

T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT İKLİMİNİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ÜZERİNE ETKİSİ:  
KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

İNAN ERYILMAZ

Danışman  
DOÇ. DR. ASENA ALTIN GÜLOVA

MANİSA  
2014

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; örgüt iklimi ile algılanan örgütsel politika kavramları arasındaki varsayılan ilişkiyi ve etkiyi ortaya çıkarmaktır.

Bu amaç doğrultusunda Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde kamu sektöründe çalışan 264 katılımcıya araştırma ölçekleri ve demografik değişkenleri içeren anket uygulanmıştır. Yapılan anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 20.0 ile analiz edilmiştir. Güvenilirliği sağlanan ölçeklere sırasıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizleri sonrası oluşan faktörlere ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgüt iklimi ve alt boyutları ile algılanan örgütsel politika ve alt boyutları arasında negatif yönlü yüksek bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise algılanan örgütsel politika düzeyindeki değişimlerin neredeyse yarısının örgüt iklimi algısından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca demografik değişkenler ile örgüt iklimi ve algılanan örgütsel politika ortalamalarının yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi açısından farklılaştığı, cinsiyet açısından ise farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to determine and reveal the hypothesized causal and correlational relationship between organizational climate and perceived organizational politics.

To this end, a questionnaire form comprising of the measurement instruments and demographic questions were applied to 264 public sector respondents working in Istanbul, Ankara and İzmir provinces. The collected data were analysed via IBM SPSS 20.0 for Windows. The measurement items were subjected to exploratory and confirmatory- first and second order- factor analyses subsequent to the reliability analysis in terms of face, content and construct validity ( $p < ,05$ ). Correlations and regression models were conducted through the latent variables acquired from the factor analysis.

Correlation analyses demonstrated significantly negative high-level of correlations among organizational climate and subscales, and organizational politics and subscales. Regression analysis resulted in a model whereby almost 50 % of the explained variance in perceived organizational politics is accounted for by organizational climate. Demographic-wise, the respondents differed in terms of their mean level of organizational climate and perceived organizational politics according to age, educational level and tenure. No difference was discerned regarding the gender variable.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi : Kamu Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/06/2014

Adı Soyadı

İnan ERYILMAZ

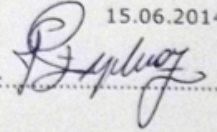
İmza

T.C  
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
ULUSAL TEZ MERKEZİ

## TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10040084
Yazar Adı / Soyadı	İNAN ERYILMAZ
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 44218304062
Telefon	5444366954
E-Posta	inaneryilmaz@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	ÖRGÜT İKLİMİNİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ÜZERİNE ETKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
Tezin Tercümesi	The Effect Of Organizational Climate On Perceived Organizational Politics: A Research In Public Sector
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Celal Bayar Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2014
Sayfa	107
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. ASENA GÜLOVA 10963944174
Dizin Terimleri	Örgütsel politika =Organizational politics ; Örgüt iklimi=Organizational climate
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	Yok

Yukarıda bilgileri kayıtlı olan tezin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine ve internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

15.06.2014  
İmza: 

### TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / / tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 8. Maddesi gereğince Enstitümüz..... Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı öğrencisi İnan ERYILMAZ'ın "Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma" konulu tezi incelenmiş ve aday 05/06/2014 tarihinde saat 'da/de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır. Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna   OY BİRLİĞİ  
DÜZELTME yapılmasına \*   OY ÇOKLUĞU  
RED edilmesine \*\*  ile karar verilmiştir.

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

*Asma Altın*  
BAŞKAN  
Doç. Dr. ASMA ALTIN ERBA

ÜYE  
*Doç. Dr. Bülent Günter*  
CANBARLI  
Evet Hayır

ÜYE  
*Prof. Dr. Sermin Köse*  
*Sermin Köse*

\*\*\* Tez, burs, ödül veya teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
YEMİN METNİ .....	iii
YÖK VERİ FORMU.....	iv
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI .....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR.....	xiii
BÖLÜM I : GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM .....	1
1.2. AMAÇ .....	2
1.3. ÖNEM .....	3
1.4. VARSAYIMLAR .....	4
1.5. SINIRLILIKLAR.....	4
BÖLÜM II : İLGİLİ ALANYAZIN VE ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1. ÖRGÜT İKLİMİ .....	5
2.1.1. Örgüt İklimi Kavramı .....	5
2.1.2. Örgüt Kültürü .....	7
2.1.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	7
2.1.4. Örgüt İklimi Türleri .....	9
2.1.4.1. Açık İklim .....	9
2.1.4.2. Bağımsız İklim .....	9
2.1.4.3. Kontrollü İklim.....	10
2.1.4.4. Samimi İklim.....	10

2.1.4.5. Babacan İklim.....	10
2.1.4.6. Kapalı İklim .....	10
2.1.5. Örgüt İklimi Boyutları .....	12
2.1.5.1. Örgüt Yapısı .....	14
2.1.5.2. Bireysel Sorumluluk .....	15
2.1.5.3. Ödül ve Ceza .....	15
2.1.5.4. Samimiyet ve Destek .....	16
2.1.5.5. Çatışma .....	16
2.1.5.6. Örgütsel Kimlik .....	17
2.1.5.7. Standartlar ve Risk.....	17
2.1.6. Örgüt İklim İle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	18
2.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA.....	19
2.2.1. Örgütsel Politika Kavramı .....	19
2.2.2. Örgütsel Politika Ve Güç İlişkisi.....	22
2.2.3. Politik Davranış .....	23
2.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA .....	24
2.3.1. Algılanan Örgütsel Politika Kavramı .....	24
2.3.2. Algılanan Örgütsel Politika Kavramının Boyutları .....	26
2.3.2.1. Genel Politik Davranışlar.....	26
2.3.2.2. Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak.....	26
2.3.2.3. Maaş, Ödül ve Terfi Kuralları .....	27
2.3.3. Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Yapılmış Çalışmalar .....	27
2.4. ÖRGÜT İKLİMİ İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLİŞKİSİ .....	31
BÖLÜM III : YÖNTEM.....	33
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....	33
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	35



3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	36
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	36
3.3.2. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği.....	36
3.3.3. Örgüt İklimi Ölçeği.....	37
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ.....	37
3.5. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ .....	38
3.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ .....	40
3.6.1. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	43
3.7. ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ .....	47
3.7.1 Örgüt İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz .....	51
BÖLÜM IV : BULGULAR .....	56
4.1. ÖRNEKLEMİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	56
4.2. ÖRGÜT İKLİMİ ALGISI DÜZEYLERİN İLİŞKİN BULGULAR .....	58
4.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	58
4.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	59
4.4.1. Kamuda Çalışanların Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiler.....	60
4.4.2. Örgüt İklimi Algılarının Algılanan Örgütsel Politika Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular .....	62
4.4.3. Kamuda Çalışanların Örgüt İklimi Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	65
4.4.3.1. Çalışanların Örgüt İklimine Yönelik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	66
4.4.3.2. Çalışanların Örgüt İklimine Yönelik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	67
4.4.3.3. Çalışanların Örgüt İklimine Yönelik Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	68

4.4.3.4. Çalışanların Örgüt İklimine Yönelik Algılarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	70
4.4.4. Kamuda Çalışanların Örgütsel Politik Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	71
4.4.4.1. Çalışanların Örgütsel Politik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	72
4.4.4.2. Çalışanların Örgütsel Politik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	73
4.4.4.3. Çalışanların Örgütsel Politik Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	74
4.4.4.4. Çalışanların Örgütsel Politik Algılarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	75
BÖLÜM V : SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
KAYNAKÇA .....	82
EKLER.....	90

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklar .....	8
Tablo 2: Örgüt İklim Boyutları.....	14
Tablo 3: Faktör Analizleri Öncesi Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Tablosu.....	39
Tablo 4: Algılanan Örgütsel Politika Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi .....	41
Tablo 5: Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği Faktör Analizi Sonucu .....	42
Tablo 6: Algılanan Örgütsel Politika Birincil Uyum İndeksi Değerleri .....	45
Tablo 7: Algılanan Örgütsel Politika İkincil Uyum İndeksi Değerleri.....	47
Tablo 8: Örgüt İklimi Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi .....	48
Tablo 9: Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi Sonucu .....	49
Tablo 10: Örgüt İklimi Birincil Uyum İndeksi Değerleri .....	53
Tablo 11: Örgüt İklimi İkincil Uyum İndeksi Değerleri.....	55
Tablo 12: Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	57
Tablo 13: Örgüt İklimi ve Boyutlarının Ortalama Değerleri .....	58
Tablo 14: Algılanan Örgütsel Politika ve Boyutlarının Ortalama Değerleri .....	59
Tablo 15: Örgüt İklimi ve Algılanan Örgütsel Politika Korelasyon Tablosu .....	61
Tablo 16: Örgüt İklimi ve Algılanan Örgütsel Politika Değişkenlerinin Regresyon Analiz Sonuçları .....	63
Tablo 17: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak Değişkeni Üzerine Etkisi .....	64
Tablo 18: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı Değişkeni Üzerine Etkisi .....	64
Tablo 19: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Değişkeni Üzerine Etkisi .....	65
Tablo 20: Örgüt İklimi Faktörlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi.....	66

Tablo 21: Örgüt İklimi Faktörlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....	68
Tablo 22: Örgüt İklimi Faktörlerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi.....	69
Tablo 23: Örgüt İklimi Faktörlerinin Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi.....	71
Tablo 24: Algılanan Örgütsel Politika Faktörlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi.....	72
Tablo 25: Algılanan Örgütsel Politika Faktörlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....	74
Tablo 26: Algılanan Örgütsel Politika Faktörlerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....	75
Tablo 27: Algılanan Örgütsel Politika Faktörlerinin Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....	76
Tablo 28: Araştırmanın Hipotez Test Sonuçları.....	77

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Politika Algısı Modeli.....	28
Şekil 2: Politik Düşüncedeki Değişim .....	30
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	33
Şekil 4: Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Birincil Diyagram.....	44
Şekil 5: Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: İkincil Diyagram.....	46
Şekil 6: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Birincil Diyagram.....	52
Şekil 7: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: İkincil Diyagram .....	54
Şekil 8: Değişkenler Arası Doğrusal İlişki Grafiği.....	63

## KISALTMALAR

- AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi
- AKT : Aktaran
- AÖP : Algılanan Örgütsel Politika
- BKZ : Bakınız
- DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- DPB : Devlet Personel Başkanlığı
- KMO : Kaiser-Meyer-Olkin
- SPSS : Social Package for Social Science
- TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

## BÖLÜM I : GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problemi açıklanmakta, amacı ve öneminden bahsedilerek, varsayımlar ve sınırlılıklar ilgili tanımlara yer verilmektedir.

### 1.1. PROBLEM

Politika, üzerine bir çok anlam yüklenebilmesi ve çoğu zaman olumsuz çağrışımlara neden olmasına rağmen, devletler gibi insanların da bireysel ve toplumsal amaçlarının gerçekleştirebilmesi açısından vazgeçilmez bir araçtır. Bireysel veya örgütsel amaçlar kişilere ve durumlara göre değişmekle birlikte, çalışanlar açısından istenilen pozisyona terfi, maaşında artış vb. olabilmekte, yöneticiler açısından ise politik etkinliği rekabete çevirmek, üretkenliği artırmak veya yasal gücünü uygulama aracı olabilmektedir.

Örgütler yalnızca biçimsel ve yüzeysel ilişkilerle açıklanamayacak kadar karmaşıktır (Ertekin ve Gülçimen, 2003). Bu nedenle belirsizliklerle dolu iş çevresine rasyonel olmayan insan davranışları da eklendiğinde örgütlerde politik davranışlar kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Politik davranışlar, örgütlerinin temel yaşam gerçeklerinden birisidir. Bu nedenle politik davranışların sergilenmesini engellemek imkansız olmakla birlikte nedenlerinin anlaşılabilir olarak yönetilmesi mümkündür. Örgüt içi politik davranışların yoğunluğu, örgütlerin yapısına göre farklılık gösterse de, her düzeyde yönetici ve işgörenler örgütsel politikayı, örgütsel ve/veya şahsi amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaktadır.

Tamer Koçel'e göre (2005), örgüt içi politika, "örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır". Örgüt içindeki farklı kişilerin sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkiledikleri bir süreç olan bu davranışlar, aynı zamanda örgüt açısından yararlı ya da yararsız olan sonuçlara da yol açabilmektedirler.

Politik davranışların örgüt ve bireyler açısından yararlı ya da zararlı olup olmadığı konusu, davranışın gerçekleştiğinden ziyade nasıl algılandığına bağlıdır. Örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde en önemli unsurlardan biri, örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların yine örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından algılanma biçimleridir. Çünkü bireyin ortamı politik bir şekilde algılaması, gerçekte,



politikaların o örgütte var olup olmadığına bakılmaksızın, içsel (örgüt içi) politikaların oluşmasına etki edebilir (Buenger, vd., 2007). Bu noktada, politik davranışların o örgütte etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmaması belirleyici olmamaktadır. Birey, eğer kendi düşünce ve varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algılamaktaysa, davranışlarını bu yönde şekillendirmesi ve ortamı politik bir hale dönüştürmesi son derece olağandır. Davranışların algılanması kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamana göre değişiklikler göstermekte, yani sübjektif bir özellik taşımaktadır. Bu yüzden örgütün politik atmosferinin belirlenmesinde kullanılacak en iyi yöntemlerin başında örgütsel politik algılamaların ölçülmesi gelmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992).

Örgütsel politika algısını şekillendireceği düşünülen ve bu tür algılarla yakından ilişkili olduğu ileri sürülen kavramlardan birisi de, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki işgörenler tarafında algılanan ve onların davranışlarına etkide bulunan, bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikleri olan örgüt iklimidir (Forehand ve Gilmer, 1964). Litwin ve Stringer (1968) çalışmasında, örgüt iklimi; iş çevresinin, bu çevrede yaşayan ve çalışan bireyler tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanan ve onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir şeklinde tanımlanmaktadır (Litwin ve Stringer, 1968). Çalışanların çalışma ortamlarıyla ilgili paylaştıkları algıları ifade eden örgüt iklimi, çalışma ortamını tanımlamak ve bunun politik algıyı nasıl etkilediğini belirlemek adına açıklayıcı ve mikro bir kavramdır. Örgüt iklimi, uygulanan politikalar ve sonuçları üzerinde önemli etkide bulunabilir (Ertekin ve Gülçimen, 2003). Örneğin çalışanlar, üst düzey yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının politik davranışlarda bulduklarını ve bu davranışların örgütçe ödüllendirildiğini düşünüyorlarsa, o örgütte, politik davranışları destekleyen bir iklim bulunmaktadır (Bozkurt ve Doğan, 2013:413).

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın problem cümlesi, “kamuda örgüt iklimi ile algılanan örgütsel politika arasında ilişki nasıldır ?” olarak belirlenmiştir.

## **1.2. AMAÇ**

Bu çalışmanın amacı; örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine varsayılan etkisini ve ilişkisini kamu sektöründe incelemektir. Ayrıca kamu sektöründe çalışanların demografik özelliklerine göre; örgüt iklimi ve örgütsel politik algılarının farklılaşp

farklılaşmadığını da belirlemek araştırmanın diğer bir amacıdır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıtlar aranacaktır.

1. Kamu sektöründe çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Kamu sektöründe çalışanların örgütsel politikaya ilişkin algıları ne düzeydedir?
3. Kamu sektöründe çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi) istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
4. Kamu sektöründe çalışanların örgütsel politikaya ilişkin algıları demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi) istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
5. Kamu sektöründe çalışanların örgüt iklimine ilişkin algıları ile örgütsel politik algıları arasında istatistiksel olarak ilişki var mıdır?
6. Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine istatistiksel olarak etkisi var mıdır?

### 1.3. ÖNEM

Örgütsel politika örgütsel yaşamın her noktasında yer alması rağmen, ulusal yazında üzerinde en az durulan konulardan birisi olmuştur. Örgütsel politika olgusu örgütün bugünü kadar geleceği için de çok önemlidir.

Yabancı literatürde sıklıkla araştırma konusu olan örgütsel politika kavramının farklı kültürlerde nedenleri ve sonuçları üzerine bir çok çalışma yapılmıştır. Batı kültüründen hem iş hem de toplumsal kültür açısından farklılaşan ülkemizde ise politika kavramı üzerinde çok az çalışma yapılmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın Türk yazınına katkı sağlaması beklenmektedir.

Yerel ve yabancı yazında örgüt iklimi olgusu, nedenleri, sonuçları ve diğer kavramlarla ilişkisi açısından sıklıkla incelenmiştir. Ancak örgütsel politika kavramı ile ilişkisi ve etkisi üzerine bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın hem ulusal yazında hem de genel örgüt yazınına katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışmanın politika ve iklim konusundaki araştırmacılara farklı bir bakış açısı getirebileceği düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilecek bulguların ise, yöneticilerin, örgütlerinde olumlu bir iklim yaratmalarının, çalışanlarının politik algılarını etkileyebileceği ve dolayısıyla politik davranışların olumsuz sonuçlarından örgütleri koruyabilme hususunda yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

#### **1.4. VARSAYIMLAR**

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının anketlere verecekleri yanıtların gerçek algılarını yansıtacakları düşünülmektedir.

- Araştırma kapsamı içerisindeki kamu çalışanlarının evren grubunu yeterli düzeyde temsil edecekleri düşünülmektedir.
- Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygundur.
- Kullanılan anketler istatistiksel açıdan güvenilirdir.

#### **1.5. SINIRLILIKLAR**

Araştırma kamu sektöründe çalışanları kapsamaktadır. Kamu sektöründe bir çok kurum ve kuruluş olmasına rağmen araştırma sadece üç farklı kamu kurumu üzerinden yapılmıştır. Türk toplumunun düşünce ve ifadelerini belirtirken açık olmadığı bir gerçektir (Aydın ve Coşkun, 2007:45). Kaldı ki; politika, üst(amir) gibi kavramların geçtiği ankete cevap verirken katılımcıların tedirgin olduğu da gözlemlenmiştir.

Hazırlanan soru formunda, katılımcıların kişisel kimliklerine açığa çıkaracak soru bulunmamaktadır. Fakat anketlerin uygulandığı kurumların bazılarında, anketin uygulanmasına aracılık eden kişilerin yöneticiler olması nedeniyle ankete dahil edilmek istenen çalışanlardan bir kısmında bu anketlerin yöneticileri tarafından inceleneceği şüphesi oluşmuş, dolayısıyla istenilenden daha az sayıda anket cevaplanmıştır. Bu durum çalışmanın diğer bir kısıtı olarak kabul edilebilir.

## **BÖLÜM II : İLGİLİ ALANYAZIN VE ARAŞTIRMALAR**

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusuna esas teşkil eden örgüt iklimi ve algılanan örgütsel politika kavramına ilişkin teorik bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu konularla ilgili yapılmış çalışmalara da yer verilmektedir.

### **2.1. ÖRGÜT İKLİMİ**

#### **2.1.1. Örgüt İklimi Kavramı**

1960'lerden itibaren sıklıkla araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olan örgüt iklimi, örgütlerin kişilere, kişilerin de örgütlere olan etkilerini anlamaya yardımcı olan önemli bir kavramdır. İklim, kelime olarak bir bölgedeki hava anlamına gelmektedir (TDK, 2013). Ancak köken bilimsel olarak Yunancadan gelmekte ve eğilim anlamını taşımaktadır. Bu kavram, sadece ısı, basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinin iç çevreyi nasıl tanımladığını anlatır. Sonuç olarak psikolojik bir yöne sahiptir (Ertekin, 1978:19).

İklim kavramı; işletme, aile ve sosyal kurumlara uyarlandığında bir metefor olarak karşımıza çıkmakla birlikte, kavramın temellerini oluşturan konularla ilgili çalışmalar 1900 yılların başından itibaren yapılmaktadır. Bu konuda ilk çalışma; Kurt Lewin, Lippitt ve White tarafından gerçekleştirilmiştir. Lewin çalışmasında sosyal iklim ve atmosfer kavramlarını kullanarak dolaylı olarak örgüt ikliminden söz etmiştir (Parker, 2000 akt. Arı, 2011:1).

Örgüt ikliminin tanımlanması amacı ile yapılan alanyazın taramasında, kavramla ilgili tek bir tanıma ulaşılamamıştır. Yönetim bilimciler, kavramı farklı dönemlerde farklı yönleriyle ele almış ve kavramsallaştırmıştır. Forehand ve Gilmer (1964:362) örgüt iklimini; bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, zaman içerisinde giderek yerleşen ve değişmez hale gelen, örgütteki insanların davranışlarını etkileyen ve örgütü tanımlayan özellikler bütünü olarak tanımlamıştır.

Örgüt iklimi kavramının temel kaynaklarından biri sayılan Litwin ve Stringer (1968:1) çalışmasında; “örgüt iklimi, iş çevresinin, bu çevrede yaşayan ve çalışan bireyleri tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanan ve onların isteklendirilmesine ve

davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesi” olarak tanımlanmıştır.

Uluslararası yazına paralel ulusal yazında bu konuda ilk çalışmalardan birini yapan Ertekin (1978:20) örgüt iklimini; “örgüte kimliğini kazandıran, bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan; örgüte egemen olan özellikler dizisidir” şeklinde tanımlamıştır.

Yüceler (2009: 447) ise örgüt iklimini, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim olarak tanımlamıştır.

Örgüt iklimi kavramı alanyazında zaman zaman psikolojik iklim kavramıyla birlikte veya aynı anlamda kullanılmıştır. İki kavram benzer olmasına rağmen örgüt iklimi, örgütte yer alan kişilerin ortak algılamalarını ifade ederken, psikolojik iklim kişinin sadece bireysel algılamasını ifade eder. Psikolojik iklim, kişiye özgüdür fakat bir birim yada örgütte yer alan kişilerce paylaşıldığında o birimin yada örgütün iklimini oluşturur (Schulte vd., 2006:645).

Örgüt iklimi konusunda bir çok araştırma yapan Batlis (1980), örgüt ikliminin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimi, örgütün politikaları, iş süreçleri ve örgütün yapısı gibi etmenlerin oluşturduğu genel izlenimden meydana gelir.
2. İklım algısı, örgütteki olayların ve durumların tanımlanmasıdır, değerlendirilmesi değildir.
3. Örgüt iklimi, ara değişken olarak görülebilir. Liderlik tipinden ve çeşitli iş aktivitelerinden etkilenebilir. Bu değişkenlerden etkilendiği gibi, kişinin örgütteki davranışlarını ve işe yönelik tutumlarını etkileyebilir.
4. Örgüt iklimi çok boyutludur. Örgüt iklimini etkileyebilecek birçok etmen olabilir (Batlis, 1980:234).

Bir bütün olarak örgütlerde iklim, girdilerle çıktılar arasında ciddi rol oynayan bir değişken olarak öne çıkmaktadır. İklim örgütsel ve psikolojik olarak işlevleri etkilemekte ve örgütsel işlevlerin sonuçlarında ciddi bir etki yaratmaktadır. Yani iklim örgütün üretim, kar, iş tatmini gibi çıktıları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgüt iklimi çalışanların başarısını ve tatminini etkileyeceğinden örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt ikliminin olumlu geliştirilmesinden yararlanılabilir (Demirel ve Seçkin, 2008:110).

