and the size of the power distance one of Geert Hofstede's cultural groupings as a individual dimension. Main aim of this study is to examine the relationship between individual's organizational politics perception and levels of organizational trust and whether there is a moderating effect of the power distance in this relationship.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Amacı.....	3
1.2 Araştırmanın Önemi	3
1.3 Araştırmanın Modeli.....	4
1.4 Araştırmanın Hipotezleri	4
2. POLİTİKA KAVRAMI	5
2.1 Örgütsel Politika Kavramı	6
2.1.1 Politik Davranış Nedenleri.....	9
2.1.2 Politik Davranış Boyutları	11
2.1.3 Politik Taktik ve Stratejiler	12
3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI	16
3.1 Örgütsel Politika Algısının Boyutları	16
3.2 Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler	18
3.2.1 Örgütsel Faktörler	18
3.2.2 İş/Çalışma Ortamı Faktörleri	19
3.2.3 Kişisel Faktörler.....	22
3.3 Örgütsel Politika Algısının Sonuçları	23
3.3.1 Örgütsel Bağlılık.....	25
3.3.2 Adalete Yönelik Tepkiler	26
3.3.3 Örgütsel Sinizm	26
3.3.4 Politik Davranış	28
3.3.5 İş Performansı	30
3.3.6 Örgütsel Vatandaşlık.....	31
3.3.7 Güven.....	31
4. ÖRGÜTSEL GÜVEN	33
4.1 Örgütsel Güvenin Önemi	35
4.2 Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	37
4.2.1 Yöneticiye Güven	37
4.2.2 Örgüte Güven.....	38

4.2.3 Kişilerarası Güven	39
4.3 Modeller.....	40
4.3.1 Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli.....	40
4.3.2 Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli.....	41
4.3.3 Cummings ve Bromiley'in Güven Modeli	41
4.3.4 Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman'ın Güven Modeli.....	42
4.3.5 Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli	43
4.4 Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	44
4.5 Örgütsel Güven İle İlgili Yapılan Çalışmalar	46
5. KÜLTÜR KAVRAMI	49
5.1 Hofstede'nin Kültür Boyutları	50
5.1.1 Bireycilik-Kolektivizm Boyutu	50
5.1.2 Güç Mesafesinin Yüksekliği Boyutu	50
5.1.3 Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Boyutu.....	51
5.1.4 Erillik-Dişillik Boyutu	52
5.1.5 Uzun Dönem-Kısa Dönem Odaklılık	53
5.1.6 Heveslilik ve Kısıtlılık Boyutu	53
6. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	55
6.1 Kuramsal Çerçeve.....	55
6.2 Araştırma Modeli	62
6.3 Araştırma Yöntemi	63
6.3.1 Araştırma Tasarımı	64
6.4 Örneklem	65
6.5 Araştırmanın Kısıtları	65
6.6 Araştırmanın Varsayımları	65
6.7 Verilerin Analizi	66
6.7.1 Demografik Veriler.....	66
6.7.2 Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	67
6.7.3 Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi.....	73
6.7.4 Değişkenlere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	82
6.7.5 Güç Mesafesinin Örgütsel Politika Algısı İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi	82
6.7.6 Bağımsız Örneklem T Testi ve ANOVA Analizleri.....	84
7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	105
8. SONUÇ	110
EKLER	112
KAYNAKÇA.....	117

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler	35
Tablo 2: Örgütlerde Güvenin Sonuçları	45
Tablo 3: Örgütsel Politika Üzerine Çok Kültürlü Çalışmalar ve Örgütsel Politikaya Verilen Kültürlerarası Tepkiler	57
Tablo 4: Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri	66
Tablo 5: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	68
Tablo 6: Örgütsel Politika Algısına İlişkin Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri	69
Tablo 7: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	71
Tablo 8: Örgütsel Güvene İlişkin Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri	71
Tablo 9: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	72
Tablo 10: Güç Mesafesine İlişkin Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri	73
Tablo 11: Korelasyon Analizi Sonuçları	74
Tablo 12: Çoklu Regresyon Tablosu	82
Tablo 13: Güç Mesafesi, Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki İçin Model Özeti	83
Tablo 14: Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisinde Güç Mesafesinin Moderatör Rolü: Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları	83
Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri	86

Tablo 16: Katılımcıların Çıkarcılık Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri.	88
Tablo 17: Katılımcıların Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri	90
Tablo 18: Katılımcıların Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri	92
Tablo 19: Katılımcıların Üst'ün Ve Çalışma Arkadaşlarının Davranışları Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri.....	94
Tablo 20: Katılımcıların Terfi ve Maaş Uygulamaları Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri	96
Tablo 21: Katılımcıların Örgütsel Güven Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri	98
Tablo 22: Katılımcıların Yöneticiye Güven Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri	100
Tablo 23: Katılımcıların Örgüte Güven Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri	102
Tablo 24: Katılımcıların Örgüte Güven Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri	104
Tablo 25: Hipotezlerin Sonuçları.....	107

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler	4
Şekil 2: Araştırma Modeli	63
Şekil 3: Değişkenler Arası İlişki Özeti.....	108

1. GİRİŞ

İlk çağlardan beri insan, amaçları gerçekleştirmek, çıkarları gözetmek, iktidar sağlamak gibi nedenlerden ötürü diğer insanlarla bir mücadele içerisinde yer almaktadır. Bu mücadele içerisinde insan, kendi çıkarlarını gözetmek amacıyla, başkalarının çıkarları pahasına dahi olsa, politik davranmaktan çekinmemiştir. Tarihsel süreçte ekonomik, siyasal ve benzeri alanlardaki tanımlar, yapılar ve değerler değişim gösterse de politik davranma ve politik süreçlerle iç içe olma durumu insanın doğası gereği mevcudiyetini korumaktadır.

Sınırlı kaynakların ve görevlendirmelerin paylaşımında ortak paydada buluşmanın önemli olması nedeniyle, politik davranışlar ve süreçler örgütler açısından da bir realite olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin kişisel yaşantıları haricinde örgüt içerisinde de, şahsi beklentileri olması ve bu doğrultuda daha fazla kaynak ya da güce sahip olabilme amacı taşımaları örgüt içerisinde bireylerarası bir mücadeleye sebep olabilmekte, bu mücadele zaman zaman çatışmayı doğurabilmektedir. Bu minvalde bakıldığında ilgili sürecin neticesinde örgütler, kaçınılmaz olarak politik süreçlere daha açık hale gelmektedir.

Örgütlerin en temel amaçları kârlılığını sağlamak, mütemediyen değişen şartlara uyum sağlamak, mevcudiyetlerini devam ettirmek, rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını devam ettirmektir. Özellikle 21. yüzyıl içerisinde değişen çevresel faktörlerle birlikte örgütlerin de yapı anlayışları değişerek hiyerarşik yapılar daha esnek yapılara evrilmekte olup bu sürecin doğal sonucu olarak bireylerin içerisinde buldukları örgütlere duydukları bağlılık, sahip oldukları motivasyon ve işi sahiplenme düzeyleri gibi unsurlar nedeniyle politik süreçler örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri açısından gittikçe daha fazla önem arz etmektedir.

Politik davranışların var olmasının yanı sıra bu davranışların bireyler özelinde algılanma şekilleri ve düzeyleri değişmekte, bireylerin politik davranışlara karşı

geliştirdiği refleksler bu algılamalara göre farklılaşmaktadır. Bu refleksler arasındaki güven kavramı önemli bir süreci işaret etmektedir. Bireylerin rgtsel güven düzeyleri; yöneticilerine karşı duydukları, örgütteki diğer bireylere karşı duydukları ve en nihayetinde örgüte karşı duydukları güven düzeylerinden meydana gelmekte olup, yapılan çalışmalar bu güven düzeylerinin çalışanların işi sahiplenmesi, işten ayrılma niyetleri, motivasyon, verimlilik gibi diğer çeşitli refleksler üzerinde de etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Geert Hofstede tarafından yapılan çalışmalar sonucunda oluşturulan kategorizasyondan biri olan güç mesafesi, bireysel olarak ele alındığında, aynı örgütsel yapıya mensup bireylerin aynı örgütsel karar ya da politika süreçlerini farklı yorumlamalarına ve farklı tepki vermelerinin nedenlerine açıklamalar getirmektedir. Güç mesafesi düzeyleri farklı olan bireyler, otorite tarafından sergilenen politik süreçlere ve örgütsel kararlara farklı refleksler geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla bireylerin güven düzeyleri haricinde güç mesafesi düzeyleri de tanım itibariyle sübjektif olan ve bireylerarası farklılık gösteren politika algısının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, politika kavramı, örgütsel politika kavramı, politik davranışın nedenleri ve boyutları ile örgütlerde karşılaşılan politik ve stratejiler açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, örgütsel politika algısı ve boyutları, bu süreci etkileyen faktörler, ve politika algısının sonuçları ele alınmıştır. nc bölümde, örgütsel güven kavramı ve önemi açıklanmaya çalışılarak güveni etkileyen faktörler, örgütsel güvenin boyutları, bu konuyla ilgili oluşturulan modeller ile örgütsel güvenin sonuçları ve bu alanda yapılmış çalışmaların örnek sonuçları irdelenmiştir. Dördüncü bölümde, kültür kavramı ele alınarak Hofstede'nin kültür boyutları açıklanmıştır. Beşinci bölümde, çalışmanın amacına yönelik yapılan araştırma yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler farklı analizlere tabi tutulmuş olup elde edilen çıktılar değerlendirilmiştir. Çalışma, araştırma çıktılarına dayanarak oluşturulan sonuç kısmıyla nihayetlendirilmiştir.

1.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; örgütsel politika algısı ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide güç mesafesi boyutu etkisinin ne düzeyde olduğunun sınanmasıdır. Bu çerçevede; bireylerin örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve güç mesafesi düzeylerini etkileyen faktörler ele alınarak birbirleri arasındaki ilişkiler ağı incelenmektedir.

1.2 Araştırmanın Önemi

İnsan; var olduğu dönemden beri, kaynaklara ulaşma, hayatta kalma, ayrıcalıklı olma vb. gerekliliklerle doğası gereği politik süreçlerle iç içe bir yaşam sürmektedir. Örgütlerin açısından da sürece bakıldığında, hem sınırlı kaynakların dağıtımını hem de bireyin daha fazla kazanç ve güç için politik davranışlar sergileme eğiliminde bulunması kaçınılmaz olarak örgütleri politik süreçlerle karşı karşıya getirmektedir. Diğer bir açıdan da farklı özelliklere sahip kişilerin ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirilmesi ve bir arada tutularak verimliliğin sağlanması noktasında politika, örgütler için önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanımı gereği politika sübjektif bir özelliğe sahip olmakla birlikte, bireylerce aynı süreçlerin farklı algılanması ve bunlara farklı tepkilerin verilmesi söz konusu olduğu için bunun nedenlerinin anlaşılması, irdelenmesi ve yorumlanması gerekmektedir.

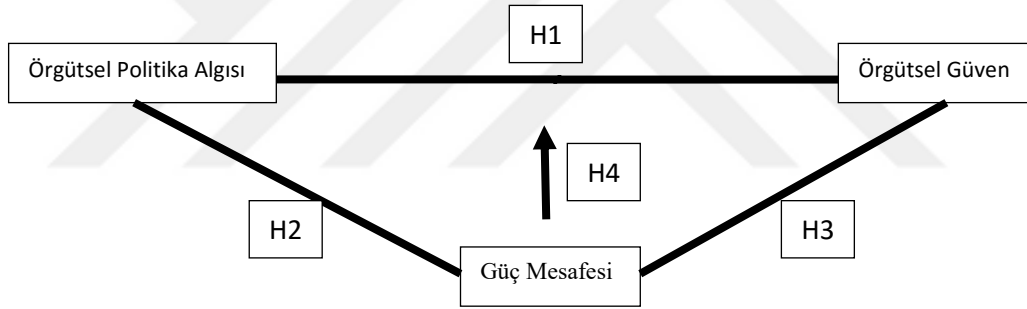
Her ne kadar bireysel özellikler bu farklılıkların temelini oluştursa da, kişilerin mensup oldukları kültürel yapıların da bu süreçlerdeki etkisi yadsınamaz bir gerçekliktir. Kültür, tanımı gereği çok kapsamlı ve çok yönlü bir yapıyı işaret etmekle birlikte Hofstede'nin kültürel gruplandırmalarından biri olan güç mesafesi boyutu bireysel olarak değerlendirildiğinde, kişinin otoriteyle olan ilişkisi ile otoritenin kararlarına yönelik tepkilerinin anlaşılmasında yardımcı olmaktadır.

Literatüre bakıldığında, örgütsel politika algısı ile ilgili yapılan farklı çalışmalar olmakla birlikte bu çalışmada; örgütsel politika algısı ve örgütsel güven kavramları ve bunların arasındaki ilişkiye ilişkin yapılmış olan çalışmalara ek olarak

güç mesafesi boyutunun söz konusu kavramlarla ayrı ayrı ilişkileri ile bu kavramlar arasındaki ilişkiye etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Hofstede'nin çalışmaları dikkate alındığında; farklı güç mesafesi düzeyine sahip kişilerin politik algılamalarının ve bunlara yönelik reflekslerinin farklılık göstereceği öngörülmüştür. Bu çalışmada yazındaki diğer çalışmalardan farklı olarak güç mesafesi boyutunun örgütsel politika algısı ve örgütsel güven kavramlarıyla ilişkisi ve bu kavramlar arasındaki ilişkiye etkisi ortaya koyulmuştur. Bu minvalde, örgütsel politika algısı ve örgütsel güven kavramları arasındaki ilişkinin güç mesafesi perspektifinden değerlendirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmanın, yukarıda özetlenen boşluğun doldurulmasına yardımcı olarak katkı sağlaması beklenmektedir.

1.3 Araştırmanın Modeli



Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

1.4 Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan bu çalışmayla aşağıda yer alan sorular cevaplandırılmıştır.

H1: Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Örgütsel Politika Algısı ile Güç Mesafesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Güç Mesafesi ile Örgütsel Güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Güç Mesafesi, Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Güven arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

2. POLİTİKA KAVRAMI

Latince kökenli bir kelime olan politika, şehir yaşamı ve bu yaşamı düzenleme anlamına gelmekte olup bu kavram hakkında ilk çağ filozoflarından Eflatun ve Aristo'dan beri pek çok tanımlama yapılmaktadır¹.

Türk Dil Kurumu'na göre politika²;

- Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü,
- Davranış biçimi, düşünce yapısı,
- Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işi yürütme olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir tanıma göre ise politika; insanların hayatlarını düzenleyen genel kuralların oluşturulması, muhafaza edilmesi ve değiştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar olarak belirtilmektedir³.

Yapılan tanımlamalara bakıldığında politikanın iki karşıt görüş etrafında toplandığı görülmektedir. Bir görüşe göre, politika toplumda yaşayan insanlar arasında bir çatışma, bir mücadele ve kavga olarak görülmektedir. İnsanlar yaradılışları, sosyal ve ekonomik durumları bakımından değişik fikirlere ve çıkarlara sahiptirler. Aralarındaki düşünce, çıkar ve psikolojik eğilim farklılıklarından doğan çatışma, politikanın temelini oluşturmakta olup temel hedef ise iktidarı elde etmektir.

¹ Mehmet Şişman, **Eğitim Bilimine Giriş**, 3. Basım, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2007, s.93.

² Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, 2016, (3 Ekim 2016)

³ Andrew Heywood, **Politics**, 2.nd Edition, New York, Palgrave Macmillan, 2002, s.4.

Toplumdaki farklı gruplar siyasal iktidarı elde etmek ve bunu kullanarak kendi hedeflerini gerçekleştirmek niyetini taşımaktadırlar⁴.

Diğer görüşe göre ise, politikanın amacı şahsi çıkarlara karşı koyarak genelin yararının gözetilmesi ve toplumda bütünlüğün sağlanmasıdır⁵. Örgütsel açıdan bakıldığında ise politika, kavram olarak tarif edilmesi çok zor olan güç ilişkilerinin bir türü olarak kabul edilmektedir⁶.

Politik olmak ve politik davranmak örgütsel yaşamda kaçınılmaz gerçeklerden birisini oluşturmaktadır. Her geçen gün daha öngörülemez ve kaotik bir çevrede düzenli olarak değişmeye çalışarak varlığını sürdürmeye çalışan örgütler için ortam daha politik bir hale gelmektedir⁷. Bunun haricinde, bireylerden oluşan ve üyeleri sayesinde devamlılığını sağlayan örgütlerin, bireylerin menfaatleri için uygun bir yapı kurmaları ve kariyer gelişimi için fırsatlar sunmaları da gerekmektedir⁸. Bu bağlamda, örgütteki her bireyin şahsi arzu ve beklentileri istikametinde daha fazla kaynağa sahip olma isteği; bütçelerin, görev ve sorumlulukların, ücret ve terfilerin paylaşılması konularında bireyleri karşı karşıya getirmektedir. Söz konusu durum kaçınılmaz bir güç mücadelesi yaratmakta olup, bu tür bireylerin yer aldığı örgütler de politik süreçlere açık olmaktadır⁹.

2.1 Örgütsel Politika Kavramı

Bireylerden oluşması nedeniyle, her örgütün doğasında politikanın mevcut olduğu kabul edilen bir gerçektir. Bu konuya yönelik çalışmalara bakıldığında, örgütsel politika kavramına ilişkin çalışmaların yönetim yazınında ele alınmaya başlamasının 1950'li yıllardan itibaren gerçekleştiği görülmektedir¹⁰. Örgütsel politika olgusunun, sistematik araştırmalarda daha yoğun bir şekilde ele alınmasının ise 1970'li yıllardan

⁴ Münci Kapani, **Politika Bilimine Giriş**, 39. Basım, Ankara, Bilgi Yayınevi, 2015, s.23-24.

⁵ Kapani, s.24.

⁶ Eran Vigoda-Gadot ve Ilan Talmud, "Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.40, No.11, (2010), s.2830.

⁷ Yeliz Mohan Bursalı ve Zübeyir Bağcı, "Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politika Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.9, (2011), s.23.

⁸ Yeliz Mohan Bursalı, "Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politika Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2008), s.8.

⁹ Mohan Bursalı ve Bağcı, s.23.

¹⁰ Nihal Kartaltepe Behram, **Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi**, 1. Basım, İstanbul, Beta Yayınevi, 2015, s.2.

sonra gerçekleştiği görülmektedir¹¹. Örgütsel politikaya ilişkin; 1962 yılından önce 3 adet çalışmaya, 1963-1967 yılları arasında 5 adet çalışmaya, 1973-1977 yılları arasında ise 11 çalışmaya ulaşıldığı görülmektedir¹².

Geçmiş yıllardan beri süre gelen araştırmalara bakıldığında çalışmalarda örgütsel politika kavramına yönelik ortak kabul gören tek bir tanımın olmadığı görülmektedir. Bu duruma yönelik, Vredenburg ve Maurer (1984); örgüt işleyişindeki önemine karşın örgütsel politika anlamının tam olarak bilinmediğini belirtmektedirler¹³. Drory ve Romm (1988) ise, örgütsel politika kavramının tanımına ilişkin yazarlar arasında anlaşmazlık olduğundan bahsetmektedir¹⁴.

Yazında örgütsel politika ile ilgili pek çok tanım olmakla birlikte, bir tanıma göre örgütsel politika; örgüt içerisindeki güç sağlama ve güç kullanma niyeti taşıyan ancak sonuçları hakkında belirsizlik ve mutabakatsızlık bulunan durumlarda kişinin kendisi için olumlu çıktılar sağlamak için ortaya koyduğu faaliyetler bütünüdür¹⁵. Bir başka ifadeyle, örgüt üyelerinin daha hızlı veya daha üst pozisyonlara yükselebilmek ya da mevcut pozisyonlarını muhafaza edebilmek için örgüt içinde giriştikleri güç mücadeleleri örgütsel politikayı oluşturmaktadır¹⁶.

Bir diğer tanıma göre örgütsel politika, kişisel çıkarların maksimize etmek için stratejik olarak tasarlanmış davranışlar olarak ifade edilmektedir¹⁷. Farklı bir tanımlamaya göre de örgütsel politika; örgüt içerisindeki gayri resmi temelli, belirsiz faaliyet ve yönetimin mevcudiyetinin mümkün olduğu zamanlarda, bireylerin kişisel

¹¹ Kartaltepe Behram, s.2.

¹² Jeffrey Gandz ve Victor V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.2, (1980), s.237.

¹³ D.J. Vredenburg ve J.G. Maurer, "A Process Framework of Organizational Politics", **Human Relations**, Vol.37, No.1, (1984), s.47.

¹⁴ A. Drory ve T. Romm, "Politics in Organization and its Perception within the Organization", **Organization Studies**, Vol.9, No.2, (1988), s.165.

¹⁵ Berrin Erdoğan, "Örgütsel Güç ve Politika", **Yönetim**, Sayı.26, (Ocak 1997), s.27.

¹⁶ Altan Doğan, Serdar Bozkurt ve H. Talha Demirbaş, "Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları", **Akademik Bakış Dergisi**, Cilt.1, Sayı.44, (Temmuz-Ağustos 2014), s.160.

¹⁷ Eran Vigoda, "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Explanation and Implications for the Public Sector", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.57, No.3, (2000), s.332.

menfaat ya da kariyerlerini korumak ve geliştirmek için sergiledikleri davranışlar olarak ifade edilmektedir¹⁸.

Daha bütünlüştirici bir tanımlamaya göre örgütsel politika, örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları sağlamak ya da onaylanan sonuçları örgüt tarafından uygun görülmeyen araçlarla sağlamak amacıyla tesir etme sürecinin yönetilmesidir¹⁹.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların iki temel yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilkinde; işgörenlerin kullandıkları etkileme taktikleri üzerine odaklanılmakta ve örgütlerdeki etkileme taktiklerine ilişkin sınıflandırmalar sunularak, farklı etkileme taktiklerinin muhtemel neden ve sonuçlarının bulunması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımda, olumsuz bir bakış açısıya, örgütsel politika kavramı daha çok insan davranışının karanlık yüzüyle eşleştirilmektedir. Diğer yaklaşımda ise; çalışanların örgütsel politikaya ilişkin sübjektif algılamaları üzerine yoğunlaşılarak, politikaya ilişkin gerçeğin en iyi şekilde anlaşılabilmesinin, bireylerin algılamaları ile mümkün olacağı öngörülmektedir²⁰. Bir başka ifadeyle politika, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı şekilde algılanmaktadır²¹.

Farklı yaklaşımlar olmasına karşın, örgütteki karar verme sürecinin işleme şekli, bireylerin diğer bireylerin desteklerini nasıl sağladıkları, kaynakların dağıtımı, işe alım, ücret ve terfi sistemlerinin nasıl çalıştığı gibi konular örgütsel politika tarafından şekillendiği için, daha bütüncül bir yaklaşımla örgütsel politikayı gözlemlemek, analiz etmek ve algılamak önem tařımaktadır²². Çünkü örgütlerdeki bütün kararlar politik faaliyetlerin oluşmasına sebep olmayabilmektedir. Örneğin bazı kararlar rahatlıkla objektif olarak verilebilecek, başka bir alternatifin olmadığı veya en iyi alternatifin belirgin olduğu durumlarda politik davranışta bulunmaya gerek bulunmayabilecektir.

¹⁸ Amos Drory, "Perceived Political Climate and Job Attitudes", **Organization Studies**, Vol.14, No.1, (1993) Aktaran: Hira Aftab, Salman Mughal ve Amna Arif, "Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations", **Middle-East Journal of Scientific Research**, Vol.16, No.11, (2013), s.1497.

¹⁹ Bronston T. Mayes ve Robert W. Allen, "Toward A Definition of Organizational Politics", **Academy of Management Review**, Vol.2, No.4, (1977), s.675

²⁰ Kartaltepe Behram, s.3-4.

²¹ A.J. DuBrin, **Political Behaviors in Organizations**, United States of America, Sage Publications, (2009). Aktaran: Murad Yüksel, "Örgütsel Politika, Hofstede'nin Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Balıkesir Üniversitesi SBE, 2013), s.8.

²² Kartaltepe Behram, s.10-11.

Ancak kıt kaynakların dağıtımını sürecinde, kendilerinin daha fazlasını alması gerektiğini ya da daha çok ihtiyacı olduğunu düşünen bireylerin olması durumunda politik davranışlarda bulunma olasılığı artacaktır²³. Bu sürecin daha net anlaşılabilmesi için politik davranışa sebep olan nedenler ile politik davranışın boyutları ve politik taktik ve strateji kavramlarının irdelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.1.1 Politik Davranış Nedenleri

Ferris ve Kacmar (1992), örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan politik davranışları kaynaklarına göre; yönetsel-örgütsel nedenler, bireysel nedenler ve grupsal nedenler olarak üçe ayırmaktadırlar²⁴. Buna göre²⁵;

- **Yönetsel-Örgütsel Nedenler:** Örgütte iltimasın liyakata göre daha önemli görülmesi, kaynakların adil olarak dağıtılmaması, personel tercihinde itaat edecek bireylerin tercih sebebi olması gibi unsurlar bu kategoride yer almaktadır.
- **Bireysel Nedenler:** Bireylerin karakteristik özelliklerinin politik davranışa yatkın olması, kısa zamanda kariyer açısından yükselmeyi hedeflemesi, çevresindekileri kendisinin önemli olduğuna ikna etmeye çalışması gibi unsurlar bu kategoride yer almaktadır.
- **Grupsal Nedenler:** Örgüt içerisindeki grupların ayrışması, bireylerin çatışmaktan kaçınacağı grupların varlığı ve etkinlik derecesi, informel ilişki ve iletişimin güçlü olması gibi durumlar bu kategoride yer almaktadır.

Ferris, Russ ve Fandt (1989) tarafından yapılan çalışmada ise politik davranışın ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu altı durum sayılmaktadır²⁶. Bunlar;

²³ Erdoğan, s.27-28.

²⁴ Gerald R. Ferris ve K. Michele Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", **Journal of Management**, Vol.18, No.1, (1992), s.94-96.

²⁵ Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, "Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu**, Cilt.4, Sayı.7, (2009), s.150.

²⁶ G.R. Ferris, G.S. Russ ve P.M. Fandt, "Politics in Organizations" In R.A. Giacalone ve P. Rosenfield (Eds.), **Impression Management in the Organization**, Hillsdale, New Jersey, (1989). Aktaran: Kartaltepe Behram, s.13-14.

- Bireyin kendi durumunu düşünmesine neden olan koşulların varlığı,
- Sosyal etkileşim ve iş ortamının kurallarla sınırlandırılmamış olması,
- Politik davranışın bir araç olarak algılanmasına yol açan fırsat ve tehditlerin varlığı,
- İşgörenin başarılı olacağına inanması,
- İçinde bulunulan durum ve potansiyel çıktıların birey için önemli olması,
- İşgörenin politik davranışlarda bulunup başarılı olan diğer bireyleri fark etmesi olarak belirtilmektedir.

Murray ve Gandz (1980) tarafından yapılan çalışmada; politik davranışın uygulandığı yedi (terfi, iyi görünüp hatadan kaçınmak, yüksek riskli girişim, sınır çatışması, sınırlı kaynak rekabeti, güç mücadelesi ve girişimden sağlanan kazanç) farklı durum belirtilmektedir²⁷. Bu ayrıma göre²⁸;

- Örgütlerde politik eylemlerin en çok görüldüğü faaliyetlerden biri terfilerdir. Birbiriyle rekabet eden bireylerin amaçlarına ulaşmak için politik eylemlerde bulunması söz konusu olabilmektedir.
- Bireyler, amaçlarını gerçekleştirebilmelerine yardımcı olacak diğer kişilere karşı iyi görünmek amacıyla politik faaliyetlerde bulunabilmekte böylece kendilerini olduklarından daha farklı göstermeye çalışabilmektedirler.
- Riskli işlerin/görevlerin kazancının daha yüksek olması nedeniyle bu tür süreçler politik davranışlara daha açık olmaktadır.
- Örgütteki farklı bireyler, bölümler ya da birimler arasında karar belirleme, kaynak paylaşımı gibi durumlarda meydana gelebilecek anlaşmazlıklar politik davranışlara sebep olabilmektedir.

²⁷ Victor Murray ve Jeffrey Gandz, "Games Executives Play: Politics At Work", **Business Horizons**, Vol.23, No.6, (1980), s.12-15.

²⁸ Mustafa Erdem ve Nihat Alayoğlu, "Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çalışanların İşyerindeki Politik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İşletme & Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.5, Sayı.2, (2016), s.87.