### **2.1.2. Örgüt Kültürü**

Örgüt iklimini açıklarken hiç şüphesiz üzerinde en çok durulması gereken “örgüt kültürü” kavramıdır. Köken itibariyle ilk olarak antropologlarca kullanılan kültür kavramı herhangi bir insan grubu tarafından paylaşılan anlamlar olarak, neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirten ve grup üyeleri için uygun davranış ve düşünce tarzının ne olduğunu belirleyen bir sistem olarak tanımlanabilir (Özkul, 2013:7).

Hofstede (2005: 283) kültürü bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak, buradan yola çıkarak da örgüt kültürünü bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte örgüt kültürünün sadece örgüt üyelerinin değil, örgütün paydaşlarının ve örgüt ile etkileşim halinde olan herkesin zihninde olduğunu belirtmiştir.

Bir diğer tanımda ise örgüt kültürü, örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerler, tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin değerlerin, normların toplamı olarak tanımlanmıştır (Köse vd., 2001:227). Kültürü oluşturan öğeler şu şekilde sıralanabilir. Maddi kültür öğeleri, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar, kaide ve değerler, sosyal organizasyon, sosyal kurumlar ve politik hayat. Örgüt kültürünün temel öğeleri ise değerler, normlar ve varsayımlar olarak sıralanmakta, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri ise; seremoniler ve törenler, adetler (ritüeller), hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar olarak sayılmaktadır (Erdoğan, 1997:128).

### **2.1.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi**

İklim ve kültür kimi zaman aynı anlamda kullanılmış olsa da aralarındaki bir takım farklılıklar mevcuttur. Örgüt iklimi bir durumla ilgilidir; örgüt üyelerinin düşünceleriyle, duygularıyla ve davranışlarıyla bağlantısı vardır. Bu nedenle sübjektif ve çoğunlukla güçlü ve

etkili insanlar tarafından manipülasyona açıktır (Özkul, 2013:28). Buna karşılık kültür, gelişim süreciyle ilgilidir ve kökleri tarihin içindedir; genel olarak benimsenmiştir ve doğrudan manipülasyon girişimlerine karşı koymaya yetecek kadar karmaşıktır.

İklim, iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise temel ortak değerleri ve mesajları kapsar. Kısaca örgütün dışından kolaylıkla anlaşılmayacak paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları kapsar (Baykal, 2013:11).

**Tablo 1: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklar**

	<b>Örgüt Kültürü</b>	<b>Örgüt İklimi</b>
<b>Disiplin</b>	Sosyoloji, antropoloji	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji
<b>Bakış Açısı</b>	Kültüre has bakış açısı	Araştırmacının bakış açısı
<b>Analiz tipi</b>	Temel değerler, varsayımlar	Yüzeysel göstergeler
<b>Zaman</b>	Tarihsel gelişim	Bir anlık durum
<b>Bilgi kuramı</b>	Kendine has, tekrarlamaz sonuçlar çıkararak (kanun meydana getirmeyen)	Karşılaştırmalı, nomotetik (kanun koyan)

(Kaynak: Denison, 1996 akt., Arı, 2011:10).

Örgüt iklimi örgütün koşulları ile ilgili paylaşılan ortak algıları; örgüt kültürü ise grup üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler ve varsayımları ifade etmektedir (Kuei, vd.,1997, akt., Bal ve Berkin 2010:114).

Örgüt iklimi bireylerin işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir, aksi halde zayıf ve kötüdür (Aydoğan, 2004). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kapsadıkları süre açısından da farklılık gösterirler. İklim, kültüre göre daha kısa süreli, genellikle geçici ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar göstermektedir. Ancak işletme içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Bundan dolayı kötü bir iklim işletme üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir (Dinçer, 1998:339). Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak; örgüt ikliminin, örgüt kültürünün vitrini olduğu ileri sürülebilir. Yani üyelerinin örgüt kültürünü belirli bir zamanda nasıl algıladıklarını gösterir.



#### **2.1.4. Örgüt İklimi Türleri**

Örgüt iklimi üzerine yapılan çalışmalar neticesinde araştırmacılar, örgüt iklimini bir takım özellikleri ifade eden türler altında toplamışlardır. Literatürde sıklıkla Halpin (1966) ve Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklim türleri kullanılmıştır. Halpin'e göre örgüt iklimi altı grupta incelenebilir. Bunlar; açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, babacan iklim, samimi iklim ve kapalı iklimdir (Halpin, 1966, akt., Arslan, 2004: 223).

##### **2.1.4.1. Açık İklim**

Bu tür iklim özelliği gösteren örgütlerde, çalışanların moralleri oldukça yüksektir, yönetici ve astlar birbirleriyle uyum içinde çalışırlar. Yöneticiler eleştirilere her zaman açıktır, kişisel kurallar koymazlar. Bu örgütte verilen görevler büyük bir zevk ile yapılır.

Açık iklime sahip bir örgütte gözlenen durumlar aşağıda belirtilmiştir (Taymaz, 2003: 75-76).

- Örgütün amaçları ve politikası ilgililerce benimsenmiştir.
- Örgüt yöneticileri yönetim işlevlerini hatasız yerine getirmektedir.
- Örgütte görevli insanlar arasında yakın ve samimi ilişkiler vardır.
- İnsanlar aralarındaki ilişkilerden haz ve doyunluk duymaktadır.
- Örgütte insanların moralleri ve doyum dereceleri yüksektir.
- Örgütte insanlar yeterince güdülenmiş ve bağlanmışlardır.
- Örgütteki insanlar işyerlerinde bulunmaktan gurur duymaktadır.
- Örgütte iletişim ağı iyi işlemekte ve insanlar etkilenmektedir.

##### **2.1.4.2. Bağımsız İklim**

Bağımsız iklimle açık iklim esas olarak aynıdır. Ancak, bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir husus söz konusudur. Açık iklimde yöneticiler ve astlar arasında ilişkinin iyi olduğu gözlemlenmektedir, bağımsız iklimde ise yönetici ve astlar arasında belirli bir mesafe, psikolojik bir uzaklık söz konusudur. Çalışanların sosyal gereksinim ile sosyal doyumlara çok önem verildiği görülür (Özdemir, 2006: 46).

#### **2.1.4.3. Kontrollü İklim**

Bu iklim türünde verilen görevi yerine getirmek örgütte en çok önem taşıyan faktördür. Daha önce belirlenmiş olan kuralların dışına pek fazla çıkmaz. Yöneticiler kendi söylediklerinin sorgulanmadan yapılmasını ister. Kişiler arası ilişkiler iyi değildir, bu da çalışanlar arasında moral bozukluğuna sebep olur. Sosyal gereksinmelere de pek yer yoktur. Çalışanlar birbiriyle yakın ilişki kurmamakla birlikte genellikle yalnız çalışmayı tercih ederler. Engellenme ve yakından kontrol algısı olması gerekenden fazla, samimiyet ve anlayış gösterme boyutları ise düşüktür (Peker, 1993).

#### **2.1.4.4. Samimi İklim**

Çalışanların moralleri açık iklim kadar yüksek değildir. Çalışanlar işyerlerinin sosyal faaliyetlerine odaklanmıştır. Yöneticiler, çalışanlar ve örgütteki tüm bireyler bir aile havasındadır, kişiler arası ilişkiler oldukça gelişmiştir. Örgüt üyelerinin sosyal tatminleri yüksektir. Amaca ulaşmada, grup etkinliklerinin yönetim ve kontrolünün az olmasına karşın, sosyal gereksinimlerin doyumu yüksektir. Moral ve iş doyumu ortalamaya eşit veya yakındır (Peker, 1993).

#### **2.1.4.5. Babacan İklim**

Bu iklim türünde yönetici, astlarını kontrol etmeye odaklanmasına rağmen onların sosyal gereksinimlerini karşılamakta zayıf kalmaktadır. Burada, kontrollü iklimde olduğu gibi çalışanlar arası moral bozukluğu söz konusudur. Çalışanlar kendi aralarında çeşitli gruplara ayrılmakta ve verimsiz çalışmaktadırlar. Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. Yöneticiler personelle birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. Sonuç olarak babacan iklim, çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanların bulunduğu bir iklim türüdür (Özdemir, 2006: 47).

#### **2.1.4.6. Kapalı İklim**

Yönetici tek başına emredicidir. Örgütte işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili kendine özgü kurallar koymaktadır. Çalışanların fikirlerini ve çalışanların kişisel yeteneklerini önemsememektedir. Yönetici çalışanların motivasyonlarıyla ilgilenmemektedir. Yöneticinin bu davranış biçimi sebebiyle çalışanlar bu tür örgütlerde kalmayıp, ayrılma eğilimindedirler.

Örgüt ikliminin kapalı olmasına yol açan etkenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aksoy, 2006:14):

- İş güvenliğinin olmaması,
- Örgütün fiziki öğelerinin çalışmaya elverişli olmaması,
- Ergonomi kurallarına uygunsuzluk,
- Örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi,
- Karara ve yönetime katılma imkânlarından yoksunluk,
- Hiyerarşik, katı, merkezi ve mekanik örgüt yapıları,
- Formel ilişkilerde uyumsuzluk,
- Üst seviyenin ilgisizliği ve subjektif tutumları
- Sosyal ilişkilerde uyumsuzluk

Ulusal yazında ilk sınıflandırmayı Ertekin (1978:35) yapmıştır. İki farklı kamu kuruluşunda yaptığı, 24 boyutlu ampirik çalışmanın sonucunda ortaya 2 tür örgüt ikliminin çıktığını söylemiştir. Bunlardan ilki erke dayalı özendirilmeyen örgüt iklimi, diğeri ise başarı ve yaratıcılığa dayalı özendirici örgüt iklimidir.

**Özendirici iklim**, çalışanların yaptıkları iş neticesinde doyumlarını arttıran, başarı ve kendi yaratıcılık yeteneklerini kullanmasını sağlayan örgütü benimseyen ve bağlayan bir tür olarak sınıflandırılmıştır.

**Özendirilmeyen erke dayalı iklim**; özendirici iklimin tersine çalışanlarda güven ve birlik duygusu yerine korku ve başarısızlık beklentisi mevcuttur. Çalışanlar örgüt içi ve dışı çeşitli baskılara maruz kaldıkları bir örgüt iklimi olarak sınıflandırılmıştır.

Litwin ve Stringer (1968) ise yaptıkları araştırmalarda 3 farklı iklim türünden bahsetmişlerdir. Bunlar;

**Otoriter Yapılı İklim**: Görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim türüdür. Erke dayalı bir iklimdir. Bu yüzden otoriter yapılı iklim, korku ve başarısızlık beklentisi olan, örgüt dışı siyasal baskının fazla olduğu, görevin ilginç bulunmadığı, çalışanların üstlerine fazla bağımlı olduğu, çalışanları iten, örgüt içi çatışmanın yoğun olduğu, güdülemenin az bulunduğu bir iklim türüdür.

**Demokratik Yapılı İklim**: Bu iklim tipinde, gayri resmi bir yapı vardır. Grup bağlılığı, takım çalışması, dayanışma davranışları örgüte hakimdir. Yönetici de bu tür değerleri kendi

davranışlarına yansıtır. Bütün kademelerde kararlara katılım söz konusudur. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme ön plandadır. Kişisel gelişime özel olarak önem verilir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için grup toplantıları düzenlenir. Bu iklim tipi örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusunu öne çıkarır. Kişiler arası ilişkilerin mükemmelliğine iş mükemmelliğinden daha çok önem verilir. İş tatmini yüksekken etkinlik orta derecededir.

**Başarıya Yönelik İklim:** Yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim türüdür. Başarıya dayalı bir iklim, güven ve birliktelik duygusunu içeren, örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayan, özendirici, doyumun fazla olduğu, başarı ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmaya yönelten, örgütü benimseme ve bağlılık duygularının yüksek olduğu bir iklim türüdür (Litwin, ve Stringer., 1968)

#### 2.1.5. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, araştırmacılar önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediği varsayılan etmenlere göre bir çok farklı tanım ve boyutlandırma yapmıştır. Örgüt iklimi bir çok etmene bağlı olarak belirlenen bir kavramdır. Bu etmenler bireysel, örgütsel ve çevresel özellikleri içerir (Arslan, 2004:76). Eğer örgüt iklimi ile ilgili bir araştırmada bu özellikleri içeren boyutlar yok ise araştırma geçerli olmayabilir (Ertekin, 1978:22).

**Bireysel Özellikler:** Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.

**Örgütsel Özellikler:** Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık, çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk.

**Çevresel Özellikler:** Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme.

Literatürde öne çıkan örgüt iklimi boyutları şu şekilde özetlenebilir;

Forehand ve Gilmer (1964:366) örgüt iklimi üzerine yaptıkları araştırmalar sonucunda, beş faktörün örgütün iklimi belirlemede önemli rol oynadığını söylemiştir. Bunlar; örgütün büyüklüğü ve biçimi, liderlik davranışları, iletişim ağı, sistemin karmaşıklığı ve amacın yönü olarak belirtilmiştir.

Halpin (1966) örgüt iklimini, işgören ve yönetici davranış özellikleri olarak iki grupta incelemiştir. Yönetici davranış özellikleri; araya mesafe koyma, üretime yöneliklik, güven, çalışana önem, ve saygınlıktır. İşgören davranış özellikleri ise; çözülme, engelleme, samimiyet ve moraldir (John ve Taylor, 1999:53).

Zammuta ve Krackover (1991) örgüt iklimini daha kapsayıcı boyutlarla belirlemişlerdir. Bunlar; güven, çatışma, birlik ruhu, ödüller, değişime direnç, lider güvenilirliği ve baskı olarak yedi boyuttur (akt., Baykal, 2013).

Schneider (2009) ise iklimin boyutlarını, kişilerarası ilişkiler doğası, hiyerarşinin doğası, işin doğası, örgütün işleyişi, destek ve ödüller olarak boyutlandırmıştır (Schneider vd., 2009).

Bu çalışmada; örgüt iklimi ile ilgili bir çok çalışmaya da esas teşkil etmesi ve iklimi kapsamlı boyutlar altında ele alması nedeni ile Litwin ve Stringer'in (1968) geliştirdikleri örgüt iklimi boyutları esas alınmıştır. Bu nedenle bu boyutlar diğer örgüt iklimi boyutlarından daha detaylı olarak incelenecektir.

Litwin ve Stringer (1968) motivasyon ve örgüt iklimi çalışmalarının sonucunda örgüt iklimini dokuz boyut altında incelemiştir. Bu boyutlar yapı, sorumluluk, ödül, samimiyet, destek, çatışma, standartlar, kimlik ve risktir. Konu ile ilgili bazı çalışmalarda ise samimiyet ve destek boyutları birleştirilerek sekiz boyut üzerinden incelenmiştir. Litwin ve Stringer yaptığı çalışmada örgüt ikliminin boyutlarını açıklarken, McClelland'ın ihtiyaçlar teorisinden yararlanmıştır.

McClelland (1961) yaptığı araştırmalar neticesinde her insanda oranı değişmekle birlikte üç insancıl güdünün var olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki, zor bir şeyi başarmak için duyulan istek olan *başarma güdüsüdür*. İkincisi, diğerlerini kontrol etme ve etkileme ihtiyaçı ve diğerlerinin üzerinde otorite sağlama isteği olan *güç güdüsüdür*. Sonuncusu ise, yakın kişisel ilişkiler kurmak isteği ve çatışmadan uzak durmak isteği şeklinde

özetlenebilecek *ilişki(bağlanma) güdüsüdür*. Aşağıdaki tabloda boyutların güdülerle olan ilişkisi yer almaktadır. (Robbins ve Judge, 2012).

**Tablo 2: Örgüt İklim Boyutları**

<b>Örgüt İklimi Boyutları</b>	<b>Başarı Güdüleme Etkisi</b>	<b>Bağlanma Güdüleme Etkisi</b>	<b>Erk Güdüleme Etkisi</b>
<b>Örgüt Yapısı</b>	Azaltıcı	Azaltıcı	Uyarıcı
<b>Sorumluluk</b>	Uyarıcı	Etkisiz	Uyarıcı
<b>Samimiyet</b>	Etkisiz	Uyarıcı	Etkisiz
<b>Destek</b>	Uyarıcı	Uyarıcı	Etkisiz
<b>Ödüllendirme/Cezalandırma</b>	Uyarıcı	Uyarıcı	Etkisiz
<b>Çatışma</b>	Uyarıcı	Azaltıcı	Uyarıcı
<b>Standartlar</b>	Uyarıcı	Etkisiz	Etkisiz
<b>Kimlik</b>	Etkisiz	Uyarıcı	Azaltıcı
<b>Risk Yüklenme</b>	Uyarıcı	Etkisiz	Etkisiz

(Kaynak: Litwin ve Stringer, 1968:45 akt., Arslan, 2004:78).

Litwin ve Stringer (1968:45), örgüt iklimine ait dokuz boyutun, çeşitli fonksiyonlara sahip, bir takım görevlerin gerçekleştirildiği ve yalnızca organizasyonlarda veya görev gruplarında geçerli olduğunu belirtmiştir. Yani bu boyutlar aileler veya farklı sosyal gruplar için geçerli değildir. Bu boyutlar ölçülebilir özelliktedir ve bir örgütsel durumu tanımlamaya ve diğer örgütsel durumlarla aralarındaki farkı ortaya koymaya yaramaktadır. Çalışmamızda da kullanılan Litwin ve Stringer'in örgüt iklimi boyutları ve açıklamaları aşağıda verilmektedir.

### **2.1.5.1. Örgüt Yapısı**

Örgütsel yapı kavramı araştırmacılar tarafından, hiyerarşik düzeyler ile uzmanlaşmış birimlerin ve görevlerin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Rainey, 2009:204). Organizasyonlarda yapı, örgüt iklimi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Katı ve hiyerarşik organizasyon yapıları güçlendirme ve yaratıcılığı engelleyen bir örgüt iklimi oluştururken; yatay organizasyon yapılarının oluşturulması yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması örgütleri kuvvetlendirmektedir (Çekmecelioğlu, 2008).

Litwin ve Stringer (1968:46-47) tarafından bu boyutta konu edilen kavramlar; örgütte algılanan sınırlar, ulaşılabilen bilginin derecesi, davranış üzerindeki sınırlandırmalar, hiyerarşik durum, otorite, tanınırlık ve statü için rekabet, biçimsellik ve sosyal mesafedir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere Litwin ve Stringer bu boyutun işgörenlerin “başarı güdülenmesi” ve “bağlanma güdülenmesi” üzerinde azaltıcı etkide bulunacağını “erk güdülenmesi” üzerinde ise uyarıcı etkide bulunacağını belirtmektedirler.

#### **2.1.5.2. Bireysel Sorumluluk**

Bireysel sorumluluk, bir iş verildikten sonra kişinin sık sık denetlenmesi yerine, onun işini iyi bir şekilde yapacağına güvenilme hissidir. Her örgütte sorumluluk kişiden kişiye değişiklik göstermekle birlikte, üst yönetici tarafından belirlenmektedir (Özkul, 2013:10).

Örgüt iklimi açısından bu boyut, kararları alırken hissedilen bağlılık ve sorumluluk ile ilgilidir. Bir örgütte kişisel sorumluluğa ne kadar önem verileceği o örgütün yapısına bağlıdır. Başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler, yaptıkları işler ve sonuçları için sorumluluk almak isterler. Bu tip kişiler, sonuçların kendi çabalarına bağlı olduğu durumlarda çalışmak ve yaptıkları iş hakkında geri besleme almak ister, çünkü edindikleri başarıyı kendi standartlarıyla ilişkilendirmek onları motive eder. Kişilerin kendi haklarında belirlediği standartlar ve beklentiler ise, geçmiş başarı performansları, önceden aldığı sorumluluklar ve kişinin yaptığı işin çıktısından ne kadar sorumlu olduğu ile ilgilidir. Bu sebeple kişinin başarısı ne kadar kendi başarı olmaktan çıkarsa, görevi yerine getirmenin motivasyonu kişinin gözünde o derece azalır (Litwin ve Stringer, 1968:49).

Kişisel sorumluluğa önem veren örgüt iklimi işgörenler üzerinde “erk ve başarı güdüsünü” uyarmaktadır. Kişisel sorumluluğa ağırlık vermenin “bağlanma güdüsü” üzerinde herhangi bir etkisi görülmemektedir (Litwin ve Stringer, 1968:53).

#### **2.1.5.3. Ödül ve Ceza**

Yüksek performansın devamlılığını sağlamak için işgörenenin takdir edilip ödüllendirilmesi oldukça önemlidir. Organizasyonlarda bireysel katılımı destekleyen, performansa dayalı, adil bir ödül sisteminin varlığı çalışan bağlılığını, güçlendirmeyi, iş tatminini, yaratıcılığı arttırırken, işten ayrılma niyetini azaltacak böylece işletmeler için kritik öneme sahip çalışanların organizasyonda kalmasını sağlayacaktır (Çekmecelioğlu, 2008).

Ödül sistemi eğer performansa bağlı, kesin ve açık şekilde belirtilmiş ise, McClelland’ a göre başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler üzerinde motivasyonu arttırıcı etkisi



olduğu söylenebilir. Ödülün yaygın olması ve herkese verilmesi durumunda ise başarıma ihtiyacına yönelik kişi bundan etkilenmez.

Performansa dayalı ödüllendirme sistemi, ilişki ihtiyacına yönelik kişiler üzerinde etkili değildir. Onlar için önemli olan kişiler arası yakın ilişkilere sahiptir. Takdir edilme davranışı açısından ise, eğer örgütte uygun görme, onaylama, beğenme davranışları yüksek ise bu ilişki ihtiyacı yüksek kişilerin motivasyonlarını artırır (Litwin ve Stringer, 1968). Ödüllendirici iklim cezalandırıcı iklimden daha çok “başarı” ve “bağlanma güdüsü” yaratmaktadır.

#### **2.1.5.4. Samimiyet ve Destek**

Samimiyet ve destek boyutu, kişilerin birbirlerine güvenebildiği ve birbirlerine destek olduğu bir ortamda dostluğun değer gördüğüne dair bir duygu olarak tanımlanabilir (Lyman, 2000, akt., Arı, 2011).

Samimiyet boyutunun “başarıma ihtiyacına” ve “güç ihtiyacına” yönelik kişilerin motivasyonu üzerinde etkili olmayacağı fakat ilişki ihtiyacı yüksek kişilerin motivasyonu açısından arttırıcı etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Destek boyutunun ise “başarıma ihtiyacı” yüksek ve “ilişki ihtiyacı” yüksek kişilerin motivasyonu üzerinde arttırıcı etkiye sahip olduğu fakat “güç ihtiyacına” yönelik kişiler üzerine bir etkiye sahip olmadığı düşünülmektedir (Litwin ve Stringer, 1968).

#### **2.1.5.5. Çatışma**

“Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005:664). Çatışmanın grup ve örgüt üzerine oynadığı rol üzerinde farklı bakış açıları vardır. Geleneksel yaklaşım örgüt içerisindeki huzuru bozabileceğinden çatışmadan kaçınılması gerektiğini dile getirirken, etkileşimci görüş örgütün etkin olarak yönetilmesi için çatışmadan kaçmak yerine çatışmayı yönetmenin tercih edilmesi gerektiğini söylemektedir (Robins ve Judge, 2012).