- Kaynakların sınırlı olması, her bireyin ya da birimin bu kaynaklara ulaşma konusunda bir takım politik faaliyetlerde bulunmasına yol açabilmektedir.
- Bireylerin daha fazla yetki veya güce sahip olma isteği politik faaliyetlerde bulunmayı tetiklemektedir.
- Dâhil olunacak girişimlerin sağlayacağı kazanç ve avantajlar nedeniyle bireyler bu oluşumlara katılabilmek için politik faaliyetlerde bulunabilmektedirler.

Etkileme taktikleri ile insan kaynakları kararları arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar da bireylerin bu tür davranışlarda bulunma gerekçelerini anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu tür çalışmalar çalışanların kullandıkları politik taktiklerin ücret artışı ve terfi gibi kararları etkileyebildiğini göstermektedir. Daha başarılı bir kariyere sahip olmak isteyen bireylerce de politik davranış ve insan kaynakları kararları arasındaki etkileşimin fark edilmesi halinde politik davranma eğilimine yönelim artabilmektedir²⁹.

2.1.2 Politik Davranış Boyutları

Politik davranışlar, Farrell ve Petersen (1982) tarafından yapılan çalışmada üç boyutta sınıflandırılmaktadır³⁰. Bu sınıflandırmaya göre³¹;

- Dâhili-Harici Boyut: Politik davranışta bulunan bireyin kullandığı kaynakları örgüt içerisinden ya da örgüt dışarisinden temin etmesine yönelik farkı ifade etmektedir. Kurumla ilgili gizli bilgilerin sızdırmak, dava açmak, kurum dışı kişilerle işbirliği yapmak harici politik davranış boyutuna örnek teşkil etmektedir. Başkalarına yardım ederek onlardan da aynı karşılığı beklemek, zorluk çıkarmak, kargaşa yaratmak ise dâhili politik davranış boyutuna örnek teşkil etmektedir.

²⁹ Selma Arıkan, "İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma", **Türk Psikolojisi Dergisi**, Cilt.68, Sayı.26, (Aralık 2011), s.54.

³⁰ Dan Farrell ve James C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, (1982), s. 405-406.

³¹ Güler İslamoğlu ve Deniz Börü, "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.7, Sayı.14, (2007), s.138-139.

- Yatay-Dikey Boyut: Bireyin hedefindeki bireylerin örgüt içerisindeki pozisyonuyla alakalı bu tanımlamada, etkilenmek isteyen bireylerin aynı düzeyde, üst düzeyde ya da alt düzey olup olmadığı sınıflandırmanın kaynağını oluşturmaktadır. Yöneticinin şikâyet edilmesi, emir komuta zincirinin çığnenmesi gibi davranışlar dikey politik davranış boyutuna örnek teşkil etmektedir. Karşılıklı çıkar gözetmek, koalisyon, informal ilişkiler geliştirmek gibi davranışlar yatay politik davranış boyutuna örnek teşkil etmektedir.
- Meşru-Gayri Meşru Boyut: Ortaya konulan ya da koyulacak politik davranışın örgüt tarafından onaylanıp onaylanmamasıyla ilgili farkı ifade etmektedir. Güçlü kişilerle iş ilişkileri ve dostluk kurmak, kurallara uymayarak ya da çok sıkı bağlanarak kurum politika ve kararlarının işleyişini engellemek, patrona şikâyet etmek gibi davranışlar meşru politik davranış boyutuna örnek teşkil etmektedir. İsyân, sabote etmek, ispiyonculuk yapmak gibi davranışlar gayri meşru politik davranış boyutuna örnek teşkil etmektedir.

2.1.3 Politik Taktik ve Stratejiler

Politik davranışlar, üzerinde düşünülen ve önceden tasarlanan davranışlar olmaları nedeniyle politik taktik ve stratejilerin belirlenmesi bu davranışların anlaşılmasında, açıklanmasında ve analiz edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır³². Literatüre bakıldığında konuyla ilgili pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir.

Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan taktikler, David Kipnis, Stuart M. Schmidt ve Ian Wilkinson (1980) tarafından yapılan çalışmada 8 başlık altında toplanmaktadır³³:

- “Karşılıklı çıkar gözetme” taktiğini uygulayan kişi, karşısındaki kişiye “istediğimi gerçekleştirirsen ben de seni ödüllendiririm” mesajını vermektedir³⁴.

³² Kartaltepe Behram, s.19.

³³ David Kipnis, Stuart M. Schmidt ve Ian Wilkinson, “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, No.4, (1980), s.440.

³⁴ Arıkan, s.54.

- “Üst makama başvurma” taktiğini uygulayan kişi, karşısındaki kişiyi etkileyebilmek için örgütün daha üst mercilerindeki kişileri devreye sokarak isteklerinin sağlanmasına çalışmaktadır³⁵.
- “Engelleme” taktiğini uygulayan kişi, karşısındaki kişiyi göz ardı etmekte ve/veya arkadaşça davranmayı kesmektedir³⁶.
- “Koalisyon” taktiğini uygulayan kişi, isteğinin gerçekleşmesi için çevresindeki kişilerin desteğini almaya çalışmaktadır³⁷.
- “Mantıklı ikna” taktiğini uygulayan kişi, istediğini yaptırabilmek için mantıklı argümanlar kullanarak diğer kişileri ikna etmeye çalışmaktadır³⁸.
- “Göze girme (kendini sevdirmeye)” taktiğini uygulayan kişi, karşısındaki kişiye daha çekici görünmesini sağlayacak davranışlar sergileyerek o kişiyle olumlu ortak noktalarını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır³⁹.
- “İddialı görünme ve dayatmacı olma” taktiğini uygulayan kişi, karşısındaki kişilere sürekli kendi isteklerini hatırlatan, onları sürekli kontrol altında tutmaya çalışarak uymaları gereken kuralları belirten davranışlarda bulunmaktadır⁴⁰.
- “Yaptırım uygulama” taktiğini uygulayan kişi, karşısındaki kişiye maaş artışı vermemek, iş güvencesi ile tehditte bulunmak ve/veya tatmin edici olmayan performans puanları vermek gibi yaptırımlarda bulunmaktadır⁴¹.

Kipnis ve Schmidt (1985), sonraki çalışmalarında bu taktikleri 3 kategori altında sınıflandırmaktadırlar. Buna göre; mantıklı ikna ve karşılıklı çıkar gözetme

³⁵ Arıkan, s.54.

³⁶ Kartaltepe Behram, s.24.

³⁷ Arıkan, s.53.

³⁸ Arıkan, s.54.

³⁹ Arıkan, s. 54.

⁴⁰ Kartaltepe Behram, s.22.

⁴¹ Kartaltepe Behram, s.23.

taktikleri “rasyonel ikna taktikleri” kategorisinde; iddialı görünme ve dayatmacı olma taktiği, üst makama başvurma ile koalisyon taktikleri “sert taktikler” kategorisinde; kendini sevdirmeye taktiği ise “yumuşak taktikler” kategorisinde yer almaktadır⁴².

DuBrin (1978) ise; güçlü kişilerle ittifak kurmak, bölmek ve yönetmek, hızlı bir gösteri yapmak, iyilik yapıp iyilik beklemek, bağlanmaktan kaçınmak, benimsemek ya da yok etmek, gizli bilgileri manipüle etmek, diğerlerini suçlamak ve onlara saldırmak, kademe kademe ilerlemek, kriz için beklemek, önerileri ihtiyatla dinlemek, kaynak bağımlılığının farkında olmak şeklinde sınıflandırma yapmaktadır⁴³.

Falbe ve Yukl (1992) tarafından ikili bir kategori oluşturularak; baskı, meşrulaştırma, koalisyon ve karşılıklı çıkar gözetme taktikleri “sert taktik” kategorisinde; danışma, kişisel cazibe yaratma, ilham verici hitap ve göze girme taktikleri ise “yumuşak taktik” kategorisinde değerlendirilmektedir⁴⁴.

Politik davranışların sonucunda; güçlü liderlerin ortaya çıkması, alternatif bilgi kaynaklarının ortaya çıkması, karar sürecine katılımın artması ve yaratıcılığı özendirme gibi olumlu sonuçlarla karşılaşılabilirdiği gibi örgütün amacına ulaşmasını zorlaştırma, işten ayrılma, iş kaygısı ve iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir⁴⁵.

Örgüt için kaçınılmaz olan bir durumun yönetilebilmesi için örgütsel politikanın sonuçlarını salt olarak olumlu ya da olumsuz olarak ele almak yerine her ikisini de içeren doğal bir süreç olarak değerlendirmek faydalı olacaktır⁴⁶. Çünkü politik davranışın faydalı veya zararlı olduğuna dair değerlendirme, davranışın kendi gerçekliğinden çok nasıl anlaşıldığına göre farklılık göstermektedir⁴⁷. Bir başka ifadeyle

⁴² Davis Kipnis ve Stuart Schmidt, “The Language of Persuasion”, *Psychology Today*, Vol.4, No.4, (1985), s.42.

⁴³ Andrew J. DuBrin, *Human Relations: A Job Oriented Approach*, Reston Publishing, (Mayıs 1978). Aktaran: Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 12.basım, McGraw-Hill Education, (2010), s.331-333.

⁴⁴ Cecilia M. Falbe ve Gary Yukl, “Consequences For Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics”, *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, (1992), s.644.

⁴⁵ Yücel Ertekin ve Gülçimen Yurtsever Ertekin, *Örgütsel Politika ve Taktikler*, 1. Basım, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 2003, s.11-13.

⁴⁶ Kartaltepe Behram, s.33-34.

⁴⁷ Christopher P. Parker, Robert L. Dipboye ve Stacy L. Jackson, “Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences”, *Journal of Management*, Vol.21, No.5, (1995), s.892.

politik davranış, bireylerin algılamalarına göre farklılık göstermektedir⁴⁸. Bu bağlamda örgütsel politika algısı kavramının incelenmesi önem arz etmektedir.



⁴⁸ Doğan, Bozkurt ve Demirbaş, s.4.

3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI

Örgüt içerisindeki her üye tarafından politik olarak ifade edilebilecek davranışlar gerçekleştirilebilmektedir ancak bir kişi tarafından politik olarak algılanan davranış başka bir kişi tarafından politik olarak algılanmayabilmektedir⁴⁹. Politik faaliyetler, açık ve objektif bir biçimde ortaya çıkabileceği gibi gizli ve sembolik şekilde de gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle davranışların algılanması da kişiye, duruma ya da zamana göre değişiklik göstermekte yani sübjektif bir özellik taşımaktadır⁵⁰.

Bu bağlamda; örgütsel politika algısı kavramı ile örgütsel politika kavramları arasında önemli bir ilişki olmasına karşın, örgütsel politika algısı kavramının bireysel ve algısal bir yapıyı ifade etmesi nedeniyle birbirlerinden ayrılmaktadır⁵¹.

3.1 Örgütsel Politika Algısının Boyutları

Kacmar ve Ferris tarafından 1989 yılında yapılan çalışmada, örgütsel politika algısı beş farklı boyut üzerine inşa edilerek ölçülmeye çalışılmıştır⁵². Bu boyutlar; yükselmek için gerekeni yapmak, ücret ve terfi boyutları, klikler, meslektaşlar ve çıkarıcılık olarak belirtilmektedir.

⁴⁹ Mayes ve Allen, s.672.

⁵⁰ Mohan Bursalı, s. 26-27.

⁵¹ Kartaltepe Behram, s.35.

⁵² K. Michele Kacmar ve Gerald R. Ferris, "Theoretical and Methodological Considerations in the Age-Job Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.2, (1989), s.202.

Daha sonraki dönemde Kacmar ve Carlson (1997) tarafından yapılan çalışmada süreç üç boyuta indirgenmiştir. Bu boyutlar; genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak, ücret ve terfi sistemleri olarak belirtilmektedir⁵³.

- Genel politik davranışlar boyutu, çalışanların hangi durumlarda çıkarlarını gerçekleştirmek için politik davranışlarda bulduklarını belirtmektedir⁵⁴. Örgütte davranışları düzenleyen kural ve prosedürlerin olmaması halinde, bireyler örgüt içinde kabul edilebilir davranışlara dair sınırlı bilgiye sahip olmakta ve bunun sonucunda da kendi kurallarını geliştirmektedirler⁵⁵.
- Yükselmek için gereğini yapmak boyutu, çatışmadan kaçınmak isteyen üyelerin diğer üyelerin etkileme girişimlerine sessiz kalarak politik davranışta bulunmasını ifade etmektedir⁵⁶. Görüş ayrılığına sebep vermeyerek mevcut durumu bozmayan üyeler, diğerlerini etkilemek için girişimde bulunan bireylerce rakip ya da muhalif olarak görülmemekte ve böylece değerli çıktıları elde edebilmektedirler⁵⁷.
- Ücret ve terfi sistemleri boyutu, örgütlerin politik uygulamaların sürdürülmesinin ve ödüllendirilmesinin nasıl olacağına dair süreci ifade etmektedir⁵⁸. Örneğin, insan kaynakları sistemleri, diğer bireyleri etkileme girişiminde bulunanları ödüllendirebilmekte ya da bu tür girişimde bulunmayanları cezalandırabilmektedir⁵⁹. Politik davranışın ödüllendirilmesi ayrıca geçmişte politik davranışta bulunmayan bireyleri de politik davranışlarda bulunulması yönünde etkileyebilmektedir⁶⁰.

⁵³ K. Michele Kacmar ve Dawn S. Carlson, "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation", **Journal of Managment**, Vol.23, No.5, (1997), s.629-631.

⁵⁴ Shamaila Gull ve Aylia Abbas Zaidi, "Impact of Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.4, No.2, (2012), s. 159.

⁵⁵ Kacmar ve Carlson, s.629.

⁵⁶ Kacmar ve Carlson, s. 630.

⁵⁷ Kartaltepe Behram, s.42.

⁵⁸ Kacmar ve Carlson, s.631.

⁵⁹ Kartaltepe Behram, S.43.

⁶⁰ Kacmar ve Carlson, s.631.

3.2 Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalar, örgütsel politika ile ilgili olan birçok unsur ortaya koymaktadır. Bunlardan bazıları örgütte yer alan bireylerin özgün niteliklerinden türeyen kişisel özellikler iken, bazıları ise örgütün kültürel yapısının ya da çevresinin sonuçlarından oluşmaktadır⁶¹.

Örgütsel politika algısını etkileyene unsurların değerlendirilmesi sürecin daha net anlaşılıp değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Ferris ve diğerleri (1996) tarafından yapılan çalışmada örgütsel politika algısını etkileyen faktörler üç farklı kategoride ele alınmıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel politika algısını etkileyen faktörler; örgütsel faktörler, iş/çalışma çevresi faktörleri ve kişisel faktörler olarak belirtilmektedir⁶².

3.2.1 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; merkezileşme düzeyi, biçimselleşme düzeyi ve hiyerarşi düzeyinden oluşmaktadır⁶³. Buna göre;

- Merkezileşme düzeyi yüksek olan örgütlerde güç ve kontrolün örgütün üst mercilerinde toplanması alt kademelerdeki örgütsel politika algısının artışına neden olmaktadır⁶⁴.
- Biçimselleşme düzeyi ile örgütteki belirli kural ve prosedürlerin seviyesi kastedilmektedir⁶⁵. Biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, örgüt içi belirsizliğin azalması nedeniyle örgütsel politika daha düşük seviyede algılanmaktadır⁶⁶.

⁶¹ Stephen P.Robins ve Timothy A.Judge, **Organizational Behavior**, 15. Basım, New Jersey, Pearson, (2013), s.426.

⁶² Gerald R. Ferris ve Diğerleri, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", **Human Relations**, Vol.49, No.2, (1996), s.237.

⁶³ Ferris ve Diğerleri, s.237.

⁶⁴ Ferris ve Diğerleri, "Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions", **Research in Multi-Level Issues**, Vol.1, (2002), s.194.

⁶⁵ Ferris ve Diğerleri, s.194.

⁶⁶ Kartaltepe Behram, s.50.

- Literatüre bakıldığında, hiyerarşik düzeye ilişkin yapılan farklı çalışmalar görülmektedir. Madison ve diğerleri (1980) tarafından yapılan çalışmada, hiyerarşik sıralamaya göre örgütte üst ve orta kademelerde yer alan kişiler tarafından, daha alt kademede bulunanlara göre daha fazla politik faaliyet algılandığı belirtilmektedir⁶⁷. Ferris ve diğerleri (1989) tarafından yapılan çalışmada da bu duruma paralel bir sonuca ulaşılarak, örgütteki hiyerarşik konumun yükselmesiyle örgütsel politika algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir⁶⁸. Gandz ve Murray (1980) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda ise, örgütteki hiyerarşik yapı içerisinde alt kademede bulunanların daha fazla politik davranış algıladıkları belirtilmektedir⁶⁹.

Ferris ve Kacmar (1992) tarafından yapılan çalışmada, “kontrol alanının genişliği” düzeyi de örgütsel faktörler arasında değerlendirilmiştir⁷⁰. Büyük örgütlerde tüm üyelerin bilgilendirilmesi ya da örgütsel süreçlere dâhil edilmesi için ihtiyaç duyulan iletişim gerekliliklerinin yerine getirilmesinde yetersiz kalılabilmektedir⁷¹. Bu tür durumlarda, bilgi eksikliğinin giderilmesi ya da örgütsel süreçlere katılımın sağlanması için politik taktiklerin daha fazla kullanılması söz konusu olabilmektedir⁷².

3.2.2 İş/Çalışma Ortamı Faktörleri

Örgütün yapısal özelliklerinin yanı sıra içerisinde bulunan çalışma ortamı da örgütsel politika algısı üzerinde etkisi olan faktörler arasında yer almaktadır. İş/çalışma ortamı faktörleri beşe ayrılarak; yetenek çeşitliliği, ilerleme fırsatları, geri besleme, iş otonomisi, iş arkadaşları ve yöneticilerle etkileşim olarak belirtilmektedir⁷³. Buna göre;

⁶⁷ Madison ve Diğerleri, “Organizational Politics: An Exploration of Managers’ Perceptions”, **Human Relations**, Vol.33, No.2, (1980), s.87.

⁶⁸ Ferris ve Kacmar, s.95.

⁶⁹ Gandz ve Murray, s. 239-240.

⁷⁰ Ferris ve Diğerleri, s.95.

⁷¹ Kartaltepe Behram, s.51.

⁷² Ferris ve Diğerleri, s.234.

⁷³ Ferris ve Kacmar, s.96.

- Yetenek çeşitliliği, yerine getirilmesi gereken değişik işler/görevler için farklı yeteneklere/becerilere duyulan gereksinim düzeyini ifade etmektedir⁷⁴.
- Kariyer sadece çalışanın sahip olduğu işleri değil aynı zamanda çalışılan örgütteki pozisyona ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzuların gerçekleştirilebilmesi için kişinin eğitilmesini, bu sayede sahip olunan yetenek, bilgi ve çalışma arzusuyla kişinin ilerlemesini, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesini de ifade etmektedir⁷⁵. Bu bağlamda “ilerleme fırsatları”, ilerleme kararlarının alınmasında kullanılan sürecin algılanmasını ifade etmekte olup, bu sürecin kısıtlı olarak algılanması örgütsel politikanın yüksek düzeyde algılanmasına sebep olabilmektedir⁷⁶.
- Geri besleme, çalışanın yerine getirdiği görevle/işle ilgili olarak performansı ve sonuçlarıyla ilgili açık ve direkt bilgi elde etmesine yönelik faaliyetleri ifade etmektedir⁷⁷. Geri besleme, iş ortamındaki belirsizliği azalttığı için örgütsel politika algısı ile ilişkilidir⁷⁸.
- İş otonomisi, yerine getirilen işin planlanmasında, prosedürlerinin belirlenmesinde sağlanan özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi düzeyini ifade etmektedir⁷⁹.
- İş arkadaşları ve yöneticilerle etkileşim ile uyumun artışı örgütsel politika algısının azalmasını sağlamaktadır⁸⁰.

Ferris ve diğerleri (2002) tarafından yapılan çalışmada; iş otonomisi ve yetenek çeşitliliği boyutları iş/çalışma ortamı faktörlerinden çıkarılmış, yerlerine kariyer

⁷⁴ J.Richard Hackman ve Greg R. Oldham, “Development of the Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, No.2, (1975), s.162.

⁷⁵ Zekai Öztürk ve Serdar Teber, “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.19, (2006), s.70.

⁷⁶ Kartaltepe Behram, s.51-52.

⁷⁷ Hackman ve Oldham, s.162.

⁷⁸ Kartaltepe Behram, s.52.

⁷⁹ Hackman ve Oldham, s.162.

⁸⁰ Kartaltepe Behram, s.53.

geliştirme fırsatları, hesap verme sorumluluğu, kişi-örgüt uyumu ve katılım boyutları dâhil edilmiştir⁸¹. Buna göre;

- Örgütte kariyer geliştirme fırsatlarının olmaması, yetenek kazanma ve başarı arasındaki yolun bulanıklaşmasına yol açmakta, bu durum da yüksek seviyede politika algısına neden olmaktadır⁸².
- Ferris ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada, performansları konusunda daha fazla hesap verme sorumluluğu hisseden kişilerin, etkileme taktiklerini kullanma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu belirtilmektedir⁸³. Böyle bir sürecin varlığı, çalışma ortamının daha politik hale gelmesine neden olmakta, bireyler de gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve sonuçlarını daha detaylı şekilde inceleyerek muhtemel ödüllere layık olarak görünmeye ihtiyaç duymaktadırlar⁸⁴.
- Bireysel amaçlar ile örgütün temel değerleri arasında dengesizlik olduğunda çalışanlar daha çok belirsizlik deneyimlemektedirler. Bireysel amaçlarla örgütün temel değerleri arasında bir uyum olması halinde ise, çalışanlar kendi performansları ile bunun sonuçları arasındaki bağlantıyı algılayarak sadece kendi çabalarına güvenebilmektedirler⁸⁵.
- İş ile ilgili kararlara katılan çalışanların örgütsel bilgiye ulaşma imkânı, bu sürece katılmayan çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Bu bağlamda süreçlere katılımın bilgiye erişim konusundaki belirsizliği azalttığını söylemek mümkündür. Bu sürece paralel olarak da işe daha fazla dâhil edilen çalışanların örgütsel politikayı daha düşük düzeyde hissetmeleri beklenmektedir⁸⁶.

⁸¹ Ferris ve Diğerleri, s. 235-236.

⁸² Kartaltepe Behram, s.52.

⁸³ Ferris ve Diğerleri, s.236.

⁸⁴ Kartaltepe Behram, s.52-53.

⁸⁵ Ferris ve Diğerleri, s.236.

⁸⁶ Ferris ve Diğerleri, s.236-237.

3.2.3 Kişisel Faktörler

Örgütün yapısal özellikleri ile çalışma ortamının örgütsel politika algısı üzerindeki etkileri haricinde ayrıca kişisel faktörlerin de örgütsel politika algısı üzerindeki etkisi söz konusu olmaktadır.

Ferris ve diğerleri (2002) tarafından 1989 yılında yapılan çalışmada yer alan kişisel faktörlerden; yaş, cinsiyet ve kendini denetleme boyutları, sonraki çalışmalarda politika algısı üzerinde belirgin etkilerinin bulunmaması nedeniyle, 2002 yılında yapılan çalışmada kişisel faktörlerden çıkarılmıştır⁸⁷. Güncel çalışmada kişisel faktörler; olumlu duygu durumu, olumsuz duygu durumu ve makyavelizm olarak belirtilmektedir⁸⁸. Buna göre;

- Makyavelist kişilik özelliklerine sahip olan kişilerin, olayları politik açıdan yorumlama eğilimleri bu özelliği taşımayan kişilere göre daha fazladır. Bu açıdan, makyavelist kişilik özelliklerine sahip olan kişilerin örgütsel politika algılarının daha yüksek olması beklenmektedir⁸⁹. Literatüre bakıldığında bu etkiye yönelik farklı çalışmaların yapıldığı görülmekte olup, Valle ve Perrew tarafından yapılan çalışmada, Makyavelizm ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir⁹⁰.
- Olumsuz duygu durumuna sahip kişiler, öfke ve güvensizlik hislerine daha yatkın olmaktadır. Bu bağlamda, yüksek düzeyde olumlu ya da olumsuz duygu durumunun politika algısı ile anlamlı bir ilişkisi olduğu öngörülmektedir⁹¹.

⁸⁷ Ferris ve Diğerleri, s.193.

⁸⁸ Ferris ve Diğerleri, s.237.

⁸⁹ Kartaltepe Behram, s.54.

⁹⁰ Matthew Valle ve Pamela L.Perrew, "Do Politics Perceptions Relate To Political Behaviors? Tests of An Implicit Assumption And Expanded Model", **Human Relations**, Vol.53, No.3, (2000), s.377.

⁹¹ Ferris ve Diğerleri, s.237.

3.3 Örgütsel Politika Algısının Sonuçları

Literatüre bakıldığında, örgütsel politika algısına yönelik yapılan çalışmalar sonucunda farklı sonuçlarla karşılaşılabilirdiği görülmektedir. Bireylerin farklı kişisel özelliklere sahip olmaları ve aynı çevresel faktörler tarafından etkilenseler dahi algılamalarında farklılık nedenleriyle benzer süreçlere birbirlerinden ayrı tepkiler verebilmektedirler.

Ferris ve diğerleri (1989) tarafından yapılan çalışmada, politik durumlar sonucunda potansiyel üç durumun oluştuğunu belirtmektedirler. Bunlar; iş kaygısı, azalan iş tatmini ve örgütsel geri çekilme unsurları olarak sıralanmaktadır⁹².

Vigoda (2001), örgütsel politikanın katılım, iş memnuniyeti, iş kaygısı, ayrılma niyeti gibi birkaç farklı çıktıyla da sonuçlanabileceğini belirtmektedir⁹³. Sonraki çalışmalarda; stresle ilgili faktörler, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi faktörlerin de örgütsel politika süreci sonundaki çıktılara eklendiği görülmekte olup Vigoda tarafından 2001 yılında yapılan çalışmada yedi (iş memnuniyeti, bağlılık, ayrılma niyeti, katılım, devamsızlık, ihmalkârlık ve beklentilerin karşılanması) farklı faktör belirtilmektedir⁹⁴.

Harris, Andrews ve Kacmar (2007) tarafından yapılan çalışmada, algılanan örgütsel politika ile iş tatmini ve ayrılma niyeti arasında belirgin bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır⁹⁵.

Yapılan çalışmalarda örgütsel politikanın olumsuz sonuçlarının ortaya konulduğu görülmekle birlikte, sürecin sadece olumsuz sonuçlara yol açtığına dair yorumlama yapmak hatalı olacaktır. Örneğin, güçlü politik yetenekleri olan yöneticiler için bireyler arasındaki etkileşimler tehdit yerine fırsat olarak görülebilmektedir. Bu

⁹² Vigoda, s.328.

⁹³ Eran Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israil and Britain", **Human Relations**, Vol.54, No.11, (2001), s.1487.

⁹⁴ Vigoda, s.1487.

⁹⁵ Kenneth J. Harris, Martha C. Andrews ve K. Michele 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.141.

sayede mevcut farklılıklar çözümlenerek bireylerin bir uzlaşma sağlanması ya da işbirliği yaparak hedefe ulaşmak mümkün olabilmektedir⁹⁶. Bu bağlamda; yapılan çalışmalara bakıldığında algılanan örgütsel politikanın olumsuz sonuçlara sebep olabilmesinin yanı sıra olumlu sonuçlarla da karşılaşılabilirdiği görülmektedir.

Yen ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışmada, algılanan örgütsel politika düzeyi ile işyeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir⁹⁷. Madison ve diğerleri (1980) tarafından yapılan çalışma kapsamında 87 yöneticiyle gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda; bireysel kariyer gelişimi, işin tamamlanması, terfi düşüncesi gibi yararlı bireysel sonuçlar ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, karar verme sürecinin gelişimi, gelişmiş iletişim gibi yararlı örgütsel sonuçlar yarattığı belirtilmektedir⁹⁸.

Buchanan (2008) tarafından yapılan çalışmada 250 İngiliz yöneticiyle gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda; politikanın işe yarar ilişkiler kurmak, girişimleri desteklemek ve görevleri başarmak gibi faydalı sonuçlarının olduğu belirtilmektedir⁹⁹. Gandz ve Murray (1980) tarafından yapılan çalışmada; 428 kişi üzerinden gerçekleştirilen anket sonucunda katılımcıların %42'si tarafından politikanın örgütün işlevine etkin bir şekilde yararı olduğuna dair görüş bildirildiği belirtilmektedir¹⁰⁰.

2002 yılında gerçekleştirilen başka bir çalışmada; örgütsel bağlılık, adaletle yönelik tepkiler, örgütsel sinizm, politik davranış, iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve güven değişkenleri de örgütsel politika algısı sonuçlarına eklenmektedir¹⁰¹. Bu noktada, ilgili sonuçların değerlendirilmesi önem arz etmekte olup konuyla ilgili yapılmış olan örnek çalışmalara da yer verilerek süreç incelenmiştir.

⁹⁶ Pamela K. Perrewe ve Diğerleri, "Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors", **Academy of Management Executive**, Vol.14, No.3, (2000), s.120.

⁹⁷ Wen-Wei Yen, Shih-Chin Chen ve Shih-I Yen, "The Impact of Perceptions of Organizational Politics on Workplace Friendship", **African Journal of Business Management**, Vol.3, No.10, (2009), s.551.

⁹⁸ Madison ve diğerleri, s.91-93.

⁹⁹ David A. Buchanan, "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour", **British Journal of Management**, Vol.19, No.1, (2008), s.56-57.

¹⁰⁰ Gandz ve Murray, s.244.

¹⁰¹ Ferris ve Diğerleri, s.238.

3.3.1 Örgütsel Bağlılık

Çalışma çevresini politik olarak değerlendiren bireyler, ortaya koydukları çaba ve önemli iş çıktıları arasındaki açık bağlantının belirsizleşmeye başladığını düşünerek örgütle aralarına mesafe koyabilmektedirler¹⁰².

Randall ve diğerlerinin (1999) yaptığı çalışmada da bağlılık ve örgütsel politika arasındaki bağa vurgu yapılmakla birlikte, bağlılık değişkeni duygusal ve devam etme bağlılığı olarak iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bu ayrıma göre devam etme bağlılığı, ayrılma halinde oluşacak ekonomik kayıp potansiyeli nedeniyle bireyin görevinde kalmasını vurgulamakta olup bu değişkenin politik algıyla alakalı olmadığını düşünüldüğü belirtilmektedir¹⁰³.

Literatüre bakıldığında, örgütsel politika ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye yönelik farklı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Miller, Rutherford ve Kolodinsky¹⁰⁴ (2008), Cropanzano ve diğerleri¹⁰⁵ (1997), Nye ve Witt¹⁰⁶ (1993) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel bağlılık değişkeni ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Başka bir çalışmada ise, düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip yöneticilerin, kendilerini korumak ve mevcut durumdan avantaj sağlamak için daha fazla politik davranışları belirtilmektedir¹⁰⁷.

¹⁰² Ferris ve Diğerleri, s.238.

¹⁰³ Marjorie L. Randall ve Diğerleri, "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, (1999), s.162.

¹⁰⁴ Brian K. Miller, Matthew A. Rutherford ve Robert W. Kolodinsky, "Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes", **Journal of Business and Psychology**, Vol.22, No.3, (2008), s.209.

¹⁰⁵ Russell Cropanzano ve Diğerleri, "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.2, (1997), s.168.

¹⁰⁶ Lendell G. Nye ve L. Alan Witt, "Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (Pops)", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.53, No.3, (1993), s.827

¹⁰⁷ Emine Yılmaz, Gökhan Özer ve Mehmet Günlük, "Do Organizational Politics and Organizational Commitment Affect Budgetary Slack Creation in Public Organizations?", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.150, (2014), s.249.

3.3.2 Adalete Yönelik Tepkiler

Örgütteki bireylerin adalet algısına sahip olmaları, çalışanların iş tatminleri ve örgütün etkinliği açısından önem taşımaktadır¹⁰⁸. Politik çevrelerin uyumsuzluk, belirsizlik ve çatışma yaratma potansiyeline sahip olmaları nedeniyle, bu ortamlarda verilen kararlar bazı bireyler tarafından sorgulanabilmektedir. Ayrıca bireyler, gizli olarak gerçekleştirilen davranışlardan faydalandığını, etkilemenin gösterilen performans yerine ödüllendirildiğini düşünebilmektedirler. Bu bağlamda, örgütsel politika algısı ve adalet algısı arasında ters yönde güçlü bir ilişki olduğu öngörülmektedir¹⁰⁹.

Pfeffer ve Langton (1993) tarafından yapılan çalışmada; ödül dağıtımındaki adalet algısı ve değerlendirmelere ilişkin kriterler üzerinde fikir birliği mevcudiyetinin ücret dağılımındaki memnuniyetsizliği azalttığı belirtilmektedir¹¹⁰.

3.3.3 Örgütsel Sinizm

Bireylerin sadece şahsi menfaatlerine önem verdiğine inanan ve buna paralel olarak da herkesi çıkarıcı olarak kabul eden kimse “sinik”, bu süreci açıklamaya çalışan düşünce de “sinizm” olarak tanımlanmaktadır¹¹¹. Örgütsel sinizm ise bireyin görev aldığı örgüte yönelik negatif tutumunu ifade etmekte olup, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte karşı olumsuz duygular besleme ve bu inanç ve duygularla tutarlı şekilde örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır¹¹².

¹⁰⁸ Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.24, Sayı.4, (2010), s.195.

¹⁰⁹ Ferris ve Diğerleri, s.238.

¹¹⁰ Jeffrey Pfeffer ve Nancy Langton, “The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence From Collage and University Faculty”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.38, No.3, (1993), s.401.

¹¹¹ Korhan Karacaoğlu ve Fatma İnce, “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Business and Economics Research Journal**, Vol.3, No.3, (2012), s.78.

¹¹² James W. Dean, Pamela Brandes ve Ravi Dharwadkar, “Organizational Cynicism”, **Academy of Management Review**, Vol.23, No.2, (1998), s.345.

Konuyla ilgili araştırmalara bakıldığında; örgütsel sinizm ile örgütsel politika, örgütsel adalet, örgütsel destek algısı, örgütsel stres, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, işten soğuma, psikolojik sözleşme ihlali arasında ilişki olduğu görülmektedir¹¹³.

Cropanzano ve diğeri (1997) tarafından yapılan çalışma sonucunda; örgütsel politika algısı ile iş yerinde düşmanca davranışta bulunma eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır¹¹⁴.

Andersson ve Bateman (1997) tarafından yapılan çalışma sonucunda; yöneticilerin yüksek tazminatlarının, düşük örgütsel performansın, sert ve acele işten çıkarma duyurularının çalışanlarda daha yüksek sinizm düzeyine neden olduğu belirtilmektedir¹¹⁵.

Reichers ve diğeri (1997) tarafından yapılan çalışma sonucunda; karar verme sürecine dâhil olma fırsatı bulunmayan, genel olarak iş çevresinde neler olduğuna ilişkin bilgilendirilmediğini hisseden, yöneticilerinin kendileriyle iletişim kurmayı ve sorulan sorulara cevap vermeyi ihmal ettiklerini hisseden kişilerde sinizm düzeyinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir¹¹⁶.

Treadway ve diğeri (2004), yaptıkları çalışma sonucunda; sinizmin, örgütsel bağlılık ilişkilerine yönelik iş tatmini ve güven değişkenlerini etkilediği, örgütsel sinizm ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algısı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir¹¹⁷.

¹¹³ Gamze Kalağan ve Mualla Bigin Aksu, "Organizational Cynicism of the Research Assistants: A Case of Akdeniz University", **Procedia and Behavioral Sciences**, Vol.2, (2010), s.4821.

¹¹⁴ Cropanzano ve Diğeri, s.172.

¹¹⁵ Lynne M. Andersson ve Thomas S. Bateman, "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, No.5, (1997), s.463-464.

¹¹⁶ Arnon E. Reichers, John P. Wanous ve James T. Austin, "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", **The Academy of Management Executive**, Vol.11, No.1, (1997), s.52.

¹¹⁷ Darren C. Treadway ve Diğeri, "Leader Political Skill and Employee Reactions", **The Leadership Quarterly**, Vol.15, No.4, (2004), s.506

3.3.4 Politik Davranış

Bireyler, ortamı politik olarak algıladıklarında, diğer kişilerce kendi aleyhlerinde sergilenen fiili ya da potansiyel bir karşıtlık karşısında kendi çıkarlarını gerçekleştirmek ya da mevcut çıkarlarını korumak için girişimlerde bulunabilmektedirler¹¹⁸. Örneğin politikaya karşı; çevreyi görmezden gelme, ayrılmayı seçme ya da yönetme amacı doğrultusunda katılım gösterme gibi seçenekleri de içeren farklı şekillerde tepki verebilmektedirler. Sistemin içerisinde kalmayı tercih etmeleri halinde bireyler, uygun olmayan ya da kendilerinin aleyhindeki durumların düzeltilmesi ve diğerlerine göre kendilerine daha fazla yarar sağlamak amacıyla bir takım tasarlanmış hareketler sergilenmeye odaklanabilmektedirler¹¹⁹.

Hochwarter (2003), yaptığı çalışmada örgütsel politika algısının yüksek olduğu durumlarda, çalışanların politik davranışlarda bulunmalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını, örgütsel politika algısının düşük olması halinde ise bu sürecin tam tersi bir sonuçla karşılaşıldığını belirtmektedir¹²⁰.

Başka bir çalışmada ise, sergilenen politik davranışların çalışanların beklentilerini karşılaması halinde, örgütün politik olarak algılanma düzeyinin azalarak örgütün adil olarak algılandığı belirtilmektedir¹²¹.

3.3.5 İş Performansı

21. yüzyıldaki örgütsel yapılara bakıldığında, hiyerarşik kademelerin biraz daha esnekleştiği ve bunun sonucu olarak bireylerin örgütlere duyduğu bağlılık vb. duyguların geliştiği, sonuç olarak artan motivasyonla birlikte iş performanslarında farklılaşma yaşandığı görülmektedir. Dünya genelinde gün geçtikçe artan sayıda

¹¹⁸ Gandz ve Murray, s.12.

¹¹⁹ Ferris ve Diğerleri, s.240.

¹²⁰ Wayne A. Hochwarter, "The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.33, No.7, (2003), s.1369.

¹²¹ Eran Vigoda-Gadot ve Aaron Cohen, "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study", **Journal Business Research**, Vol.55, No.4, (2002), s.321.

gerçekleştirilen çalışmalar, örgütsel politikanın iş performansı ile iş çıktılarının öngörülmesinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır¹²².

Yapılan çalışmalarda, kişisel değerler ve örgütsel değerler arasındaki uyum ile daha uzun görev süresi, örgütsel adanmışlık ve daha iyi iş performansı gibi duygusal ve davranışsal sonuçlar arasında ilişki olduğu görülmektedir¹²³. Söz konusu ilişkide uyumsuzluk olması halinde ise örgütten ayrılmayı planlayan bireyler, farklı iş fırsatlarına odaklanmaları nedeniyle kendi görevlerinde daha az yoğunlaşmakta, işe ilişkin stres faktörlerine daha fazla maruz kalmakta, bunun sonucunda da süreç iş performansının düşmesine neden olmaktadır¹²⁴.

Brouer, Harris ve Kacmar¹²⁵ (2011), Vigoda¹²⁶ (2000), Byrne¹²⁷ (2005), Muhammad ve diğerleri¹²⁸ (2014) tarafından yapılan çalışmalarda, örgütsel politika algısı ile iş performansı değişkeni arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Kumar ve Ghadially (1989) tarafından, politik davranışlarla iş performansı hakkındaki duygular arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna dair hipotez sunulmasına karşın, çalışma sonucunda bu iki değişken arasında belirgin bir ilişki olmadığı belirtilmekte ve bu durumun kültürel faktörlerden kaynaklanıyor olabileceği ifade edilmektedir¹²⁹.

¹²² M. Rehan Butt ve Diğerleri, "Perception of Organizational Politics and Job Outcomes in A Public Sector Organization: The Moderating Role of Teamwork", **Middle-East Journal of Scientific Research**, Vol.18, No.9, (2013), s.1267.

¹²³ Annelies E. M. Van Vianen, "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", **Personnel Psychology**, Vol.53, No.1, (2000), s. 113.

¹²⁴ Vigoda, s.332.

¹²⁵ Robyn L. Brouer, Kenneth J. Harris ve K. Michele Kacmar, "The Moderating Effects of Political Skill on the Perceived Politics-Outcome Relationships", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.32, No.6, (2011), s.880.

¹²⁶ Vigoda, s.344-345.

¹²⁷ Zinta 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.193

¹²⁸ Muhammad Abbas ve Diğerleri, "Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance", **Journal of Management**, Vol.40, No.7, (2014), s.1824.

¹²⁹ Pramod Kumar ve Rehana Ghadially, "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", **Human Relations**, Vol.42, No.4, (1989), s.312.

Borman ve Motowidlo (1997) ise, iş performansı değişkenini görev ve bağlamsal performans olarak iki kategoriye ayırarak ele almaktadırlar. Bu sınıflandırmaya göre bağlamsal performans, görev performansından farklı olarak, iş tanımında bulunmayan, çalışanlarca gönüllü olarak yerine getirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır¹³⁰. Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından yapılan çalışmada bağlamsal performans kavramı, işe adanmışlık ve kişilerarası yardımlaşma değişkenleri olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmıştır¹³¹.

Witt ve diğerleri (2002) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel politika ile bağlamsal performansın değişkenleri olan işe adanmışlık ve karşılıklı yardımlaşma boyutları arasında belirgin ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir¹³².

3.3.6 Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların isteyerek ve gönüllü olarak gerçekleştirdikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır¹³³.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisinde pek çok olumlu çıktıya sebep olabilmektedir. Örneğin, işe yeni başlayan birine daha tecrübeli çalışanlarca gönüllü olarak destek verilmesi ve yardım edilmesi, bu kişinin üretkenliğinin normalden daha hızlı artmasını sağlayarak grubun daha etkin olmasını imkân tanımaktadır. Benzer şekilde, örgüt üyelerince sergilenen yardım sever davranışlar, iyi uygulamaların örgüt bünyesinde seri biçimde yayılmasını sağlamakta, kişilerin birbirlerine yardım etmeleri sonucunda stratejik planlama ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi gibi daha üretken konulara zaman ayrılması mümkün olmaktadır¹³⁴.

¹³⁰ Walter C. Borman ve Stephan J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", **Human Performance**, Vol.10, No.2, (1997), s.99-100.

¹³¹ James R. Van Scotter ve Stephan J. Motowidlo, "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.81, No.5, (1996), s.525.

¹³² L.A. Witt ve Diğerleri, "Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, No.8, (2002), s.922.

¹³³ Leyla İçerli ve Mehmet Halit Yıldırım, "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.4, Sayı.1, (2012), s.169.

¹³⁴ Philip M. Podsakoff ve Scott B. MacKenzie, "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions For Future Research", **Human Performance**, Vol.10, No.2, (1997), s.135.

Başka bir bakış açısına göre ise; örgütteki diğer kişilerin politik faaliyetlerinden ötürü performans ve ödül arasındaki bağlantının netliğini kaybetmesi durumunda, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra rol faaliyetlerine katılmamaları öngörülmektedir¹³⁵.

Randall ve diğerleri¹³⁶ (1999) ile Chu-Hsiang Chang ve diğerleri¹³⁷ (2012) tarafından yapılan çalışmalarda, örgütsel politika ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirtilmektedir.

Andersson ve Bateman'ın (1997) çalışmasında ise, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir¹³⁸.

3.3.7 Güven

Güven, kişinin diğer kişilerden olumlu davranış ve iyi niyet beklemesine bağlı olarak gönüllü şekilde savunmasız kaldığı psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir¹³⁹. Bir başka tanıma göre ise güven, kişilerin birbirlerine karşı fırsatçı davranmayacaklarına dair pozitif beklentidir¹⁴⁰.

Güven ve adalet kavramları arasındaki güçlü bağlantılar dikkate alındığında, çalışma ortamını politik olarak algılayan kişilerce, kendi çalışma guruplarındaki diğer kişileri daha az güvenilir olarak görmeleri beklenmektedir. Çevresindeki sosyal dokuyu olumsuz olarak etkileme imkânı olduğu için politika, bütünlüğü bozma ve güveni en az düzeye düşürme potansiyeline sahiptir¹⁴¹. Ayrıca örgütsel politika, çoğunlukla sınırlı kaynaklar için diğer kişilerle rekabet etmeyi içermesi nedeniyle politik ortamlarda

¹³⁵ Ferris ve Diğerleri, s. 240.

¹³⁶ Randall ve Diğerleri, s.165.

¹³⁷ Chu-Hsiang Chang ve Diğerleri, "Perceptions of Organizational Politics and Employee Citizenship Behaviors: Conscientiousness and Self-monitoring as Moderators", **Journal of Business and Psychology**, Vol.27, (2012), s.402

¹³⁸ Andersson ve Bateman, s.463.

¹³⁹ Barbara A. Wech, "Trust Context Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange", **Business and Society**, Vol.41, No.3, (2002), s.354.

¹⁴⁰ Steven Appelbaum ve Diğerleri, "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust", **Management Decision**, Vol.42, No.1, (2004), s.18.

¹⁴¹ Ferris ve Diğerleri, s.238.

güvene dayalı ilişkilerin gelişmesi pek mümkün görülememektedir¹⁴². Bu görüşe paralel olarak Kumar ve Ghadially (1989) tarafından yapılan çalışmada, politik davranışlar ve kişilerarası güven kavramları arasında negatif yönlü bir ilişki sonucu ortaya konulmaktadır¹⁴³.

Bu görüşe karşılık, Vigoda-Gadot ve Talmud (2010) tarafından çalışmada ise, yüksek düzeyde güven duygusuna sahip kişilerin, algılanan politika düzeyi yüksek olması halinde dahi daha fazla iş tatmini duygusuna sahip oldukları belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle, algılanan örgütsel politika ve iş tatmini arasında öngörülen negatif yönlü ilişkinin sadece düşük güven düzeyine sahip kişiler için geçerli olduğu ifade edilmektedir¹⁴⁴. Dolayısıyla örgütsel politika süreçlerinde güven kavramının önemi yadsınamaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

Poon (2003) tarafından yapılan çalışmada, güven değişkeni ile algılanan örgütsel politika algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir¹⁴⁵. Poon (2006) tarafından yapılan farklı bir çalışmada ise; algılanan politika düzeyinin düşük olması halinde, kişilerin yöneticilerine duydukları güven arttıkça meslektaşlarına gönüllü olarak yardım etme isteklerinin de arttığı belirtilmektedir. Ancak algılanan politika düzeyinin yüksek olması halinde, yöneticiye duyulan güven düzeyinin gönüllü olarak yardım etme davranışı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı ifade edilmektedir¹⁴⁶.

Literatürdeki çalışmalar sonucunda güven kavramıyla ilgili farklı çalışmaların olduğu görülmekle birlikte, örgütsel yapı içerisinde bütünlüğün sağlanarak ortak hedef doğrultusunda hareket edilebilmesi ve azami verimin elde edilebilmesi noktasında güven kavramı göz ardı edilemez bir önem taşıyarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel politika süreçlerinin bireylerde algılanması noktasında güven kavramının irdelenmesi ve anlaşılması büyük önem taşımaktadır.

¹⁴² Ferris ve Diğerleri, 238-239.

¹⁴³ Kumar ve Ghadially, s.310.

¹⁴⁴ Vigoda-Gadot ve Talmud, s.2850.

¹⁴⁵ June M.L. Poon, "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.18, No.2, (2003), s.149.

¹⁴⁶ June M.L. Poon, "Trust-In-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Politics", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.21, No.6, (2006) s.526.

4. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Kişiler, meslektaşlarına, yöneticilerine ve örgütlerine değişik seviyelerde güven duyabilmektedirler. Birey seviyesindeki güven “kişilerarası güven” kavramını, örgüt seviyesinde oluşan güven toplamı ise “örgütsel güven” kavramını ifade etmektedir¹⁴⁷. Bu bağlamda kolektif bağlılık ve örgütsel hedeflere/amaçlara ulaşmak için iş birliği, örgütsel düzeyde güven kavramını, işbirliğine ve örgütsel değişimlere uyum sağlamaya ilişkin isteklilik ise bireysel düzeyde güven kavramını anlatmaktadır¹⁴⁸. Söz konusu sınıflandırmaya paralel olarak, Zaheer, McEvily ve Perrone,de (1998) iki kavramın ayrı yapılar olduğunu belirtmektedirler¹⁴⁹.

Örgütsel güven tanım olarak, örgütsel yapı içerisindeki tüm unsurların birbirlerine karşı hissettikleri dürüstlük, inanç, bağlılık ve samimiyetin davranış ile somutlaştığı soyut bir süreci ifade etmektedir¹⁵⁰. Başka bir tanımlamaya göre ise örgütsel güven, çalışanların desteklendiklerine ve güvende olduklarına dair, işverenlerin ise açık, dürüst ve taahhütlere bağlı kalarak hareket edeceğine dair histir¹⁵¹.

Mishra ve Morrissey (1990) ise örgütsel güvenin; örgüt içi açık iletişim, çalışanlara karar alma sürecinde daha etkin rol verilmesi, kritik bilginin paylaşımı ve beklenti ile hislerin doğru olarak paylaşımı olmak üzere dört temel faktörden beslendiğini belirtmektedir¹⁵².

¹⁴⁷ İdil Tamer, “Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.21, (2012), s.338.

¹⁴⁸ Anu Puusa ve Ulla Tolvanen, “Organizational Identity and Trust”, **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, Vol.11, No.2, (2006), s.30

¹⁴⁹ Akbar Zaheer, Bill McEvily ve Vincenzo Perrone, “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust Performance”, **Organization Science**, Vol.9, No.2, (1998), s.141.

¹⁵⁰ Mehmet Metin Arslan, “Perceptions of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust”, **Journal of Theory and Practice in Education**, Vol.5, No.2, (2009), s.276.

¹⁵¹ Jacqueline A. Gilbert ve Thomas Li-Ping Tang, “An Examination of Trust Antecedents”, **Public Personnel Management**, Vol.27, No.3, (1998), s.322.

¹⁵² Jitendra Mishra ve Molly A. Morrissey, “Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”, **Public Personnel Management**, Vol.19, No.4, (1990), s.443.

Six'e (2007) göre ise, örgüt içerisinde karşılıklı güven düzeyinin artırılması için üç tip örgütsel politikanın etkili olabileceğini belirtmektedir. Bunlar¹⁵³;

- İlişkilerin önemli olduğu ve bu ilişkiler dâhilinde diğer kişilerin ihtiyaçlarıyla ilgilenilen, değer gösterilen bir kültür oluşturulması,
- Uygun hareket etmek normatif kontrolün amacı olduğu için bürokratik kontrol yerine normatif kontrolün tercih edilmesi,
- Açık sosyalleşme ile örgüte yeni gelen kişilerin örgütün prensip ve değerlerini anlamalarını sağlamak olarak sıralanmaktadır.

Bilgi ve iletişim, güven düzeyini geliştirmek için yönetilmesi kolay kaynaklardır. Günlük yaşam içerisindeki güvensizliklerin çoğu duygu, düşünce ya da beklentilerle ilgili iletişim eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Güven kavramını genel olarak pek çok farklı unsur etkilemekte olup güvenin temini için geniş bir bilgi alanına ihtiyaç duyulmaktadır¹⁵⁴.

Literatüre bakıldığında, örgütsel süreçlerdeki güven kavramına ilişkin pek çok farklı çalışma yapıldığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda söz konusu çalışmalara ilişkin veriler özet olarak yer almaktadır.

¹⁵³ Frederique E. Six, "Building Interpersonal Trust Within Organizations: A Relational Signalling Perspective", **J Manage Governance**, Vol.11, (2007), s.301.

¹⁵⁴ Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.10, Sayı.2, (2003), s. 143.

Tablo 1
Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler

GÜVENİN SEBEPLERİ	İLGİLİ ARAŞTIRMA
Geçmiş etkileşimler	Boyle ve Bonacich, (1970)
Yetenek	Cook ve Wall, 1980; Good, 1988; Jones ve diğerleri, 1975; Butler, 1991; Hovland ve Diğerleri, 1993
Açıklık, geçmiş sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, paylaşılan değerler, otonomi	Hart ve diğerleri, 1986; Mccauleh ve Kuhnert, 1992
İnanılrlık	Johnson, George ve Swap, 1982
Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van De Ven, 1992
İletişim	Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel küçülme	Mishra ve Mishra, 1994
Örgüt kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Adalet algıları	Mayer ve Diğerleri, 1995; Konovsky ve Pugh; 1994, Greenberg, 1996; Pillai ve diğerleri, 1999, Tyler ve Degoe, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve diğerleri, 1995
Dönüştürücü liderlik	Pillai ve diğerleri, 1999; Kauzers ve Posner, 1987

Kaynak: Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.10, Sayı.2, (2003), s. 144.

4.1 Örgütsel Güvenin Önemi

İnsan ilişkilerinde güvenin önemi hakkında ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimlerinde fikir birliğine varıldığı görülmektedir¹⁵⁵. Günümüzde, örgütlerdeki yönetenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik düzenin, eski dönemlerdeki kadar çok katlı ve katı nitelikte olmadığı görülmektedir. Bu duruma paralel olarak da örgütsel yapılar, hiyerarşik yapının daha az katlı olduğu, katılımın daha yüksek düzeyde olmasını gerektiren ve yatay şekilde yeniden yapılanmaktadır. Söz konusu süreç örgüt içi ilişkilerin farklılaşmasına, yeni iletişim sistemleri ve yeni sorumluluklarla birlikte

¹⁵⁵ Larue Tone Hosmer, “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, **Academy of Management Review**, Vol.20, No.2, (1995), s.379.

farklılaşan bir örgütsel ilişki düzeninin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu süreçte diğer kişilerden farklı özelliklere ve yeteneklere sahip bireylerin ortak amaçlar etrafında toplanması ve bunun yüksek katılımı sağlanması için bu kişiler arasında büyük ölçüde güven duygusunun bulunması gerekmektedir¹⁵⁶.

Güven, tüm ilişkilerin merkezinde yer almaktadır¹⁵⁷. Örgütsel güven de doğruluk, dürüstlük, açıklık gibi unsurlardan beslenmektedir. Bu tür bir güvene sahip birey, örgütsel ilişkilerde zarar görmeyeceğine, zayıflıklarından ötürü istismar edilmeyeceğine, haklarının korunacağına dair olumlu duygular beslemektedir. Bunun tersi durumda ise örgüt ortamından olumsuz olarak etkilenen bireyin güven duygusu da gittikçe azalmakta, bu durum moral ve isteklilik üzerinde negatif etki yaratarak iş tatminini ve verimliliği olumsuz olarak etkilemektedir¹⁵⁸.

Örgütsel güven; sadece örgüt açısından değil, iş atmosferini ve performansını etkilemesi nedeniyle çalışanlar ve yöneticiler açısından da çok büyük önem taşımaktadır¹⁵⁹. Güven, kültürel bir değer olarak da örgütsel yapı üzerinde etkisini göstermektedir. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezileşme düzeyinin azalmasında etkili olmaktadır¹⁶⁰. Literatüre bakıldığında, güven kavramının örgütler için taşıdığı öneme ilişkin yapılan farklı çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir.

Cohen ve Prusak, (2001) belirli bir düzeyde güven olmadan herhangi bir koordineli iş ya da görevin başarılmasının zor olacağını ifade etmektedir¹⁶¹.

Cook ve Wall (1980) ise, örgütün uzun dönem istikrarlılığı ve örgütteki bireylerin refahı için güven unsurunun çok önemli olduğuna dair genel bir görüş birliği olduğunu belirtmektedirler¹⁶².

¹⁵⁶ Tuncer Asunakutlu, “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.9, (2002), s.5.

¹⁵⁷ Mishra ve Morrissey, s.444.

¹⁵⁸ Harun Demirkaya ve Aysen Şimşek Kandemir, “Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.18, Sayı.2 (2014), s.268.

¹⁵⁹ Joanna Olga Paliszkievicz, “Trust Management: Literature Review”, **Management**, Vol.6, No.4, (2011), s.320.

¹⁶⁰ Asunakutlu, s.5.

¹⁶¹ Don Cohen ve Laurence Prusak, **In Good Company How Social Capital Makes Organizations Work**, Harvard Business School Press, 2001, s.14.

¹⁶² John Cook ve Toby Wall, “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment”, **Journal Of Occupational Psychology**, Vol.53, (1980), s.39.