Çatışma süreci beş ana aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, yapı ve kişisel değişkenler nedeni ile olası bir karşıtlık ve uyuşmazlık ortaya çıkmasıdır. İkinci aşama, çıkan uyuşmazlık algılanıp kişiselleştirilmesidir. Çatışmanın üçüncü aşamasında, rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyumlu olma gibi davranışların hangi niyetle olduğu ele alınmaktadır. Bunlar sonucunda meydana gelen çatışma, grup performansının yükselmesi veya düşmesi ile

sonuçlanmaktadır. Bu sonuçlar karar vermeyi ve grup performansının geliştirici etkisi olan işlevsel çatışmalar şeklinde olabilirken, hoşnutsuzluk, performansta düşüklük, örgütten ayrılma hatta örgütsel sabotaja kadar uzanan işlev bozucu sonuçları da olabilmektedir.

McClelland'a göre başarıma ihtiyacı yüksek olan kişilerin çatışma ile yüzleşmelerinin motivasyonlarını arttıracığı düşünülmektedir. Ancak, ilişki ihtiyacı hisseden kişiler için aynı şey söz konusu değildir. Çünkü çatışma ortamına girildiğinde, ilişki ihtiyacı yüksek kişilerin ihtiyaç duyduğu samimiyet ortamı ve yakın ilişkiler kaybolur, dolayısıyla da bu kişilerin motivasyonlarının düşmesi beklenir. Güç ihtiyacı yüksek olan kişiler için ise çatışma ile yüzleşme, diğer kişileri etkileyecekleri bir ortamdır. Çatışmayla yüzleşme sırasında diğer kişileri ikna etme yoluna gidebilirler ve onlardan üstün olmak isterler. Ancak yapılan çalışmalarda kısa süreli görev gruplarında güç ihtiyacı yüksek olan kişilerin böyle bir eğilimi olmadığı görülmüştür. Bu sebeple bir örgütün uzun süreli üyesi olan ve güç ihtiyacı yüksek olan kişilerde yüzleşmenin motivasyonu arttırıcı bir etkisi olduğu söylenebilir (Litwin ve Stringer, 1968).

#### **2.1.5.6. Örgütsel Kimlik**

Örgütsel kimlik, örgüt içerisinde çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini tarif eden, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiğini gösteren önemli bir kavramdır. Kişiler örgütsel kimlik ve grup sadakati sebebiyle, çalıştıkları örgütte veya iş grubunda işlerin yapılması için daha çok çaba gösterirler. Grup kimliği ve grup sadakatının artması, çalışanların motivasyonunu, iş tatmini ve işe bağlılığını artırır (Knippenberg ve Schie, 2000 akt., Arı, 2011).

#### **2.1.5.7. Standartlar ve Risk**

Standartlar boyutu açık veya ima yoluyla belirtilen hedefler ve performans standartlarının öneminin algılanmasıdır. Bu boyut ile, işin iyi yapılması ve kişisel ya da grup hedefleri ile temsil edilen mücadelecilik vurgulanmaktadır (Bal ve Berkin, 2010:116).

Standartlar, bir işin ne kadar iyi yapılması gerektiğini belirtebileceği gibi, uygun olarak belirlenmiş bir başarı seviyesinin sonucu olarak da görülebilir. Standartlar ile daha çok "başarı güdülenmesi" arasında bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Yüksek düzeydeki iş başarımları ölçümleri "başarı güdülenmesini" uyarılmaktadır. Yapılan çalışmalarda iş başarımları

ölçümleri ile “bağlanma güdüleme etkisi” arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır (Litwin ve Stringer, 1968).

Risk ise; bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde kontrol edilen, ortaya çıkabilecek yararları veya fiziksel maliyetleri olan, ekonomik veya psiko-sosyal olarak kişinin diğerlerine karşı iyi olmasını sağlayan ve sonucu hakkında belirsizlik olan bir davranıştır (Trimpop, 1994:9). Değişimin bir sonucu olarak belirsizlik ortamında çalışanlar belirli ölçülerde riskler alarak çalışmak durumundadırlar. Risk almayı, işbirliğini, kaliteyi ve güvenliği destekleyen bir örgüt ikliminin buluşçuluğu teşvik edeceği ve yüksek performansa neden olacağı ileri sürülmektedir. Bunun dışında bürokratik ve merkezi bir yapı, kapalı iletişim kanallarının olması, bireysel güvensizlik duygusu, otoriter bir yönetim tarzı risk almayı engelleyecektir (Çekmecelioğlu, 2008).

Çalışmanın örneklemini oluşturan kamu sektöründe ki hali hazırda geleneksel kamu yönetimi anlayışı hüküm sürmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışına temel oluşturan, hiyerarşik kademe anlayışı ve farklılıklar, merkezîyetçi anlayış, gizlilik ve kapalılık, statüko, kural odaklılık, sorgulanamazlık ve dokunulmazlık nedeni ile örgüt iklimi boyutlarından standartlar ve risk boyutu çalışmamıza dahil edilmemiştir.

#### **2.1.6. Örgüt İklim İle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Örgüt iklimi konusunda literatürde bir çok araştırma bulunmaktadır. Uluslararası yazın tarandığında 1960-2000 tarihleri arasında örgüt iklimi konusuna yoğun bir ilgi olduğu gözlenmektedir. 2000’ler sonrası uluslararası yazında konuya ilgi azalırken yerel yazında konu ile ilgili araştırma sayısı artarak devam etmiştir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Örgüt iklimi kavramı sıklıkla iş tatmini ve motivasyon kavramları ile ilişkilendirilmiştir. Yapılan araştırmalarda pozitif bir örgüt ikliminin iş tatminini ve motivasyonu arttırdığı görülmüştür (Litwin ve Stringer, 1968; Pirola vd., 2002; Neal vd., 2005; Aksoy, 2006; Çekmecelioğlu, 2008; Özkul, 2013).

Likert (1967) örgüt ikliminin; örgütsel öğrenme, performans, işgücü devri ve devamlılığı üzerinde etkili olan psikolojik, çok boyutlu ve karmaşık bir unsur olduğunu belirtirken, Batlis (1980) 111 süpermarket yöneticisi üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada

örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini ve örgütten ayrılma eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmaktadır (Doğan ve Üngören, 2009:45).

Örgüt ikliminin, örgütsel bağlılık konusu ile olan ilişkisi üzerine de bir çok araştırma yapılmıştır (Patterson vd., 2005; Yüceler, 2009; Gürkan, 2006). Araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde örgüt ikliminin de pozitif (olumlu) olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Eren ve Çekmecelioğlu'nun (2002) Türkiye'deki en büyük 500 sanayi firması üzerinde yapmış oldukları bir araştırma, organizasyonun yeni ve farklı fikirler ile ürün ve hizmetleri teşvik etmesine yönelik uygun bir örgüt ikliminin olmasının örgüt yaratıcılığını teşvik edeceğini göstermiştir (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002). Bir başka çalışmada da örgüt iklimi değişkenleri arasında yer alan yönetici desteği, bağdaşıklık ve tarafsızlıkla ilgili işgören algıları arttıkça, yeniliğe destek algılarının arttığı gözlemlenmektedir (Keleş, 2008).

İşgörenlerin örgütü nasıl algıladıkları araştırmacılar için hep bir merak konusu olmuştur. Örgüt ikliminin; örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik, mobbing ve stres gibi birçok örgütsel davranış değişkenleri ile olan ilişkisi de bir çok araştırmaya konu edilmiştir.

## **2.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA**

### **2.2.1. Örgütsel Politika Kavramı**

Politika kavramının kaynağı çok eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Köken olarak Eski Yunan'a ve kelime anlamı olarak da eski Yunan'da şehir anlamına gelen "polis" kelimesine dayanmaktadır. Bu dönemde politika devlet yönetimi ve devlet işleriyle ilgili olan her şeyle eş tutulmuştur (Mehtap, 2011). Sözlük anlamı olarak politika;

1. Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa.

2. Davranış biçimi, düşünce yapısı.

3. Bir hedefe varmak için karşındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıktan yararlanma vb. yollarla işini yürütme anlamlarına gelmektedir.

Politika ilgili tanımlamalar iki ayrı görüş etrafında toplanmıştır. Bu görüşlerden birine göre politika; çatışma, mücadele ve kavgayı anlatmakta iken, diğer görüşe göre politikanın, özel çıkarların ötesinde, genel yarar ve bütünlük sağlamak amacı güttüğü savunulmaktadır (Mehtap, 2011). Aslında her iki görüş de doğrudur. Politika insan doğası gereği, farklı düşünceleri, eğilimleri ve güç mücadelelerini içermekle birlikte bunları toplumun genel yararı üzerine uzlaştıran bir kavramdır.

Yaşamın her noktasında karşımıza çıkan politika kavramının örgütler üzerine yansımalarının ne şekilde olduğu birçok yönetim bilimci için merak konusu olmuştur. Araştırmacılar oldukça uzun bir süredir örgütlerde politika konusunu, politik davranışı, davranışın ortaya çıkış nedenlerini, politik davranışı nelerin oluşturduğunu ve bunun örgüte etkilerini tanımlamaya çalışmıştır. Alanyazında Weber ile birlikte örgütlerde güç ve politika konusunun ele alındığı söylenebilir. Örgüt yazınında ise 1960'lı yılların başından itibaren örgütsel politika kavramı yer almaya başlamıştır (Bursalı, 2008).

Gandz ve Murray 1962 yılından önce örgütsel politika ile doğrudan ilgili 3; 1963–1967 yılları arasında 5; 1969–1972 yılları arasında 7; 1973–1977 yılları arasında ise 11 kaynağa ulaşılabildiğini belirtmektedirler (Gandz, ve Murray, 1980a). Daha sonraki yıllarda örgütsel politika kavramı ile ilgili bir çok araştırma olmasına rağmen Koçel'in dediği gibi örgütsel davranış konusunda üzerine en az durulan konulardan biri olmayı sürdürmüştür (Koçel, 2005).

Örgütsel politika çalışmaları iki bağımsız kolda ilerlemiştir. Birincisi; objektif olarak tanımlanan, politik davranışlar üzerinde yoğunlaşan çalışmalar iken, diğeri; sübjektif olarak tanımlanan, politik algılamalar üzerinde yapılan çalışmalardır (Mehtap, 2011:18). Politik davranış üzerine yoğunlaşan çalışmalarda, araştırmacılar taktikler ya da stratejiler üzerinde odaklanmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda politik davranışın nedenleri ile çeşitli etkileme taktiği tipolojileri ileri sürülmüştür. İkinci yaklaşımda ise araştırmacılar, daha sübjektif olan çalışanların politik algılamaları üzerinde açıklamalarda bulunmuşlardır.

Örgüt içinde politika; davranış ve karar verme kurallarının belirsiz olduğu veya bu gibi kurallar çok fazla bulunmadığında ya da kaynakların sınırlı veya kıt olduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Cropanzano ve Kacmar, 1995). Bazı çalışmalar örgüt içi politikayı, güç oyunları ve etkileme taktikleri olarak ele alırken bazıları ise eşitlik ve adalet duyguları açısından ele almaktadırlar (Preffer, 1992). Politik davranış her işyerinde ve her kademedede

bulunan bir davranıştır fakat anlaşılması zordur. Aslında anlaşılmasının zorluğu örgüt içi politika konusundaki kavram karmaşasından kaynaklanmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1991).

Bugüne kadar örgütsel politika ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, kavramın tanımlanmasına ilişkin kabul gören tek bir tanım olmadığı söylenebilir. Örgütsel politika için literatürde sıklıkla geçen bazı tanımlar aşağıda verilmiştir.

“Örgütsel Politika ve Taktikler” kitabının yazarı Ertekin (2003) örgütlerde politikayı, bireylerin ve grupların, örgütün kıt kaynaklarının paylaşımı için rekabet ettiği ve örgüt için stratejiler ve amaçlar üretmeye çalışan eylemler dizisi olarak değerlendirmektedir (Ertekin, 2003:2).

Koçel (2005), örgüt içi politikayı, “örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Örgüt içindeki farklı kişilerin sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkiledikleri bir süreç olan bu davranışlar, aynı zamanda örgüt açısından yararlı ya da yararsız olan sonuçlara da yol açabilmektedirler.

Bir diğer tanımda ise, örgüt içinde gayri resmi temelli, belirsiz faaliyet ve yönetimin mevcudiyeti mümkün olduğu zaman, kişilerin şahsi çıkar yada kariyerlerini korumak ve geliştirmek için sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmıştır. (Drory,1993:59).

Örgütsel politika ile alakalı şahsi çıkarların maksimizasyonuna vurgu yapan bir diğer tanımlama ise; örgütsel politikayı, şahsi çıkarları maksimize etmek için stratejik olarak dizayn edilmiş davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu yüzden örgütsel politika kolektivist örgütsel amaçlarla çelişmektedir (Vigoda, 2000:332).

Mayes ve Allen, örgütsel politika konusunda yapılan tanımları inceleyerek daha bütünleştirici bir tanım ortaya koymuşlardır. Buna göre, örgütsel politikayı, “örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesi” olarak tanımlamışlardır (Mayes, vd., 1977, akt., Bursalı, 2008,).

Zaleznik ise örgütsel politikayı, örgüt içindeki grupların, diğer grupları etkilemek veya örgütsel amaçlar, kararlar, kaynak tahsisi, ilke ve pratikleri veya örgüt dışındaki grupları etkilemek için kullandıkları enformel taktik ve yaklaşımlar olarak tanımlamıştır (Zaleznik, 1999:58).

Örgütsel politika kavramı kimi çalışmalarda makro bir bakış açısından yararlanarak; örgütteki kararların alınması ya da çevresel ve yapısal değişkenler açısından ele alınmıştır. Kimi çalışmalarda ise mikro bir bakış açısıyla; yani bireylerin davranışları ile açıklanmaya çalışılmıştır (Bursalı, 2008:31).

Kavram açıklanmaya çalışılırken bir çok çalışmada “güç, etkileme ve politik davranma” kavramları sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Çünkü sınırsız insan ihtiyaç ve isteklerini sınırlı kaynaklarla karşılamak için, kaynakların yönetiminde politikayı ve politik davranışı, bunu uygulayabilmek için ise gücü doğru kullanmaya ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütsel politikayı değerlendirebilmek için güç ve politik davranış kavramlarını açıklamak gerekmektedir.

### **2.2.2. Örgütsel Politika Ve Güç İlişkisi**

Politika ile yakın ilişkili kavramların başında güç kavramı gelmektedir. Güç ve politika birbirlerinin içinde yer alan ve birbirinden beslenen kavramlardır. Politika, gücün arttırılmasına neden olmakta, güç ise politikanın uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Tıpkı politika gibi negatif anlamlar çağrıştırmasına rağmen güç örgütlerin ve özellikle yöneticilerin olmazsa olmazıdır.

Güç kavramı ile ilgili bir çok tanımlama yapılmıştır. Weber (1947) güç kavramını, bir toplumsal ilişki içinde, neye dayalı olursa olsun, kendi istencini, dirençleri bile aşır yerine getirme kapasitesi olarak tanımlamıştır (Weber, 1947, akt., Aydın ve Çoşkun, 2007). Koçel’e göre (2005) ise güç; “başkalarını etkileyebilme yeteneğidir, başka bir deyişle bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir”.

Güç aslında bağımlılığın bir fonksiyonudur. B’nin A’ya olan bağımlılığı arttıkça A’nın daha fazla gücü olduğu ortaya çıkmaktadır. Yani kişinin istekleri üzerinde kontrolü olan kişinin aynı zamanda kişi üzerinde de gücü bulunmaktadır (Robins ve Judge, 2012).

Örgütsel gücün kaynağının neler olduğu konusunda yazında genel bir mutabakat olduğu gözükmemektedir. French ve Raven (1959) çalışmaları neticesinde gücün beş temelini olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve kişisel (karizmatik) güçtür. (French ve Raven, 1959, akt., Tworoger, 2004: 4-5). *Zorlayıcı güç*, fiziksel yaptırım uygulama tehdidi imkânına dayanır. *Ödüllendirici güç* temeli, bir aktörün diğer aktörün kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönündeki algısından

kaynaklanır. Aynı aktör kendisinin cezalandırılmasını araçsal olarak başka bir aktöre bağlıyorsa *cezalandırıcı güç* temeli oluşur. *Yasal güç*, aktörlerden biri, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşündüğünde temellenir. *Uzmanlık gücünün* temeli ise aktörün diğer aktörün özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi halinde ortaya çıkar. *Kişisel Gücün* temeli kimlikleşme, kişisel sadakat ve duygudaşlık gibi incelikli kişisel ilişkilerde yatar. Bu tür güç temelinde, A'nın B'yi, B onu sevdiği ve onun iyi bir insan olduğunu düşündüğü zaman görülür (Aydın ve Coşkun, 2007:24).

Güç, liderliğin ve yönetimin temel taşlarından birisidir fakat bu, gücün yalnızca liderler ve üst düzey yönetim tarafından uygulandığı anlamına gelmemektedir. Çünkü güç ilişkileri, örgüt içerisinde çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve tüm diğer paydaş gruplarını etkileyen bir süreçtir. Kısacası, bu grupların üyelerinin her biri çeşitli oranlarda ve boyutlarda birbirlerini etkileyebilecek güce sahiptir (Mehtap, 2011:31). Örgüt içinde kaynağı ne olursa olsun her seviyede çalışanların güçlerini kullanmaları onların politikaya dahil olduklarını göstermektedir. Başkalarını etkileyerek iş gördüren yöneticilerin veya amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işgörenlerin çeşitli güç kaynaklarını kullanması ve daha fazlasına sahip olması normaldir. Önemli olan bunun bilincinde olması, kaynaklarını, sınırlarını ve ahlaki sonuçlarını bilmesidir (Yıldırım, 1997).

### **2.2.3. Politik Davranış**

Bireylerin örgüt içinde amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için, bilinçli olarak ve kendi çıkarları doğrultusunda yaptıkları maksatlı davranışlar politik davranışları oluşturmaktadır (Bursalı, 2008:41). Bireyin örgütsel olayları yorumlama tarzlarını etkilemek için planlanan politik davranış, bu özelliği ile subjektif değerlendirmelere ve yorumlara dayanmaktadır.

Kacmar ve Ferris (1991) politik davranışı, “bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını maksimize etmek için, diğerlerinin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğerlerinin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme süreci” olarak tanımlamıştır (Kacmar ve Ferris, 1991).

Peterson (1982) politik davranışı, çalışanın resmi görev tanımında gerekli olarak belirtilmeyen ancak kurum içinde avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyebilecek faaliyetler olarak tanımlamıştır (Peterson, 1982, akt., İslamoğlu ve Börü, 2007:136).



Örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan politik davranışları kaynağına göre; yönetsel-örgütsel, grup ve bireysel nedenler olarak sınıflamak mümkündür (Ferris ve Kacmar, 1992).

**Yönetsel-Örgütsel Nedenler:** Örgütte iltimasın liyakatten daha önemli görülmesi, evet efendimci bir ortam yaratılması, kaynak dağılımının adil olmaması, personel seçimi ve terfilerde yöneticilerin kendilerine itaat edecek kişilerden yana tercih yapması gibi davranışlar, yönetsel-örgütsel nedenlere bağlı yaygın politik davranışlar bağlamında değerlendirilebilir. Bu tür politik davranışları sergileyen kişiler, yöneticiye yağcılık ederek, belirsizlik yaratarak, emir-komuta zincirini kırarak, koalisyon kurarak, bilgi kirliliği yaratarak, örgüt içinde yöneticilerle güçlü ilişkiler kurarak politik davranışların negatif sonuçlarını kendi yararlarına dönüştürebilirler (Demirel ve Seçkin, 2009:150)

**Bireysel Nedenler:** Bireylerin politik davranışlara yatkın olması, vurdumduymaz olması, yönetici ve diğer çalışanlar tarafından dışlanmaktan korunmaya çalışması, kısa sürede örgüt içinde kariyer yapmayı arzulaması, çevresindekileri önemli olduğuna ikna etme siyaseti izlemesi gibi davranışlar örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan bireysel davranışlara örnek olarak verilebilir. Bu durumda olan çalışanlar; patrona şikayet etme, güçlü kişilerle bağlantılar kurma, örgütsel kaynakları kendi çıkarları doğrultusunda kullanma, başkalarına yardımcı olarak onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirme, yavaş ama emin adımlarla kabul görme yoluna başvurma gibi seçenekler üretebilirler.

**Grupsal Nedenler;** Çalışanların zıtlasmaktan kaçınacağı grupların varlığı ve etkinlik derecesi, informel ilişki ve iletişimin formel yapılar kadar hatta daha da güçlü olması, grupsal nedenler arasında sayılabilir. Bazı yöneticiler grupların politik davranışlarını kendi amaçları doğrultusunda kanalize ederek, tehdit olarak algıladıkları kişi ya da kişileri pasifize etmeyi isteyebilirler. Çalışanlar ise bu tür politik davranışlardan kendilerini korumayı veya bu yolla diğerlerini etkilemeyi isteyebilirler (Demirel ve Seçkin, 2009:150).

## **2.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA**

### **2.3.1. Algılanan Örgütsel Politika Kavramı**

Örgütsel politika ile ilgili daha öncede belirttiğimiz birbirinden farklı birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlamalar örgütsel politikayı ve sonucunda oluşan politik davranışı hem olumlu hem de olumsuz sonuçları açısından ele almıştır. Örneğin bazı çalışmalarda politikayı

“çıkarları gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması” şeklinde; bazı çalışmalarda ise, “sadece kendine hizmet eden ve örgüt tarafından onaylanmayan olumsuz bir davranış” şeklinde ifade edilmiştir. Burada davranışın değerlendirilmesinde temel unsur, davranışın uygulanması değil; davranışa atfedilen anlam yani insanların bu konudaki düşünme biçimleridir (Bursalı, 2008:25).

Politik davranışların örgüt ve bireyler açısından yararlı ya da zararlı olup olmadığı konusu, davranışın kendi gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Parker, vd., 1995:892). Örgütteki politik faaliyetler bazı durumlarda açık ve objektif iken, bazı durumlarda da son derece gizli ve sembolik bir biçimde oluşabilmektedir. Bu yüzden de davranışların algılanması kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamana göre değişiklikler göstermekte; yani sübjektif bir özellik taşımaktadır. Nitekim iyi niyetle, başkalarına zararsız cereyan eden olayları kişiler, yanlış yorumlayıp politik olarak algılayabilmektedir. Sonuçta farklı bireyler için örgütte oluşan aynı olaylar ve sergilenen aynı davranışlar, bireyler arasında farklı değerlendirmelere yol açabilmektedir.