4.2 Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Güvenin hem birey hem de örgüt düzeyinde ve farklı seviyelerde oluşması nedeniyle, örgütsel güven kavramının sadece kurumsal açıdan ele almak yanlış olacaktır¹⁶³. Örgütsel güvenin alt boyutları; örgüte güven, yöneticiye güven ve kişilerarası güven olarak sınıflandırılmaktadır¹⁶⁴.

4.2.1 Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven kavramı, çalışanların, yöneticilerce verilen sözlerin yerine getirileceğine, tutarlı ve adil davranılacağına, açık ve doğru yanıtlar verileceğine dair inanç olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁵.

Yöneticiler, örgütsel amaçlar ve örgütsel politikalar hakkında astlarla iletişim kurulmasından direkt olarak sorumludurlar. Çalışanlar da yöneticileriyle olan etkileşimlerinden çıkarım yaparak örgüte güven duyup duymama konusunda karara varabilmektedirler¹⁶⁶. Bu açıdan yönetsel davranışlar, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güvenin gelişmesi için önemli bir etkiye sahiptir¹⁶⁷.

Örgütlerdeki hiyerarşik ilişkilerde incinme ya da kırılma ihtimalleri ile bir takım belirsizlikler mevcut olduğu için bu süreçlerde güven kavramı merkezi bir rol oynamaktadır. Örgüt üyelerince yöneticiye duyulan güven düzeyi örgütün tümüne atfedilebilmektedir¹⁶⁸.

¹⁶³ Işıl Ö. Çıtır ve Ersin Kavi, "Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, (2010), s.233.

¹⁶⁴ Hwee Hoon Tan ve Christy S.F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, Vol.126, No.2, (2000), s.242.

¹⁶⁵ Sandra J. Reinke ve J. Norman Baldwin, "Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the U.S. Air Force", **Journal of Political and Military Sociology**, Vol.29, (2001), s.164.

¹⁶⁶ Tan ve Tan, s.243.

¹⁶⁷ Ellen M. Whitener ve Diğerleri, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, (1998), s.516.

¹⁶⁸ Mustafa Büte, "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.25, Sayı.1, (2011), s.176.

4.2.2 Örgüte Güven

Örgüte güven kavramı, çalışanların; örgütün liderliğine, hedeflerinin ulaşılabilir olduğuna ve örgütün tüm hareketlerinin iş gücünün yararına olduğuna dair inançlarını ifade etmektedir¹⁶⁹. Farklı bir tanımlamaya göre ise örgüt üyelerinin; örgütsel rollere, ilişkilere, tecrübeler ve karşılıklı bağlılıklara dayanan davranış ve niyetlere ilişkin pozitif beklentileridir¹⁷⁰.

Örgüte güven ve yöneticiye güven kavramları birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte farklı öncüllere ve sonuçlara sahiptir. Örgüte güven; algılanan örgütsel destek ve algılanan örgütsel adalet gibi değişkenlerle ilgiliyken, yöneticiye güven kavramı; yöneticilerin kabiliyeti, dürüstlüğü ve yardımseverliği gibi değişkenlerle ilgilidir. Örgüte güven, örgütsel bağlılık düzeyini artırmakta ve işten ayrılma niyetini azalmaktayken, yöneticiye güven ise iş gören memnuniyetini ve inovatif davranışlarda bulunmayı artırmaktadır¹⁷¹.

Yüksek güven kültürünün olduğu örgütlerde; motive olmuş kişilerin işe alınıp çalıştırılabilmesinden dolayı, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin üretimi daha düşük maliyetlerle sağlanabilmektedir. Bu tür çalışanlar, yaptıkları işten zevk almakta, işin doğru yapılması için zaman ayırmakta, kendi kararlarını kendileri vermekte, risk almakta ve örgütün vizyonunu, misyonunu ve değerlerini kucaklayarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler¹⁷².

Çalışanların çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışanlara bir takım fırsatlar sunulması, yetki ve sorumluluklar ile terfi ve kariyer fırsatlarının açıkça belli olması gibi unsurlar örgüte duyulan güven düzeyini artırmaktadır¹⁷³. Zeffane ve Connell (2003); açık iletişim, adalet, örgütsel politikalarda ve prosedürlerde tarafsızlık, algılanan

¹⁶⁹ Mika Vanhala, Pia Heilmann ve Hanna Salminen, "Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment", **Knowledge and Process Management**, Vol.23, No.1, (2016), s.48.

¹⁷⁰ Lenard Huff ve Lane Kelley, "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", **Organization Science**, Vol.14, No.1, (2003), s.82.

¹⁷¹ Tan ve Tan, s.241.

¹⁷² Becky, J. Starnes, Stephen A. Truhon ve Vikkie McCarthy, **A Primer on Organizational Trust. Organizational Trust: Employee-Employer Relationships**, ASQ Quality Press, 2010, s.6.

¹⁷³ Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.15, Sayı.2, (2008), s.182.

örgütsel destek, iş tatmini ve kariyer güvenliği unsurlarının, üst yönetime karşı güven için önemli faktörler olduğunu vurgulamaktadırlar¹⁷⁴.

Cufaude (2005) ise, örgüte güven kültürünün sağlanması ile ilgili yedi faktör belirtmektedir. Bunlar; kişiler arası derin ve kaliteli ilişkiler, rol ve sorumluluklarda açıklık, sık, zamanında ve samimi iletişim, işin başarılması için yetkinlik, paylaşılan amaçların açıklığı, istikamet ve vizyon, taahhütlerin yerine getirilmesi olarak sıralanmaktadır¹⁷⁵.

Demirel (2008), örgütsel güven düzeyinin yüksek olması halinde çalışanların örgüte olan duygusal bağlılık düzeylerinin de arttığını belirtmektedir¹⁷⁶.

4.2.3 Kişilerarası Güven

Örgütsel güvenin alt boyutlarından birini oluşturan çalışma arkadaşlarına güven kavramı yazında kişilerarası güven olarak adlandırılmış olup, kişilerin birbirlerine karşı tavır ve diyaloglarındaki dürüstlüğe ve iyi niyete yüklenen inancı ifade etmektedir¹⁷⁷. Bir başka tanımlamaya göre ise çalışma arkadaşlarına güvenen kişi; çalışma arkadaşlarının kabiliyetine, onların adil, ahlaklı ve güvenilir davranacağına dair inanç beslemekte olup, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarını destekleyeceği ve onlardan bilgi saklayarak avantaj sağlamayacağı varsayılmaktadır¹⁷⁸. Bu varsayım doğrultusunda iş arkadaşını güvenilmez olarak gören kişi, iş arkadaşının davranışları hakkında huzursuz olabilmekte ve ortak hedef doğrultusunda çalışmaya olumlu bakmayabilmektedir. Bu şartlar altında kişi, kendini korumak için kaynakları örgütün amacından ayrı şekilde bölebilmektedir¹⁷⁹.

¹⁷⁴ Rachid Zeffane ve Julia Connell, "Trust and HRM in the New Millennium", **Int. J. Of Human Resource Management**, Vol.14, No.1, (2003), s.6.

¹⁷⁵ J. Cufaude, "Creating Organizational Trust", **Association Management**, Vol.51, No.7, (1999), Aktaran: Errol E. Joseph ve Bruce E. Winston, "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No.1, (2005), s.8.

¹⁷⁶ Demirel, s.184.

¹⁷⁷ Emrah Tokgöz ve Oya Aytemiz Seymen, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", **Öneri Dergisi**, Cilt.10, Sayı.39, (2013), s.63.

¹⁷⁸ Natalie Ferres, Julia Connell ve Anthony Travagliona, "Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.19, No.6, (2004), s.610.

¹⁷⁹ Kurt T. Dirks ve Donald L. Ferrin, "The Role of Trust in Organizational Settings", **Organization Science**, Vol.12, No.4, (2001), s.456-457.

Örgütsel güven, örgüt içerisindeki çalışanların birbirleriyle kurdukları tutarlı ilişkiler sonucunda oluşmakta, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleriyle ölçülmektedir¹⁸⁰. Büte (2011) de, birbirine güvenmeyen çalışanlardan oluşan yapılarda ortak amaç doğrultusunda hareket edilmesinin pek mümkün olamayacağını, örgüt içerisindeki ilişkilerde, güvensizlik oluşturan kişi ya da kişilerin soyutlanması sonucunda bu kişilerin örgüte yabancılaştıklarını belirtmektedir¹⁸¹.

4.3 Modeller

Bu bölümde, güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi ile ilgili modeller irdelenmektedir.

4.3.1 Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli

Mishra'nın (1996) örgütsel güven modelinde; yeterlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olmak üzere dört belirgin boyuttan bahsedilmektedir¹⁸². Bu kategorizasyona göre¹⁸³;

- Yeterlilik boyutu; etkinliğin sadece liderlikten değil aynı zamanda örgütün pazar şartlarında hayatta kalabilme yeteneğinden de kaynaklandığını varsayan genelleştirilmiş bir algıdır.
- Açıklık boyutuna göre çalışanlar, örgütsel liderlik açık ve dürüst olduklarında, örgütlerine daha fazla güven duymaktadırlar. Atwater (1988) de, örgüt içerisinde karşılıklı güven ve sadakat oluşturabilmek için yöneticilerin astlara karşı adil ve dürüst olması gerektiğini belirtmekte olup, kuralların, düzenlemelerin ve

¹⁸⁰ Demirel, s.184.

¹⁸¹ Büte, s.177.

¹⁸² Pamela Shockley-Zalabak, Katkeen Ellis ve Gaynelle Winograd, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters?", **Organization Development Journal**, Vol.18, No.4, (2000), s.38.

¹⁸³ Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, s.38-40.

kısıtlamaların kaynağının çalışanlarca bilinmesine izin verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır¹⁸⁴.

- İçtenlik ve önemseme açıklıkla birleşerek ilgililik algısına katkı sağlamaktadır. Bu boyut, örgüt üyelerinin kendilerine liderleri tarafından ilgi gösterildiğine dair algı olduğu zaman oluşmaktadır. Atwater (1988), yöneticilerin içten olması, çalışanlarını önemsemesi, onlarla iş ya da iş harici konularda konuşmak için zaman ayırması ve güzel işlerin ödüllendirilmesi gerektiğini belirtmektedir¹⁸⁵.
- Söylenen sözler ile eylemler arasındaki tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturmakta, bunun tersi durumunda güven düzeyi azalmaktadır. Güvenilirlik boyutu, tutarlı ve güvenilebilir davranış beklentisiyle alakalıdır.

4.3.2 Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli

Bu model; Mishra'nın (1996) tanımladığı güven boyutlarına (yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik) ek olarak, iletişim ve iş tatmini literatürünün incelenerek özdeşleşme boyutunun eklenmesi sonucu beş boyuttan oluşmaktadır¹⁸⁶.

Bireyler örgütle özdeşleşmeleri halinde daha yüksek örgütsel güven ve etkinliğe sahip olmakta, örgütsel güvenin düşük olması durumunda ise tam tersi sonuçlar görülmektedir¹⁸⁷.

4.3.3 Cummings ve Bromiley'in Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996), oluşturdukları güven modelinde üç boyuttan bahsetmektedirler. Bu boyutlar; hem açık hem de zımni taahhütlere uygun davranmak için iyi niyetli çaba sarf etmek, taahhütlerden önce müzakerelerde dürüst olmak, fırsat

¹⁸⁴ Leanne E. Atwater, "The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior: The Surprising Impact of Subordinate Trust", **Group & Organization Studies**, Vol.13, No.3, (1988), s.304.

¹⁸⁵ Atwater, s.304.

¹⁸⁶ Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, s.38.

¹⁸⁷ Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, s.40.

olsa bile diğer kişileri istismar edecek şekilde avantaj sağlamamak olarak belirtilmektedir¹⁸⁸.

4.3.4 Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman'ın Güven Modeli

Zalabak, Morreale ve Hackman (2010), örgüt içerisindeki güven için beş önemli faktörden bahsetmektedirler. Bunlar¹⁸⁹;

- Kabiliyet boyutu; örgütün liderlik, strateji, karar, kalite ve kapasitesinin hedefleriyle uyumlu olmasını ifade etmektedir.
- Açıklık ve dürüstlük boyutu; bireylere, iş ile alakalı problemlerin nasıl çözüldüğü ve büyük kararların bireysel olarak kendilerini nasıl etkileyeceği ile ilgili bilgi sağlandıkça, örgütler bireyler tarafından açık ve dürüst olarak değerlendirilmektedir.
- Çalışanlar/Hissedarlar ile ilgilenme boyutu, iletişim ve iş ile ilgili uygulamalarla alakalıdır. Yöneticilerin çalışanlarla ilgilendiğine inanılması için bireylerin bunu duyması gerekmektedir. Bu da yöneticilerin çalışanları dinlemesiyle, onların ihtiyaç, endişe ve fikirleri üzerinden davranış sergilemeleriyle başlamaktadır.
- Güvenilirlik boyutu, sözlerin tutulması ve verilen taahhütlerin izlenmesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin yapılacağı beyan edilen şeyleri yapıp yapmadıkları ile ilgilidir.
- Özdeşleşme boyutu, bireyin örgütle ve tüm örgüt bünyesindeki diğer bireylerle kişisel bağlantı kurmasını ifade etmektedir. Bireyler, örgütün günlük davranışlarında, kendi değerlerinin örgütün değerlerine yansıtıldığına dair inanç duyduklarında söz konusu özdeşleşme oluşmaktadır.

¹⁸⁸ L.L. Cummings ve Philip Bromiley, "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation", Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research** içinde (302-329), USA: Sage Publications, (1996), s.306.

¹⁸⁹ Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn Morreale ve Michael Z. Hackman, "Build High Trust: Use a Five-Dimension Model", **Leadership Excellence**, Vol.27, No.7, (2010), s.19.

4.3.5 Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli

Whitener ve diğerleri (1998), yönetsel güvenilirlik davranışını yalnızca çalışanların güvenini sağlamak için yapılmayan, iradeli eylem ve etkileşimler olarak tanımlamaktadırlar. Söz konusu yönetsel davranışın, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde güven düzeyinin gelişimi için önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmakta olup, çalışanların yönetsel güven algısını etkileyen; davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, kontrol paylaşımı ve dağılımı, iletişim ve ilgi göstermek olmak üzere toplam beş faktör olduğu belirtilmektedir¹⁹⁰.

Bu sınıflandırmaya göre¹⁹¹;

- Davranışsal tutarlılık, güvenin önemli bir yönüdür. Yöneticiler, zaman içerisinde karşılaşılan durumlarda birbiriyle tutarlı davranışlar sergilerse, çalışanlar yöneticilerinin gelecekteki muhtemel davranışlarını daha iyi öngörebilmekte, güven düzeyleri artmakta, işleri veya yöneticileriyle ilişkilerinde risk almaya daha gönüllü olmaktadır.
- Çalışanlar, yöneticilerin söz ve davranışları arasındaki uyum ve tutarlığı, dürüstlük ve iyi ahlakı gözlemlemektedirler. Davranışsal tutarlılık ve davranışsal bütünlük aynı kavramlarmış gibi görünse de gerçekte iki ayrı boyutu oluşturmaktadırlar. Davranışsal tutarlılık, yöneticilerin geçmişteki davranışlarının temel alınarak geleceğe dair tahmin edilebilirliklerini ifade ederken, davranışsal bütünlük ise yöneticilerin sözleri ve hareketleri arasındaki uyumu ifade etmektedir.
- Algılanan güven kavramına ilişkin çalışmalarda, kontrol paylaşımı, karar verme süreçlerine katılım ve kontrol dağılımı unsurlarının güvenilirlik davranışının kilit bileşenler olduğu belirtilmektedir. Kontrol paylaşımının sınırlı olduğu durumlarda, düşüncelerin seslendirilmesi şansı dahi yöneticiye güven düzeyini olumlu olarak etkileyebilmektedir.

¹⁹⁰ Whitener ve Diğerleri, s.516.

¹⁹¹ Whitener ve Diğerleri, s.516-518.

Kontrolün paylaşımı ve dağılımı sembolik bir değer de taşımaktadır. Yöneticiler, kontrolü paylaşımı yaptıklarında, çalışanlarında belirgin bir saygı ve güven sergilemiş olmaktadır.

- İletişim üzerine yapılan araştırmalarda, güvenilirlik algılamasını etkileyen üç faktör olduğu belirtilmektedir. Bu faktörler; doğru bilgiler, alınan kararlar için açıklamalar ve açıklıktır. Çalışanlar, yöneticileriyle iletişimleri doğru ve arkadaşça olduğunda yöneticilerini daha güvenilir olarak görmektedirler. Benzer şekilde, kararlarını açıklamak için zaman ayıran yöneticiler de daha güvenilir olarak algılanmaktadır. Düşünce ve fikirlerin yönetici ile çalışanlar arasında özgürce paylaşıldığı açık iletişim de güven düzeyini artırmaktadır.
- İlgi göstermek, güvenilirliğin bir parçasıdır ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; çalışanların ihtiyaç ve çıkarlarına önem vermek ve hassasiyet göstermek, çalışanların çıkarlarını koruyacak şekilde davranmak, bir kişinin şahsi çıkarları yararına diğerlerinin istismar edilmesinden imtina etmektir. Bu davranışlar, yöneticilerin, sadık ve hayırsever olarak algılanmalarına sebep olabilmektedir.

4.4 Örgütsel Güvenin Sonuçları

Literatüre bakıldığında, örgütsel güven kavramına ilişkin yapılmış farklı çalışmaların olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda; güven ile şekillenen iş ilişkilerinin iş birliği yarattığı, çatışma oranının azaltılarak örgüte olan bağlılığın arttığı, ayrıca işten ayrılma niyetinin de azaldığı görülmektedir¹⁹².

Mishra ve Morrissey (1990) tarafından yapılan çalışma sonucunda yüksek düzeyli güvenin; gelişmiş iletişim, daha iyi öngörülebilirlik ve güven, işe başlayıp bırakan çalışan sayısında azalma, açıklık, dinlemeye yönelik isteklilik ve savunmacı olmayarak eleştirileri kabul etme, çalışanlar arasında sürtüşmenin azalması gibi

¹⁹² Muhlis Halis, Gülsüm Savcı Gökçöz ve Özlem Yaşar, “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.17, (2007), s.196.

avantajlar sağladığı belirtilmektedir. Güvenilmeyen bir çevrenin varlığı halinde ise, kişiler kendilerini korumaya çalıştıkları için enerjilerinin çok büyük bir kısmını boşa harcamakta, çalışanlar arasında yaygın olarak bulunan güvensizlik, örgütün etkinliğini de olumsuz olarak etkilemektedir¹⁹³.

Zalabak, Morreale ve Hackman¹⁹⁴ (2010) tarafından yapılan çalışmada, çalışanlar işverenlerine güvenmemeye başladıklarında maaş zammı veya promosyonlar gibi ödüllerin dahi güven düzeyini artıramadığı belirtilmekteyken, Driscoll (1978) tarafından yapılan çalışmada, yüksek örgütsel güven düzeyine sahip kişilerin, karar verme süreçlerine katılım düzeyleri ne olursa olsun mevcut katılım düzeylerinden memnun oldukları ifade edilmektedir¹⁹⁵. Tablo 2’de, güvenin örgütler açısından yarattığı olumlu sonuçlar özetlenmektedir.

Tablo 2
Örgütlerde Güvenin Sonuçları

GÜVENİN SONUÇLARI	KİŞİ
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O’Reilly, 1994; Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984, Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri, 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Johnson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri, 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Kaynak: Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.10, Sayı.2, (2003), s. 145-146.

¹⁹³ Mishra ve Morrissey, s.444.

¹⁹⁴ Pamela Shockley-Zalabak, Sherwyn P. Morreale ve Michael Z. Hackman, **Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting, Five Key Dimensions of Trust**, 1st Edition, ABD, John Wiley&Sons, 2010, s.7.

¹⁹⁵ James W. Driscoll, “Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, Vol.21, No.1, (1978), s.54.

4.5 Örgütsel Güven İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Gill (2008) tarafından 218 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda; çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları güven düzeyi ile iş tatmini düzeyi ve işe adanmışlık düzeyi pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir¹⁹⁶.

Davis ve diğerleri (2000) tarafından, dokuz farklı restoranda toplam 371 çalışan ile yapılan araştırma sonucunda; genel müdüre duyulan güven düzeyinin yüksek olduğu restoranlarda, güven düzeyinin düşük olduğu restoranlara göre, satışların ve gelirlerin önemli ölçüde daha fazla olduğu bulunmuştur. Çalışmada, personel devir oranı ile genel müdüre duyulan güven düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, güven ve performans değişkenleri arasında ve çalışanların genel müdürün yetkinliğine, hayırseverliğine, dürüstlüğüne dair algılamaları ile genel müdüre duyulan güven düzeyi arasında pozitif yönlü belirgin ilişkiler olduğu belirtilmektedir¹⁹⁷.

Yücel ve Kalaycı (2009) tarafından 445 öğretmen üzerinden gerçekleştirilen çalışma sonucunda; öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına ve örgüte duydukları güven ile yardımsever davranışlar sergilenmesi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirtilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına duydukları güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkilediği belirtilmektedir¹⁹⁸.

Tan ve Tan (2000); astların yöneticilere, yöneticilerin de astlara güvenmeleri halinde tüm örgüt genelinde bu durumun yayılma etkisi gösterdiğini belirtmektedirler. 230 kişi üzerinden yapılan çalışma sonucunda; algılanan örgütsel destek ve örgüte güven arasında, güven ve inovatif davranışlar arasında ve güven ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında belirgin bir pozitif yönlü ilişki olduğu, güven ve işten ayrılma niyeti ile ise negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Ayrıca; yöneticiye güven ile

¹⁹⁶ Amarjit S. Gill, "Research in Brief: The Role of Trust in Employee-Manager Relationship", **International Journal of Contemporary Hospitality**, Vol.20, No.1, (2008), s.101.

¹⁹⁷ James H. Davis ve Diğerleri, "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**, Vol.21, (2000), s.573.

¹⁹⁸ Cemil Yücel ve Gülden Samancı Kalaycı, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1, (2009), s.124-125.

yöneticiye ilişkin memnuniyet arasında ve yöneticiye güven ile yetkinlik, hayırseverlik ve dürüstlük arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır¹⁹⁹.

Hassan ve Ahmed (2011), bankacılık sektöründe 395 kişi üzerinden yaptıkları çalışma sonucunda; astların lidere duyduğu güven düzeyinin astların işe olan bağlılıklarına katkı sağladığını belirtmektedirler²⁰⁰.

Vanhala, Heilmann ve Salminen (2016) tarafından, 411 mavi yakalı çalışan üzerinden yapılan çalışma sonucunda; örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinlik ve çalışanların esenliği için belirgin bileşenler olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütün yeteneğine (teknolojik güvenilirlik, tepe yönetimin nitelikleri gibi) güvenmeleri halinde, işverene daha bağlı hale geldikleri, işverenin adil olarak davranacağına dair güven algılanması halinde ise çalışanların örgüte karşı daha sadık oldukları ve kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirdikleri belirtilmektedir²⁰¹.

Durmaz, Arslan ve Sincer (2012) tarafından, 103 araştırma görevlisi üzerinden yapılan çalışmada; örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Söz konusu negatif ilişki bağlamında, sinik tutumlarda bulunan çalışanların örgütlerine karşı pozitif davranışlarını azalttıkları vurgulanmaktadır²⁰².

Demirkaya ve Kandemir (2014) tarafından, otomotiv sektöründe çalışan 311 kişi üzerinden yapılan çalışmada; örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir²⁰³.

Yapılan başka bir çalışmada; örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir²⁰⁴.

¹⁹⁹ Tan ve Tan, s.253-255.

²⁰⁰ Arif Hassan ve Forbis Ahmed, "Authentic Leadership, Trust and Work Engagement", **International Journal of Human Social Sciences**, Vol.6, No.3, (2011), s.168.

²⁰¹ Vanhala, Heilmann ve Salminen, s.53-54.

²⁰² Şerife Durmaz, E. Türkan Arslan ve Esra Sincer, "Organizational Cynicism and Organizational Trust: The Case of Süleyman Demirel University", **International Journal of Business and Management Studies**, Vol.1, No.3, (2012), s.198.

²⁰³ Demirkaya ve Kandemir, s.275.

²⁰⁴ Tokgöz ve Seymen, s.70.

Appelbaum ve diğerleri (2004) tarafından 230 çalışanı olan bir firmada yapılan çalışma sonucunda ise; iş tatmini ve güven değişkenlerine ait düzeylerin orta seviyede olduğu, bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının sıfıra yakın olması nedeniyle ilgili değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna dair yeterli kanıtın bulunmadığı belirtilmektedir²⁰⁵.

²⁰⁵ Steven Appelbaum ve Diğerleri, s.32.

5. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür; insanların, aynı zamanda ve aynı yerde edindiği bilgi, beklenti, değer, inanç, iletişim ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır²⁰⁶. Türk Dil Kurumu'na göre kültür; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan tüm maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür²⁰⁷.

Hofstede'ye (1981) göre ise kültür; bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran insan zihninin kolektif programlanması olarak ifade edilmektedir²⁰⁸.

Örgütün, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş üyelerden oluştuğu göz önüne alındığında, söz konusu amaca ulaşılabilmesi için üyelerin yönlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır²⁰⁹. Bu bağlamda kültür; örgütün amacının, stratejisinin ve politikasının oluşmasında belirleyici bir öneme sahiptir. Var olan her örgüt, amaç ve hedefleri doğrultusunda, üyelerinin destek ve katılımına ihtiyaç duymaktadır. Örgüt bünyesindeki kültürel özelliklerin üyelerce kabullenilmesi halinde, örgütün beklentilerine olumlu yönde katkı artmakta, benzer şekilde örgütün kültürel yapısıyla bireyin aşına olduğu kültür ortamının yakınlığı halinde, uyum sorunları daha düşük seviyelerde kalabilmektedir²¹⁰.

²⁰⁶ Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman ve Ayesha Rashid Khan, "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.3, No.9, (2012), s.976.

²⁰⁷ Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, (31 Aralık 2016)

²⁰⁸ Geert Hofstede, "Culture and Organizations", **International Studies of Management & Organizations**, Vol.10, No.4, (1981), s.24

²⁰⁹ Aşlı Yağmurlu, "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.52, Sayı.1, (1997), s.723.

²¹⁰ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.7, Sayı.1, (2001), s.222.

5.1 Hofstede'nin Kültür Boyutları

Hofstede'nin (2011) sınıflandırmasına göre kültürler; bireyci-kolektivist, güç mesafesi yüksek-düşük, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek-düşük, erillik-dişillik, uzun dönem odaklılık-kısa dönem odaklılık, heveslilik ve kısıtlılık olarak altı boyutta ele alınmaktadır²¹¹. Bu çalışma kapsamında güç mesafesi boyutu bireysel bazda araştırmanın modelinde yer almakla birlikte, aşağıdaki başlıklarda genel olarak tüm boyutlar hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

5.1.1 Bireycilik-Kolektivizm Boyutu

Hofstede, (2010), grubun çıkarlarının bireyin çıkarlarına karşın öncelikli ve üstün olduğu kültürleri kolektivist olarak tanımlamaktadır²¹². Kolektivist kültürlerde, toplumdaki sosyal bağların sıkı olduğu, kişilerin akrabalarından, klan ya da mensubu oldukları aynı gruptaki kişilerden kendilerinin korunacağına dair beklentide oldukları bir yapı ifade edilmekteyken, bireycilik; kişilerin öncelikli olarak kendilerini ve yakın dereceli akrabalarını önemsedikleri, toplumda ise gevşek sosyal bağların oluşturulmasının tercih edildiği bir yapıyı ifade etmektedir²¹³.

Kolektivist kültürlerde, kişiler kendilerini ailelerine, içinde buldukları gruplara bağlı hissetmekte ve örgütün bir parçası gibi davranmaktadırlar²¹⁴.

5.1.2 Güç Mesafesinin Yüksekliği Boyutu

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bireyler, merkezileşmiş gücü ve yöneticilerinin oluşturdukları yapıya ve onların yönlendirmelerine bağlı olmayı kabul etmektedirler. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise bireyler, merkezileşmiş

²¹¹ Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1, (2011), s.8, www.scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/ (01.01.2017)

²¹² Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, **Cultures and Organizations Software of the Mind**, 3rd Edition, United States of America, McGraw-Hill, (2010), s.90-91.

²¹³ Geert Hofstede, "Cultural Dimensions in Management and Planning", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.1, No.2, (1984), s.83.