Örgütsel ortamın politik olarak algılanması bir çok sonucu da beraberinde getirmektedir. Örneğin bir işyerinde terfi veya maaş artışı bekleyen birey, amiri ile dostluk ilişkisi olan ve terfi ve maaş artışı hak etmediğini düşündüğü bir arkadaşının terfi ettirildiğini görmesi sonucunda ortamı politik olarak algılayabilecek, güven ve adalet duygularını yitirebilecek ve bunun sonucunda da olumsuz bazı sonuçlar gelişebilecektir. Bu sonuçlar bireyin iş tatminini yitirmesine ve hatta örgütten ayrılmasına neden olabilecektir. Örgütten ayrılmadığı durumda ise örgüte karşı olumsuz faaliyetler yürütebilecektir. Diğer taraftan, sadece amir ile iyi ilişkilerinin sonucunda terfi ettirilen birey açısından, ortamın politik olması olumsuz bir değerlendirmeye yol açmayacak ve bu tür davranışları devam ettirmesi konusunda kişiyi motive edecektir.

Örgütsel politik algılamaların olumlu ya da olumsuz bir biçimde ortaya çıkması, çalışanların yöneticilerine, arkadaşlarına ve örgüte yönelik tepkilerini, işe ve örgüte yönelik beklentilerini ve işle ilgili ortaya çıkacak sonuçları da etkileyecek ve şekillendirecektir (Valle, vd., 1997). Bu açıdan bakıldığında bireylerin ortama yönelik politik algılarının şekillenme biçiminin bireyin davranışlarını ve dolayısıyla bir bütün olarak bireyin çalışma yaşamı ile örgütsel yaşamı şekillendireceğini söylemek mümkündür.

### 2.3.2. Algılanan Örgütsel Politika Kavramının Boyutları

Literatür incelendiğinde algılanan örgütsel politika kavramı ile ilgili iki farklı boyutlandırma olduğu söylenebilir. Kacmar ve Ferris'in (1991) geliştirdikleri ölçeğe ve modele ilişkin yapılan çalışmalar neticesinde algılanan örgütsel politikanın beş farklı boyutu olduğu belirtilmiştir. Bu boyutlar; yükselmek için gerekeni yapmak, çıkarıcılık, meslektaşlar, klikler, ücret ve terfi boyutlarıdır (Kacmar ve Ferris 1991). Daha sonra hem Kacmar ve Ferris hem de başka araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda üç boyuta ulaşılmış ve bu hali yaygınlık kazanmıştır (Ferris ve Kacmar 1992, Kacmar ve Carlson, 1997). Bu boyutlar ise, genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak, ücret ve terfi boyutlarıdır.

#### 2.3.2.1. Genel Politik Davranışlar

Çalışanların genel politik davranışlarını açıklayan bu boyut esasında çalışanların çıkarlarını gerçekleştirme için hangi durumlarda daha çok yaptıklarını belirtmektedir (Gull ve Zaidi, 2012:159). Bu tip politik hareketler bazı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

**Kuralların belirli olmadığı:** Örgütlerde düzenleyici ve belirleyici kuralların olmadığı durumları belirtmektedir. Çalışanlar böyle durumlarda kendi kurallarını koymak istemektedir (Kacmar ve Carlson, 1997).

**Belirsiz durumlarda karar verme :** Karar vermenin eksik bilgilere ve belirsizliğe dayandığı durumlarda karar vericinin analizleri, yorumları deneyimleri büyük önem taşımaktadır (Gull ve Zaidi, 2012:159). Bu gibi muğlak durumlarda karar vericiyi etkileme ve yönlendirmeler yapılabilmektedir. Örneğin; şirketin üst düzey bir yöneticisi olan, ancak sadece finans bölümünde uzmanlaşmış bir yöneticiyi, üretim ile ilgili kararlarında, konu hakkında uzmanlaşmış yetkililer kendi lehlerine manipüle edebilirler.

**Değerli ve önemli kaynaklar:** Çalışanlar değerli ve önemli kaynakları elde etmek için çok çalışmaktadırlar. Bu kaynaklar kimi zaman şahsi ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabileceği iş yeri pozisyonları olabilirken, kimi zaman herkesin arzu ettiği, karar vermede veya politik aktivitede önemli rol oynayabilecek kaynaklar olabilmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997).

#### 2.3.2.2. Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak

Bu boyut çalışanların sessiz eylemlerini açıklamaktadır. Çalışanların sessiz eylemler aracılığıyla kişisel davranış kalıpları oluşturduklarını ifade eden boyuttur (Kacmar ve

Carlson, 1997). Bazı çalışanlar örgütsel politikaların aktif çalışanlarıyla açık tartışmalara girmekten hoşlanmayabilir ve yalnızca kendi çıkarlarına yönelmiş olabilir. Bu çalışanlar arzularını, başlı başına bir politik eylem olan sessiz kalma ve pasif eylemler yoluyla gerçekleştirirler (Gull ve Zaidi, 2012:159). Bu, politik bir atmosferde çalışırken kişisel fayda sağlamanın mantıklı ve karlı bir yoludur. Bu seçim her örgüt iklimi için geçerli olmayabilir. Çalışanlardan inisiyatif almalarını, fikirlerini beyan etmelerini isteyen örgütler bu tip davranışları desteklemeyebilir. Ancak şu da bir gerçektir ki, çoğu zaman sessiz kalarak örgütlerde kişisel çıkarını koruyup, diğer çalışanların rakibi olarak algılanmadan amaçlar gerçekleştirilebilir.

### **2.3.2.3. Maaş, Ödül ve Terfi Kuralları**

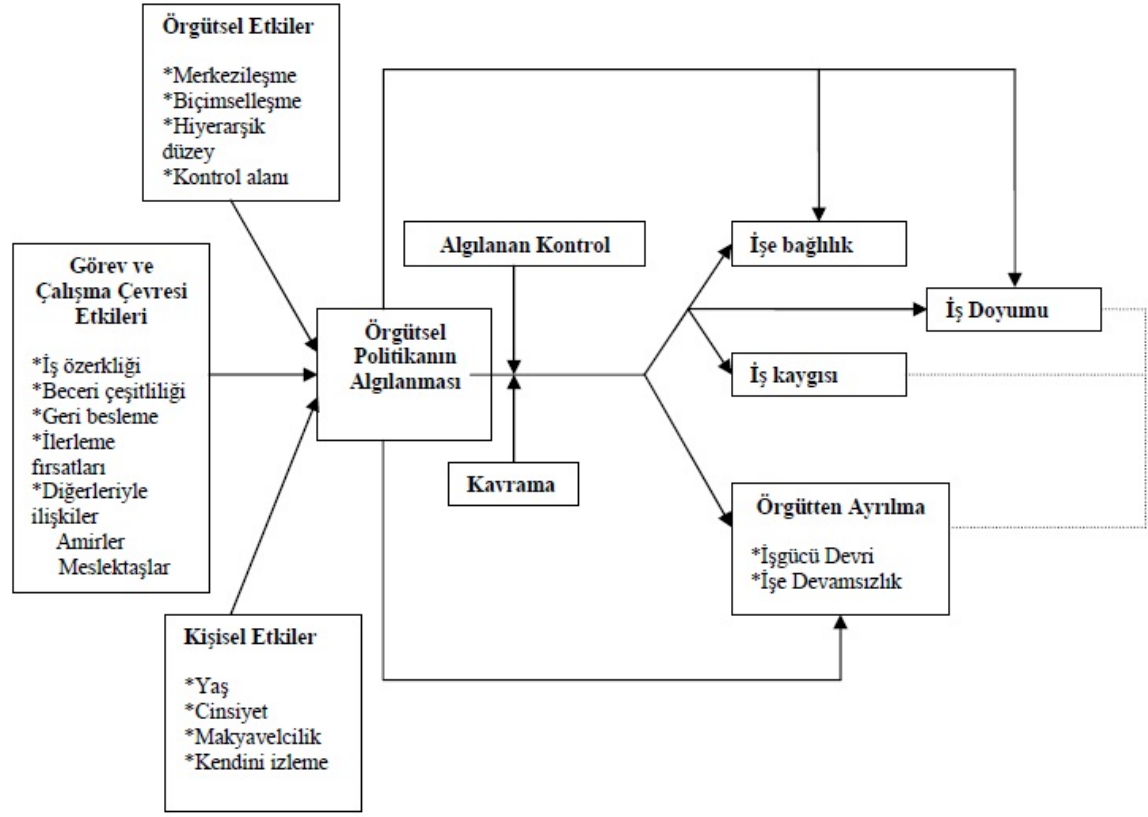
Maaş, ödül ve terfi boyutu politik algının şekillenmesinde büyük bir önem sahiptir. Çalışanların bir çoğunun politik davranış kelimesini maaş ve ödüllerin elde edilmesi için yapılan bir hareket olarak algıladıkları bildirilmiştir (Kacmar ve Carlson, 1997, Gull ve Zaidi, 2012). Performans değerlendirme maaş ve terfi sistemi üzerine kuruludur. Kimin terfi veya ödül alacağı konusu işin içine girdiği zaman politik faaliyetler de ortaya çıkmaya başlamaktadır. Yönetici ve örgüt içerisindeki grupların kendilerine yakın olan kişileri gözetmesi muhtemel gözükmektedir. Bu gibi durumlar maaş ve ödül değerlendirme sistemini gözlemleyen diğer çalışanları politik davranmanın gerekliliğini düşündürmektedir. Bu tip hareketlerin ödüllendirilmesi ise çalışanları daha çok beklenti içerisine sokmaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997).

### **2.3.3. Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Yapılmış Çalışmalar**

Örgütsel politika kavramına yönelik çalışmaların örgütsel politik algılara yönelik çalışmalardan çok önce başladığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak ise politik algılamalara yönelik etkili bir ölçüm aracının olmamasından kaynaklandığı belirtilmiştir (Kacmar ve Ferris, 1991:180). Kacmar ve Ferris bu alanda yaygın olan ölçeği 1991 yılında geliştirmiş ve daha sonraki çalışmalarında ölçek bir çok kez test edilmiştir (Lendell ve Witt, 1993:822, Kacmar ve Carlson, 1997, Andrews ve Kacmar, 2001).

Politik algı ve araştırmaları için büyük bir önem sahip olan Ferris ve Kacmar'ın geliştirdiği kapsamlı model, politik algıların neden ve sonuçlarını belirlemede önemli bir gösterge olmuştur.

Şekil 1: Örgütsel Politika Algısı Modeli



Kaynak: Ferris ve Kacmar, 1992

Modelde de görüldüğü üzere Ferris ve Kacmar örgütün politik algılanmasının örgütün ve çevresinin etkileri olduğu gibi kişisel etkilerinin de olduğunu belirtmiştir. Politik algılamaların işe bağlılık, iş doyumunu ve kaygısı gibi sonuçlarının yanı sıra örgütten ayrılmayla sonuçlanacak yıkıcı etkilerinin olduğundan da bahsetmiştir. Algılanan örgütsel politikanın nedenleri ve sonuçları üzerine bir çok araştırma yapılmasına rağmen algılanan örgütsel politika modeli geçerliliğini korumaya devam etmiştir (Bursalı, 2008).

Yapılan çalışmalarda örgütsel politik algılamaların genellikle çalışanların işten ayrılma niyeti, düşük performans, azalan iş doyumunu, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş stresi vb. değişkenlerle olumsuz ilişkilendirildiği görülmektedir (Vigoda, 2000, Randall, vd., 1999, Valle ve Witt, 2001). Bu tip olumsuz sonuçlarını ortaya çıkaran araştırmalara rağmen olumlu sonuçlarını ortaya koyan araştırmalar da vardır. Artan verimlilik, rekabet, pozisyon geliştirme, otorite genişlemesi gibi değişkenlerle de olumlu ilişkisi olabileceği belirtilmiştir (Kumar ve Ghadially 1989, Vigoda ve Drory, 2006).

Örgütsel politika algısı konusunda yapılan bazı çalışmalarda ise çalışanların politikayı algılama düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalarda, çalışanların pozisyonlarına göre farklı algılama düzeyleri olduğu saptanmıştır. Gandz ve Murray'ın araştırmasında politikayı daha yoğun olarak algılayan bireylerin alt kademelerde çalışanlar olduğu tespit edilmiştir (Gandz ve Murray, 1980b).

Gandz ve Murray'in bir diğer çalışmasında işletme lisansüstü programlarından mezun olan çalışanlara politika ile ilgili açık uçlu sorular sorulmuş ve şu cevaplar alınmıştır: Katılımcıların %87'si üst yönetimin ılımlı veya yüksek seviyede politikalarla ilgilendiğine inanırken; sadece mavi yakalı çalışanların üçte biri politikalarla ilgilendiğini düşünmektedir. Beyaz yakalı çalışanların politik algı düzeylerinin ise, teknik ve profesyonel çalışanlar ile ilk düzey yönetim çalışanları arasında olduğu düşünülmektedir. Orta yönetimin de, hemen hemen üst yönetim kadar politikalarla ilgilendiğine inanılmaktadır (Gandz ve Murray, 1980b).

Yapılan bir çok araştırmada politika kelimesinin çoğu zaman olumsuz bir çağrışımda bulunduğu görülmektedir (Buhler, 1994). Bu nedenle politika genellikle örgütlerin bilinmeyen, gizli ve karanlık yüzü olarak görülmektedir. Nitekim tanımlamalarda da olumsuz ve duygusal bir dil kullanılmaktadır. Üstelik bu tip düşünce ve tanımlama şekli liyakat sisteminin kötüye kullanıldığı düşünülen örgütlere özgü bir durum da değildir. Örgütlerde, etik olmayan, şahsi çıkarları uğruna kural tanımayan kişiler nedeniyle politik olarak algılanması kaçınılmazdır.

Örgütsel politika daha önce de belirtildiği gibi olumlu sonuçlara da yol açabilmektedir. Günümüzde varlıklarını sürdürmeye ve yenilikler yaratmaya çalışan rekabetçi kuruluşlar politikayı kendi yararına yönetmeye odaklanmıştır. Miller ve Hawkins'e (2004) göre "düşünce ve davranış anlamında bir değişimi öngören yeni bir bakış açısı geliştirmek" gerekmektedir.

## Şekil 2: Politik Düşüncedeki Değişim

Olumsuz		Olumlu
Benmerkezci		Vizyon merkezli (Geniş görüşlü)
Güç		Hizmet / İdare
Kontrol Eden “Sindirme / Hile Yapma”		Başarma “Hedef merkezli”
Rekabet Eden “Kazanırım / Kaybedersin”		İşbirliği Yapan / Güven Oluşturan “Kazanırız”
İş standartları / Etik Olmayan Standartlar “Birşeyleri Doğru Yapmak”		İş Standartları / Etik Standartlar “Doğru Şeyler Yapmak”

Kaynak: Miller ve Hawkins, 2004

Bu çalışma politik algılamaların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Çünkü; bireylere ve olaylara olan yaklaşım tarzı, örgütte oluşabilecek tepkileri de belirleyebilmektedir.

Yaş, cinsiyet, eğitim vb. kişisel değişkenlerin örgütsel politik algı ile ilişkisi üzerine de çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda özellikle cinsiyetin politik algıları şekillendirmesinde önemli bir etken olduğu görülmektedir (Kacmar ve Ferris, 1991:164, Drory ve David, 1991, Vigoda, 2000:335). Ancak kadın ve erkeklerin algı düzeyleri konusu tam olarak da net değildir. Çünkü bazı çalışmalarda kadınların örgütlerde daha alt pozisyonda çalışmaları nedeni ile erkeklere göre işyerlerini daha politik olarak algılayacakları ileri sürülmüştür (Kacmar ve Ferris, 1991:160). Bazı çalışmalarda da erkeklerin yetiştirilme süreci içerisinde güç, etkileme gibi kavramlarla daha önce tanıştıkları ve bu nedenle işyeri ortamını daha fazla politik algıladıkları varsayılmıştır. Bazı çalışmalarda ise kadınların, erkeklere göre daha fazla hoşgörülü ve makul davrandıkları bu nedenle de işyerlerini daha politik algılayacakları ileri sürülmektedir (Drory ve David, 1991 akt., Bursalı, 2008:80).

Yaş değişkeninin politik algılara etkisi konusu cinsiyet değişkeninde olduğu gibi net değildir. Ancak işyerindeki politik algıların hemen şekillenmeyeceği varsayılarak işe yeni girenlerin veya genç çalışanların ortamı daha politik algılayacakları varsayılmaktadır. Buna karşılık örgütte uzun süre çalışan insanlarla bir ilişki geliştirmiş yaşlı çalışanların ise ortamı daha politik algılamaları olası görünmektedir (Bursalı, 2008:82). Bazı çalışmalarda daha yaşlı çalışanların örgütün politik doğasını kabul ettiği bu nedenle örgütü genç çalışanlara göre daha az politik algıladıkları belirtilmiştir (Kacmar ve Ferris, 1991). Bazı çalışmalarda ise genç çalışanlara kıyasla daha yaşlı çalışanların etik olmayan davranışlardan daha fazla uzak oldukları belirtilmiştir (Andrews ve Kacmar, 2001:365).

Bir çok araştırmada eğitim düzeyi ile politik algılar arasındaki varsayılan ilişki ele alınmıştır. Araştırmalarda eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel politika arasında genel olarak bir ilişki bulunamamıştır (Bursalı, 2008, Ayhan, 2013). Ancak Vigoda ve Cohen' e göre (2002) eğitim seviyesi düşük çalışanlar iş çevrelerini daha politik olarak algılamaktadır.

#### **2.4. ÖRGÜT İKLİMİ İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLİŞKİSİ**

Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve karakterini yansıtan örgüt iklimi, örgütsel politika algısının belirleyicilerinden biri sayılabilir. Örgüt iklimi tıpkı algılanan örgütsel politika gibi sübjektif özellikleri taşımaktadır. Örgütsel tanımlayıcıların gözünden nasıl görüldüğü şüphesiz ki örgütleri değerlendirmek için çok önemlidir. 2001 yılına kadar bu kavramların arasındaki varsayılan ilişkiye dair bir araştırma bulunmamaktadır (O'Connor ve Morrison, 2001:302). Ancak Drory'nin (1993:60) 200 çalışan üzerinde yaptığı çalışmasında örgüt iklimi değişkeni temel araştırma nedeni olmamasına rağmen araştırma sonucunda örgüt iklimi ile algılanan politika arasında negatif bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde örgüt iklimi ile algılanan örgüt politika arasındaki ilişki üzerinde daha önce de belirtildiği gibi sadece birkaç çalışma vardır (Drory, 1993, O'Connor ve Morrison, 2001, Liu, vd., 2010, Vashdi, vd., 2013). Ulusal yazında ise herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları açısından O'Connor ve Morrison'un (2001) yaptığı araştırmaya ayrı bir yer açmak gerekir. Kamu ve özel sektörde 501 çalışan ile yapılan araştırmada; başlangıçta örgütteki politik algılamaların bir çok nedene bağlı olabileceği belirtilmiş ve içsel kontrol odaklı, dışsal kontrol odaklı, makyavelist, iş otonomluğu, iş resmiyeti ve örgüt iklimi değişkenleri arasında ilişki ve etki analizi



yapılmıştır. Bulgulara göre örgüt iklimi ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca regresyon analizi sonucunda bütün değişkenlerin toplamı, algılanan örgütsel politikanın %52 sini açıklamakta iken, tek başına örgüt ikliminin toplam etkinin %39 unu açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanlara göre örgüt ikliminin olumsuz değerlendirilmesi, iş yerini daha politik olarak algılamalarına neden olduğu sonucuna ulaşmıştır (O'Connor ve Morrison, 2001:310).

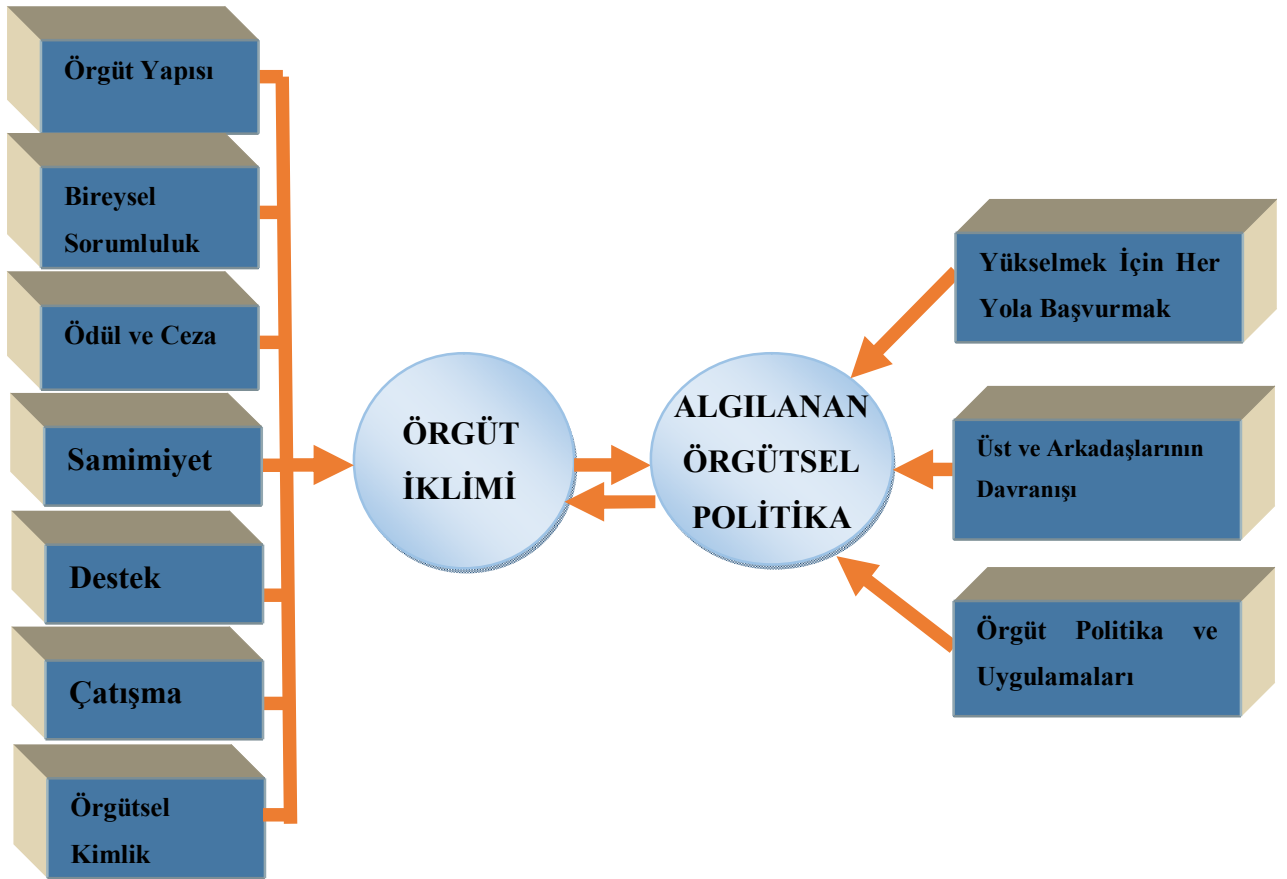
Bir diğer araştırma da kamu sektöründe çalışan 2102 öğretmen ve 108 okulda yürütülmüştür. Örgüt iklimi ve algılanan politikanın öğretmen performansına etkisi üzerine yapılan çalışmada, algılanan örgütsel politikanın aracı etkisi üzerinde durulmuştur. Çoklu örgüt ikliminin iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisi gözlemlenirken, algılanan örgütsel politikanın da başarı üzerine etkisi gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışmada kamu sektörüne dikkat çekilmiş ve özellikle özel sektöre kıyasla daha fazla politik algılar olduğu gözlemlenmiştir (Vashdi, vd., 2013:138).

## BÖLÜM III : YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme açıklanmakta, veri toplama araçlarına yer verilerek, verilerin çözümlenmesi ve faktör analizi sonuçlarından bahsedilmektedir.

### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77).



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırma Modelin üzerine kurulan hipotezler ise şunlardır;

**H1:** Kamuda çalışanların örgüt iklimi algıları ile örgütsel politik algıları arasında negatif bir ilişki vardır.

**H2:** Kamuda çalışanların örgüt iklimi algılar, örgütsel politika algı düzeylerini etkilemektedir.

**H3:** Kamuda çalışanların örgüt iklimi ve boyutları ile demografik değişkenlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**H3a:** Kamuda çalışanların cinsiyet değişkeni ile örgüt iklimi ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.

**H3b:** Kamuda çalışanların yaş değişkeni ile örgüt iklimi ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.

**H3c:** Kamuda çalışanların eğitim değişkeni ile örgüt iklimi boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.

**H3d:** Kamuda çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgüt iklimi ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.

**H4:** Kamuda çalışanların algılanan örgütsel politika ve boyutları ile demografik değişkenlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**H4a:** Kamuda çalışanların cinsiyet değişkeni ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.

**H4b:** Kamuda çalışanların yaş değişkeni ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.

**H4c:** Kamuda çalışanların eğitim değişkeni ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.

**H4d:** Kamuda çalışanların çalışma süresi ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ve ortalamaları arasında fark vardır.

### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini kamuda çalışanlar oluşturmaktadır. Kamu personeli istihdam şekillerine göre farklılık göstermekle birlikte yaklaşık üç milyon kişi kamuda çalışmaktadır (DPB, 2013). Üç milyon kişiye ulaşmanın imkansızlığı nedeniyle evreni temsil edebilecek bir örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Nüfusu oluşturan her bir birime eşit şans vermek ve araştırma sonuçlarını genelleyeabilmek için olasılıklı örneklem yöntemleri kullanılmak istense de evrenin büyüklüğü, zaman ve maliyet açısından değerlendirerek olasılıklı örneklem yöntemleri kullanılamamıştır.

Verilerin toplanmasında, kota örnekleme kullanılmıştır. Kamuoyu ve pazar araştırmalarında da sıklıkla kullanılan bu yöntem, evrenle ilgili istatistiklerden yararlanıp belli oranlarda tabakaların oluşturulması esasına dayanmaktadır (Erdoğan, 2012). Bu nedenle kamu çalışanlarının en genel ve net ayrımının yapılabileceği faktörlerden biri olan cinsiyet faktörüne kota konulmuştur. Devlet Personel Başkanlığının (DPB) 2013 verilerine göre kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan yaklaşık üç milyon çalışanın yüzde 35.1'ini kadınlar oluştururken yüzde 64.9'u erkeklerden oluşmaktadır (DPB, 2013). Ayrıca sağlık, eğitim emniyet ve güvenlik hizmetleri kamuda çalışanların yaklaşık %70'ini oluşturması ve kamu personelinin %40'ının üç büyük ilde (İstanbul, Ankara, İzmir) çalışıyor olması nedeni ile örneklem bu kurumlardan ve bu illerden seçilmiştir. Araştırma örnekleminin belirlenen tabakalar içerisinde homojen olmasına azami dikkat edilmiştir.

Üç farklı kamu kurum ve kuruluşlarında belirtilen kotalar dikkate alınarak katılımcılara ulaşılmıştır. İzmir için anket formları araştırmacı tarafından dağıtılmış ve yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. İstanbul ve Ankara için ise kamu teşkilatlarında yönetici olarak çalışanlar vasıtası ile soru formları dağıtılmış ve araştırmacıya soru formları geri ulaştırılmıştır. Araştırma için gönderilen 365 soru formundan 296 tanesi geri dönmüş, eksik ve yanlış doldurulan 32 tanesi araştırmadan çıkartılmıştır. Toplam 264 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi, tesadüfi olmayan bir yöntem olduğu için örnek büyüklüğünü belirlemek için formül kullanılamamıştır. Bu nedenle ana kütle hakkında genelleme yapmak gibi bir durum söz konusu değildir (Şenol, 2012).

Araştırmada sektör kısıtlaması yapılmasının nedeni ise, sektöre genellenebilecek birtakım sonuçlar elde edilmesi değil, çalışmanın birden fazla sektörde yapılması durumunda oluşabilecek her türlü iç ve dış çevre farklılıklarını en aza indirmektir.

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Survey yönteminin benimsendiği araştırmada kullanılan veri toplama araçları, iki ölçek ve bir de bilgi formudur. Kamuda çalışanların örgüt iklimi algılarını ölçmek için örgüt iklimi ölçeği, politik algılarını ölçmek için algılanan örgütsel politika ölçeği kullanılmıştır (Bkz., Ek-1).

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan ve kamuda çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süresini içeren bölümdür. Kişisel bilgi formunun bu değişkenleri içermesindeki amaç ilgili alanyazında da sıklıkla bu değişkenlerle örgüt iklimi ve algılanan örgütsel politika arasında ilişki aranıyor olmasıdır.

#### 3.3.2. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği

Algılan örgütsel politika ölçeği (AÖPÖ), “*Perceptions of Organizational Politics Scale*” (POPS) üzerinde birçok tartışma olmasına rağmen bu alanda kullanılan en yaygın ölçme aracıdır (Brubaker, 2012). Ölçek Ferris ve arkadaşlarının (1989) modeli temelinde Ferris ve Kacmar (1992) tarafından geliştirilmiştir. 31 ifadeden oluşan ölçeğin Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilmiş 12 ifadelik formatı da bulunmaktadır. Algılanan örgütsel politika ölçeği alanyazında genellikle üç veya beş faktörlü olarak kullanılmıştır (Bursalı, 2008, Ayhan, 2013).

Bu çalışmada 31 ifadelik algılanan örgütsel politika ölçeği (AÖPÖ) kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin orijinal haline ulaşılmıştır (bkz., Ferris ve Kacmar, 1992). Araştırmacı çevirisini bir uzman yardımı ile yapmıştır. Aynı ölçek Bursalı'nın (2008) doktora çalışmasında da kullanılması nedeni ile yapılan çeviri karşılaştırılmış ve danışman ile gerekli düzeltmeler yapılarak son haline karar verilmiştir. 5'li Likert şeklinde düzenlenen ölçeğin ifadeleri 1, “Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Soru formunda bazı ifadeler olumsuzdur. Bu ifadeler 2,4,16,18,24,26 ve 31'dir. Bu ifadeler analizden önce “Kesinlikle katılmıyorum” değeri 5, “Tamamen Katılıyorum” değeri 1 olacak şekilde değiştirilmiştir.

### 3.3.3. Örgüt İklimi Ölçeği

Çalışanların örgüt iklimi algısını ölçmek amacıyla Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen 50 soruluk örgüt iklimi ölçeği (LSOCQ) kullanılmıştır. Bu soru formunda örgüt iklimi, daha önce de bahsedildiği üzere 9 ayrı faktör tarafından ölçülmektedir. Bu faktörler; yapı, sorumluluk, risk, standartlar, ödül, destek, çatışma, samimiyet ve kimliktir. Ankette yapı faktörü ile ilgili 8 soru, sorumluluk faktörü ile ilgili 7 soru, risk faktörü ile ilgili 5 soru, standartlar ile ilgili 6 soru, ödül ile ilgili 6 soru, destek ile ilgili 5 soru, çatışma ile ilgili 4 soru, samimiyet ile ilgili 5 soru ve kimlik ile ilgili 4 soru bulunmaktadır. Litwin ve Stringer' a ait örgüt iklimi (LSOCQ) soru formu Muchinsky (1976) makalesinden, Keleş (2008) ve Arı'nın (2011) tezinden yararlanılarak bir uzman vasıtasıyla Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri, Arı'nın (2011) çevirisine benzetmekle birlikte araştırma kamu sektöründe yürütüldüğü için kamu sektöründe uygun ve anlaşılabilir kelimeler seçilerek son hali verilmiştir.

Türkiye'de kamu çalışanlarının iş garantisinin bulunması ve kamu teşkilat standartlarının kanun ve yönetmelikler ile belirleniyor olmasından dolayı ölçekten risk ve standartlar boyutu çıkartılmıştır. Ölçeğin son hali 39 soru içermektedir. Ölçek 5'li Likert tipi, 1, "Kesinlikle Katılmıyorum" ile 5, "Tamamen Katılıyorum" şeklinde düzenlenmiştir. Ankete katılanlardan soru formunda yer alan ifadelere katılma derecelerine göre uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Soru formunda bazı ifadeler, ters anlamı olarak verilmiştir. Bu ifadeler; 2, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 24, 25, 27, 29, 33, 38 ve 39'dur. Bu ifadeler analizler yapılmadan önce "Kesinlikle katılmıyorum" değeri 5, "Tamamen Katılıyorum" değeri 1 olacak şekilde değiştirilmiştir.

### 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırma verileri 2013 yılı Kasım ile 2014 yılı Ocak ayları arasında toplanmıştır. Soru formları ile elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve LISREL 8.71 (Statistical Software Package Used in Structural Equation Modeling) istatistiksel veri analizi paket programlarına yüklenerek gereken analizlerin yapılması için hazır duruma getirilmiştir.

Araştırma verilerine açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan boyutların bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011).

<b>r</b>	<b>İlişki</b>
<b>0,00-0,25</b>	Çok Zayıf
<b>0,26-0,49</b>	Zayıf
<b>0,50-0,69</b>	Orta
<b>0,70-0,89</b>	Yüksek
<b>0,90-1,00</b>	Çok Yüksek

SPSS programı ile tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) uygulanmıştır. Ayrıca niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc testleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### **3.5. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ**

Ölçek iç tutarlılığını (homojenliğini) ölçmek amacıyla algılanan örgütsel politika ve örgüt iklimi ölçeğinin Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. Alfa katsayısı ölçekte bulunan  $k$  tane maddenin türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütünü oluşturup oluşturamadıklarının sorgulanması konusunda bilgi verir. Alfa katsayısı ne kadar yüksekse o ölçekte bulunan maddelerin birbiriyle tutarlı ve aynı özelliği yoklayan maddeler olduğu anlaşılır (Alpar, 2011:814). Alfa katsayısı aşağıdaki gibi nitelendirilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013:278; Kalaycı, 2006).

- $.00 \leq \alpha < .40$  Güvenilir değil
- $.40 \leq \alpha < .60$  Düşük seviye güvenilirlik,
- $.60 \leq \alpha < .80$  Yüksek güvenilirlik

- $.80 \leq \alpha < 1.00$  Çok Yüksek güvenilirlik

Literatürde Algılan Örgütsel Politika ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik testlerinde şu sonuçlar alınmıştır; Ferris ve Kacmar, (1992)  $\alpha = ,74$ , Kacmar ve Carlson, (1997)  $\alpha = ,88$  , Vigado vd. (2001)  $\alpha = ,79$ , Harris, vd. (2005)  $\alpha = ,87$ , Bursalı, (2008)  $\alpha = ,91$ , Vigoda ve Meisler, (2010)  $\alpha = ,72$ .

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik test sonucunda alfa ( $\alpha$ ) katsayısı 31 madde için 0,832 ile yüksek güvenilir çıkmıştır. Bir ölçeğin güvenilirlik test sonuçları incelenirken madde-bütün korelasyon katsayısı toplanabilirlik özelliğini bozmaması için maddelerin eksi işaretli olmaması ve maddeler arası korelasyonun 0,25 den büyük olması tavsiye edilmektedir (Alpar, 2011). Veri setinin güvenilirlik analiz sonucu incelendiğinde eksi işaretli ve korelasyonu 0,25'den küçük olan sırasıyla 12, 13, 17, 24, 25 ve 26 maddeler çıkartılmış ve yeniden analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 25 soruya düşen ölçeğin cronbach alfa değeri 0,881 olarak bulunmuştur.

Örgüt iklimi ölçeğine daha önce yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda yüksek güvenilir sonuçlar elde edilmiştir. Muchinsky (1973),  $\alpha = 707$ , Keleş (2008),  $\alpha = 815$  ve Arı (2011) çalışmalarında ise ölçeğin alfa değeri 0,901 olarak bulunmuştur.

Örgüt iklimi ölçeğine araştırmacı tarafından yapılan güvenilirlik testi sonucunda 39 soru için alfa değeri; 0,848 olarak bulunmuştur. Negatif korelasyon içerisinde olan ve korelasyonu 0,25'den küçük olan sırasıyla 8,10,12,13,32 ve 33 numaralı sorular ölçekten çıkartılmıştır. Tekrar yapılan analizde cronbach alfa, 33 madde için 0,902 olarak bulunmuştur. Faktör analizine geçilmeden önceki ölçek madde sayıları ve iç tutarlılık katsayıları şu şekildedir ;

**Tablo 3: Faktör Analizleri Öncesi Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Tablosu**

	Soru Sayısı	Cronbacha Alfa ( $\alpha$ )
<b>Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği</b>	25	0,881
<b>Örgüt İklimi Ölçeği</b>	33	0,902



### 3.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir diğer deyişle bir oluşumun nedenini açıkladıkları varsayılan değişkenleri (faktör/boyut/bileşen) ortaya çıkarmak ve gerektiğinde adlandırmak amacıyla başvurulan bir yöntemler bütünüdür (Alpar, 2011:280).

Faktör analizi yapılabilmesi için veri setinin bazı temel varsayımlara uyması gerekmektedir. İlk olarak gözlem sayısına bakılmalıdır. İyi bir faktör analizi için farklı yaklaşımlara rağmen değişken başına en az 5 gözlem sayısı tavsiye edilmektedir. Örneklem sayısı (n=264) ve ifade sayısı (25) bu varsayımı karşılamaktadır (Kalaycı, 2006). Ayrıca 250 ve altındaki gözlem sayısının anlamlı olabilmesi için faktör yüklerinin en az 0,35 olması gerekmektedir (Hail, 2006, akt., Alpar, 2011:285).

Faktör analizi yapılabilmesinin bir diğer temel şartı da korelasyon katsayılarının incelenmesidir. Maddeler arası korelasyonun 0,30 ile 0,90 aralığında olması istenilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013). Algılanan örgütsel politika ölçeğine ilişkin maddelerin korelasyon katsayılarının faktör analizi için uygun olduğu gözlenmiştir. Faktör analizi yapmadan önceki son test ise bazı değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı korelasyonların varlığını gösteren Bartlett's küresellik testidir. Bartlett's küresellik testi p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması faktör analizi yapılabilecek yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu gösterir. Ayrıca örneklem yeterliliğini ölçmek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel şekilde hatasız tahmin edebileceğini gösterir. Bu test değerinin ise bazı kaynaklara göre 0,5'den (Sipahi, vd., 2008:80), bazılarına göre ise 0,6'dan (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013:238) büyük olması gerekmektedir. Bu değer belirtilen değerlerden küçük çıkarsa faktör analizi uygulanmaması gerekir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013:238; Sipahi vd., 2008:79-80).

Algılan örgütsel politika ölçeğine ait örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,88 ile değişkenlerin faktör yapısına uygunluğunun çok iyi olduğu ayrıca Bartlett's küresellik test sonucunda  $p < .000$  ile değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğu hesaplanmıştır.

**Tablo 4: Algılanan Örgütsel Politika Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		<b>,880</b>
Bartlett's Küresellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	<b>2202,399</b>
	Serbestlik Derecesi	<b>325</b>
	Anlamlılık	<b>,000</b>

Faktör analizi için uygunluğunun anlaşılmasından sonra faktör çıkarılmasına ilişkin yöntemlerin başında gelen, temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin en önemli amacı olan bilginin çoğunu kapsayan en az sayıdaki yeni birbirine dik (ilişkisiz) değişkeni temel bileşenler analizi yöntemi sayesinde çıkartılabilir. Yapılan analiz sonucunda hiçbir faktöre yüklenmeyen veya birden fazla maddeye yüklenen değişkenler faktör analizinden çıkartılmıştır. Daha sonra faktörlerin birbirinden ilişkisiz skorlar elde etmesi için dik döndürme yöntemlerinden biri olan varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi örneklem sayısı 250'den fazla olmasına rağmen 0,50 üzerindeki ağırlıklar dikkate alınarak analiz yapılmıştır. Sonuç olarak toplam varyansın %53,66'sını karşılayan ve özdeğer (eigenvalue) ölçütü 1'den büyük olan üç faktör çıkmıştır. Açıklanan varyans, faktör yükleri ve güvenilirlik testi sonuçları Tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5: Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği Faktör Analizi Sonucu**

	<b>Yükselmek İçin Her yola Başvurmak</b>	<b>Üst ve Çalışma Arkadaşının Davranış</b>	<b>Örgüt Politikaları ve Uygulamaları</b>	
<b>AÖP 22</b>	,753			
<b>AÖP 21</b>	,747			
<b>AÖP 7</b>	,655			
<b>AÖP 11</b>	,628			
<b>AÖP 1</b>	,592			
<b>AÖP 10</b>	,573			
<b>AÖP 30</b>		,756		
<b>AÖP 19</b>		,650		
<b>AÖP 28</b>		,614		
<b>AÖP 20</b>		,587		
<b>AÖP 29</b>		,576		
<b>AÖP 18</b>			,768	
<b>AÖP 16</b>			,733	
<b>AÖP 4</b>			,719	<b>Toplam</b>
<b>Varyans</b>	21,381	16,347	15,928	53,665
<b>Alpha</b>	0,784	0,741	0,693	0,84

Birinci faktör; sırasıyla 1, 7,10, 11, 21 ve 22 soruları içermektedir. Toplam varyansın %21,38'ini açıklayan faktörün güvenilirliği ise yüksektir ( $\alpha=0,78$ ). 6 maddelik bu faktör deki maddeler; *Çalıştığım işyerinde, kimin yükseleceğini liyakatten (yeterlilik) ziyade adam kayırmacılık belirler, Çalıştığım işyerinde, işten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır, Çalıştığım işyerinde, insanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini pek açığa vurmazlar* gibi ifadeleri içerdiği için **yükselmek için her yola başvurmak** olarak isimlendirilmiştir.

İkinci faktör; sırasıyla 19, 20, 28, 29 ve 30 soruları içermektedir. Toplam varyansın %16,34'ünü açıklayan faktörün güvenilirliği ise yüksektir ( $\alpha=0,74$ ). 5 maddelik bu faktörde ki maddeler ise; *Çalıştığım işyerinde, çalışma arkadaşlarımın kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz, Çalıştığım işyerinde, üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken,*

aslında niyeti kendini korumaktır, *Çalıştığım işyerinde, eğer bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır* gibi ifadeleri içerdiği için **üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı** olarak isimlendirilmiştir.

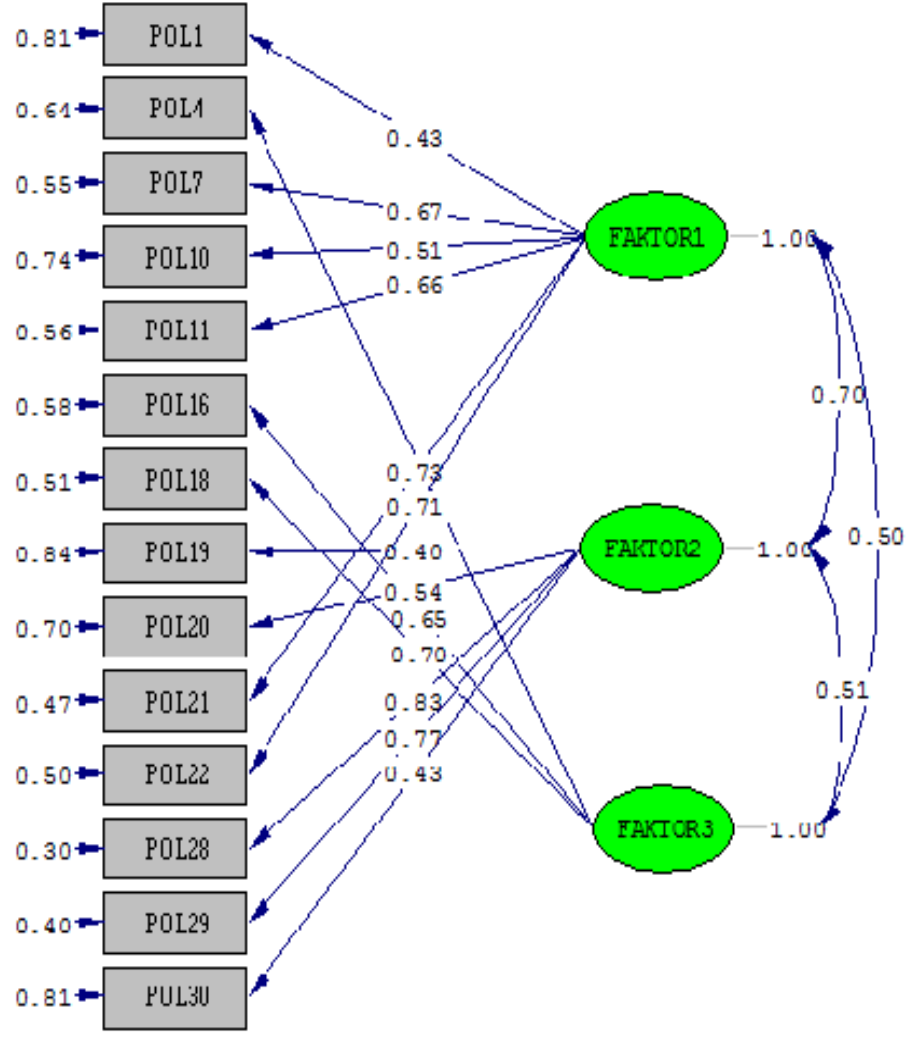
Üçüncü faktör sırasıyla 4, 16 ve 18 soruları içermektedir. Toplam varyansın %15,92'sini açıklayan faktörün güvenilirliği ise yüksektir ( $\alpha=0,69$ ). 5 maddelik bu faktörde ki maddeler ise; *Çalıştığım işyerinde, çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirseler bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler, Çalıştığım işyerinde, ödülleri yalnızca sıkı çalışan kişiler alır, Çalıştığım işyerinde, bölümümüzde terfileri genellikle en iyi performans gösteren kişiler alır* gibi ters anlamlı sorulmuş ve örgüt politikasını, ödül ve terfilerdeki uygulamalarını içeren ifadeler olduğu için de **örgüt politikaları ve uygulamaları** ismi verilmiştir.

### 3.6.1. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla Doğrulayıcı faktör analiz (DFA) kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen  $k$  sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Aytaç, ve Öngen, 2012:15).

Doğrulayıcı faktör analiz yapmak için Lisrel 8.7 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Şekil 4 ve Şekil 5'de görülen diyagramlar elde edilmiştir. Birinci diyagram, analiz sonucu elde edilen birincil sonuçları; ikinci diyagram ise, çıkan sonuçlar doğrultusunda yapılan düzeltmeler (modifications) sonucunda oluşan ikincil sonuçları göstermektedir.