²¹⁴ İbrahim Taha Dursun, "Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt.1, Sayı.4, (2013), s.52.

gücü tolere etmemekte ve karar alma süreçlerinde en azından başkalarına da danışılmasını beklemektedirler²¹⁵.

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde gücün örgüt içerisinde eşit olmayan şekilde dağılması kabullenilmektedir²¹⁶. Buna paralel olarak da örgüt üyelerinin kabiliyetlerinde ve güç dağılımında adaletsizliklerin olduğu, bu durumun kontrol için gerekli olduğu ve geçici olarak düzensizliklerin üstesinden gelinebildiği belirtilmektedir²¹⁷.

Hofstede (2010), güç mesafesinin düşük olması halinde, astlar ile yöneticiler arasında kısıtlı bir tabiiyetin ve daha çok danışma tercihinin olduğunu belirtmektedir. Bu tür yapılarda astlar kolaylıkla yöneticilerine ulaşabilmekte ve onların fikirlerinin tersi yönünde fikir belirtebilmektedirler. Güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda ise, bu ilişki daha çok tabiiyete dayanmakta, astlar ve yöneticiler arasındaki duygusal mesafe daha fazla olmakta, astların yöneticilere ulaşımı ve onların fikirlerine karşı fikir belirtmeleri pek mümkün olmamaktadır²¹⁸.

5.1.3 Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Boyutu

Hofstede (2010), belirsizlikten kaçınma kavramı ile riskten kaçınma kavramının birbiriyle karıştırılmaması gereken farklı hususlar olarak belirtmektedir²¹⁹. Belirsizlikten kaçınma eğilimi, bireylerin kesin olmayan durumlarda kendilerini rahat hissedip hissetmemelerine işaret etmektedir. Bu eğilimin yüksek olduğu kültürlerde, bu tür durumların var olma ihtimali katı davranış kodları, kurallar ve yasalarla, alışılmışın

²¹⁵ Carl A. Rodrigues, "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol.5, No.3, (1998), s.31.

²¹⁶ Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1, (2011), s.9, www.scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/ (01.01.2017)

²¹⁷ Geert Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations**, 2.nd Edition, United States of America, Sage Publications, (2001), s.82.

²¹⁸ Hofstede, Hofstede ve Minkov, s.61.

²¹⁹ Hofstede, Hofstede ve Minkov, s.197.

dışındaki fikirlerin onaylanmamasıyla, kesin gerçekliğe sahip olduğuna dair sarsılmaz inançla minimize edilmeye çalışılmaktadır²²⁰.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin az olması halinde, yeniliklere, değişim ve farklılıklar şüphe ile karşılanmazken, bunun tersi olması durumunda örgüt kurallarına göre hareket etmek esastır²²¹.

Hofstede (2010); belirsizlikten kaçınmanın riski azaltmak yerine belirsizliği azalttığını, bu düzeyin yüksek olduğu kültürlerin muğlak durumlardan kaçındığını, bu bağlamda kişilerin örgütlerinde ve ilişkilerinde her şeyin açıkça yorumlanabilir ve öngörülebilir olmasını beklediklerini belirtmektedir²²².

5.1.4 Erillik-Dişillik Boyutu

Erillik, toplum içerisindeki kahramanlığı, başarıyı, maddi kazanca önem verilmesini ifade ederken, dişillik ise ilişkilere, ılımlılığa, zayıfın umursanması gibi konulara önem verilmesini ifade etmektedir²²³.

Hofstede (2010) yapmış olduğu IBM çalışmasında; ne güç mesafesi, ne bireycilik ne de belirsizlikten kaçınma boyutunda yanıt veren erkek ve kadınlar arasında sistematik farklılıkların olmadığını ancak bu farklılığın erillik-dişillik boyutunda olduğunu belirtmektedir. Eril bakış açısında, kazanımlar ve yükselmek önem taşırken, dişil bakış açısında ise yöneticiyle iletişim, sosyal çevre gibi unsurlar önem taşımaktadır²²⁴.

Eril toplumlarda roller açık şekilde farklıdır. Erkekler daha sert ve maddi kazanca daha çok odaklanmışlarken kadınlar daha ılımlı ve daha çok hayatın kalitesiyle

²²⁰ Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1, (2011), s.10, www.scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/ (01.01.2017)

²²¹ Dursun, s.52.

²²² Hofstede, Hofstede ve Minkov, s.197-198.

²²³ Hofstede, s.84.

²²⁴ Hofstede, Hofstede ve Minkov, s.139.

ilgilenen bir role sahiptirler. Dişil toplumlarda ise hem kadın hem erkeklerin ılımlı ve hassas oldukları, hayatın kalitesiyle ilgilenilen bir yapı söz konusudur²²⁵.

5.1.5 Uzun Dönem-Kısa Dönem Odaklılık

IBM çalışmasında kullanılan diğer dört kültürel boyutun hiçbirinin ekonomik büyüme ile bağlantılı olmaması sonucunda, Michael Harris Bond (1988) tarafından kullanılan Konfüçyüsçü İş Dinamiği boyutu kullanılarak bahsi geçen beşinci kültür boyutu oluşturulmuştur²²⁶.

Buna göre; uzun dönem odaklı kültürlerde gelecekteki ödüllere odaklanılmaktayken, kısa dönem odaklı kültürlerde daha çok geçmiş ve bugüne önem verilmektedir²²⁷.

Yapılan bu sınıflandırmada kısa vadeli dönem odaklı örgütlerde, yönetici ve çalışanların psikolojik olarak iki ayrı kampta yer aldığı, bir seçeneğin doğru olması halinde diğer seçeneğin kesin olarak yanlış olduğuna dair bir anlayışın hâkim olduğu, bilişsel tutarlılığa ihtiyaç duyulduğu, içinde bulunulan yılın kâr ve getirilerine önem verildiği ifade edilmektedir. Uzun dönemli örgütlerde ise; yönetici ve çalışanların ortak heveslere sahip olduğu, bir seçeneğin doğru olması halinde diğer bir seçeneğin de doğru olabileceğine dair bir anlaşın var olduğu, anlaşmazlıkların zarar vermediğine inanıldığı, sonraki on yılın getiri ve kârlarına önem verildiği ifade edilmektedir²²⁸.

5.1.6 Heveslilik ve Kısıtlılık Boyutu

2010 yılında eklenen yeni boyutta, hevesli toplumlarda insanların hayattan zevk almak ya da eğlenmek gibi temel ve doğal insan arzularına nispeten daha özgürce imkân

²²⁵ Hofstede, Hofstede ve Minkov, s.149.

²²⁶ Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1, (2011), s.12, www.scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/ (02.01.2017)

²²⁷ Hofstede, Hofstede ve Minkov, s.239.

²²⁸ Hofstede, Hofstede ve Minkov, s.251.

sağlanmaktayken, kısıtlı toplumlarda bu tür ihtiyaçlar katı sosyal normlarla kontrol altındadır²²⁹.

Hofstede (2010), heveslilik boyutuyla, yaşamdan zevk alınmasının ve eğlenilmesinin kastedildiğini, insan arzularının genel olarak memnuniyetinin ima edilmediğini ifade etmekte ve bu yeni boyut için akademik açıdan daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir²³⁰.

Bu boyut sayesinde, zengin Hong Kong vatandaşlarına göre daha mutlu olan fakir Filipinlilere ilişkin paradoksun çözüldüğü belirtilmektedir²³¹.

²²⁹ Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1, (2011), s.15, www.scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/ (02.01.2017)

²³⁰ Hofstede, Hofstede ve Minkov, s.281.

²³¹ Hofstede, Hofstede ve Minkov, s.286.

6. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

6.1 Kuramsal Çerçeve

Varoluşundan beri insan, kendi çıkarlarını korumak, hedeflerine ulaşmak, güç sahibi olmak gibi nedenlerden ötürü diğer insanlarla bir mücadele içerisinde yer almaktadır. Bu mücadele içerisinde insan politik davranmaktan çekinmemiştir. Tarihsel süreçte ekonomik, siyasal ve benzeri alanlardaki tanımlar, yapılar ve değerler değişim gösterse de politik davranma ve politik süreçlerle iç içe olma durumu insanın doğası gereği mevcudiyetini korumaktadır.

Benzer perspektiften örgütler için de bakıldığında, karlılığın sağlanması, mevcudiyetin devam ettirilmesi vb. hedeflerinin gerçekleşmesi için politik süreçler örgütler için de kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt yapısı içerisindeki bireylerin politik süreçlere olan eğilimi ve sınırlı kaynakların paylaşılması noktasında çatışma ortamının oluşma ihtimali doğal olarak örgütleri politik süreçlerle daha da iç içe bir yere konumlandırmaktadır. Bu süreçte bireylerin ortak hedef ve amaç doğrultusunda uyumlu bir şekilde yönlendirilmesi ve bunun devamlılığının sağlanması örgütler için hayati önem taşımaktadır.

Politik davranışların var olmasının yanı sıra bu davranışların bireyler özelinde algılanma şekilleri ve düzeyleri değişmekte olup söz konusu davranışların sonuçlarına göre bireylerin gösterdiği reaksiyonlar da algılama düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Literatüre bakıldığında, yapılan çalışmaların çoğunda güven kavramı,

sergilenen politik davranışların sonucunda önemli bir alanı kapsamakta önemli bir süreci işaret etmektedir.

Yapılan çalışmalar bireylerin çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine veya örgütlerine duydukları güven düzeylerinin işin sahiplenilmesi, işten ayrılma niyeti oluşması, motivasyon, verimlilik gibi diğer çeşitli refleksler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

İlgili yazın incelendiğinde örgütsel politika algısı ve güven kavramları ile bu kavramların birbirleriyle ilişkileri arasında farklı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Güven düzeyleri dışında, parçası olunan, etrafı çevreleyen ve benimsenen kültürel yapılar da bireylerin politik davranışları algılama şekillerini ve düzeylerini kaçınılmaz olarak etkilemektedir.

Geert Hofstede tarafından yapılan kültürel sınıflandırmadan biri olan güç mesafesi boyutu bireysel olarak da ele alındığında, tanım icabı öznel olan örgütsel politika algısının örgütsel güven kavramıyla olan ilişkisinde güç mesafesi etkisinin ne düzeyde olduğunu belirlemede yardımcı olmaktadır.

Örgütsel politika algısına yönelik farklı kültürler üzerinde yapılan çalışmalara bakıldığında, farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Yapılan çalışmalara ve tespit edilen farklılıklara ilişkin örnek veriler aşağıda detaylandırılmıştır.

Tablo 3**Örgütsel Politika Üzerine Çok Kültürlü Çalışmalar ve Örgütsel Politikaya Verilen Kültürlerarası Tepkiler**

Çalışma	Örnekleme Yapılan Grup	Örgütsel Politikaya Olası Tepkiler
Romm ve Drory (1988)	86 İsraili Üniversite Öğretim Personeli, 86 Kanadalı Üniversite Öğretim Personeli	Kanadalılar, örgütlerindeki farklı durumları İsraililerden daha politik, daha az etik ve daha az yaygın algılamaktadır.
Kumar ve Ghadially (1989)	Bir özel kurum ve bir kamu örgütünde Toplam 278 erkek yönetici	Bireylerarası güven (-), Uzaklaşma (+), İş performansı hakkındaki duygular (-)
Ferris ve Kacmar (1992)	1.Çalışma: Fabrika, hastane ve bakım evinde görevli toplam 264 çalışan, 2.Çalışma: 95 hemşire	Katılım (+), İş Tatmini (-)
Drory (1993)	3 kamu örgütü ve 2 özel kurumda çalışan toplam 200 çalışan	Örgütsel Bağlılık (-), Amir ve Meslektaş Memnuniyeti (-)
Ralston ve Diğerleri (1994)	161 Amerikalı yönetici ve 144 Hong Konglu yönetici	İki farklı kültürdeki yöneticilerin örgütsel politika algıları arasında etik farklılıklar olduğu belirlenmiştir.
Parker ve Diğerleri (1995)	AR-GE kurumunda görevli 1641 çalışan	Algılanan yenileşme (-), Pozitif örgütsel değerler (~), Sadakat (~), Genel Memnuniyet (~), Üst yönetim etkinliği (~)

(+) Pozitif ilişki, (-) Negatif ilişki, (~) Çok zayıf ya da sıfır ilişki

Kaynak: Eran Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israil and Britain", **Human Relations**, Cilt.54, Sayı.11, (2001), s.1488

Tablo 3 (Devamı)

Örgütsel Politika Üzerine Çok Kültürlü Çalışmalar ve Örgütsel Politikaya Verilen Kültürlerarası Tepkiler

Çalışma	Örnekleme Yapılan Grup	Örgütsel Politikaya Olası Tepkiler
Zhou ve Ferris (1995)	Akademik görevli olmayan 822 üniversite çalışanı	Ücret, Terfi, Amir ve Meslektaş Memnuniyeti (-)
Ferris ve Diğerleri (1996)	İki farklı çalışmada, akademik görevli olmayan 514 ve 822 üniversite çalışanı	İş Memnuniyeti (-), İş Kaygısı (+)
Bozeman ve Diğerleri (1996)	1.Çalışma: Otel sektöründe 146 yönetici, 2.Çalışma: Otel sektöründe 189 yönetici	Örgütsel Bağlılık (-), Ayrılma Niyeti (+), İş Stresi (+), İş Memnuniyeti (-), Katılım (-)
Cropanzano ve Diğerleri (1997)	1.Çalışma: İmalat firmasında görevli 69 çalışan, 2.Çalışma: Yarı zamanlı çalışan 185 öğrenci	İş Memnuniyeti (-), Örgütsel Bağlılık (-), Ayrılma Niyeti (+), Psikolojik Uzaklaşma (+), Muhafif İş Tutumu (+), İş Gerilimi (+), Genel Yorgunluk (+), Duygusal Tükenmişlik (+), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (~)
Randall ve Diğerleri (1999)	128 çalışan	İş Memnuniyeti (-), Örgütsel Bağlılık (-), Ayrılma Niyeti (+), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (-), İş Performansı (~)
Kacmar ve Diğerleri (1999)	Devlet kurumunda görev alan 786 çalışanla özel elektrik kooperatifinde görev alan 469 çalışan	İş Memnuniyeti (-), İş Kaygısı (+), Ayrılma Niyeti (+), Örgütsel Memnuniyet (-), Üst Yönetim Etkinliği (-), Bildirilen Performans (-)
Vigoda (2000)	Yerel belediyelerde görev alan 303 çalışan	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (-), İşi Yerine Getirmek İçin Gerekli Performans (-), İş Memnuniyeti (-), Örgütsel Bağlılık (-), Ayrılma Niyeti (+), İhmalkâr Davranış (+)
Valle ve Perrew (2000)	İki havacılık hizmeti firması, üç imalat firması ve bir üniversitede görev yapan toplam 260 çalışan	İş Memnuniyeti (-), İş Stresi (+), Ayrılma Niyeti (+),
Witt ve Diğerleri (2000)	Kamu sektöründe görevli 1251 çalışan	İş Memnuniyeti (-)

(+) Pozitif ilişki, (-) Negatif ilişki, (~) Çok zayıf ya da sıfır ilişki

Kaynak: Eran Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israil and Britain", **Human Relations**, Cilt.54, Sayı.11, (2001), s.1488-1489

Huff ve Kelley (2003) tarafından; bireyci ve kolektivist kültürler arasındaki örgütsel güven düzeyi farklılığına yönelik Amerika, Japonya, Kore, Hong Kong, Tayvan, Çin ve Malezya'daki büyük bankalarda çalışan toplam 1282 orta düzey yönetici üzerinden karşılaştırmalı çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, kolektivist kültürdeki bireylerin daha güçlü bir önyargıya sahip oldukları, bunun da bireysel güven ve harici ortaklara yönelik örgütsel güven eğiliminin düşük olmasıyla sonuçlandığı belirtilmektedir. Ayrıca söz konusu durumun; küresel ekonomide güvenilir ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi gittikçe önem kazanırken, kolektivist kültürlerdeki örgütlerin küresel ekonomide güvenilir ilişkiler geliştirmesinde bir engel yaratabileceğine de değinilmektedir²³².

Chathoth ve diğerleri (2011) tarafından bireyci ve kolektivist kültürlerdeki örgütsel güven düzeyleri arasındaki farklılığa yönelik Amerika ve Hindistan'dan örneklenen toplam 177 otel çalışanı üzerinden yapılan çalışmada; çalışanların örgütsel güven düzeylerini bağlılık, güvenilirlik ve dürüstlük boyutlarının etkilediği ifade edilmektedir. Çalışma sonucunda; aynı boyutlara ilişkin algılamaların bireyci ve kolektivist kültürlerde farklı düzeylerde olduğu belirtilmektedir. İlgili çalışmada, Hindistanlı çalışanların çalıştıkları otele ilişkin algıladıkları dürüstlüğü Amerikalı çalışanların çalıştıkları otele ilişkin algıladıkları düzeye göre daha fazla olduğu vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, bağlılık ve güvenilirlik algılarının da Amerikalı çalışanlarda daha düşük olduğu belirtilmektedir. Ayrıca çalışmada; ulusal kültürün örgütsel güven üzerinde etkili olduğu, örgütsel güven düzeyi arttıkça çalışanların iş tatmini düzeyinin de arttığı belirtilmektedir²³³.

Uslu ve Ardıç (2013) tarafından bir devlet üniversitesinde görev yapan 224'ü akademik, 116'sı idari personel olmak üzere toplam 340 kişi üzerinden yapılan çalışmada; güç mesafesi düzeyinin örgütsel güven düzeyi ile yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu

²³² Huff ve Kelley, s. 87.

²³³ Chathoth ve Diğerleri, "Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures:A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.30, (2011), s.239-240.

belirtilmektedir. Ancak, güç mesafesinin örgüte duyulan güven boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuyla karşılaşıldığı da paylaşılmaktadır²³⁴.

Khatri (2009) tarafından örgütlerdeki güç mesafesi düzeyine yönelik yapılan çalışma sonucunda birden fazla sonuç ortaya konmaktadır. Buna göre²³⁵;

- Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışan bireylerin zamanla karar verme sürecine katılmak istemedikleri, kendileri tarafından kararların yöneticiler tarafından alınmasını istedikleri belirtilmektedir.
- Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde iletişimin zamanla dikeyleştiği, yatay iletişimin sınırlandığı, astların fikirlerinin yöneticilere ulaştırabilmelerindeki zorluk nedeniyle yöneticiler ve alt pozisyonda çalışanlar arasında büyük bir iletişim boşluğu oluştuğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, güç mesafesinin yöneticilere astlar üzerinde sınırsız bir güç ve kontrol sağladığı, işe yeni başlayanların yaşlı ve kıdemli çalışanlara yetenek ve kabiliyetleri yerine yaşları ve örgütte geçirdikleri süre nedeniyle saygı gösterdikleri belirtilmektedir.
- Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların karar alma süreçlerine katılmamaları sonucunda kararların tepedeki birkaç kişi tarafından alındığı ve bu sayede kararların sonuçlarının daha hızlı edinildiği belirtilmektedir. Alt kademedeki çalışanların alınan kararlara yönelik küçük direnç ve sorgulamaları güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde bu düzeyin düşük olduğu örgütlere nazaran daha hızlı uygulanmasını sağlamaktadır. Ancak karar verme sürecinde çalışanların bulunmamasına neden olan iletişim ve bilgi paylaşımı eksiklikleri, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde alınan kararların kalitesinin düşük güç mesafesine sahip örgütlerdeki kararlara nazaran daha düşük olduğu belirtilmektedir.

²³⁴ Osman Uslu ve Kadir Ardıç, "Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.15, Sayı.2, (2013), s.330.

²³⁵ Naresh Khatri, "Consequences of Power Distance Orientation in Organizations", **The Journal of Business Perspective**, Vol.13, No.1, (2009), s.7.

Khatri ve D'Netto (1997) tarafından yapılan çalışmada ise performans ve belirsizlikten kaçınma arasında belirgin ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre; fiili performans ya da performans sonucu oluşacak çıktılar hakkındaki bilginin kısıtlı olması halinde belirsizlikten kaçınma düzeyi artış göstermektedir²³⁶.

İslamoğlu ve Börü (2005) tarafından Türkiye'nin farklı firmalarında rutin olarak ofis ortamında çalışan toplam 224 kişi örneklenerek yapılan çalışma sonucunda; mevcut güç mesafesi düzeyi ile bireysel güç mesafesi düzeyi birbirine yaklaştıkça, bu durumun yöneticiye, çalışanlara, örgütsel politikaya ve tepe yönetimine daha fazla güven duyulmasına neden olduğu belirtilmektedir. Ayrıca; yöneticilerce çalışanlara yönelik sergilenen davranış ve gücün, çalışanların başta adalet ve eşitlik algılamalarını etkilediği, bu süreç sonucunda çalışanların örgütteki ortalama güven iklimine ve sonuç olarak örgütsel güvene yönelik algılamalarına da katkıda bulunduğu belirtilmektedir²³⁷.

Farh, Hackett ve Liang (2007) tarafından, Çin'de çalışan müdür ve ast kadro çalışanlarından toplam 163 kişiyle yapılan çalışmada, güç mesafesi ve Çin gelenekselliğinin algılanan örgütsel destek ve iş çıktıları arasındaki ilişki üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan çalışmada, güç mesafesinin ve gelenekselliğin, iş çıktıları ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi değiştirdiği, bu ilişkinin güç mesafesi düzeyi ve gelenekselliği düşük olan bireylerde daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, geleneksellik karşılaştırıldığında güç mesafesinin, algılanan örgütsel destek ve iş çıktıları arasındaki ilişkide daha güçlü ve daha kalıcı bir aracı olduğu ortaya konulmaktadır²³⁸.

Newman ve Nollen (1996) tarafından Avrupa ve Asya'da bulunan 18 ülkedeki çokuluslu yapıya sahip 176 iş birimi üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında seçilen iş birimlerinin çoğu 10 ile 100 kişi arasında çalışana sahip olup

²³⁶ Naresh Khatri ve Brian D'Netto, "Perceived Uncertainty and Performance: The Causal Direction", **Journal of Applied Management Studies**, Vol.6, No.2, (1997), s.228.

²³⁷ Güler İslamoğlu ve Deniz Börü, "Power Distance and Trust", Francesco Avollone, Handan Kepir Sinangil ve Antonio Caetane (Ed.), **Convivence in Organizations and Society** içinde (105-116), Milano: Quaderni Di Psicologia del Lavoro, (2005), s.113.

²³⁸ Jing-Lih Farkh, Rick D. Hackett ve Jian Liang, "Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing The Effects of Power Distance and Traditionality", **Academy of Management Journal**, Vol.50, No.3, (2007), s.715.

grupları satış, hizmet ve destek alanlarında faaliyet göstermektedirler²³⁹. Çalışma sonucunda; yönetsel uygulamaların faaliyet gösterilen yerel kültürle uyumlu olmasının en etkin sonuçları almak için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda; Amerika Birleşik Devletleri gibi güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde çalışanların katılım sergileme konusunda cesaretlendirilmeleri örgütün kârlılığını artırabilmekteyken, bu uygulamanın Latin Avrupa ve Doğu Asya ülkeleri gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde yapılması sonucunda kârlılığın azalabileceği belirtilmektedir. Newman ve Nollan (1996), aynı ülkeler üzerinden bireyci ve kolektivist kültür ayırımına da işaret ederek, Amerika Birleşik Devletleri gibi bireyci kültüre sahip ülkelerde çalışanların bireysel katkılarının teşvik edilmesinin kârlılığı artıracığını ancak Doğu Asya ülkelerinde bu uygulamanın tam tersi sonuçlara neden olacağını belirtmektedirler²⁴⁰.

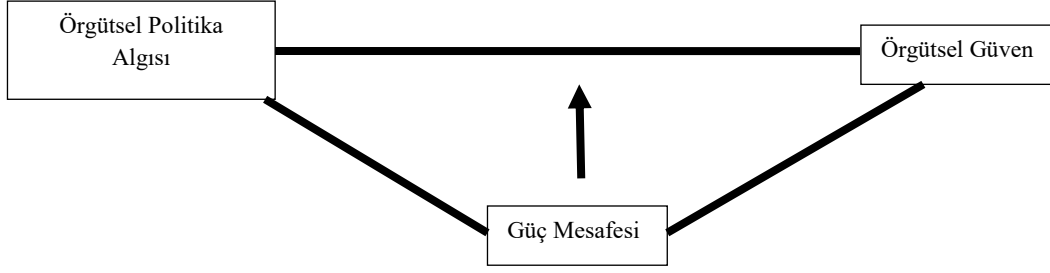
Bu çalışmada, literatürdeki mevcut çalışmalardan farklı olarak, araştırma sürecine katılan bireylerin örgütsel politika algıları ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide güç mesafesi düzeylerinin düzenleyici bir rolünün olup olmadığı sınırlanmaktadır. Bu bağlamda; katılımcıların örgütsel politika algıları, örgütsel güven düzeyleri ve güç mesafesi düzeyleri arasındaki ilişkilerin varlığı ve düzeyi değerlendirilmiştir.

6.2 Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı; örgütsel politika algısı ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide güç mesafesi boyutu etkisinin ne düzeyde olduğunun sınırlanmasıdır. Bu bağlamda araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel politika algıları ve örgütsel güven düzeyleri arasında bir ilişki olduğu, katılımcıların güç mesafesi düzeylerinin de bu ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu varsayılmaktadır.

²³⁹ Karen L. Newman ve Stanley D. Nollan, "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.4, (1996), s.760.

²⁴⁰ Newman ve Nollan, s.773.



Şekil 2: Araştırma Modeli

Modele göre, katılımcıların örgütsel politika algıları, yükselmek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamaları, çıkarıcılık, üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı, terfi ve maaş uygulamaları olarak beş boyutta değerlendirilmiştir. Katılımcıların örgütsel güvenleri ise örgüte güven ve yöneticiye güven olarak iki boyutta değerlendirilmiştir.

Oluşturulan modelde, örgütsel politika algısı boyutu ile örgütsel güven boyutu arasında karşılıklı bir ilişkinin mevcudiyeti sorgulanmakta olup, örgütsel politika algısı bağımsız değişken, örgütsel güven boyutları bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Güç mesafesi boyutunun söz konusu ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu varsayıldığı için güç mesafesi boyutu düzenleyici değişken olarak değerlendirilmiştir.

6.3 Araştırma Yöntemi

Araştırmada, birincil veri toplama aracı olarak soruların önceden hazırlandığı anket yöntemi kullanılmış olup anketler katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Katılımcıların, örgütteki ortamı politik algılama düzeyleri ile örgüte duydukları güven düzeyleri ve güç mesafesi düzeylerini belirlemeye yönelik olarak, literatürde yapılmış farklı çalışmalar incelenmiş ve kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Araştırma için uygun olduğu öngörülen ölçekler, yabancı dil konusunda yetkin kişilerin de görüşleri alınarak dilimize çevrilmiş ve anket formuna dönüştürülmüştür.

Araştırma sürecinde, kesin anket formu oluşturulup veri toplama uygulamasından önce, tasarlanan anketteki soruların anlaşılabilirliğini sınamak için 30 katılımcı ile pilot uygulama yapılmış ve ilerleyen süreçte anket formuna son hali verilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 21.0 programından yararlanılmıştır.

6.3.1 Araştırma Tasarımı

Anket yönteminin kullanıldığı araştırmada, katılımcıların örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve güç mesafesi düzeylerini ölçmek için kullanılan soru formu Ek 1’de yer almaktadır. Soru formu dört bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde; katılımcıların demografik özelliklerini ölçen (6) ifadeler, ikinci bölümde örgütsel politika algısını ölçen (25) ifadeler, üçüncü bölümde örgütsel güven algısını ölçen (12) ifadeler, son bölümde de güç mesafesini ölçen (6) ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel politika algısının ölçümüne ilişkin ifadeler için Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Politika Algısı Ölçeği’ temel alınmış olup Mohan Bursali’nin (2008) çalışmasından yararlanılmıştır. Anket formundaki 7-31. sorular örgütsel politika algısını ölçmeye yönelik ifadeleri içermektedir. Söz konusu ifadelerin ölçümü için 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kapsamında 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri bulunmaktadır.

Örgütsel güvenin ölçümüne ilişkin ifadeler için Nyhan ve Marlowe’nin (1997) çalışmasındaki “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Anket formundaki 32-43. sorular örgütsel güven düzeyini ölçmeye yönelik ifadeleri içermektedir. Söz konusu ifadelerin ölçümü için 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kapsamında 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri bulunmaktadır.