İlk diyagramda (şekil 4) faktör 1, faktör2, faktör 3 gizil (latent) değişkenleri göstermek için kullanılmış ve her bir gizil değişkeni açıkladığı düşünülen gözlem (observed) değişkenleri Pol1, Pol10, Pol11... şeklinde soru maddelerine karşılık gelecek şekilde isimlendirilmiştir.



Chi-Square=223.55, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.088

**Şekil 4: Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi:  
Birincil Diyagram**

Şekil 4’de belirlenen üç faktör ile maddeler arasındaki standardize edilmiş korelasyon değerleri gösterilmektedir. Standardize edilmiş korelasyon değerleri her bir maddenin (gözlenen değişkenin) kendi gizil değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir verir. Analiz sonucunda oluşturulan modelde gizil ve gözlenen değişkenler arasında korelasyonun yüksek olduğu gözükmektedir (>0,3).

**Tablo 6: Algılanan Örgütsel Politika Birincil Uyum İndeksi Değerleri<sup>1</sup>**

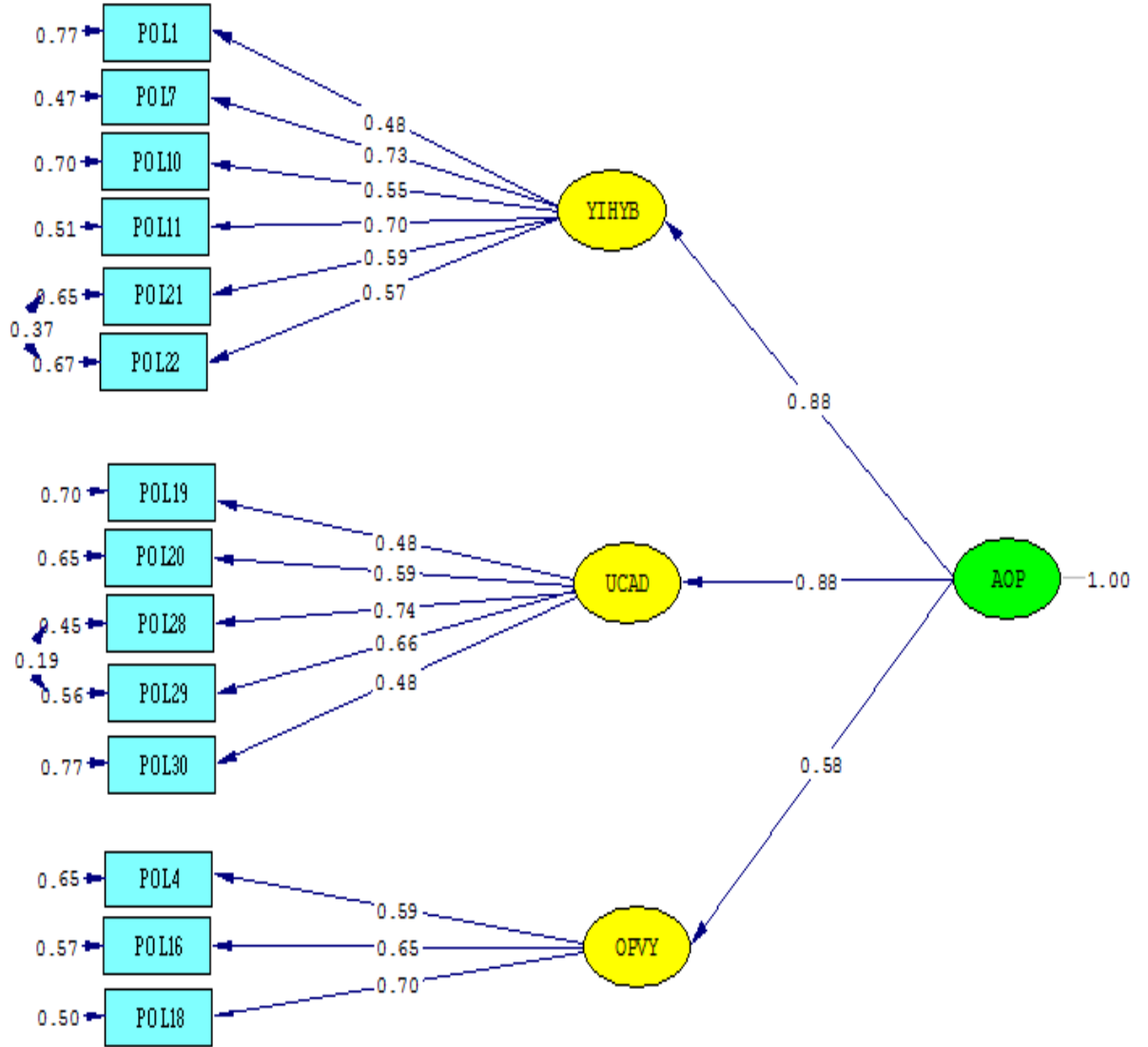
<b>İndeksler</b>	<b>Değerler</b>
<b>Chi-square ( <math>\chi^2</math> )*</b>	218,920
<b>p value</b>	0,000
<b>df</b>	74,000
<b><math>\chi^2/df</math></b>	2,950
<b>CFI</b>	0,930
<b>GFI</b>	0,890
<b>AGFI</b>	0,850
<b>NFI</b>	0,900
<b>SRMR</b>	0,062
<b>RMSEA</b>	0,088

Veri model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-kare istatistiği, GFI, CFI ve RMSEA sayılabilir (Aytaç, vd., 2012:19). Ki-kare istatistiği,  $\chi^2 /df < 2$  ise mükemmel uyumu ve  $\chi^2 /df < 3$  ise kabul edilebilir bir uyumu gösterir. Uyum iyiliği indeksi (GFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI); 0,90 veya daha üstü değerler kabul edilir uyumu gösterir. Yaklaşık hataların ortalama kare kökü (RMSEA); 0,10 arası değerler kabul edilebilir uyumu gösterir (Bayram, 2010).

Modele ilişkin birinci düzey uyum indeksi değerleri ve sonuç raporu incelendiğinde, ölçekteki 21. ve 22. ile 28. ve 29. ifadelerin hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. Bu dört ifadenin hataları arasında LISREL programı tarafından belirtilen yüksek orandaki bir ilişki, bu ifadelerin birbirleriyle diğer ifadelere oranla daha yakından ilişkili oldukları anlamına gelmektedir. 21. ve 22. ifadelerin aynı faktörde olması, 28. ve 29. ifadelerin de aynı faktör içerisinde olması birbiriyle ilişkilendirilmesine engel olmadığını göstermektedir. Bu durum, modelin daha iyi bir uyum göstermesine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

<sup>1</sup> Chi-square ( $\chi^2$ ): Ki-kare, p value: p değeri, degrees of freedom (df): Serbestlik derecesi, Comparative fit index (CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksi Goodness of fit index (GFI): Uyum iyiliği indeksi, Adjusted goodness of fit index (AGFI): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, Normed fit index (NFI): Normlanmış uyum indeksi, Standardized root mean square residual (SRMR): Standardize edilmiş ortalama karekök değeri, Root mean square error of approximation (RMSEA): Kök ortalama kare yaklaşım hatası, %90 Confidence Interval for RMSEA: Kök ortalama kare yaklaşım hatası için %90 güven aralığı

Analiz, hatalar ilişkilendirildikten sonra tekrar yapılmış ve böylece şekil 5'deki düzeltme sonrası diyagram ve Tablo 7'de görülen düzeltme sonrası uyum indeksi değerleri ortaya çıkmıştır.



Chi-Square=124.73, df=72, P-value=0.00012, RMSEA=0.053

**Şekil 5: Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: İkincil Diyagram**

**Tablo 7: Algılanan Örgütsel Politika İkincil Uyum İndeksi Değerleri**

<b>İndeksler</b>	<b>Değerler</b>
<b>Chi-square ( <math>\chi^2</math> )*</b>	127,890
<b>p value</b>	0,000
<b>df</b>	72,000
<b><math>\chi^2/df</math></b>	1,770
<b>CFI</b>	0,970
<b>GFI</b>	0,940
<b>AGFI</b>	0,910
<b>NFI</b>	0,940
<b>SRMR</b>	0,052
<b>RMSEA</b>	0,053

Tablo 7’de görüldüğü üzere ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonrası ortaya çıkan yeni uyum indeksi değerleri, bize verilerin modele iyi bir şekilde uyduğu göstermektedir.  $\chi^2/df$  oranı ( $1,77 < 2$ ) ve RMSEA ( $0,053 < 0,08$ ) değeri ile CFI (0,97), GFI (0,94) ve AGFI (0,91) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle ölçekte kullanılan gözlenen değişkenler örtük değişkenleri açıklamaktadır. Buna göre açıklayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan faktörler aynı şekilde kabul edilmiştir.

AÖPÖ ikincil diyagram incelendiğinde de algılanan örgütsel politika (AÖP) gizil değişkeninin en çok yükselmek için her yola başvurma (YHYB) gizil değişkeni ve üstün ve çalışma arkadaşının davranışı (UÇAD) gizil değişkenleri ile ilişkili olduğu görülmektedir (,088).

### **3.7. ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ**

Örgüt iklimi ölçeğindeki 5’li Likert tipi ile cevaplandırılmış 33 ifade, SPSS paket programı aracılığı ile faktör analizine tabi tutulmuştur. Algılanan örgütsel politika faktör analizi başlığında da anlatılan faktör analizi için gerekli varsayımlar örgüt iklimi ölçeği içinde değerlendirilmiş ve gerekli varsayımları sağladığı görülmüştür.



Örgüt iklimi ölçeğine ait örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,87 ile değişkenlerin faktör yapısına uygunluğunun çok iyi olduğu ayrıca Bartlett's küresellik test sonucunda  $p < .000$  ile değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğu hesaplanmıştır.

**Tablo 8: Örgüt İklimi Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği İstatistiği		<b>,874</b>
	Yaklaşık Ki-Kare	3100,495
Bartlett's Küresellik testi	Serbestlik Derecesi	528
	Anlamlılık	0,000

Faktör analizi için uygunluğunun anlaşılmasından sonra faktör çıkarılmasına ilişkin yöntemlerin başında gelen, temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) ve varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör yükü  $>0,50$  olarak seçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda hiçbir maddeye yüklenmeyen veya birden fazla maddeye yüklenen değişkenler faktör analizinden çıkartılmıştır.

Analiz sonucu toplam varyansın %61,64'ünü açıklayan ve özdeğer ölçütü 1'den büyük olan beş faktör çıkmıştır. Faktör yükleri Tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo 9: Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi Sonucu**

	<b>BAŞARIYA OLAN DESTEK</b>	<b>KİMLİK</b>	<b>SAMİMİYET</b>	<b>YÖNETSEL YAPI</b>	<b>ÖDÜL VE HOŞGÖRÜ</b>	
<b>İKLİM 35</b>	,711					
<b>İKLİM 4</b>	,704					
<b>İKLİM 34</b>	,624					
<b>İKLİM 31</b>	,621					
<b>İKLİM 38</b>		,819				
<b>İKLİM 36</b>		,777				
<b>İKLİM 37</b>		,677				
<b>İKLİM 23</b>			,778			
<b>İKLİM 22</b>			,723			
<b>İKLİM 21</b>			,549			
<b>İKLİM 5</b>				,744		
<b>İKLİM 7</b>				,741		
<b>İKLİM 6</b>				,702		
<b>İKLİM 19</b>					,816	
<b>İKLİM 27</b>					,725	
<b>İKLİM 20</b>					,576	<b>TOPLAM</b>
<b>Varyans</b>	14,212	12,285	11,883	11,645	11,621	61,647
<b>Alpha</b>	,732	,786	,645	,644	,629	,843

Orijinal ölçekte 1,2,3,4,5,6,7 ve 8 numaralı ifadeler yapı boyutunu, 9,10,11,12,13,14 ve 15 numaralı ifadeler sorumluluk boyutunu, 16,17,18,19,20 ve 21 numaralı ifadeler ödül boyutunu, 22,23,24,25 ve 26 numaralı ifadeler samimiyet boyutunu, 27,28,29,30 ve 31 numaralı ifadeler destek boyutunu, 32,33,34 ve 35 numaralı ifadeler çatışma boyutunu, 36,37,38 ve 39 numaralı ifadeler ise kimlik boyutunu oluşturmaktadır.

Örgüt İklimi ölçeği faktör analizi sonucu oluşan boyutlar, orijinal ölçekteki boyutlar ile bire bir örtüşmemektedir. Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğini kullanan diğer çalışmalarda yapılan faktör analizi sonucunda büyük çoğunlukla ölçeğin orijinal faktörlerine ulaşamamıştır (Muchinsky, 1976, Taulson ve Smith, 1994, Mok ve Au-yeung, 2002, Arı, 2011). Bu çalışmada da faktörler orijinal ölçeğe yakın sonuçlar vermesine karşın, aynı değildir. Bu nedenle bazı faktörler yeniden isimlendirilmiştir.

Birinci faktör varyansın %14,21'ini açıklayan 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler; *Bu kurumda bürokrasi minimum seviyede tutulmaktadır, Bu kurum bizi amirimizle aynı fikirde olmasak bile kendi fikirlerimizi söylemeye teşvik eder, Kurumumda ki yöneticilerin toplantılarında amaç, mümkün olduğunca kolaylıkla ve en hızlı şekilde bir karara varmaktır, şeklinde ifadeleri içermektedir. Bunlara başarıya ulaşmak için önündeki engellerin kaldırılması destek olunması ve sonuç odaklı çalışmanın önemini vurgulayan ifadeler olduğu için Arı (2011) çalışmasına benzer şekilde “**başarıya olan destek**” diye isimlendirilmiştir. Nitekim orijinal ölçekte de 34. ve 35. ifadeler çatışma, 4. ifade yapı, 31 ifade destek boyutlarının altında bulunmaktadır. Alt boyutunun cronbach alfa güvenilirliği ise 0,732 ile iyi seviyede çıkmıştır.*

İkinci faktör varyansın %12,28'ini açıklayan üç ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler; *Bu işletmede çalışanlar bu örgüte mensup oldukları için gurur duyarlar, İyi işleyen bir kurumun üyesi olduğumu hissediyorum, Görebildiğim kadarıyla, çalışanların kuruma karşı çok fazla sadakat gösterdikleri söylenemez(ters kodlanılmış) şeklindeki ifadelerdir. Orijinal ölçekteki “**kimlik**” boyutuyla örtüştüğü için aynı isim verilmiştir. Bu alt boyutun cronbach alfa güvenilirliği ise 0,786 ile iyi seviyede çıkmıştır.*

Üçüncü faktör varyansın %11,88'ini açıklayan üç ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler; *Bu kurumda çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadırlar(ters kodlanılmış), Bu kurumda çalışanlar arasında dostça bir atmosfer hakimdir, Bu kurumun iklimi rahat ve ılımlı olarak nitelendirilebilir* şeklindedir. Orijinal ölçekteki “**samimiyet**” boyutuyla örtüştüğü için aynı isim verilmiştir. Bu alt boyutun cronbach alfa güvenilirliği ise 0,645 ile güvenilir çıkmıştır.

Dördüncü faktör varyansın %11,64'ünü açıklayan üç ifadeden oluşmaktadır. Üçü de ters kodlanmış bu ifadeler; *Bu kurumda aşırı kurallar, yönetsel ayrıntılar ve bürokratik işlemler, orijinal fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirmektedir, Bu kurumda örgütlenme ve planlama eksikliği verimsizliğe neden olmaktadır, Bu kurumda, bulunduğum bazı görev/projelerde kimin yöneticim olduğundan tam olarak emin olamıyorum* şeklindedir. Orijinal ölçekteki “yapı” boyutu ile uyuşmaktadır. Bu nedenle “**yönetsel yapı**” şeklinde isimlendirilmiştir. Bu alt boyutun cronbach alfa güvenilirliği ise 0,644 ile güvenilir çıkmıştır.

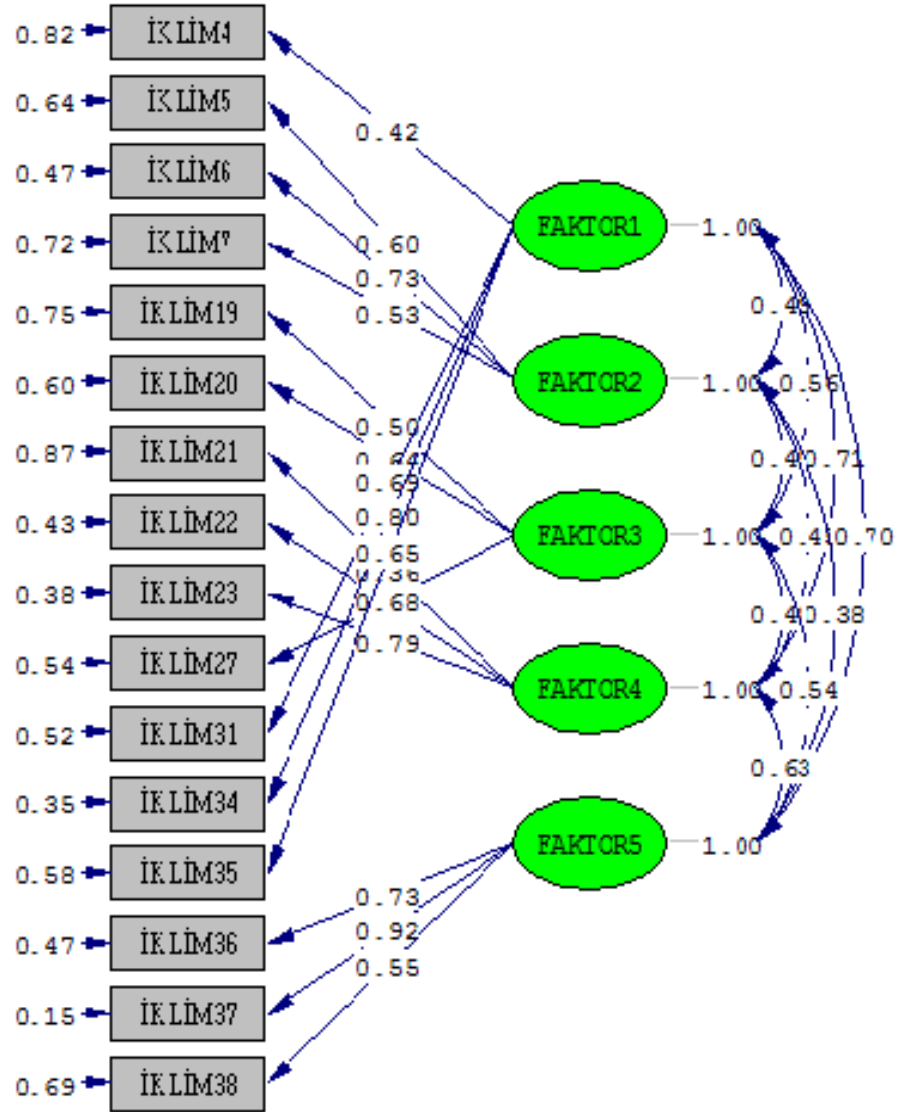
Beşinci faktör ise varyansın %11,62'sini açıklayan ters kodlanmış üç ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler; *Bu kurumda eleştiri çoktur, Bu kurumda yapılan iyi işler*

*yeterince ödül ve takdir görmemektedir, Bu kurumda üst yönetim, çalışanların hata yapmalarını pek hoş karşılamaz* şeklindedir. Orijinal ölçekte 19, ve 20. maddeler ödül, 27 madde ise destek alt boyutu altında yer almaktadır. Ancak üç ifade de benzer özellikleri ifade etmektedirler. Bu nedenle bu faktör **“ödül ve hoşgörü”** şeklinde isimlendirilmiştir. Bu alt boyutun cronbach alfa güvenilirliği ise 0,629 ile güvenilir çıkmıştır.

### **3.7.1 Örgüt İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Açıklayıcı faktör analizi ortaya çıkan faktörlerin uygunluğunu test etmek amacıyla örgüt iklimi ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapmak için Lisrel 8.71 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Şekil 6 ve Şekil 7’de görülen diyagramlar elde edilmiştir. Birinci diyagram, analiz sonucu elde edilen birincil sonuçları; ikinci diyagram ise, çıkan sonuçlar doğrultusunda yapılan düzeltmeler sonucunda oluşan ikincil sonuçları ortaya koymaktadır.

İlk diyagramda (şekil 6) faktör 1, faktör2, faktör 3..., ismi ile beş gizil değişkeni göstermek için kullanılmış ve her bir gizil değişkeni açıkladığı düşünülen gözlem değişkenleri ise iklim5, İklim6, İklim7... şeklinde ki soru maddeleri olarak gösterilmiştir.



Chi-Square=175.16, df=94, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

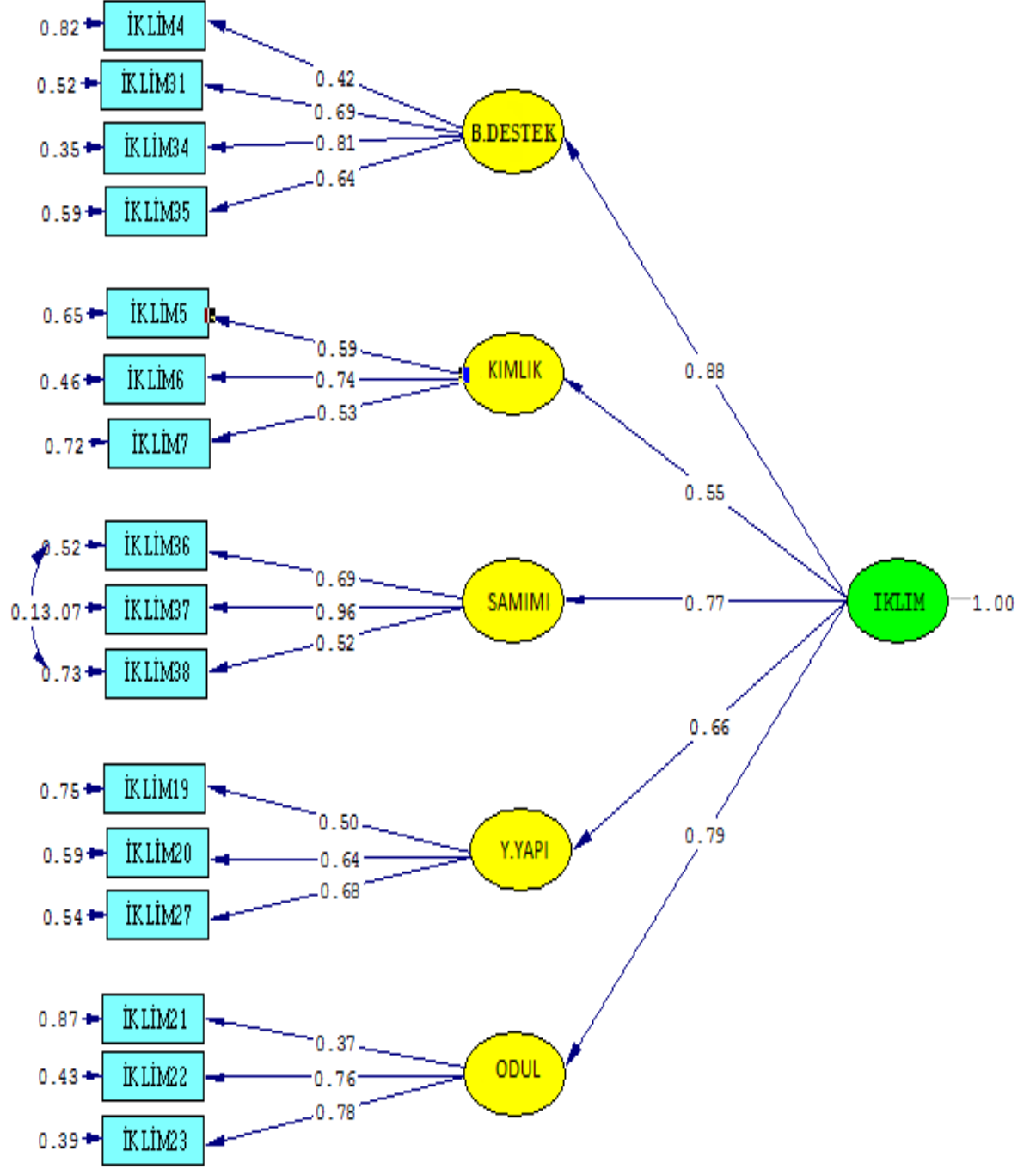
**Şekil 6: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Birincil Diyagram**

Şekil 6'da belirlenen beş faktör ve maddeler arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri göstermektedir. Standardize edilmiş çözümlene değerleri her bir maddenin (gözlenen değişkenin) kendi gizil değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir verir. Bu nedenle modelde gizil ve gözlenen değişkenler arasında korelasyonun yüksek olduğu gözükmemektedir(>0,3).