Güç mesafesinin ölçümüne ilişkin ifadeler için Clugston, Howell ve Dorfman’ın (2000) çalışmasındaki anket formundan yararlanılmıştır. Anket formundaki 44-49. sorular güç mesafesini ölçmeye yönelik ifadeleri içermektedir. Söz konusu ifadelerin ölçümü için 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kapsamında 1=Kesinlikle

Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri bulunmaktadır.

6.4 Örneklem

Araştırma İstanbul ili içerisinde uygulanmış olup, özel sektörde ve kamu sektöründe çalışmakta olan, beyaz ve mavi yakalı olarak çalışan 205 farklı birey örneklenmiş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Gönüllülük esasına dayanarak yapılan çalışmada söz konusu anketlerden 6 adedinde eksiklik ve/veya hata olması nedeniyle bu formlar analiz dışında bırakılmış ve toplam 199 katılımcıya ait anket formları analize tabi tutulmuştur.

6.5 Araştırmanın Kısıtları

Araştırma; kolayda örnekleme yöntemiyle İstanbul ili içerisinde özel sektör ve kamuda çalışan mavi ve beyaz yakalı bireylere uygulanmış olup, araştırmanın tek bir ilde yapılması nedeniyle araştırma sonuçları tüm çalışanlara genellenememektedir.

6.6 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan bireylerin, anket sorularına verdikleri yanıtların gerçek algılarını yansıtacakları öngörülmektedir. Ayrıca örneklem sayısının, araştırma konusunu oluşturan hipotezlere yönelik anlamlı sonuçlar alınmasına yeterli olduğu, kullanılan anket ve istatistiksel tekniklerin araştırmanın amacına uygun olduğu öngörülmektedir.

6.7 Verilerin Analizi

6.7.1 Demografik Veriler

Örneklemin genel dağılımını görebilmek için ankette yer verilen demografik ifadelerle ilişkin veriler aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır.

Tablo 4
Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

	Sayı	%
Cinsiyet		
Kadın	98	49,25
Erkek	101	50,75
Yaş		
20-29	96	48,24
30-39	56	28,14
40-49	32	16,08
50-59 Yaş	9	4,52
60 Yaş ve Üzeri	6	3,02
Eğitim		
Ortaöğretim	4	2,01
Lise	33	16,58
Lisans	162	81,41
Mesleki Tecrübe		
1-5 Yıl	94	47,24
6-10 Yıl	44	22,11
11-15 Yıl	25	12,56
16-20 Yıl	36	18,09
İşyerinde Çalışma Süresi		
1-5 Yıl	132	66,33
6-10 Yıl	31	15,58
11-15 Yıl	15	7,54
16-20 Yıl	21	10,55

Tablo 4’de anket uygulamasına katılan bireylerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Söz konusu veriler incelendiğinde 199

katılımcının %49,25'inin kadın %50,75'inin erkek olduğu görülmüştür. Yaş gruplarına bakıldığında katılımcıların %48,24'lük kısmının 20-29 yaş aralığındaki kişilerden oluştuğu, bu sırayı %28,14 ile 30-39 yaş grubunun takip ettiği, 40-49 yaş grubunun %16,08, 50-59 yaş grubunun %4,52, 60 ve daha üstü yaş grubundaki katılımcıların ise %3,02'lik oranı oluşturdukları görülmüştür. Eğitim durumuna ilişkin veriler incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun %81,41 ile lisans mezunu oldukları, lise mezunlarının %16,58'lik dilimi oluşturduğu ve ortaokul mezunu katılımcıların toplamın %2,01'lik kısmını oluşturdukları görülmüştür. Mesleki tecrübe süreleri incelendiğinde; katılımcıların %47,24'ünün 1-5 yıl, %22,11'inin 6-10 yıl, %18,09'unun 16-20 yıl ve %12,56'sının 11-15 yıl tecrübe süresine sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde; %66,33'ünün 1-5 yıl, %15,58'inin 6-10 yıl, %10,55'inin 16-20 yıl ve %7,54'ünün 11-15 yıl tecrübe süresine sahip oldukları görülmüştür.

6.7.2 Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizinden önce araştırma ölçeklerinin güvenilirliklerini belirlemek için iç tutarlılık kat sayısı olan "Cronbach's Alpha" hesaplanmıştır. "Cronbach's Alpha" , faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermekte olup ilgili değer 0,70 ve üzerinde olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir²⁴¹. Analiz sonucunda; örgütsel politika algısı ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyi 0,730 olarak güvenilir, örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,912 olarak güvenilir, güç mesafesi ölçeği genel güvenilirlik düzeyi 0,704 olarak güvenilir bulunmuştur.

Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmaması nedeniyle bu çalışmaya ait verilerin uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testi ile incelenmiştir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğu ve veri yapısının faktör çıkarmak için uygunluğunu belirtirken Bartlett testi, değişkenler arası ilişki varlığını kısmi korelasyonlar çerçevesinde ele almaktadır. Faktörleştirilebilirlik

²⁴¹ Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi*, 4. Basım, İstanbul, Beta Yayınevi, 2011, s.89.

için KMO'nun .60'dan yüksek olması gerekmektedir²⁴².

Örgütsel Politika Algısı Ölçeği ile elde edilen verilere faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett testi ile incelenmiştir. Yapılan Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı değeri 0,722, Bartlett's değeri ise 1108,111 ($p<.000$) olarak çıkması verilerin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)'ne uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5
Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

KMO Uygunluk Ölçütü		,722
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1108,111
	Serbestlik Derecesi	300
	Anlamlılık	,000

Ankette yer alan dokuz, on bir, on dört, on beş, on altı, on yedi ve yirmi dördüncü sorularda ters kodlama yapılmış olup çalışmada dik döndürme analizlerinden Varimax kullanılmış ve öz değerleri 1'in üzerinde olan 5 faktörlü yapıda olmasına karar verilmiştir. Faktör yük değeri .50 altında olan 10 madde çıkartılarak 15 maddelik varyansın %45,082'sini açıklayan bir yapı elde edilmiştir.

²⁴² Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 21. Basım, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2007, s.136.

Tablo 6**Örgütsel Politika Algısına İlişkin Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri**

Maddeler	Çıkarıcılık	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	Üst'ün ve Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	Terfi ve Maaş Uygulamaları
S22	,720				
S21	,526				
S4	,505				
S16	,505				
S1		,718			
S3		,678			
S2		,622			
S9			,781		
S11			,644		
S20				,764	
S18				,679	
S19				,545	
S7				,544	
S14					,660
S15					,574

Bu beş alt boyutun isimlendirilmesinde faktörlerde toplanan maddelerin içeriği dikkate alınmıştır. Birinci faktörde bulunan maddelerin daha çok örgütteki çalışma arkadaşlarının ve üst pozisyondaki kişilerin davranışlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiş olup bu faktör üstün ve çalışma arkadaşlarının davranışları adı altında ele alınmıştır. Bu faktör altında toplanan maddeler, bireyin çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin davranış amaçları gibi özellikleri değerlendirmektedir. Üstün ve çalışma arkadaşlarının davranışları faktörü altında toplanan 4 maddenin faktör yükleri .72 ile .50 arasında değişmektedir.

İkinci faktörde bulunan maddelerin, örgüt içerisinde verimliliği azaltan grupların varlığına dair algılamalarla ve tanıdık kişilerin bulunması halinde örgüt içerisinde

yükselmenin daha kolay olacağına dair beklentilerle ilişkili olduğu belirlenmiş olup bu faktör yükselmek için gerekeni yapmak adı altında ele alınmıştır. Bu faktör altında toplanan maddeler bireyin örgüt içerisinde bulunduğunu düşündüğü etkili gruplar ile karşıt gruplara ilişkin algılamaları gibi özellikleri değerlendirmektedir. Yükselmek için gerekeni yapmak faktörü altında toplanan 3 maddenin faktör yükleri .71 ile .62 arasında değişmektedir.

Üçüncü faktörde bulunan maddelerin daha çok örgüt içerisindeki terfi ve maaş süreçlerine ilişkin kural ve politikalara dair algılamalarla ilişkili olduğu belirlenmiş olup bu faktör terfi ve maaş uygulamaları adı altında ele alınmıştır. Bu faktör altında toplanan maddeler terfi ve maaş politikalarının şeffaf ve anlaşılır olması, bireylere bildirilmesi gibi özellikleri değerlendirmektedir. Terfi ve maaş uygulamaları faktörü altında toplanan 2 maddenin faktör yükleri .78 ile .64 arasında değişmektedir.

Dördüncü faktörde bulunan maddelerin daha çok bireylerin örgüt içerisindeki menfaatleri ile ilişkili olduğu belirlenmiş olup bu faktör çıkarıcılık adı altında ele alınmıştır. Bu faktör altında toplanan maddeler bireylerin kendi çıkarları için sessiz kalmaları, farklı departmanlarla yürütülen ilişkiler, işe alım sürecinde benzer görüşe sahip ve kişisel menfaat sağlanabilecek kişilerin tercih edilmesi gibi özellikleri değerlendirmektedir. Çıkarıcılık faktörü altında toplanan 4 maddenin faktör yükleri .76 ile .54 arasında değişmektedir.

Beşinci faktörde bulunan maddelerin daha çok örgütün mevcut politika ve uygulamaları ile ilişkili olduğu belirlenmiş olup bu faktör örgüt politikaları ve uygulamaları adı altında ele alınmıştır. Bu faktör altında toplanan maddeler farklı görüşlerin örgüt içerisinde belirtilmesi, eleştirel düşüncelerin açıkça beyan edilmesine yönelik teşvik edilmesi gibi özellikleri değerlendirmektedir. Örgüt politikaları ve uygulamaları faktörü altında toplanan 2 maddenin faktör yükleri .66 ile .57 arasında değişmektedir.

Örgütsel Güven Ölçeği ile elde edilen verilere faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testi ile incelenmiştir. Yapılan Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı değeri 0,892,

Bartlett's değeri ise 1338,095 ($p < .000$) olarak çıkması verilerin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)'ne uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7
Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

KMO Uygunluk Ölçütü		,892
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1338,095
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	,000

Çalışmada dik döndürme analizlerinden Varimax kullanılmış ve öz değerleri 1'in üzerinde olan 2 faktörlü yapıda olmasına karar verilmiştir. Faktör yük değeri .50 altında olan maddeler kontrol edilmiş ve bu özelliklere sahip maddeye rastlanmamıştır. 12 maddelik varyansın %63,135'sini açıklayan bir yapı elde edilmiştir.

Tablo 8
Örgütsel Güvene İlişkin Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri

Maddeler	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven
S32	,764	
S27	,758	
S29	,749	
S30	,747	
S26	,715	
S31	,703	
S33	,684	
S28	,577	
S37		,865
S36		,843
S35		,793
S34		,674

Bu iki alt boyutun isimlendirilmesinde faktörlerde toplanan maddelerin içeriği dikkate alınmıştır. Birinci faktörde bulunan maddelerin daha çok bireylerin yöneticilerine olan güvenleri ile ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör yöneticiye güven adı altında ele alınmıştır. Bu faktör altında toplanan maddeler bireylerin yöneticilerinin yeterliliğine, yeteneğine, doğruları söyleyeceğine dair güvenleri gibi özellikleri değerlendirmektedir. Yöneticiye güven faktörü altında toplanan 8 maddenin faktör yükleri .76 ile .57 arasında değişmektedir.

İkinci faktörde bulunan maddelerin daha çok bireylerin örgütlerine duydukları güven ile ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör örgüte güven adı altında ele alınmıştır. Bu faktör altında toplanan maddeler örgütün bireye adil olarak davranacağına dair güven düzeyi ve örgüt içi güven düzeyine ilişkin algılamaları gibi özellikleri değerlendirmektedir. Örgüte güven faktörü altında toplanan 4 maddenin faktör yükleri .86 ile .67 arasında değişmektedir.

Güç Mesafesi Ölçeği ile elde edilen verilere faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett testi ile incelenmiştir. Yapılan Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı değeri 0,729, Bartlett's değeri ise 155,830 ($p<.000$) olarak çıkması verilerin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)'ne uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 9

Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

KMO Uygunluk Ölçütü		,729
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	155,830
	Serbestlik Derecesi	10
	Anlamlılık	,000

Çalışmada öz değerleri 1'in üzerinde olan bir faktörlü yapıda olmasına karar verilmiştir. Faktör yük değeri .50 altında olan maddeler kontrol edilmiş ve bu özelliklere sahip maddeler analizden çıkartılarak 4 maddelik varyansın %44,501'ini açıklayan bir yapı elde edilmiştir.

Tablo 10
Güç Mesafesine İlişkin Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri

Maddeler	Güç Mesafesi
S42	,771
S43	,760
S41	,706
S40	,626

Ölçeğin isimlendirilmesinde faktörde toplanan maddelerin içeriği dikkate alınmıştır. Faktörde bulunan maddelerin daha çok bireylerin örgüt içerisindeki yöneticilerinin karar ve davranışlarına yönelik beklentileri ile ilişkili olduğu belirlenmiş olup bu faktör güç mesafesi adı altında ele alınmıştır. Bu faktör altında toplanan maddeler yöneticilerin astlarına yönelik davranışları, karar verme ve iş delege etmedeki tercihleri ve genel olarak bu süreçlere bireylerce karşı çıkılıp çıkılmaması gibi özellikleri değerlendirmektedir. Güç mesafesi faktörü altında toplanan 4 maddenin faktör yükleri .77 ile .62 arasında değişmektedir.

6.7.3 Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi

Korelasyon, yapılan araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için kullanılan istatistik yöntemi olup değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesi ve yönü incelenmek istendiğinde en sık kullanılan katsayı Pearson korelasyon katsayısıdır²⁴³.

²⁴³ Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, s.143.

Bu çalışmada da değişkenler arası ilişkinin ele alınmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmış olup elde edilen veriler aşağıdaki tablolarda detaylandırılmış akabinde ilgili veriler yorumlanmıştır.



Tablo 11
Korelasyon Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Örgütsel Politika Algısı (1)	3,2947	1,15230	1									
Çıkarıcılık (2)	3,0450	1,17352	,591**	1								
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak (3)	3,5317	,79822	,590**	,250**	1							
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları (4)	3,1500	,60811	,393**	-,084	,048	1						
Üst'ün ve Çalışma Arkadaşlarının Davranışları (5)	3,4575	,87045	,728**	,247**	,213**	,208**	1					
Terfi ve Maaş Uygulamaları (6)	3,2575	,73893	,376**	-,035	,049	,204**	,110	1				
Örgütsel Güven (7)	3,1867	,75657	-,485**	-,080	-,221**	-,314**	-,416**	-,360**	1			
Yöneticiye Güven (8)	3,2775	,68275	-,402**	-,052	-,118	-,298**	-,393**	-,289**	,947**	1		
Örgüte Güven (9)	3,0050	,55167	-,502**	-,108	-,341**	-,262**	-,349**	-,388**	,838**	,618**	1	
Güç Mesafesi (10)	2,5550	,84113	-,154*	-,013	-,148*	-,067	-,102	-,115	,211**	,167*	,233**	1

** . Korelasyon katsayısı 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * . Korelasyon katsayısı 0.05 düzeyinde anlamlıdır. n:199

Örgütsel politika algısı ile çıkarıcılık puanları arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=.591$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.35$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel politika algısı çıkarıcılığı ya da çıkarıcılık örgütsel politika algısı puanını %35 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel politika algısı ile yükselmek için gerekeni yapmak puanları arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=.590$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.35$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel politika algısı yükselmek için gerekeni yapmayı ya da yükselmek için gerekeni yapmak örgütsel politika algısı puanını %35 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel politika algısı ile örgüt politikaları ve uygulamaları puanları arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=.393$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.15$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel politika algısı örgüt politikaları ve uygulamalarını ya da örgüt politikaları ve uygulamaları örgütsel politika algısı puanını %15 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel politika algısı ile üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ($r=.728$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.53$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel politika algısı üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışını ya da üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı örgütsel politika algısı puanını %53 oranında açıklamaktadır. Söz konusu değişkenler arasındaki anlamlı ilişkinin Yen ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışmanın sonucuyla paralellik gösterdiği görülmüştür²⁴⁴.

Örgütsel politika algısı ile terfi ve maaş puanları arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=.376$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.14$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir

²⁴⁴ Yen ve Diğerleri, s.551.

ifadeyle örgütsel politika algısı terfi ve maaşını ya da terfi ve maaş örgütsel politika algısı puanını %14 oranında açıklamaktadır. Söz konusu sonucun Madison ve diğerleri (1980) tarafından yapılan çalışmanın sonucuyla paralellik gösterdiği görülmüştür²⁴⁵.

Örgütsel politika algısı ile örgütsel güven puanları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-.485$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.23$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel politika algısı örgütsel güveni ya da örgütsel güven örgütsel politika algısı puanını %23 oranında açıklamaktadır. Söz konusu sonucun, Poon (2003) tarafından yapılan çalışma sonucuyla paralellik gösterdiği görülmektedir²⁴⁶.

Örgütsel politika algısı ile yöneticiye güven puanları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-.402$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.16$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel politika algısı yöneticiye güveni ya da yöneticiye güven örgütsel politika algısı puanını %16 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel politika algısı ile örgüte güven puanları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-.502$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.25$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel politika algısı örgüte güveni ya da örgüte güven örgütsel politika algısı puanını %25 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel politika algısı ile güç mesafesi puanları arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-.154$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.02$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel politika algısı güç mesafesini ya da güç mesafesi örgütsel politika algısı puanını %2 oranında açıklamaktadır.

Çıkarıcılık ile yükselmek için gerekeni yapmak puanları arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=.250$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.06$ olarak hesaplanmıştır.

²⁴⁵ Madison ve Diğerleri, s.91-93.

²⁴⁶ Poon, s.149.

Diğer bir ifadeyle çıkarıcılık yükselmek için gerekeni yapmayı ya da yükselmek için gerekeni yapmak çıkarıcılık puanını %6 oranında açıklamaktadır.

Çıkarıcılık ile üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı puanları arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=.247$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.06$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle çıkarıcılık üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışını ya da üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı çıkarıcılık puanını %6 oranında açıklamaktadır.

Çıkarıcılık ile terfi ve maaş, örgütsel güven, yöneticiye güven, örgüte güven ve güç mesafesi, örgüt politikaları ve uygulamaları puanları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>.05$).

Yükselmek için gerekeni yapmak ile örgüt politikaları ve uygulamaları, terfi ve maaş, ve yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>.05$).

Yükselmek için gerekeni yapmak ile üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı puanları arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=.213$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.04$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle yükselmek için gerekeni yapmak üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışını ya da üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı yükselmek için gerekeni yapmak puanını %4 oranında açıklamaktadır.

Yükselmek için gerekeni yapmak ile örgütsel güven puanları arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-.221$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.04$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle yükselmek için gerekeni yapmak örgütsel güveni ya da örgütsel güven yükselmek için gerekeni yapmak puanını %4 oranında açıklamaktadır.

Yükselmek için gerekeni yapmak ile örgüte güven puanları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-.341$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.12$ olarak

hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle yükselmek için gerekeni yapmak örgüte güveni ya da örgüte güven yükselmek için gerekeni yapmak puanını %12 oranında açıklamaktadır.

Yükselmek için gerekeni yapmak ile güç mesafesi puanları arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-.148$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.02$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle yükselmek için gerekeni yapmak güç mesafesini ya da güç mesafesi yükselmek için gerekeni yapmak puanını %2 oranında açıklamaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=.208$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.04$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgüt politikaları ve uygulamaları üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışını ya da üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı örgüt politikaları puanını %4 oranında açıklamaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile terfi ve maaş arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=.204$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.04$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgüt politikaları ve uygulamaları terfi ve maaşı ya da terfi ve maaş örgüt politikaları puanını %4 oranında açıklamaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile örgütsel güven puanları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-.314$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.10$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgüt politikaları ve uygulamaları örgütsel güveni ya da örgütsel güven örgüt politikaları ve uygulamalarını puanını %10 oranında açıklamaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile yöneticiye güven puanları arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-.298$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.09$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgüt politikaları ve uygulamaları yöneticiye güveni

ya da yöneticiye güven örgüt politikaları ve uygulamaları puanını %9 oranında açıklamaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile örgüte güven puanları arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-.262$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.06$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle yükselmek için gerekeni yapmak örgüte güveni ya da örgüte güven yükselmek için gerekeni yapmak puanını %6 oranında açıklamaktadır.

Örgüt politikaları ve uygulamaları ile güç mesafesi puanları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>.05$).

Üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı ile terfi ve maaş arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>.05$).

Üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı ile örgütsel güven puanları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-.416$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.17$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı örgütsel güveni ya da örgütsel güven üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı puanını %17 oranında açıklamaktadır.

Üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı ile yöneticiye güven puanları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-.393$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.15$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı yöneticiye güveni ya da yöneticiye güven üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı puanını %15 oranında açıklamaktadır.

Üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı ile örgüte güven puanları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-.349$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.12$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı örgüte

güveni ya da örgüte güven üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı puanını %12 oranında açıklamaktadır.

Üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı ve uygulamaları ile güç mesafesi puanları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>.05$).

Terfi ve maaş ile örgütsel güven puanları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-.360$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.13$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle terfi ve maaş örgütsel güveni ya da örgütsel güven terfi ve maaş puanını %13 oranında açıklamaktadır.

Terfi ve maaş ile yöneticiye güven puanları arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-.289$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.08$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle terfi ve maaş yöneticiye güveni ya da yöneticiye güven terfi ve maaş puanını %8 oranında açıklamaktadır.

Terfi ve maaş ile örgüte güven puanları arasında negatif yönde orta düzeyde ($r=-.388$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.15$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle terfi ve maaş örgüte güveni ya da örgüte güven terfi ve maaş puanını %15 oranında açıklamaktadır.

Terfi ve maaş ve uygulamaları ile güç mesafesi puanları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>.05$).

Örgütsel güven ile yöneticiye güven puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ($r=.947$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.90$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel güven yöneticiye güveni ya da yöneticiye güven örgütsel güven puanını %90 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel güven ile örgüte güven puanları arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=.838$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki

değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.70$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel güven örgüte güveni ya da örgüte güven örgütsel güven puanını %70 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel güven ile güç mesafesi puanları arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=.211$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.04$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel güven güç mesafesini ya da güç mesafesi örgütsel güven puanını %4 oranında açıklamaktadır. İki değişken arasındaki anlamlı ilişki sonucunun, Uslu ve Ardıç²⁴⁷ (2013) ile İslamoğlu ve Börü²⁴⁸ (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Yöneticiye güven ile örgüte güven puanları arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=.618$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.38$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle yöneticiye güven örgüte güveni ya da örgüte güven yöneticiye güven puanını %38 oranında açıklamaktadır.

Yöneticiye güven ile güç mesafesi puanları arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=.167$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.02$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle yöneticiye güven güç mesafesini ya da güç mesafesi yöneticiye güven puanını %2 oranında açıklamaktadır. Örgüte güven ile güç mesafesi puanları arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=.233$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p<.05$). Söz konusu iki değişken arasındaki determinasyon katsayısı $r^2=.04$ olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgüte güven güç mesafesini ya da güç mesafesi örgüte güven puanını %4 oranında açıklamaktadır. Söz konusu sonuçların, Uslu ve Ardıç (2013) tarafından yapılan çalışmada belirtilen sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmüştür²⁴⁹.

²⁴⁷ Uslu ve Ardıç, s.330.

²⁴⁸ İslamoğlu ve Börü, s.113.

²⁴⁹ Uslu ve Ardıç, s.330.

6.7.4 Değişkenlere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Katılımcıların örgütsel politika algısı ve güç mesafesi puanlarının örgütsel güven puanını anlamlı şekilde açıklayıp açıklamadığını ortaya çıkarmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 12
Çoklu Regresyon Tablosu

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	62,381	4,434		14,068	,000
Örgütsel Politika Algısı	-,589	,079	-,463	-7,414	,000
Güç Mesafesi	,378	,169	,140	2,241	,026

Analiz sonucunda, örgütsel politika algısı ve güç mesafesi puanlarının örgütsel güven puanı ile anlamlı bir ilişki ($R=0,504$, $R^2=0,254$) gösterdiği belirlenmiştir ($F_{(2-196)}=33,350$, $p<0,01$). Söz konusu iki değişken birlikte örgütsel güven puanını %25 oranında açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven puanını açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Güven} = 62,381 + (\text{Örgütsel Politika Algısı} \times -0,589) + (\text{Güç Mesafesi} \times 0,378)$$

6.7.5 Güç Mesafesinin Örgütsel Politika Algısı İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi

Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Güven arasındaki ilişkide Güç Mesafesi değişkenin düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığına yönelik olarak hiyerarşik regresyon analizi ve moderatör (düzenleyici) değişkenle regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlere ilişkin veriler Tablo 13 ve 14'te özetlenmiştir.

Tablo 13
Güç Mesafesi, Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Güven
Arasındaki İlişki İçin Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Hata					
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	F Değişim Anlamlılık
1	,485 ^a	,235	,231	,8769	,235	60,445	1	197	,000
2	,504 ^b	,254	,246	,8681	,019	5,021	1	196	,026
3	,513 ^c	,264	,252	,8646	,010	2,585	1	195	,109

a. Bağımsız: (Sabit), örgütsel politika algısı

b. Bağımsız: (Sabit), örgütsel politika algısı, güç mesafesi

c. Bağımsız: (Sabit), örgütsel politika algısı, güç mesafesi, örgütsel politika algısı x güç mesafesi

Tablo 14
Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisinde Güç Mesafesinin
Moderatör Rolü: Hiyerarşik Regresyon Testi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Std. Hata	Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.	
						B
1	(Sabit)	3,314	,062		,000	0
	Örgütsel Politika Algısı	-,485	,062	-,485	-7,775	,000
2	(Sabit)	3,234	,062		,000	0
	Örgütsel Politika Algısı	-,463	,062	-,463	-7,414	,000
	Güç Mesafesi	,140	,062	,140	2,241	,026
3	(Sabit)	4,286	,061		,000	0
	Örgütsel Politika Algısı	-,712	,167	-,712	-4,264	,000
	Güç Mesafesi	-,517	,413	-,517	-1,251	,212
	Örgütsel Politika Algısı X Güç Mesafesi	,673	,419	,673	1,608	,109

a. Bağımlı değişken: Örgütsel Güven

Herhangi iki değişken arasındaki ilişkide diğer bir değişkenin moderatör etkisini analiz etmek için, moderatör ile bağımsız değişken etkileşiminin, bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakmak gerekmektedir. Analiz sürecinde, bağımsız değişkenle

moderatörün (düzenleyici) çarpımının devreye girdiği üçüncü adımın R^2 değeri ile bir önceki adımın R^2 değeri arasındaki fark etki gücünü ortaya koymaktadır. Cohen'e (1988) göre söz konusu etki gücü 0,02 ise düşük, 0,15 ise normal, 0,35 ise yüksek bir etki olduğu kabul edilmektedir²⁵⁰.

Bu veri ışığında üçüncü modelde görülen duruma göre, örgütsel politika algısının örgütsel güven üzerindeki etkisinde güç mesafesinin düzenleyici (moderatör) rolü anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Bu bulguya göre güç mesafesinin, örgütsel politika algısı ile örgütsel güven üzerindeki ilişkide düzenleyici (moderatör) role sahip olmadığı görülmüştür.

6.7.6 Bağımsız Örneklem T Testi ve ANOVA Analizleri

T testi, ilişkisiz örneklem ortalamaları arasında anlamlı bir farkın mevcudiyetini test etmek amacıyla kullanılmaktadır²⁵¹. Belirli bir konuda ikiden fazla grup arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını ölçmek için ise ANOVA analizi kullanılmaktadır²⁵². Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen t testleri ile ANOVA analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablolarda detaylandırılarak yorumlanmıştır.

Katılımcıların örgütsel politika algısı puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ilişkisiz örneklem için t testinde, kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{X}=48,20$) ile erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{X}=46,99$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(197)}=1,135$, $p>0,05$). Katılımcıların örgütsel politika algısı puanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=47,13$), 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=48,77$), 40-49 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=46,65$), 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=47,66$)

²⁵⁰ Şadi Can Saruhan ve Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, 4. Basım, İstanbul, Beta Yayınevi, 2005, s.270-271.

²⁵¹ Büyüköztürk, s.39.