**Tablo 10: Örgüt İklimi Birincil Uyum İndeksi Değerleri**

<b>İndeksler</b>	<b>Değerler</b>
<b>Chi-square ( <math>\chi^2</math> )*</b>	175,160
<b>p value</b>	0,000
<b>df</b>	94,000
<b><math>\chi^2/df</math></b>	1,860
<b>CFI</b>	0,970
<b>GFI</b>	0,920
<b>AGFI</b>	0,850
<b>NFI</b>	0,930
<b>SRMR</b>	0,044
<b>RMSEA</b>	0,057

Birinci düzey uyum indeksi değerleri ile programın analiz sonucu modele ilişkin verdiği sonuçlar değerlendirildiğinde, ölçekteki iki ifadenin (36. ve 38. İfadeler) hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. Bu iki ifadenin hataları arasında LISREL programı tarafından belirtilen yüksek orandaki bir ilişki, bu ifadelerin birbirleriyle diğer ifadelere oranla daha yakından ilişkili olduklarına göstermektedir. 36. ve 38. ifadelerin aynı faktörde olması nedeniyle ilişkilendirilebileceğini görülmektedir. Bu durum, modelin daha iyi bir uyum göstermesine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır. 36. ve 38. ifadeler ilişkilendirildikten sonra yapılan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analiz sonucunda Şekil 7'deki diyagram ve Tablo 10'da görülen düzeltme sonrası uyum indeksi değerleri ortaya çıkmıştır.



Chi-Square=177.85, df=98, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

Şekil 7: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi: İkincil Diyagram

**Tablo 11: Örgüt İklimi İkincil Uyum İndeksi Değerleri**

<b>İndeksler</b>	<b>Değerler</b>
<b>Chi-square ( <math>\chi^2</math> )*</b>	177,850
<b>p value</b>	0,000
<b>df</b>	98,000
<b><math>\chi^2/df</math></b>	1,810
<b>CFI</b>	0,970
<b>GFI</b>	0,920
<b>AGFI</b>	0,890
<b>NFI</b>	0,930
<b>SRMR</b>	0,044
<b>RMSEA</b>	0,056

Analiz sonucunda ortaya çıkan doğrulayıcı faktör analizi kapsamında beş faktörlü çözümün yeni uyum indeksi değerleri, verilerin modele iyi bir şekilde uyduğunu göstermektedir.  $\chi^2/df$  oranı ( $1,8 < 2$ ) ve RMSEA ( $0,056 < 0,08$ ) değeri ile CFI (0,97), GFI (0,92) ve AGFI (0,89) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle ölçekte kullanılan gözlenen değişkenler örtük değişkenleri açıklamaktadır. Buna göre açıklayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan faktörler aynı şekilde kabul edilmiştir.

Örgüt iklimi ikincil diyagram incelendiğinde de örgüt iklimi (IKLİM) gizil değişkeninin en çok başarıya olan destek (B.DESTEK) gizil değişkeni ve yönetsel yapı (Y.YAPI) gizil değişkenleri ile ilişkili olduğuna görülmektedir. En az ise kimlik (KİMLİK) gizil değişkeni ile ilişkili olduğu görülmektedir.



## **BÖLÜM IV : BULGULAR**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan kamu çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklamalar yapılmıştır.

### **4.1. ÖRNEKLEMİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarına ilişkin kişisel bilgi formu (bkz., EK-1) içerisinde yer alan cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kamuda çalışma süresi ile ilgili tanımlayıcı bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 12: Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

	<b>GRUPLAR</b>	<b>FREKANS (n)</b>	<b>YÜZDE %</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	90	34,1
	Erkek	174	65,9
	Toplam	264	100
<b>Yaş</b>	20-26	55	20,8
	27-33	125	47,3
	34-40	51	19,3
	41 ve Üstü	33	12,5
	Toplam	264	100
<b>Eğitim Seviyesi</b>	Lise	19	6,8
	Yüksekokul	99	37,5
	Lisans	131	49,6
	Y.Lisans/Doktora	16	6,1
	Toplam	264	100
<b>Çalışma Yılı</b>	1-3	45	17
	4-9	88	33,3
	10-15	61	23,1
	16-21	38	14,4
	22 ve üstü	32	12,1
	Toplam	264	100

Araştırmaya katılan 264 kamu çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre dağılımı 90 kadın (%34,1) ve 174 (%65,9) erkektir.

Araştırmaya katılanların %20,8'i 20-26 yaş aralığında, %47,3'ü 27-33 yaş aralığında, %19,3'ü 34-40 yaş aralığında ve %12,5'i ise 41 ve üstü yaştadır. Yaş değişkeni açısından çalışmaya katılanların neredeyse tamamı 20-40 yaş aralığında görülmektedir. Eğitim değişkeni açısından ise %6,8'i lise, %37,5'i yüksekokul, %49,6'sı üniversite ve %6,1'i yüksek lisans/doktora mezunudur. Bu sonuç eğitim sorusuna cevap verenlerin neredeyse yarısının lisans mezunu olduğunu işaret etmektedir.

Araştırmaya katılanların kamuda çalışma süresine bakıldığı zaman %17'si 1-3 yıl aralığında, %33,3'ü 4-9 yıl aralığında, %23,1'i 10-15 yıl aralığında, %14,4'ü 16-21 yıl

aralığında olup, yüzde %12,1'i ise 22 yıl ve daha fazla süredir kamuda çalışmaktadır. Çalışanların yaklaşık %80'inin kamuda çalışma süresi açısından kıdemli olduğu söylenebilir.

#### 4.2. ÖRGÜT İKLİMİ ALGISI DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örgüt iklimi ile örgüt iklimine ait boyutlar olan bürokratik yapı, kimlik, samimiyet, yönetsel yapı, ödül ve destek için hesaplanan ortalama değerler, standart sapmalar Tablo 13'de görülmektedir.

**Tablo 13: Örgüt İklimi ve Boyutlarının Ortalama Değerleri**

	<b>Ortalama</b>	<b>S.Sapma</b>
<b>Başarıya olan Destek</b>	2,48	0,91
<b>Kimlik</b>	2,84	1,02
<b>Samimiyet</b>	2,58	0,85
<b>Yönetsel Yapı</b>	2,39	0,89
<b>Ödül ve Hoşgörü</b>	2,16	0,92
<b>İKLİM ÖLÇEK</b>	2,49	0,65

Tablo 13'deki bulgular değerlendirildiğinde, kamuda çalışanların örgüt iklimi boyutlarının tamamı ile ilgili ortalamaları 2,49'dur. Dolayısıyla çalışanların örgüt iklimini kısmen olumsuz olarak algıladıkları söylenebilir. Alt boyutların ortalamaları değerlendirildiğinde ise ödül ve hoşgörü boyutu ile yönetsel yapı boyutlarının ortalama değerlerinin ölçek ortalamasının altında olduğu ve örgütü bu boyutlar altında daha olumsuz değerlendirdikleri söylenebilir. Başarıya olan destek, kimlik ve samimiyet boyutlarının kısmen diğer boyutlardan ortalamaları yüksek olsa da ölçek ortalaması altında değerlere sahip oldukları için bu boyutlarda da çalışanların örgüt iklimini olumsuz olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

#### 4.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütte diğer çalışanlar ve yöneticilerin olaylara bakış açıları, çeşitli konulardaki davranışları, örgütün işleyişle ilgili konulardaki resmi

politika ve uygulamaları ile yükselmek ve terfi konusundaki uygulamalar hakkında ki algılama düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri, Tablo 14’de görülmektedir.

**Tablo 14: Algılanan Örgütsel Politika ve Boyutlarının Ortalama Değerleri**

	<b>Ortalama</b>	<b>S.Sapma</b>
<b>Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak (Y.İ.H.Y.B)</b>	3,72	0,78
<b>Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı (Ü.Ç.A.D)</b>	3,21	0,77
<b>Örgüt Politikaları ve Uygulamaları (Ö.P.U)</b>	3,71	0,9
<b>Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği</b>	3,54	0,64

Tablo 14’deki bulgular değerlendirildiğinde, kamuda çalışanların genel olarak politik algılarının ortalamanın üstünde gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre çalışanlar tarafından, diğer bireylerin ve örgütteki birtakım uygulamaların, yüksek düzeyde politik olarak değerlendirildiği söylenebilir. Tablo 14’de görüldüğü üzere, politik algıya ilişkin boyutlar ayrı ayrı ele alındığında, çalışanların yükselmek için her yola başvurmaları boyutu ile örgüt politikaları ve uygulamaları boyutunun, ortalamanın üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı boyutunun, ortalamadan daha düşük olduğu ifade edilebilir. Bu bulgular itibarı ile çalışanların örgütlerindeki ortamı ve uygulamaları daha politik değerlendirdikleri ve örgütte yükselmek için gereken her türlü şeyin yapılması konusunda da çok hırslı oldukları ifade edilebilir. Buna karşılık, üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışlarını kısmen politik olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Tüm bu boyutların standart sapma değerlerinin 1’den küçük olması, çalışanların verdikleri cevapların ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

#### **4.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Bu bölümde araştırma hipotezleri test edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda sırasıyla, çalışanların örgüt iklimi ve alt boyutları ile algılanan örgütsel politika ve alt boyutları

arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Son olarak demografik değişkenler ile örgüt iklimi ve algılanan örgütsel politika arasında istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir.

#### **4.4.1. Kamuda Çalışanların Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Politika Algıları Arasındaki İlişkiler**

Kamuda çalışanların örgüt iklimi algıları ile algılanan örgütsel politika arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 15’de görülmektedir.

**Tablo 15: Örgüt İklimi ve Algılanan Örgütsel Politika Korelasyon Tablosu**

	BAŞARIYA OLAN DESTEK	KİMLİK	SAMİMİYET	YÖNETSEL YAPI	ÖDÜL VE HOŞGÖRÜ	İKLİM ORTALAMA	YÜKSELMEK İÇİN HER YOLA BAŞVURMAK	ÜST'ÜN VE ÇALIŞMA ARKADAŞININ DAVRANIŞI	ÖRGÜT POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI
BAŞARIYA OLAN DESTEK	1								
KİMLİK	,499**	1							
SAMİMİYET	,474**	,424**	1						
YÖNETSEL YAPI	,336**	,264**	,353**	1					
ÖDÜL VE HOŞGÖRÜ	,341**	,359**	,354**	,266**	1				
ÖRGÜT İKLİMİ	,790**	,737**	,722**	,610**	,646**	1			
YÜKSELMEK İÇİN HER YOLA BAŞVURMAK	-,353**	-,400**	-,437**	-,405**	-,364**	-,550**	1		
ÜST'ÜN VE ÇALIŞMA ARKADAŞININ DAVRANIŞI	-,319**	-,379**	-,370**	-,400**	-,359**	-,513**	,554**	1	
ÖRGÜT POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI	-,525**	-,309**	-,415**	-,350**	-,356**	-,561**	,356**	,346**	1
ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA	-,480**	-,465**	-,513**	-,489**	-,452**	-,677**	,868**	,824**	,636**

\*\* p < 0.01

Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakıldığında örgüt iklimi ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-0,677$ ,  $p<0,01$ ). Örgüt iklimi ile algılanan örgütsel politika arasında ilişki çıkması sonucunda, örgüt ikliminin hangi faktörlerinin algılanan örgütsel politika ile ilişkisi olduğunu araştırmak adına örgüt iklimini oluşturan faktörler ile algılanan örgütsel politika faktörlerinin ilişkisine bakılmıştır.

Başarıya olan destek faktörü ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve zayıf dereceli bir ilişki vardır ( $r=-0,48$ ,  $p<0,01$ ). Başarıya olan destek arttıkça politika algısı azalmaktadır.

Kimlik faktörü ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve zayıf dereceli bir ilişki vardır ( $r=-0,46$ ,  $p<0,01$ ). Katılımcıların örgütlerini sahiplenmesi veya örgütlerinin mensubu olmalarından gurur duymaları, örgütü politik olarak algılamalarını azaltmaktadır.

Samimiyet faktörü ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=-0,51$ ,  $p<0,01$ ). Örgütte çalışan ve yöneticiler arasında samimiyet arttıkça, politik algı azalmaktadır.

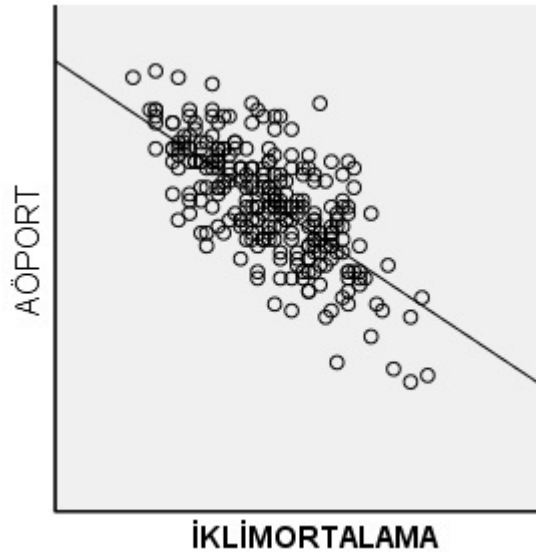
Yönetimsel yapı faktörü ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve zayıf dereceli bir ilişki vardır ( $r=-0,49$ ,  $p<0,01$ ). Yönetimsel belirsizliğin azaltıldığı, bürokratik işleyişin açıkça tanımlandığı ortamlarda politik algı azalmaktadır.

Ödül ve hoşgörü faktörü ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=-0,45$ ,  $p<0,01$ ). Örgütte ödül ve hoşgörü arttıkça politik algı azalmaktadır.

Bu araştırmanın birinci hipotezi olan **H1**: “Kamuda çalışanların örgüt iklimi algıları ile örgütsel politik algıları arasında negatif bir ilişki vardır”, **hipotezi kabul edilmiştir**.

#### **4.4.2. Örgüt İklimi Algılarının Algılanan Örgütsel Politika Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular**

Kamuda çalışanların örgüt iklimi algılarının algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisi ile örgüt iklimi boyutlarının algılanan örgütsel politika üzerine etkisini araştırmak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine geçilmeden önce değişkenler arası doğrusallığın belirlenmesi amacıyla scatter plot grafiği çizilmiş ve Şekil 8’de görüleceği gibi ters yönlü doğrusal bir ilişki görülmüştür.



**Şekil 8: Değişkenler Arası Doğrusal İlişki Grafiği**

Örgüt iklimi bağımsız değişken, algılanan örgütsel politika ise bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 16: Örgüt İklimi ve Algılanan Örgütsel Politika Değişkenlerinin Regresyon Analiz Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p	F	Model (p)	R	R <sup>2</sup>
Algılan Örgütsel Politika	Sabit	5,207	45,108	,000	221,890	,000	,677	,459
	Örgüt İklimi	-,667	-14,898	,000				

Değişkenler arasında yüksek dereceli bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,67$ ). Ayrıca belirlilik (determinasyon) katsayısı düzeltilmiş R square 0,459 olarak hesaplanmıştır. Algılanan örgütsel politika düzeyindeki değişimlerin %45'inin örgüt iklimi algısından kaynaklandığı söylenebilir.

Bu araştırmanın ikinci hipotezi olan **H2** : “Çalışanların örgüt iklimi algılarının algılanan örgütsel politika düzeyleri üzerinde etkisi vardır”, **hipotezi kabul edilmiştir**

Örgüt iklimi alt boyutlarının algılanan örgütsel politika alt boyutlarındaki etkisini araştırmak için sırasıyla regresyon analizi yapılmış ve alt boyutlar arasındaki nedensellik ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.



**Tablo 17: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak Değişkeni Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p	F	Model (p)	R	R <sup>2</sup>
Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak	Sabit	5,452	33,861	,000	24,744	,000	0,569	,324
	Başarıya olan Destek	-,030	-,543	,588				
	Kimlik	-,136	-2,875	,004				
	Samimiyet	-,192	-3,355	,001				
	Yönetmel Yapı	-,202	-4,107	,000				
	Ödül ve Hoşgörü	-,130	-2,668	,008				

Örgüt iklimi alt boyutlarının, algılanan örgütsel politika alt boyutu olan “yükselmek için her yola başvurmak” üzerindeki etkisini ölçen regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=24,744; p=,000 < ,05). Yordanan değişkendeki açıklanan varyansın %32,4’ü modele dahil edilen yordayıcılar tarafından açıklanmaktadır. Başarıya olan destek boyutu katılımcıların “yükselmek için her yola başvurmak” davranışlarında anlamlı bir değişikliğe yol açmamaktadır (p=,588 > ,05). Sırasıyla yönetmel yapı (β=-202), samimiyet (β=-192), kimlik (β=-136) ve ödül ve hoşgörü (β=-130) davranış düzeylerinde anlamlı bir azalmaya yol açmaktadır.

**Tablo 18: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Üst’ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı Değişkeni Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p	F	Model (p)	R	R <sup>2</sup>
Üst’ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	Sabit	4,797	29,452	,000	20,845	,000	0,536	,288
	Başarıya olan Destek	-,019	-,335	,738				
	Kimlik	-,138	-2,887	,004				
	Samimiyet	-,120	-2,069	,040				
	Yönetmel Yapı	-,216	-4,343	,000				
	Ödül ve Hoşgörü	-,144	-2,922	,004				

Örgüt iklimi alt boyutlarının, algılanan örgütsel politikanın alt boyutlarından bir diğeri olan “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” üzerindeki etkisini ölçen regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=20,845; p=,000 < ,05). Yordanan değişkendeki açıklanan varyansın %28,8’i modele dahil edilen yordayıcılar tarafından açıklanmaktadır. Başarıya olan destek boyutu katılımcıların “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı”

boyutunda anlamlı bir değişikliğe yol açmamaktadır ( $p=,738 > ,05$ ). Sırasıyla yönetsel yapı ( $\beta=-216$ ), ödül ve hoşgörü ( $\beta=-144$ ), kimlik ( $\beta=-138$ ) ve samimiyet ( $\beta=-120$ ), davranış düzeylerinde anlamlı bir azalmaya yol açmaktadır.

**Tablo 19: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Değişkeni Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p	F	Model (p)	R	R <sup>2</sup>
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	Sabit	5,617	30,876	,000	27,806	,000	0,592	,350
	Başarıya olan Destek	-,368	-5,919	,000				
	Kimlik	,027	,510	,611				
	Samimiyet	-,158	-2,450	,015				
	Yönetsel Yapı	-,142	-2,544	,012				
	Ödül ve Hoşgörü	-,147	-2,672	,008				

Örgüt iklimi alt boyutlarının, algılanan örgütsel politika alt boyutu olan “örgüt politikaları ve uygulamaları” üzerindeki etkisini ölçen regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=27,806$ ;  $p=,000 < ,05$ ). Yordanan değişkendeki açıklanan varyansın %35’i modele dahil edilen yordayıcılar tarafından açıklanmaktadır. Kimlik boyutu katılımcıların “örgüt politikaları ve uygulamaları” boyutunda anlamlı bir değişikliğe yol açmamaktadır ( $p=,611 > ,05$ ). Sırasıyla başarıya olan destek ( $\beta=-368$ ), samimiyet ( $\beta=-158$ ), ödül ve hoşgörü ( $\beta=-147$ ) ve yönetsel yapı ( $\beta=-142$ ), davranış düzeylerinde anlamlı bir azalmaya yol açmaktadır.

#### 4.4.3. Kamuda Çalışanların Örgüt İklimi Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışanların örgüt iklimi algılarının çeşitli demografik değişkenler açısından (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi) farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca örgüt ikliminin boyutları olan başarıya olan destek, kimlik, samimiyet, yönetsel yapı ve ödül ve hoşgörü alt boyutları ile demografik değişkenler arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için; istatistiksel olarak normal dağılan veri setine, parametrik testler olan t-test ve tek yönlü varyans analizi (Anova) testi uygulanmıştır. Ayrıca gruplar arasındaki farklılıkların kaynağını bulmak amacıyla homojenlik varsayımını sağlayan gruplara Tukey, sağlamayan gruplara ise Tamhane’s T2 testi uygulanmıştır.

#### 4.4.3.1. Çalışanların Örgüt İklimine Yönelik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarabilmek için bağımsız iki örnek t-testi (independent sample's t-test) yapılmıştır. Tablo 20'ye göre örgüt iklimi algısı ( $p>0,05$ ) cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların örgüt iklimi boyutlarına dair algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenebilmek için örgüt iklimi boyutları ile cinsiyet değişkenleri analize dahil edilmiştir. Yapılan t-testi sonucu elde edilen verilere göre başarıya olan destek faktörüne olan algı ( $p>0,05$ ), kimlik faktörüne olan algı ( $p>0,05$ ), samimiyet faktörüne olan algı ( $p>0,05$ ), yönetsel yapı faktörüne olan algı ( $p>0,05$ ), ödül ve hoşgörü faktörüne olan algı ( $p>0,05$ ) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu nedenle **H3a**: “Kamuda çalışanların cinsiyet değişkeni ile örgüt iklimi ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır” **hipotezi reddedilmiştir**.