²⁵² Saruhan ve Özdemirci, s.308.

ve 60-üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=48,33$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(4-194)}= ,567, p>0.05$). Katılımcıların örgütsel politika algısı puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, ortaöğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=42,50$), lise mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=46,66$) ve lisans mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=47,90$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(2-196)}= 1,298, p>0.05$). Katılımcıların örgütsel politika algısı puanlarının tecrübelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=48,12$), 6-10 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=46,25$), 11-15 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=47,60$) ve 16-20 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=47,80$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= ,627, p>0.05$). Katılımcıların örgütsel politika algısı puanlarının çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=47,96$), 6-10 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=45,37$), 11-15 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=48,93$) ve 16-20 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=47,61$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= 1,191, p>0.05$).

Tablo 15
Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Puanlarına İlişkin
T Testi ve ANOVA Analizleri

Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Puanlarının Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması						
Gruplar	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Kadın	98	48,20	7,93	197	1,135	,258
Erkek	101	46,99	7,14			
Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı		df	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	130,403		4	32,601	,567	,687
Gruplar İçi	11149,808		194	57,473		
Toplam	11280,211					
Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı		df	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	147,458		2	73,729	1,298	,275
Gruplar İçi	11132,753		196	56,800		
Toplam	11280,211					
Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Puanlarının İş Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı		df	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	107,854		3	35,951	,627	,598
Gruplar İçi	11172,357		195	57,294		
Toplam	11280,211					
Katılımcıların Örgütsel Politika Algısı Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı		df	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	202,947		3	67,649	1,191	,314
Gruplar İçi	11077,264		195	56,806		
Toplam	11280,211					

Katılımcıların çıkarıcılık puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ilişkisiz örneklemeler için t testinde, kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=14,04$) ile erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=13,62$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(197)}=,933$, $p>0,05$). Katılımcıların çıkarıcılık puanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,98$), 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,87$), 40-49 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,37$), 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,66$) ve 60-üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=15,00$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(4-194)}=,740$, $p>0,05$). Katılımcıların çıkarıcılık puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, ortaöğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,50$), lise mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,84$) ve lisans mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,88$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(2-196)}= 1,118$, $p>0,05$). Katılımcıların çıkarıcılık puanlarının tecrübelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=14,40$), 6-10 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,81$), 11-15 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,76$) ve 16-20 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,61$) arasında anlamlı bir fark görülmüştür ($F_{(3-195)}= 2,681$, $p<0,05$). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma analizi sonucunda anlamlı farkın 1-5 yıl ile 6-10 yıl tecrübesi olanlar arasında olduğu görülmüştür. Katılımcıların çıkarıcılık puanlarının çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=14,15$), 6-10 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,93$), 11-15 yıl süreli çalışan

katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,26$) ve 16-20 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,57$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= 1,533, p>0.05$).

Tablo 16
Katılımcıların Çıkarıcılık Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri

Katılımcıların Çıkarıcılık Puanlarının Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması						
Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Kadın Erkek	98	14,04	3,03	197	,933	,352
	101	13,62	3,26			
Katılımcıların Çıkarıcılık Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	29,561	4	7,390	,740	,566	
Gruplar İçi	1936,620	194	9,983			
Toplam	1966,191					
Katılımcıların Çıkarıcılık Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	22,177	2	11,088	1,118	,329	
Gruplar İçi	1944,014	196	9,918			
Toplam	1966,191					
Katılımcıların Çıkarıcılık Puanlarının İş Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	77,892	3	25,964	2,681	,048	
Gruplar İçi	1888,299	195	9,684			
Toplam	1966,191					
Katılımcıların Çıkarıcılık Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	45,293	3	15,098	1,533	,207	
Gruplar İçi	1920,898	195	9,851			
Toplam	1966,191					

Katılımcıların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ilişkisiz örneklem için t testinde, kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=10,92$) ile erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=10,25$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(197)}=1,747$, $p>0,05$). Katılımcıların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,29$), 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,70$), 40-49 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,75$), 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,11$) ve 60-üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,00$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(4-194)}= 1,068$, $p>0,05$). Katılımcıların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, ortaöğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,00$), lise mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,06$) ve lisans mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,50$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(2-196)}= ,661$, $p>0,05$). Katılımcıların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarının tecrübelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,47$), 6-10 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,45$), 11-15 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,24$) ve 16-20 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,27$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= ,992$, $p>0,05$). Katılımcıların yükselmek için gerekeni yapmak puanlarının çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,48$), 6-10 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,56$), 11-15 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,73$) ve 16-20 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,14$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= ,361$, $p>0,05$).

Tablo 17**Katılımcıların Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Puanlarına İlişkin
T Testi ve ANOVA Analizleri**

Katılımcıların Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması						
Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Kadın	98	10,92	2,67	197	1,747	,082
Erkek	101	10,25	2,73			
Katılımcıların Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	31,645	4	7,911	1,068	,373	
Gruplar İçi	1436,566	194	7,405			
Toplam	1468,211					
Katılımcıların Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	9,838	2	4,919	,661	,517	
Gruplar İçi	1458,373	196	7,441			
Toplam	1468,211					
Katılımcıların Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Puanlarının İş Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	22,062	3	7,354	,992	,398	
Gruplar İçi	1446,149	195	7,416			
Toplam	1468,211					
Katılımcıların Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	8,098	3	2,699	,361	,782	
Gruplar İçi	1460,113	195	7,488			
Toplam	1468,211					

Katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ilişkisiz örneklemeler için t testinde, kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=5,42$) ile erkek

katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=5,55$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(197)}=-,452$, $p>0,05$). Katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,22$), 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,78$), 40-49 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,50$), 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=6,00$) ve 60-üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=6,16$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(4-194)}= 1,115$, $p>0,05$). Katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, ortaöğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,50$), lise mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,06$) ve lisans mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,58$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(2-196)}= ,964$, $p>0,05$). Katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarının tecrübelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,29$), 6-10 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,38$), 11-15 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=6,16$) ve 16-20 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,66$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= ,992$, $p>0,05$). Katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarının çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,45$), 6-10 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,15$), 11-15 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=6,06$) ve 16-20 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,85$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= 1,007$, $p>0,05$).

Tablo 18
Katılımcıların Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Puanlarına İlişkin
T Testi ve ANOVA Analizleri

Katılımcıların Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması						
Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Kadın	98	5,42	2,05	197	-,452	,652
Erkek	101	5,55	1,87			
Katılımcıların Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	17,074	4	4,268	1,115	,351	
Gruplar İçi	742,665	194	3,828			
Toplam	759,739					
Katılımcıların Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	7,403	2	3,702	,964	,383	
Gruplar İçi	752,336	196	3,838			
Toplam	759,739					
Katılımcıların Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Puanlarının İş Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	16,287	3	5,429	1,424	,237	
Gruplar İçi	743,451	195	3,813			
Toplam	759,739					
Katılımcıların Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	11,588	3	3,863	1,007	,391	
Gruplar İçi	748,151	195	3,837			
Toplam	759,739					

Katılımcıların üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışları puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ilişkisiz örneklem için t testinde, kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=12,02$) ile erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=11,92$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(197)}=,200$, $p>0,05$). Katılımcıların üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışları puanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,02$), 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,29$), 40-49 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,53$), 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,55$) ve 60-üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,00$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(4-194)}=,398$, $p>0,05$). Katılımcıların üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışları puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, ortaöğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=9,00$), lise mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,33$) ve lisans mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,17$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(2-196)}= 2,285$, $p>0,05$). Katılımcıların üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışları puanlarının tecrübelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,13$), 6-10 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,70$), 11-15 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,08$) ve 16-20 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,77$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}=,199$, $p>0,05$). Katılımcıların üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışları puanlarının çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,11$), 6-10 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,50$), 11-15 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,33$)

ve 16-20 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,52$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}=,430, p>0.05$).

Tablo 19

Katılımcıların Üst'ün Ve Çalışma Arkadaşlarının Davranışları Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri

Katılımcıların Üst'ün Ve Çalışma Arkadaşlarının Davranışları Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması						
Gruplar	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Kadın	98	12,02	3,77	197	,200	,842
Erkek	101	11,92	3,22			
Katılımcıların Üst'ün ve Çalışma Arkadaşlarının Davranışları Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	19,740	4	4,935	,398	,810	
Gruplar İçi	2408,079	194	12,413			
Toplam	2427,819					
Katılımcıların Üst'ün ve Çalışma Arkadaşlarının Davranışları Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	55,325	2	27,663	2,285	,104	
Gruplar İçi	2372,494	196	12,105			
Toplam	2427,819					
Katılımcıların Üst'ün ve Çalışma Arkadaşlarının Davranışları Puanlarının İş Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	7,396	3	2,465	,199	,897	
Gruplar İçi	2420,423	195	12,412			
Toplam	2427,819					
Katılımcıların Üst'ün ve Çalışma Arkadaşlarının Davranışları Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	15,965	3	5,322	,430	,732	
Gruplar İçi	2411,854	195	12,368			
Toplam	2427,819					

Katılımcıların terfi ve maaş uygulamaları puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ilişkisiz örneklemeler için t testinde, kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=5,78$) ile erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=5,63$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(197)}=,528$, $p>0,05$). Katılımcıların terfi ve maaş uygulamaları puanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,61$), 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=6,10$), 40-49 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,50$), 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,33$) ve 60-üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,16$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(4-194)}=,866$, $p>0,05$). Katılımcıların terfi ve maaş uygulamaları puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, ortaöğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=6,50$), lise mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,36$) ve lisans mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,75$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(2-196)}=,830$, $p>0,05$). Katılımcıların terfi ve maaş uygulamaları puanlarının tecrübelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,80$), 6-10 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,88$), 11-15 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,36$) ve 16-20 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,47$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}=,594$, $p>0,05$). Katılımcıların terfi ve maaş uygulamaları puanlarının çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,76$), 6-10 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,21$), 11-15 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=6,53$) ve 16-20 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=5,52$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}=1,551$, $p>0,05$).

Tablo 20**Katılımcıların Terfi ve Maaş Uygulamaları Puanlarına İlişkin
T Testi ve ANOVA Analizleri**

Katılımcıların Terfi ve Maaş Uygulamaları Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması						
Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Kadın	98	5,78	1,97	197	,528	,598
Erkek	101	5,63	2,08			
Katılımcıların Terfi ve Maaş Uygulamaları Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	14,304	4	3,576	,866	,485	
Gruplar İçi	800,791	194	4,128			
Toplam	815,095					
Katılımcıların Terfi ve Maaş Uygulamaları Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	6,848	2	3,424	,830	,437	
Gruplar İçi	808,247	196	4,124			
Toplam	815,095					
Katılımcıların Terfi ve Maaş Uygulamaları Puanlarının İş Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	7,378	3	2,459	,594	,620	
Gruplar İçi	807,717	195	4,142			
Toplam	815,095					
Katılımcıların Terfi ve Maaş Uygulamaları Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	18,991	3	6,330	1,551	,203	
Gruplar İçi	796,104	195	4,083			
Toplam	815,095					

Katılımcıların örgütsel güven puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ilişkisiz örneklemeler için t testinde, kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=37,27$) ile erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=39,10$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(197)}=-1,348$, $p>0,05$). Katılımcıların örgütsel güven puanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=37,08$), 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=38,49$), 40-49 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=39,96$), 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=40,22$) ve 60-üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=40,83$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(4-194)}=,814$, $p>0,05$). Katılımcıların örgütsel güven puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, ortaöğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=39,00$), lise mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=41,00$) ve lisans mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=37,61$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(2-196)}= 1,725$, $p>0,05$). Katılımcıların örgütsel güven puanlarının tecrübelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=36,20$), 6-10 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=39,93$), 11-15 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=40,76$) ve 16-20 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=39,55$) arasında anlamlı bir fark görülmüştür ($F_{(3-195)}= ,2,731$, $p<0,05$). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak için yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda 1-5 yıl ile 6-10 ve 11-15 yıl tecrübesi olanlar arasında olduğu görülmüştür. Katılımcıların örgütsel güven puanlarının çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=37,55$), 6-10 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=41,90$), 11-15 yıl süreli çalışan

katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=34,73$) ve 16-20 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=39,09$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= 2,553, p>0.05$).

Tablo 21
Katılımcıların Örgütsel Güven Puanlarına İlişkin
T Testi ve ANOVA Analizleri

Katılımcıların Örgütsel Güven Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması						
Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Kadın	98	37,27	10,47	197	-1,348	,179
Erkek	101	39,10	8,64			
Katılımcıların Örgütsel Güven Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	301,623	4	75,406	,814	,518	
Gruplar İçi	17978,930	194	92,675			
Toplam	18280,553					
Katılımcıların Örgütsel Güven Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	316,281	2	158,141	1,725	,181	
Gruplar İçi	17964,272	196	91,654			
Toplam	18280,553					
Katılımcıların Örgütsel Güven Puanlarının İş Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	737,149	3	245,716	2,731	,045	
Gruplar İçi	17543,404	195	89,966			
Toplam	18280,553					
Katılımcıların Örgütsel Güven Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	690,771	3	230,257	2,553	,057	
Gruplar İçi	17589,782	195	90,204			
Toplam	18280,553					

Katılımcıların yöneticiye güven puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ilişkisiz örneklemeler için t testinde, kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=25,66$) ile erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=26,71$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(197)}=-1,109$, $p>0,05$). Katılımcıların yöneticiye güven puanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=25,27$), 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=26,71$), 40-49 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=27,53$), 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=27,33$) ve 60-üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=27,00$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(4-194)}= ,946$, $p>0,05$). Katılımcıların yöneticiye güven puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, ortaöğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=28,00$), lise mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=27,81$) ve lisans mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=25,82$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(2-196)}= 1,380$, $p>0,05$). Katılımcıların yöneticiye güven puanlarının tecrübelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=24,75$), 6-10 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=27,54$), 11-15 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=27,92$) ve 16-20 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=27,11$) arasında anlamlı bir fark görülmüştür ($F_{(3-195)}= ,2,921$, $p<0,05$). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak için yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda 1-5 yıl ile 6-10 ve 11-15 yıl tecrübesi olanlar arasında olduğu görülmüştür. Katılımcıların yöneticiye güven puanlarının çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=25,76$), 6-10 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=28,68$), 11-15 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=24,33$)

ve 16-20 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=26,42$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= 2,100, p>0.05$).

Tablo 22

Katılımcıların Yöneticiye Güven Puanlarına İlişkin T Testi ve ANOVA Analizleri

Katılımcıların Yöneticiye Güven Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması						
Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	T	p
Kadın	98	25,66	7,15	197	-1,109	,269
Erkek	101	26,71	6,17			
Katılımcıların Yöneticiye Güven Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	168,995	4	42,249	,946	,438	
Gruplar İçi	8660,362	194	44,641			
Toplam	8829,357					
Katılımcıların Yöneticiye Güven Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	122,639	2	61,320	1,380	,254	
Gruplar İçi	8706,718	196	44,422			
Toplam	8829,357					
Katılımcıların Yöneticiye Güven Puanlarının İş Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	379,680	3	126,560	2,921	,035	
Gruplar İçi	8449,677	195	43,332			
Toplam	8829,357					
Katılımcıların Yöneticiye Güven Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	276,341	3	92,114	2,100	,102	
Gruplar İçi	8553,015	195	43,862			
Toplam	8829,357					

Katılımcıların örgüte güven puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ilişkisiz örneklem için t testinde, kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=11,61$) ile erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=12,39$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(197)}=-1,413$, $p>0,05$). Katılımcıların örgüte güven puanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,81$), 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,77$), 40-49 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,43$), 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,88$) ve 60-üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,83$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(4-194)}=,642$, $p>0,05$). Katılımcıların örgüte güven puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, ortaöğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,00$), lise mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,18$) ve lisans mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,79$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(2-196)}= 1,863$, $p>0,05$). Katılımcıların örgüte güven puanlarının tecrübelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,44$), 6-10 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,38$), 11-15 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,84$) ve 16-20 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,44$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= 1,308$, $p>0,05$). Katılımcıların örgüte güven puanlarının çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,79$), 6-10 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=13,21$), 11-15 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,40$) ve 16-20 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=12,66$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= 2,226$, $p>0,05$).

Tablo 23
Katılımcıların Örgüte Güven Puanlarına İlişkin
T Testi ve ANOVA Analizleri

Katılımcıların Örgüte Güven Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması						
Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	T	p
Kadın	98	11,61	4,12	197	-1,413	,159
Erkek	101	12,39	3,69			
Katılımcıların Örgüte Güven Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	39,758	4	3,940	,642	,633	
Gruplar İçi	3004,222	194	15,486			
Toplam	3043,980					
Katılımcıların Örgüte Güven Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	56,793	2	28,397	1,863	,158	
Gruplar İçi	2987,187	196	15,241			
Toplam	3043,980					
Katılımcıların Örgüte Güven Puanlarının İş Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	60,065	3	20,022	1,308	,273	
Gruplar İçi	2983,915	195	15,302			
Toplam	3043,980					
Katılımcıların Örgüte Güven Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	100,809	3	33,603	2,226	,086	
Gruplar İçi	2943,171	195	15,093			
Toplam	3043,980					

Katılımcıların güç mesafesi puanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ilişkisiz örneklem için t

testinde, kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=9,51$) ile erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=10,93$) arasında anlamlı bir fark görülmüştür ($t_{(197)}=-2,871$, $p<0,05$). Söz konusu düzeyin erkek katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların güç mesafesi puanlarının yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,17$), 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=9,71$), 40-49 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,09$), 50-59 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=9,88$) ve 60-üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,83$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(4-194)}= 1,101$, $p>0,05$). Katılımcıların güç mesafesi puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, ortaöğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,00$), lise mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,27$) ve lisans mezunu katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,22$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(2-196)}= ,011$, $p>0,05$). Katılımcıların güç mesafesi puanlarının tecrübelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=9,87$), 6-10 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,63$), 11-15 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,32$) ve 16-20 yıl tecrübeli katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=9,91$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= 1,395$, $p>0,05$). Katılımcıların güç mesafesi puanlarının çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda, 1-5 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,01$), 6-10 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=11,15$), 11-15 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=10,80$) ve 16-20 yıl süreli çalışan katılımcıların puan ortalaması ($\bar{X}=9,76$) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($F_{(3-195)}= 1,137$, $p>0,05$).

Tablo 24**Katılımcıların Örgüte Güven Puanlarına İlişkin****T Testi ve ANOVA Analizleri**

Katılımcıların Güç Mesafesi Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması						
Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Kadın	98	9,51	3,44	197	-2,871	,005
Erkek	101	10,93	3,53			
Katılımcıların Güç Mesafesi Puanlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	55,459	4	13,865	1,101	,358	
Gruplar İçi	2443,908	194	12,597			
Toplam	2499,367					
Katılımcıların Güç Mesafesi Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	,272	2	,136	,011	,989	
Gruplar İçi	2499,095	196	12,750			
Toplam	2499,367					
Katılımcıların Güç Mesafesi Puanlarının İş Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	52,527	3	17,509	1,395	,245	
Gruplar İçi	2446,840	195	12,548			
Toplam	2499,367					
Katılımcıların Güç Mesafesi Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması						
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p	
Gruplar Arası	42,969	3	14,323	1,137	,335	
Gruplar İçi	2456,398	195	12,597			
Toplam	2499,367					

7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, örgütsel politika algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin varlığı ile bu ilişkiye dair güç mesafesi boyutunun düzenleyici bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Kolayda örnekleme yöntemiyle ve gönüllük esasıyla yapılan anket çalışması sonucu 199 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, erkek katılımcıların daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların %48,24'lük kısmı ile en büyük parçasını oluşturan yaş aralığının 20-29 yaş grubuna mensup olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu olan %81,41'lik kısmının lisans mezunu olduğu, %47,24'ünün 1-5 yıllık iş tecrübesine, %66,33'lük kısmının ise 1-5 yıldır aynı firma/kurumda çalıştığı görülmüştür. Sonuç olarak lisans mezunu ve genç çalışanlardan meydana gelmiş bir ana kütlenin varlığı söz konusudur.

Çalışmada; algılanan örgütsel politika algısı (bağımsız değişken), örgütsel güven (bağımlı değişken) ve güç mesafesi (düzenleyici değişken) değişkenleri arasındaki ilişki irdelenmiş olup, örgütsel politika algısı değişkeni; çıkarıcılık, yükselmek için gerekeni yapmak, üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışları, terfi ve maaş uygulamaları, örgüt politikaları ve uygulamaları olmak üzere 5 faktörden oluşmuştur. Örgütsel güven ölçeği yöneticiye güven ve örgüte güven faktörlerinden oluşmakta olup güç mesafesi ölçeği ise tek faktörden oluşmuştur.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin irdelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Örgütsel politika algısı ile örgütsel güven arasında negatif yönde ve orta düzeyde ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Katılımcıların örgütsel politika algıları arttıkça örgütsel

güven düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Bu sonucun Poon (2003) tarafından yapılan çalışma sonucuyla benzerlik gösterdiği belirlenmiş olup, söz konusu sonuç itibarıyla Hipotez 1 kabul edilmiştir. Örgütsel politika algısının alt faktörlerinin örgütsel güven ile ilişkisinin ne olduğuna dair yapılan inceleme sürecinde, örgütsel politika algısını oluşturan faktörlerle örgütsel güven faktörlerinin ilişkisi irdelenmiştir.

Yükselmek için gerekeni yapmak ile örgütsel güven puanları arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Örgüt politikaları ve uygulamaları ile örgütsel güven arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı ile örgütsel güven arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yükselmek için gerekeni yapmak puanları yükseldikçe katılımcıların örgütsel güvenleri azalmaktadır. Terfi ve maaş uygulamaları ile örgütsel güven puanları arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Çıkarıcılık ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Örgütsel politika algısı ile güç mesafesi arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Söz konusu sonuç itibarıyla Hipotez 2 Kabul edilmiş olup örgütsel politika algısı değişkenini oluşturan faktörlerin güç mesafesi ile ilişkisi incelenmiştir.

Sadece yükselmek için gerekeni yapmak ile güç mesafesi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiş olup, üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı, terfi ve maaş uygulamaları, çıkarıcılık ve örgüt politikaları ve uygulamaları ile güç mesafesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Örgütsel güven ile güç mesafesi arasında düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Söz konusu sonucun Uslu ve Ardıç (2013) tarafından yapılan çalışma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca İslamoğlu ve Börü (2005) tarafından yapılan çalışmada da güç mesafesi ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu veriler ışığında Hipotez 3 kabul edilmiştir. Örgütsel güveni oluşturan faktörlerin güç mesafesi ile ilişkisi incelenmiştir.

Yöneticiye güven ve örgüte güven faktörleri ile güç mesafesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Yöneticiye ve örgüte duyulan arttıkça kişilerin güç mesafesi düzeyleri de artmaktadır.

Katılımcıların, örgütsel politika algıları ve güç mesafesi düzeylerinin örgütsel güven düzeylerini açıklayıp açıklamadığına yönelik analizde örgütsel politika algısı ve güç mesafesi puanlarının örgütsel güven puanı ile anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Analiz sonucuna göre örgütsel politika algısı ve güç mesafesi birlikte örgütsel güven puanını yordamaktadır.

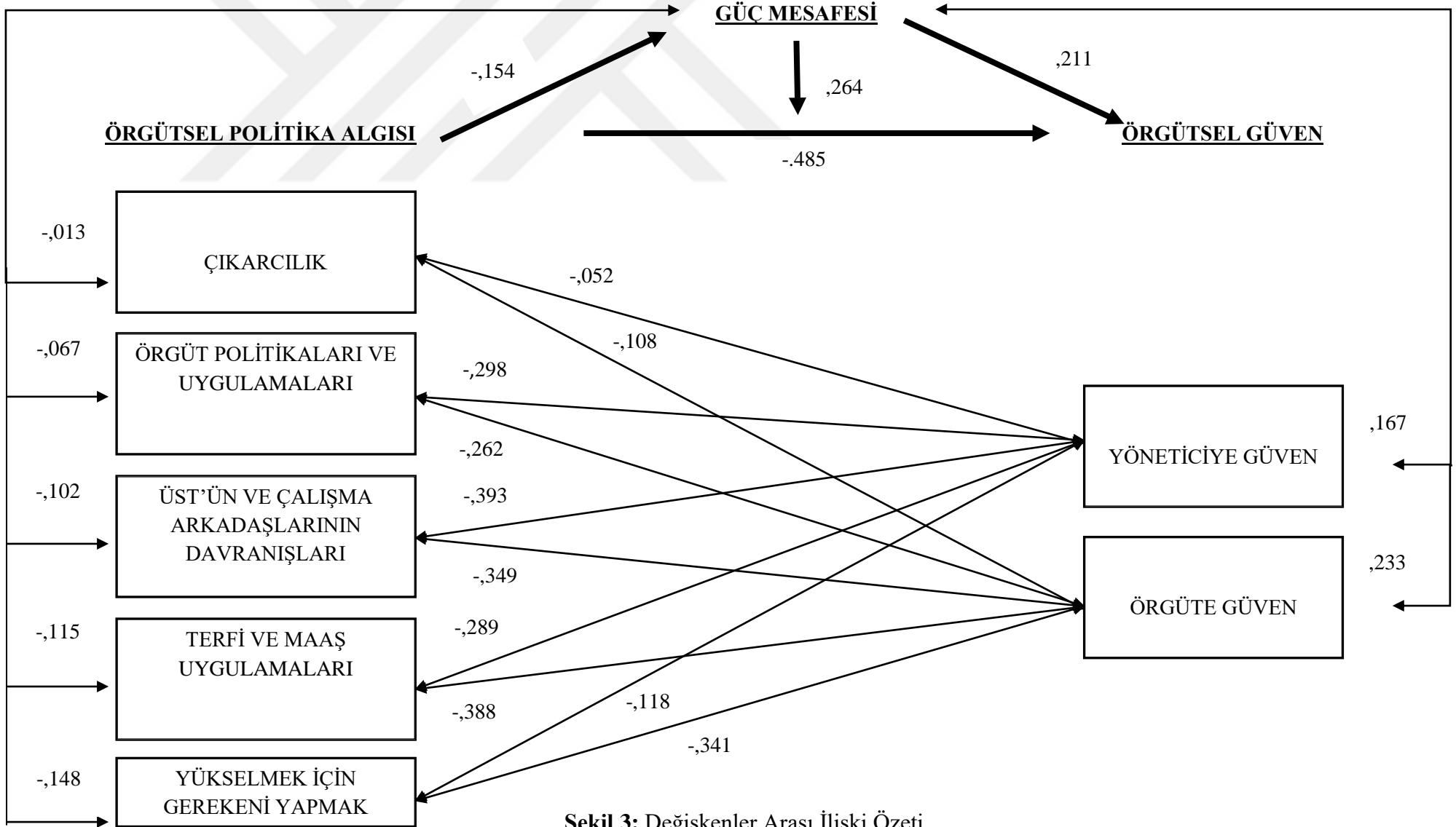
Güç mesafesinin, örgütsel politika algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığına dair yapılan analizler sonucunda; örgütsel politika algısının örgütsel güven üzerindeki etkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolü anlamlı çıkmamış olup dolayısıyla Hipotez 4 reddedilmiştir.

Çalışma kapsamında ortaya konulan hipotezlerin sonuçlarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda detaylandırılmış olup değişkenler arası tespit edilen ilişkiler de aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

Tablo 25

Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H1)	Kabul
Örgütsel Politika Algısı ile Güç Mesafesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H2)	Kabul
Güç Mesafesi ile Örgütsel Güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H3)	Kabul
Güç Mesafesi, Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Güven arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. (H4)	Ret



Şekil 3: Değişkenler Arası İlişki Özeti

Katılımcıların demografik özellikleriyle araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik inceleme neticesinde genel olarak belirgin farkların olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte tespit edilen farklılıklara bakıldığında;

5 yıl ve 6-10 yıllık iş tecrübesine sahip olan katılımcıların çıkarıcılık puanlarının diğer aralıklarda iş tecrübesine sahip olan katılımcılara göre farklılaştığı görülmüştür.

1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıllık iş tecrübesine sahip olan katılımcıların örgütsel güven ve yöneticiye güven puanlarının diğer aralıklardaki iş tecrübesine sahip katılımcılardan anlamlı şekilde farklı olduğu görülmüştür.



8. SONUÇ

İnsan, tarihten beri kendi varlığını devam ettirmek, kazanç sağlamak ve güç sahibi olmak gibi gerekçeler nedeniyle yer aldığı mücadelede, hedeflerine ulaşabilmek adına politik davranışlar sergilemektedir. Her ne kadar tarihsel kronoloji göz önüne alındığında dönem dönem güç, çıkar vb. değerlerin karşılıkları değişse de temel olan bu davranış biçimi varlığını sürdürmektedir. Benzer pencereden örgütler adına bakıldığında da, farklı özelliklerde ve sayıdaki kişileri ortak bir amaç doğrultusunda aynı düzeyde motive ederek bir harmoni yaratmak ve bunu örgütün çıkarları doğrultusunda sürdürülebilir hale getirmek hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla, politik süreçler örgütler için de yadsınamaz bir gerçek olarak çıkmakta ve hatta ortak amaca yönelmenin sağlanması konusunda örgütlere fayda sağlayabilmektedir.

Politik davranışların sonucunda pek çok farklı çıktı sağlanmakla birlikte, “politika” kavramının tanım icabı subjektif olması nedeniyle politik davranışların bireylerce algılanması, yorumlanması ve bunların düzeyleri farklılık göstermektedir. Politik davranışların sonucunu direkt olarak olumlu ya da olumsuz olarak ele almak yerine, politik davranışların algılanmasını etkileyen faktörler ile algılama sonuçlarının incelenmesi önem taşımaktadır. Bu noktada, politik davranışların en önemli çıktılarından biri olan güven kavramının irdelenmesi önem arz etmektedir. Neticede, çok sayıda kişinin yer aldığı bir örgütün ortak bir hedef doğrultusunda bütünsel bir yapı ile hareket edebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgüt içerisindeki kişilerin birbirlerine, yöneticilerine ve en nihayetinde örgütlerine duydukları güven düzeyleri büyük önem taşımaktadır.

Bu süreçte, kişinin kendisinin de dâhil olduğu ve etrafını çeviren kültürel yapının anlaşılması önem taşımaktadır. Kültür, bireylerin politik süreçleri algılamalarına ve düzeylerine, genel olarak çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve

örgütlerine güven düzeylerine etki yapabilmektedir. Özellikle 21. yüzyılda örgütlerdeki hiyerarşik yapılar daha esnekleşmekte olup, doğal olarak bireyler içerisinde buldukları örgütlere duydukları bağlılık, sahip oldukları motivasyon ve işi sahiplenme düzeyleri gibi kriterler ortak amacın gerçekleşmesini doğrudan etkilemektedir. Bu noktada, örgütsel politikalara yönelik algılamalarının, bunun sonuçlarından biri olan güven düzeyinin ve genel olarak kişilerin belirli bir sonuç ya da davranış karşısında sergiledikleri farklı davranış ve reflekslerin anlaşılmasında kültür kavramının irdelenmesi önem taşımaktadır.

Kültür kavramı tek bir tanımla açıklanamayacak içeriğe sahip olmakla birlikte; bu çalışmada, araştırmanın modelinde gösterildiği şekilde, örgütsel politika algısı ile örgütsel güven arasında ilişki bulunup bulunmadığı ve Hofstede'nin kültürel sınıflandırmalarından biri olan güç mesafesi boyutu bireysel bazda ele alınarak örgütsel politika algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; örgütsel politika algısı ile örgütsel güven, örgütsel politika algısı ile güç mesafesi ve örgütsel güven ile güç mesafesi arasındaki ilişkinin varlığı ortaya koyularak ilk üç hipotez kabul edilmiş olup güç mesafesinin diğer iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik düzenleyici etkisi olduğuna dair hipotez reddedilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular benzer konularda yapılacak çalışmalar için veri teşkil etmekte olup, farklı sayıda ve örneklem kümesi üzerinde yapılacak çalışmalarda daha detaylı sonuçların ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

EKLER



EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket; "*Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü*" başlıklı tez çalışması için veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Anketi doldururken isim belirtmeniz gerekmemektedir. Anket sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anketi eksiksiz bir şekilde doldurmanız, bu çalışmaya yapacağınız katkı açısından çok değerlidir.

Evren GÜRCE

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Uluslararası İşletmecilik Programı Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız: 20-29 yaş () 30-39 yaş () 40-49 yaş () 50-59 yaş () 60 ve üzeri yaş ()
3. Eğitiminiz: İlköğretim () Ortaöğretim () Lise () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
4. Mesleki Tecrübe: 1-5 yıl (); 6-10 yıl (); 11-15 yıl (); 16-20 yıl (); 21-25 yıl (); 26 yıl ve üzeri ()
4. Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz: 1-5 yıl (); 6-10 yıl (); 11-15 yıl (); 16-20 yıl (); 21-25 yıl (); 26 yıl ve üzeri ()
5. Çalıştığınız Departman:

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum.

		1	2	3	4	5
1	Verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır.	1	2	3	4	5
2	Adamın varsa istediğin şeyleri elde edebilirsin.	1	2	3	4	5
3	Departmanımızda kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili gruplar olmuştur.	1	2	3	4	5
4	İşten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır.	1	2	3	4	5

5	Çalışanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini açığa vurmazlar.	1	2	3	4	5
6	Kriz ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemi kullanırlar.	1	2	3	4	5
8	Başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar görmüşümdür.	1	2	3	4	5
9	Maaş ve terfi politikaları çalışanlara bildirilir.	1	2	3	4	5
10	Çalışma arkadaşlarımdan kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.	1	2	3	4	5
11	Terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar tüm kapsamıyla bellidir ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
12	Bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.	1	2	3	4	5
13	Terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar adildir, adil olmayan konu, üstlerin bu politikaları uygulama yöntemleridir.	1	2	3	4	5
14	Her şeye “evet efendim” diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulması arzu edilir.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirebilir, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
16	Bölümümüzde terfileri iyi performans gösteren kişiler alır.	1	2	3	4	5
17	Ödülleri sıkı çalışan kişiler alır.	1	2	3	4	5
18	Çalışanlar, ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemini desteklerler.	1	2	3	4	5
19	Başkalarının hareketleri beni doğrudan etkilemediği sürece onların ne yaptıkları ile ilgilenmem.	1	2	3	4	5
20	Diğer bölümlerle yürütülen ilişkiler, onlardan bir kayırma/iyilik yapılması istendiğinde son derece yararlı olur.	1	2	3	4	5
21	Üstüm (amirim) benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir.	1	2	3	4	5
22	Üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır.	1	2	3	4	5
23	Olaylar karşısında seslerini yükseltmeye hazır olanlar, diğerlerine göre işlerini yürütmekte “daha iyi durumda” görünmektedirler.	1	2	3	4	5
24	İş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima vardır.	1	2	3	4	5

25	Çalışma birimlerinin ya da örgütün yararına değil, sadece birkaç kişinin amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum.

		1	2	3	4	5
	ÖRGÜTSEL GÜVEN					
1	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
11	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum.

		1	2	3	4	5
	GÜÇ MESAFESİ					
1	Yöneticiler işle ilgili çoğu kararlarını astlarına sormadan almalıdır.	1	2	3	4	5
2	Bir yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinde sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.	1	2	3	4	5

3	Yöneticiler işle ilgili konularda çalışanların görüşlerini nadiren almalıdır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticiler, iş haricinde çalışanlarla sosyal temastan kaçınmalıdır.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlar yöneticilerinin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticiler önemli işleri astlarına delege etmemelidir.	1	2	3	4	5

Katkularınızdan dolayı teşekkür ederiz.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. 21. Basım, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2007.
- Cummings, L.L. ve Philip Bromiley. “The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation”, Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.). **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research** içinde. USA: Sage Publications, 1996, ss.302-329.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde Spss’le Veri Analizi**. 4. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.
- Ertekin, Yücel ve Gülçimen Yurtsever Ertekin. **Örgütsel Politika ve Taktikler**. 1. Basım, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 2003.
- Heywood, Andrew. **Politics**. 2nd Edition. New York: Palgrave Macmillan, 2002.
- Hofstede, Geert. **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations**. 2.nd Edition, USA: Sage Publications, 2001.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov. **Cultures and Organizations Software of the Mind**. 3rd Edition, USA: McGraw-Hill, 2010.
- İslamoğlu, Güler ve Deniz Börü. “Power Distance and Trust”, Francesco Avollone, Handan Kepir Sinangil ve Antonio Caetane (Ed.). **Convivence in Organizations and Society** içinde. Milano: Quaderni Di Psicologia del Lavoro, 2005, ss.105-116.
- Kapani, Münici. **Politika Bilimine Giriş**. 39. Basım. Ankara: Bilgi Yayınevi, 2015.
- Kartaltepe Behram, Nihal. **Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi**. 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 2015.

- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 12th Edition, New York: McGraw-Hill Education, 2010.
- Robins, Stephen P. ve Timothy A. Judge. **Organizational Behavior**. 15th Edition, New Jersey: Pearson, 2013.
- Saruhan, Şadi Can ve Ata Özdemirci. **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**. 4. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 2005.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Sherwyn Morreale ve Michael Z. Hackman. **Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust**. 1st Edition, USA: John Wiley&Sons, 2010.
- Şişman, Mehmet. **Eğitim Bilimine Giriş**. 3. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2007.

Sürelî Yayınlar

- Abbas, Muhammed, Usman Raja, Wendy Darr ve Dave Bouckenoghe. “Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance”, **Journal of Management**. Vol.40, No.7, 2014, ss.1813-1830.
- Aftab, Hira, Salman Mughal ve Amna Arif. “Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations”, **Middle-East Journal of Scientific Research**. Vol.16, No.11, 2013, ss.1497-1500.
- Andersson, Lynne M. ve Thomas S. Bateman. “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects”, **Journal of Organizational Behavior**. Vol.18, No.5, 1997, ss.449-469.
- Appelbaum, Steven, Nicolas Bartolomucci, Erika Beaumier ve Jonathan Boulanger. “Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust”, **Management Decision**. Vol.42, No.1, 2004, ss.13-40.
- Arıkan, Selma. “İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma”. **Türk Psikolojisi Dergisi**. Cilt.68, Sayı.26, Aralık 2011, ss.52-71.
- Arslan, Mehmet Metin. “Perceptions of Technical and Industrial Vocational High School Teachers About Organizational Trust”. **Journal of Theory and Practice in Education**. Vol.5, No.2, 2009, ss.274-288.
- Asunakutlu, Tuncer. “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.9, 2002, ss.1-13.

- Atwater, Leanne E. "The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior: The Surprising Impact of Subordinate Trust". **Group & Organization Studies**. Vol.13, No.3, 1988, ss.290-310.
- Borman, Walter C. ve Stephan J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", **Human Performance**. Vol.10, No.2, 1997, ss.99-109.
- Brouer, Robyn L., Kenneth J. Harris ve K. Michele Kacmar. "The Moderating Effects of Political Skill on the Perceived Politics-Outcome Relationships", **Journal of Organizational Behavior**. Vol.32, No.6, 2011, ss.869-885.
- Buchanan, David A. "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour", **British Journal of Management**. Vol.19, No.1, 2008, ss.49-64.
- Butt, M. Rehan, Asma Imran, Faisal Tehseen Shah ve Awais Jabbar. "Perception of Organizational Politics and Job Outcomes in A Public Sector Organization: The Moderating Role of Teamwork", **Middle-East Journal of Scientific Research**, Vol.18, No.9, 2013, ss.1268-1276.
- Büte, Mustafa. "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.25, Sayı.1, 2011, ss.171-192.
- Byrne, Zinta 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, ss.175-200.
- Chang, Chu-Hsiang, Christopher C. Rosen, Gina M. Siemieniec ve Russell E. Johnson. "Perceptions of Organizational Politics and Employee Citizenship Behaviors: Conscientiousness and Self-monitoring as Moderators", **Journal of Business and Psychology**. Vol.27, 2012, ss.395-406.
- Chathoth, Prakash K., Brenda Mak, Janet Sim, Vinnie Jauhari ve Kamal Manaktola. "Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures:A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels", **International Journal of Hospitality Management**. Vol.30, 2011, ss.233-242.
- Clugston, Michael, Jon P. Howell ve Peter W. Dorfman. "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases And Foci Of Commitment", **Journal of Management**. Vol.26, No.1, ss.5-30.
- Cohen, Don ve Laurence Prusak. **In Good Company How Social Capital Makes Organizations Work**. Harvard Business School Press, 2001.

- Cook, John ve Toby Wall. "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", **Journal Of Occupational Psychology**, Vol.53, 1980, ss.39-52.
- Cropanzano, Russel, John C. Howes, Alicia A. Grandey ve Paul Toth. "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress", **Journal of Organizational Behavior**. Vol.18, No.2, 1997, ss.159-180.
- Çıtır, Işıl Ö. ve Ersin Kavi. "Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.8, Sayı.2, 2010, ss.229-243.
- Davis, James H., F. David Schoorman, Roger C. Mayer ve Hwee Hoon Tan. "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**. Vol.21, 2000, ss.563-576.
- Dean, James W., Pamela Brandes ve Ravi Dharwadkar. "Organizational Cynicism", **Academy of Management Review**. Vol.23, No.2, 1998, ss.341-352.
- Demircan, Nigar ve Adnan Ceylan. "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.10, Sayı.2, 2003, ss.139-150.
- Demirel, Yavuz. "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.15, Sayı.2, 2008, ss.179-194.
- Demirel, Yavuz ve Zeliha Seçkin. "Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu**. Cilt.4, Sayı.7, 2009, ss.143-161.
- Demirkaya, Harun ve Aysen Şimşek Kandemir. "Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.18, Sayı.2 2014, ss.263-279.
- Dirks, Kurt T. ve Donald L. Ferrin. "The Role of Trust in Organizational Settings", **Organization Science**. Vol.12, No.4, 2001, ss.450-467.
- Doğan, Altan, Serdar Bozkurt ve H. Talha Demirbaş. "Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları", **Akademik Bakış Dergisi**. Cilt.1, Sayı.44, Temmuz-Ağustos 2014, ss.158-182.

- Driscoll, James W., "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction". **Academy of Management Journal**. Vol.21, No.1, 1978, ss.44-56.
- Drory, Amos ve Tsilia Romm. "Politics in Organization and its Perception within the Organization", **Organization Studies**. Vol.9, No.2, 1988, ss.165-179.
- Durmaz, Şerife, E. Türkan Arslan ve Esra Sincer. "Organizational Cynicism and Organizational Trust: The Case of Süleyman Demirel University", **International Journal of Business and Management Studies**. Vol.1, No.3, 2012, ss.189-199.
- Dursun, İbrahim Taha. "Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme". **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**. Cilt.1, Sayı.4, 2013, ss.53-56.
- Erdem, Mustafa ve Nihat Alayoğlu. "Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çalışanların İşyerindeki Politik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İşletme & Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.5, Sayı.2, 2016, ss.83-96.
- Erdoğan, Berrin. "Örgütsel Güç ve Politika". **Yönetim**. Sayı.26, Ocak 1997, ss.21-31.
- Falbe, Cecilia M. ve Gary Yukl. "Consequences For Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", **Academy of Management Journal**. Vol.35, No.3, 1992, ss.638-652.
- Farkh, Jing-Lih, Rick D. Hackett ve Jian Liang. "Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing The Effects of Power Distance and Traditionality", **Academy of Management Journal**. Vol.50, No.3, 2007, ss.715-729.
- Farrell, Dan ve James C. Petersen. "Patterns of Political Behavior in Organizations", **Academy of Management Review**. Vol.7, No.3, 1982, ss.403-412.
- Ferres, Natalie, Julia Connell ve Anthony Travagliona. "Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes", **Journal of Managerial Psychology**. Vol.19, No.6, 2004, ss.608-622.
- Ferris, Gerald R, Dwight D. Frink, Maria Carman Galang ve Jing Zhou. "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", **Human Relations**. Vol.49, No.2, 1996, ss.233-266.
- Ferris, Gerald R, Garry Adams, Robert W. Kolodinsky ve Wayne A. Hochwarter. "Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions", **Research in Multi-Level Issues**. Vol.1, 2002, ss.179-254.

- Ferris, Gerald R. ve K. Michele Kacmar. "Perceptions of Organizational Politics", **Journal of Management**. Vol.18, No.1, 1992, ss.93-116.
- Gandz, Jeffrey ve Victor V. Murray. "The Experience of Workplace Politics", **Academy of Management Journal**. Vol.23, No.2, 1980, ss.237-251.
- Gilbert, Jacqueline A. ve Thomas Li-Ping Tang. "An Examination of Trust Antecedents", **Public Personnel Management**. Vol.27, No.3, 1998, ss.321-336.
- Gill, Amarjit S. "Research in Brief: The Role of Trust in Employee-Manager Relationship". **International Journal of Contemporary Hospitality**. Vol.20, No.1, 2008, ss.98-103.
- Gull, Shamaila ve Aylia Abbas Zaidi. "Impact of Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. Vol.4, No.2, 2012, ss.156-170.
- Hackman, J. Richard ve Greg R. Oldham. "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**. Vol.60, No.2, 1975, ss.159-170.
- Halis, Muhlis, Gülsüm Savcı Gökgöz ve Özlem Yaşar. "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.17, 2007, ss.187-205.
- Harris, Kenneth J., Martha C. Andrews ve K. Michele Kacmar. "The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes", **Journal of Business Psychology**. Vol.22, No.2, 2007, ss.135-144.
- Hassan, Arif ve Forbis Ahmed. "Authentic Leadership, Trust and Work Engagement", **International Journal of Human Social Sciences**. Vol.6, No.3, 2011, ss.164-170.
- Hochwarter, Wayne A. "The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**. Vol.33, No.7, 2003, ss.1360-1378.
- Hofstede, Geert. "Culture and Organizations". **International Studies of Management & Organizations**. Vol.10, No.4, 1981, ss.15-41.
- Hofstede, Geert. "Cultural Dimensions in Management and Planning". **Asia Pacific Journal of Management**. Vol.1, No.2, 1984, ss.81-99.

- Hosmer, Larue Tone. "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics". **Academy of Management Review**. Vol.20, No.2, 1995, ss.379-403.
- Huff, Lenard ve Lane Kelley. "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", **Organization Science**. Vol.14, No.1, 2003, ss.81-90.
- İçerli, Leyla ve Mehmet Halit Yıldırım. "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.4, Sayı.1, 2012, ss.167-176.
- İslamoğlu, Güler ve Deniz Börü. "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.7, Sayı.14, 2007, ss.135-153.
- İşcan, Ömer Faruk ve Ufuk Sayın. "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.24, Sayı.4, 2010, ss.195-216.
- Joseph, Errol E. ve Bruce E. Winston. "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", **Leadership & Organization Development Journal**. Vol.26, No.1, 2005, ss.6-22.
- Kacmar, K. Michele ve Dawn S. Carlson. "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation", **Journal of Management**. Vol.23, No.5, 1997, ss.627-658.
- Kacmar, K. Michele ve Gerald R. Ferris. "Theoretical and Methodological Considerations in the Age-Job Satisfaction Relationship", **Journal of Applied Psychology**. Vol.74, No.2, 1989, ss.201-207.
- Kalağan, Gamze ve Mualla Bigin Aksu. "Organizational Cynicism of the Research Assistants: A Case of Akdeniz University", **Procedia and Behavioral Sciences**. Vol.2, 2010, ss.4820-4825.
- Karacaoğlu, Korhan ve Fatma İnce. "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği", **Business and Economics Research Journal**. Vol.3, No.3, 2012, ss.77-92.
- Khatri, Naresh. "Consequences of Power Distance Orientation in Organizations". **The Journal of Business Perspective**. Vol.13, No.1, 2009, ss.1-9.

- Khatri, Naresh ve Brian D'Netto. "Perceived Uncertainty and Performance: The Causal Direction", **Journal of Applied Management Studies**. Vol.6, No.2, 1997, ss.219-232.
- Kipnis, David ve Stuart Schmidt. "The Language of Persuasion", **Psychology Today**. Vol.4, No.4, 1985, ss.40-46.
- Kipnis, David, Stuart M. Schmidt ve Ian Wilkinson. "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", **Journal of Applied Psychology**. Vol.65, No.4, 1980, ss.440-452.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan. "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.7, Sayı.1, 2001, ss.219-242.
- Kumar, Pramod ve Rehana Ghadially. "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", **Human Relations**. Vol.42, No.4, 1989, ss.305-314.
- Madison, Dan L, Robert W. Allen, Lyman W. Porter ve Patricia A. Renwick. "Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions", **Human Relations**. Vol.33, No.2, 1980, ss.79-100.
- Mayes, Bronston T.ve Robert W. Allen. "Toward A Definition of Organizational Politics", **Academy of Management Review**. Vol.2, Vol.4, 1977, ss.672-678.
- Miller, Brian K, Matthew A. Ruherford ve Robert W. Kolodinsky. "Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes", **Journal of Business and Psychology**. Vol.22, No.3, 2008, ss.209-222.
- Mishra, Jitendra ve Molly A. Morrissey. "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**. Vol.19, No.4, 1990, ss.443-486.
- Mohan Bursalı, Yeliz ve Zübeyir Bağcı. "Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politika Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.9, 2011, ss.23-41.
- Murray, Victor ve Jeffrey Gandz. "Games Executives Play: Politics At Work", **Business Horizons**. Vol.23, No.6, 1980, ss.11-23.
- Newman, Karen L. ve Stanley D. Nollen, "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", **Journal of International Business Studies**. Vol.27, No.4, 1996, ss.753-779.

- Nye, Lendell G. ve L. Alan Witt. "Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (Pops)", **Educational and Psychological Measurement**. Vol.53, No.3, 1993, ss.821-829.
- Nyhan, C. Ronald ve Herbert A. Marlowe JR. "Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory", **Evaluation Review**. Vol.21, No.5, 1997, ss.614-635.
- Öztürk, Zekai ve Serdar Teber. "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği", **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.19, 2006, ss.67-91.
- Paliszkievicz, Joanna Olga. "Trust Management: Literature Review". **Management**. Vol.6, No.4, 2011, ss.315-331.
- Parker, Christopher P., Robert L. Dipboye ve Stacy L. Jackson. "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", **Journal of Management**. Vol.21, No.5, 1995, ss.891-912.
- Perrewe, Pamela K, Gerald R. Ferris, D. D. Funk ve W. P. Anthony. "Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors", **Academy of Management Executive**. Vol.14, No.3, 2000, ss.115-123.
- Pfeffer, Jeffrey ve Nancy Langton. "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence From Collage and University Faculty", **Administrative Science Quarterly**. Vol.38, No.3, 1993, ss.382-407.
- Podsakoff, Philip M. ve Scott B. MacKenzie. "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions For Future Research", **Human Performance**. Vol.10, No.2, 1997, ss.133-151.
- Poon, June M.L. "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions". **Journal of Managerial Psychology**. Vol.18, No.2, 2003, ss.138-155.
- Poon, June M.L. "Trust-In-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Politics". **Journal of Managerial Psychology**. Vol.21, No.6, 2006, ss.518-526.
- Puusa, Anu ve Ulla Tolvanen. "Organizational Identity and Trust", **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**. Vol.11, No.2, 2006, ss.29-33.
- Randall, Marjorie L, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann ve Andrej Birjulin. "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work

- Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**. Vol.20, 1999, ss.159-174.
- Reichers, Arnon E., John P. Wanous ve James T. Austin. “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, **The Academy of Management Executive**. Vol.11, No.1, 1997, ss.48-59.
- Reinke, Sandra J. ve J. Norman Baldwin. “Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the U.S. Air Force”, **Journal of Political and Military Sociology**. Vol.29, 2001, ss.160-176.
- Rodrigues, Carl A. “Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management”. **Cross Cultural Management: An International Journal**. Vol.5, No.3, 1998, ss.31-41.
- Shahzad, Fakhar, Rana Adeel Luqman ve Ayesha Rashid Khan. “Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. Vol.3, No.9, 2012, ss.975-985.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Katkeen Ellis ve Gaynelle Winograd. “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters?”, **Organization Development Journal**. Vol.18, No.4, 2000, ss.35-48.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Sherwyn Morreale ve Michael Z. Hackman. “Build High Trust: Use a Five-Dimension Model”, **Leadership Excellence**, Vol.27, No.7, 2010, ss.1-20.
- Six, Frederique E. “Building Interpersonal Trust Within Organizations: A Relational Signalling Perspective”. **J Manage Governance**. Vol.11, 2007, ss.285-309.
- Starnes, Becky J., Stephen Truhon ve Vikkie McCarthy. **A Primer on Organizational Trust. Organizational Trust: Employee-Employer Relationships**. ASQ Quality Press, 2010.
- Tamer, İdil. “Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.21, 2012, ss.337-352.
- Tan, Hwee Hoon ve Christy S.F. Tan. “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**. Vol.126, No.2, 2000, ss.241-260.

- Tokgöz, Emrah ve Oya Aytemiz Seymen. “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, **Öneri Dergisi**. Cilt.10, Sayı.39, 2013, ss.61-76.
- Treadway, Darren C, Wayne A. Hochwarter, Gerald R. Ferris ve M. Ronald Buckley. “Leader Political Skill and Employee Reactions”, **The Leadership Quarterly**. Vol.15, No.4, 2004, ss.493-513.
- Uslu, Osman ve Kadir Ardıç. “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.15, Sayı.2, 2013, ss.313-338.
- Valle, Matthew ve Pamela L. Perrewe. Do Politics Perceptions Relate To Political Behaviors? Tests of An Implicit Assumption And Expanded Model”, **Human Relations**. Vol.53, No.3, 2000, ss.359-386.
- Van Scotter, James R. ve Stephan J. Motowidlo, “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.81, No.5, 1996, ss.525-531.
- Van Vianen, Annelies E. M. “Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers’ and Recruiters’ Preferences for Organizational Cultures”. **Personnel Psychology**. Vol.53, No.1, 2000, ss. 113-149.
- Vanhala, Mika ve Pia Heilmann. “Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment”, **Knowledge and Process Management**. Vol.23, No.1, 2016, ss.46-61.
- Vigoda, Eran. “Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Explanation and Implications for the Public Sector”. **Journal of Vocational Behavior**. Vol.57, No.3, 2000, ss.326-347.
- Vigoda, Eran. “Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain”. **Human Relations**. Vol.54, No.11, 2001, ss.1483-1518.
- Vigoda-Gadot, Eran ve Aaron Cohen. “Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study”, **Journal Business Research**. Vol.55, No.4, 2002, ss.311-324.
- Vigoda-Gadot, Eran ve Ilan Talmud. “Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support”, **Journal of Applied Social Psychology**. Vol.40, No.11, 2010, ss.2829-2861.
- Vredenburg, D.J. ve J. G. Maurer. “Process Framework of Organizational Politics”, **Human Relations**. Vol.37, No.1, 1984, ss.47-66.

- Wech, Barbara A. "Trust Context Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange". **Business and Society**. Vol.41, No.3, 2002, ss.353-360.
- Whitener, Ellen M, Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard ve Jon M. Werner. "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", **Academy of Management Review**. Vol.23, No.3, 1998, ss.513-530.
- Witt, L.A, K. Michele Kacmar, Dawn S. Carlson ve Suzanne Zivnuska. "Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance", **Journal of Organizational Behavior**. Vol.23, No.8, 2002, ss.911-926.
- Yağmurlu, Aslı. "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar". **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. Cilt.52, Sayı.1, 1997, ss.717-724.
- Yen, Wen-Wei, Shih-Chin Chen ve Shih-I Yen. "The Impact of Perceptions of Organizational Politics on Workplace Friendship", **African Journal of Business Management**. Vol.3, No.10, 2009, ss.548-554.
- Yılmaz, Emine, Gökhan Özer ve Mehmet Günlük. "Do Organizational Politics and Organizational Commitment Affect Budgetary Slack Creation in Public Organizations?", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. Vol.150, 2014, ss.241-250.
- Yücel, Cemil ve Gülden Samancı Kalaycı. "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.19, Sayı.1, 2009, ss.113-132.
- Zaheer, Akbar, Bill McEvily ve Vincenzo Perrone. "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust Performance", **Organization Science**. Vol.9, No.2, 1998, ss.141-159.
- Zeffane, Rachid ve Julia Connel. "Trust and HRM in the New Millennium", **Int. J. of Human Resource Management**. Vol.14, No.1, 2003, ss.3-11.

Diğer Yayınlar ve İnternet Kaynakları

- Hofstede, Geert. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", Online Readings in Psychology and Culture. 2011, Vol.2, No.1, ss. 1-26.
<http://www.scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/> (01.01.2017).

Mohan Bursalı, Yeliz. “Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politika Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2008.

Türk Dil Kurumu, “Politika”. 2016. <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 03.10.2016.

Türk Dil Kurumu, “Kültür”. 2016. <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 31.12.2016.

Yüksel, Murad. “Örgütsel Politika, Hofstede’nin Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi”. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Balıkesir Üniversitesi SBE, 2013.