**Tablo 20: Örgüt İklimi Faktörlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi**

	CİNSİYET	N	ORT.	S.S	t	p
Başarıya Olan Destek	KADIN	90	2,536	0,986	0,607	0,544
	ERKEK	174	2,464	0,875		
Kimlik	KADIN	90	2,830	1,063	-0,185	0,853
	ERKEK	174	2,854	1,014		
Samimiyet	KADIN	90	2,678	0,949	1,327	0,186
	ERKEK	174	2,531	0,801		
Yönetsel Yapı	KADIN	90	2,452	0,971	0,720	0,472
	ERKEK	174	2,368	0,860		
Ödül ve Hoşgörü	KADIN	90	2,293	0,971	1,579	0,116
	ERKEK	174	2,103	0,896		
İklim Ortalama	KADIN	90	2,556	0,710	1,087	0,278
	ERKEK	174	2,464	0,621		

#### 4.4.3.2. Çalışanların Örgüt İklimine Yönelik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

Tablo 21’de görüldüğü üzere, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,977$ ;  $p=0,009<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 20-26 yaş aralığındaki kamu çalışanlarının örgüt iklimi puanları ( $2,713 \pm 0,606$ ), 27-33 yaş aralığındaki kamu çalışanlarının örgüt iklimi puanlarından ( $2,368 \pm 0,646$ ) yüksek bulunmuştur.

Örgüt ikliminin alt faktörlerinden biri olan başarıya olan destek puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,237$ ;  $p=0,023<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. 20-26 yaşındaki katılımcıların başarıya olan destek puanları ( $2,809 \pm 0,913$ ), 27-33 yaş aralığındaki katılımcıların başarıya olan destek puanlarından ( $2,374 \pm 0,892$ ) yüksek bulunmuştur.

Örgüt ikliminin alt faktörlerinden bir olan ödül ve hoşgörü puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,206$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. 20-26 yaşındaki katılımcıların ödül ve hoşgörü puanları ( $2,412 \pm 1,032$ ), 27-33 yaş aralığındaki katılımcıların ödül ve hoşgörü puanlarından ( $1,965 \pm 0,877$ ) yüksek bulunmuştur. 34-40 yaş aralığındaki katılımcıların puanları da ( $2,359 \pm 0,831$ ), 27-33 yaş aralığındaki katılımcıların ödül ve hoşgörü puanlarından yüksek bulunmuştur.

Yapılan testler sonucunda **H3b**: “Kamuda çalışanların yaş değişkeni ile örgüt iklimi ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır” **hipotezi kabul edilmiştir**.

**Tablo 21: Örgüt İklimi Faktörlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi**

(N=264)	Yaş	N	Levene		Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
			İstatistik	Sig.*					
<b>Başarıya Olan Destek</b>	20-26	55	0,243	<b>0,867</b>	2,809	0,913	3,237	0,023	1>2
	27-33	125			2,374	0,892			
	34-40	51			2,510	0,837			
	41 ve Üstü	33			2,356	1,010			
<b>Kimlik</b>	20-26	55	,675	<b>,568</b>	3,109	1,133	2,024	0,111	
	27-33	125			2,707	0,937			
	34-40	51			2,869	1,075			
	41 ve Üstü	33			2,899	1,062			
<b>Samimiyet</b>	20-26	55	,969	<b>,408</b>	2,576	0,957	0,469	0,704	
	27-33	125			2,541	0,847			
	34-40	51			2,706	0,802			
	41 ve Üstü	33			2,545	0,803			
<b>Yönetmel Yapı</b>	20-26	55	1,445	<b>0,230</b>	2,624	0,814	2,515	0,059	1>2
	27-33	125			2,251	0,882			
	34-40	51			2,438	0,883			
	41 ve Üstü	33			2,505	1,048			
<b>Ödül ve Hoşgörü</b>	20-26	55	1,318	<b>0,269</b>	2,412	1,032	4,206	0,006	1>2 2>3
	27-33	125			1,965	0,877			
	34-40	51			2,359	0,931			
	41 ve Üstü	33			2,232	0,761			
<b>Örgüt İklimi Ortalama</b>	20-26	55	0,521	<b>0,668</b>	2,713	0,606	3,977	0,009	1>2
	27-33	125			2,368	0,646			
	34-40	51			2,572	0,681			
	41 ve Üstü	33			2,498	0,625			

\* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir

#### 4.4.3.3. Çalışanların Örgüt İklimine Yönelik Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Tablo 22’de görüldüğü üzere, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=2,794; p=0,041<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yüksekokul mezunu olan katılımcıların örgüt iklimi puanları (2,619 ± 0,664), lisans mezunu olan katılımcıların örgüt iklimi puanlarından (2,381 ± 0,645) yüksek bulunmuştur.

Örgüt ikliminin alt faktörlerinden biri olan başarıya olan destek puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,426$ ;  $p=0,018<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Lise mezunu katılımcıların başarıya olan destek puanları ( $2,944 \pm 1,244$ ), yüksekokul mezunu olan katılımcıların başarıya olan destek puanlarından ( $2,616 \pm 0,866$ ) yüksek bulunmuştur. Yüksekokul mezunu olan katılımcıların başarıya olan destek puanları da lisans mezunu olan katılımcıların puanlarından ( $2,343 \pm 0,879$ ) yüksek bulunmuştur.

Yapılan testler sonucunda **H3c**: “Kamuda çalışanların eğitim düzeyi değişkeni ile örgüt iklimi ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır” **hipotezi kabul edilmiştir**.

**Tablo 22: Örgüt İklimi Faktörlerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi**

(N=264)	Eğitim Düzeyi	N	Levene İstatistikliği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
<b>Başarıya Olan Destek</b>	Lise	18	3,170	<b>0,025</b>	2,944	1,244	3,426	0,018	1>2 3>1
	Yüksekokul	99			2,616	0,866			
	Lisans	131			2,342	0,879			
	Y.Lisans/Doktora	16			2,391	0,837			
<b>Kimlik</b>	Lise	18	1,991	<b>0,116</b>	2,778	1,035	1,620	0,185	
	Yüksekokul	99			3,024	1,086			
	Lisans	131			2,743	1,006			
	Y.Lisans/Doktora	16			2,667	0,730			
<b>Samimiyet</b>	Lise	18	2,178	<b>0,091</b>	2,685	0,554	1,454	0,228	
	Yüksekokul	99			2,623	0,889			
	Lisans	131			2,494	0,873			
	Y.Lisans/Doktora	16			2,917	0,704			
<b>Yönetmel Yapı</b>	Lise	18	2,149	<b>0,095</b>	2,481	1,055	1,737	0,160	
	Yüksekokul	99			2,545	0,834			
	Lisans	131			2,280	0,936			
	Y.Lisans/Doktora	16			2,333	0,689			
<b>Ödül ve Hoşgörü</b>	Lise	18	2,149	<b>0,014</b>	2,074	0,974	1,548	0,203	
	Yüksekokul	99			2,290	1,049			
	Lisans	131			2,061	0,811			
	Y.Lisans/Doktora	16			2,396	0,880			
<b>Örgüt İklimi Ortalama</b>	Lise	18	0,157	<b>0,925</b>	2,615	0,609	2,794	0,041	2>3
	Yüksekokul	99			2,619	0,664			
	Lisans	131			2,381	0,645			
	Y.Lisans/Doktora	16			2,531	0,583			

\* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir

#### 4.4.3.4. Çalışanların Örgüt İklimine Yönelik Algularının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgüt iklimine yönelik algularının çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Tablo 23’de görüldüğü üzere grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ( $F=0,754$ ;  $p=0,556>0.05$ ).

Bu nedenle **H3d**: “Kamuda çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgüt iklimi ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır” **hipotezi reddedilmiştir**.

**Tablo 23: Örgüt İklimi Faktörlerinin Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi**

(N=264)	Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
<b>Başarıya Olan Destek</b>	1-3 Yıl	45	0,151	<b>0,962</b>	2,783	0,947	2,306	0,059	
	4-9 Yıl	88			2,540	0,871			
	10-15 Yıl	61			2,328	0,888			
	16-21 Yıl	38			2,480	0,871			
	22 Yıl ve üstü	32			2,250	0,998			
<b>Kimlik</b>	1-3 Yıl	45	2,045	<b>0,089</b>	2,941	1,194	,205	0,935	
	4-9 Yıl	88			2,848	0,883			
	10-15 Yıl	61			2,760	1,065			
	16-21 Yıl	38			2,868	1,058			
	22 Yıl ve üstü	32			2,844	1,101			
<b>Samimiyet</b>	1-3 Yıl	45	0,847	<b>0,496</b>	2,422	0,911	1,087	0,363	
	4-9 Yıl	88			2,587	0,847			
	10-15 Yıl	61			2,634	0,918			
	16-21 Yıl	38			2,772	0,756			
	22 Yıl ve üstü	32			2,458	0,770			
<b>Yönetmel Yapı</b>	1-3 Yıl	45	4,059	<b>0,003</b>	2,563	0,846	1,076	0,369	
	4-9 Yıl	88			2,360	0,764			
	10-15 Yıl	61			2,235	0,972			
	16-21 Yıl	38			2,447	0,898			
	22 Yıl ve üstü	32			2,510	1,136			
<b>Ödül ve Hoşgörü</b>	1-3 Yıl	45	1,497	<b>0,204</b>	2,281	1,017	,897	0,466	
	4-9 Yıl	88			2,034	0,883			
	10-15 Yıl	61			2,158	1,014			
	16-21 Yıl	38			2,316	0,887			
	22 Yıl ve üstü	32			2,219	0,760			
<b>Örgüt İklimi Ortalama</b>	1-3 Yıl	45	3,471	<b>0,009</b>	2,610	0,656	,754	0,556	
	4-9 Yıl	88			2,478	0,547			
	10-15 Yıl	61			2,417	0,773			
	16-21 Yıl	38			2,571	0,710			
	22 Yıl ve üstü	32			2,443	0,608			

\* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir

#### 4.4.4. Kamuda Çalışanların Örgütsel Politik Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışanların örgütsel politika algılarının çeşitli değişkenler açısından (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi) farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca örgütsel politik algı boyutları olan yükselmek için her yola başvurmak, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı, örgüt politikaları ve uygulamaları ile demografik değişkenler açısından



bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için normallik dağılımına uygun olarak, parametrik testler; t-test ve tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Ayrıca gruplar arasındaki farklılıkların kaynağını bulmak amacıyla homojenlik varsayımını sağlayan gruplara Tukey, sağlayamayan gruplara ise Tamhane's T2 testi uygulanmıştır.

#### 4.4.4.1. Çalışanların Örgütsel Politik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel politik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarabilmek için bağımsız iki örnek t-testi (independent sample's t-test) yapılmıştır. Tablo 24'e göre algılanan örgütsel politika ( $p>0,05$ ) cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların algılanan örgütsel politika boyutlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenebilmek için algılanan örgütsel politika boyutları ile cinsiyet değişkenleri analize sokulmuştur. Yapılan t –testi sonucu elde edilen verilere göre yükselmek için her yola başvurmak faktörüne olan algı ( $p>0,05$ ), üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı faktörüne olan algı ( $p>0,05$ ), örgütsel politika ve uygulamalarına olan algı ( $p>0,05$ ), cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu nedenle **H4a**: “Kamuda çalışanların cinsiyet değişkeni ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır” **hipotezi reddedilmiştir**.

**Tablo 24: Algılanan Örgütsel Politika Faktörlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi**

	<b>CİNSİYET</b>	<b>N</b>	<b>ORT.</b>	<b>S.S</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak</b>	KADIN	90	3,683	0,797	0,681	0,496
	ERKEK	174	3,752	0,779		
<b>Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı</b>	KADIN	90	3,495	0,688	0,783	0,692
	ERKEK	174	3,568	0,618		
<b>Örgüt Politikaları ve Uygulamaları</b>	KADIN	90	3,495	0,688	-0,873	0,384
	ERKEK	174	3,568	0,618		
<b>Algılanan Örgütsel Politika Ortalama</b>	KADIN	90	3,595	0,688	0,783	0,384
	ERKEK	174	3,668	0,618		

#### 4.4.4.2. Çalışanların Örgütsel Politik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel politik algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

Tablo 25’de görüldüğü üzere, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,151$ ;  $p=0,026<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, 27-33 yaş aralığındaki katılımcıların algılanan örgütsel politika puanları ( $3,661 \pm 0,591$ ), 34-40 yaş aralığındaki kamu çalışanlarının algılanan örgütsel politika puanlarından ( $3,356 \pm 0,722$ ) yüksek bulunmuştur.

Algılanan örgütsel politika alt faktörlerinden biri olan yükselmek için her yola başvurmak puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,703$ ;  $p=0,046<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. 20-26 yaş aralığındaki katılımcıların yükselmek için her yola başvurmak puanları ( $3,836 \pm 0,736$ ), 34-40 yaş aralığındaki katılımcıların yükselmek için her yola başvurmak puanlarından ( $3,477 \pm 0,884$ ) yüksek bulunmuştur.

Algılanan örgütsel politika alt faktörlerinden bir olan örgüt politikaları ve uygulamaları puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,144$ ;  $p=0,025<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. 27-33 yaş aralığındaki katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ( $3,872 \pm 0,896$ ), 20-26 yaş aralığındaki katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından ( $3,491 \pm 0,853$ ) yüksek bulunmuştur.

Yapılan testler sonucunda **H4b**: “Kamuda çalışanların yaş değişkeni ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır” **hipotezi kabul edilmiştir**.

**Tablo 25: Algılanan Örgütsel Politika Faktörlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi**

(N=264)	Yaş	N	Levene		Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
			İstatistik	Sig.*					
<b>Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak</b>	20-26	55	0,604	<b>0,613</b>	3,836	0,736	2,703	0,046	2>3
	27-33	125			3,808	0,752			
	34-40	51			3,477	0,884			
	41 ve Üstü	33			3,641	0,765			
<b>Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı</b>	20-26	55	0,242	<b>0,867</b>	3,080	0,786	2,596	0,053	
	27-33	125			3,357	0,742			
	34-40	51			3,102	0,769			
	41 ve Üstü	33			3,103	0,825			
<b>Örgüt Politikaları ve Uygulamaları</b>	20-26	55	0,399	<b>0,754</b>	3,491	0,853	3,144	0,026	1>2
	27-33	125			3,872	0,896			
	34-40	51			3,536	0,862			
	41 ve Üstü	33			3,758	0,997			
<b>Algılan Örgütsel Politika Ortalama</b>	20-26	55	0,732	<b>0,534</b>	3,492	0,636	3,151	0,026	2>3
	27-33	125			3,661	0,591			
	34-40	51			3,356	0,722			
	41 ve Üstü	33			3,474	0,653			

\* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir

#### 4.4.4.3. Çalışanların Örgütsel Politik Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel politik algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Tablo 26'da görüldüğü üzere, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=0,822; p=0,483<0.05).

Algılanan örgütsel politika alt faktörlerinden bir olan örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,693; p=0,012<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Yüksekokul mezunu olan katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları puanları (3,582 ± 0,102), lise mezunu olan katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından (3,315 ± 0,270) yüksek bulunmuştur.

Yapılan testler sonucunda **H4c**: “Kamuda çalışanların eğitim düzeyi değişkeni ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır” **hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

**Tablo 26: Algılanan Örgütsel Politika Faktörlerinin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi**

(N=264)	Eğitim Düzeyi	N	Levene		Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
			İstatistiği	Sig.*					
<b>Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak</b>	Lise	18	0,312	<b>0,817</b>	3,815	0,183	0,130	0,942	
	Yüksekokul	99			3,729	0,084			
	Lisans	131			3,728	0,066			
	Y.Lisans/Doktora	16			3,646	0,177			
<b>Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı</b>	Lise	18	1,222	<b>0,302</b>	3,433	0,194	1,404	0,242	
	Yüksekokul	99			3,111	0,079			
	Lisans	131			3,278	0,068			
	Y.Lisans/Doktora	16			3,150	0,130			
<b>Örgüt Politikaları ve Uygulamaları</b>	Lise	18	5,182	<b>0,002</b>	3,315	0,270	3,693	0,012	1>2
	Yüksekokul	99			3,582	0,102			
	Lisans	131			3,885	0,067			
	Y.Lisans/Doktora	16			3,563	0,166			
<b>Algılanan Örgütsel Politika Ortalama</b>	Lise	18	1,903	<b>0,129</b>	3,571	0,125	,822	0,483	
	Yüksekokul	99			3,477	0,072			
	Lisans	131			3,601	0,054			
	Y.Lisans/Doktora	16			3,451	0,112			

\* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir

#### 4.4.4.4. Çalışanların Örgütsel Politik Algularının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel politik algularının çalışma değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Tablo 27 'de görüldüğü üzere, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=0,856; p=0,491<0.05).

Algılanan örgütsel politika alt faktörlerinden bir olan örgüt politikaları ve uygulamaları puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=2,906; p=0,022<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. 4-9 yıl arası çalışma süresi olan katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları

puanları ( $3,758 \pm 0,927$ ), 1-3 yıl çalışan katılımcıların örgüt politikaları ve uygulamaları puanlarından ( $3,400 \pm 0,837$ ) yüksek bulunmuştur.

Yapılan testler sonucunda **H4d**: “Kamuda çalışanların çalışma süresi değişkeni ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır” **hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

**Tablo 27: Algılanan Örgütsel Politika Faktörlerinin Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi**

(N=264)	Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
<b>Yükselmek İçin Her Yola Başvurmak</b>	1-3 Yıl	45	3,259	<b>0,012</b>	3,874	0,702	1,434	0,223	
	4-9 Yıl	88			3,820	0,683			
	10-15 Yıl	61			3,645	0,887			
	16-21 Yıl	38			3,553	0,939			
	22 Yıl ve üstü	32			3,646	0,730			
<b>Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı</b>	1-3 Yıl	45	0,211	<b>0,932</b>	3,204	0,780	,531	0,713	
	4-9 Yıl	88			3,232	0,761			
	10-15 Yıl	61			3,305	0,773			
	16-21 Yıl	38			3,074	0,814			
	22 Yıl ve üstü	32			3,206	0,775			
<b>Örgüt Politikaları ve Uygulamaları</b>	1-3 Yıl	45	0,791	<b>0,532</b>	3,400	0,837	2,906	0,022	1>2
	4-9 Yıl	88			3,758	0,927			
	10-15 Yıl	61			3,923	0,797			
	16-21 Yıl	38			3,526	0,916			
	22 Yıl ve üstü	32			3,854	1,005			
<b>Algılan Örgütsel Politika Ortalama</b>	1-3 Yıl	45	1,637	<b>0,165</b>	3,533	0,606	,856	0,491	
	4-9 Yıl	88			3,597	0,557			
	10-15 Yıl	61			3,583	0,695			
	16-21 Yıl	38			3,376	0,767			
	22 Yıl ve üstü	32			3,533	0,660			

\* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir

Tüm bu bulgulardan sonra hipotezlerin kabul ve ret durumu tablo 28’de verilmektedir.

**Tablo 28: Araştırmanın Hipotez Test Sonuçları**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H1:</b> Kamuda çalışanların örgüt iklimi algıları ile örgütsel politik algıları arasında negatif bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H2:</b> Kamuda çalışanların örgüt iklimi algıları örgütsel politika algı düzeylerini etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H3:</b> Kamuda çalışanların örgüt iklimi ve boyutları ile demografik değişkenlerinin ortalamaları arasında fark vardır.	<b>Kısmen Kabul</b>
<b>H3a:</b> Kamuda çalışanların cinsiyet değişkeni ile örgüt iklimi ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.	<b>Ret</b>
<b>H3b:</b> Kamuda çalışanların yaş değişkeni ile örgüt iklimi ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H3c:</b> Kamuda çalışanların eğitim değişkeni ile örgüt iklimi boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H3d:</b> Kamuda çalışanların çalışma süresi değişkeni ile örgüt iklimi ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.	<b>Ret</b>
<b>H4:</b> Kamuda çalışanların algılanan örgütsel politika ve boyutları ile demografik değişkenlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H4a:</b> Kamuda çalışanların cinsiyet değişkeni ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.	<b>Ret</b>
<b>H4b:</b> Kamuda çalışanların yaş değişkeni ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H4c:</b> Kamuda çalışanların eğitim değişkeni ile algılanan örgütsel politika ve boyutlarının ortalamaları arasında fark vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H4d:</b> Kamuda çalışanların çalışma süresi ile algılanan örgütsel politika boyutlarının ve ortalamaları arasında fark vardır.	<b>Kabul</b>

## BÖLÜM V : SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel politika günümüz iş hayatı için kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, örgütsel çalışmalarda konuya yeterince önem verilmediği görülmektedir. Yerel yazında ise konu hakkında çok az çalışma bulunmaktadır. Politik davranışların sergilenmesini engellemek imkansız olmakla birlikte nedenlerinin anlaşılabilir olarak yönetilmesi mümkündür. Bu nedenle bu çalışmada yapılan literatür incelemesinde daha önceki çalışmalarda karşılaşılmayan ve çalışanların çalışma ortamlarıyla ilgili paylaştıkları algıları ifade eden örgüt iklimi kavramı ile algılanan örgütsel politika kavramı arasındaki ilişki ve etki araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırma ölçeklerine açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuç olarak, algılanan örgütsel politika ölçeğine ait üç alt faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; *yükselmek için her yola başvurmak, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı, örgüt politikaları ve uygulamalarıdır*. Örgüt iklimi ölçeğine yapılan analiz sonucunda ise beş alt faktöre ulaşılmıştır. Bunlar, *başarıya olan destek, samimiyet, kimlik, yönetsel yapı ile ödül ve hoşgörü* boyutlarıdır.

Araştırmaya katılan kamu çalışanları örgüt iklimlerini olumsuz olarak algılamaktadır. Özellikle ödül ve hoşgörü boyutu ile yönetsel yapı boyutlarını diğer boyutlara kıyasla daha olumsuz değerlendirdikleri söylenebilir. Bu durum kamuda çalışanların üst ve amirleri tarafından başarılı işleri karşılığında yeterince ödüllendirilmediği ve hataların hoş görülmediği şeklinde yorumlanabilir. Performansa dayalı maaş ve terfi sisteminin olmadığı, görevin gerektirdiğinden daha fazla emek gösterenin diğer çalışanlardan pozitif yönde ayrılmadığı kamu kurumlarında çıkan sonuçların anlamlı olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların politik algı düzeylerinin incelenmesi sonucunda, politik algı düzeyleri yüksek çıkmıştır. Kamu çalışanları örgütlerinde, yükselmek için her yola başvurduğunu, üst ve çalışma arkadaşlarının politik davrandığını ve örgüt uygulamalarını politik olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum da kamuda çalışanların iş arkadaşları ve yöneticilerini liyakatten çok kendinden olana değer verildiği şeklinde algıladıkları söylenebilir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde gelenekçi; aile, akrabalık ve eş-dost ilişkilerinin daha sıkı yaşandığı Türk toplumunda adam kayırmacılığın varlığı

inkar edilemez bir gerçek olarak bir kez daha görülmektedir. Literatürde kamu çalışanlarına yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Algılanan örgütsel politika ve alt boyutları ile örgüt iklimi alt boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçekler arasında yüksek düzeyli ve negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum örgüt iklimi algısının olumlu olarak algılanmasının örgütsel politik algıyı azaltacağı şeklinde yorumlanabilir. Örgüt iklimi alt boyutları ve algılanan örgütsel politika alt boyutları arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Alt boyutların analizi sonucunda bulunan sonuçlar şunlardı. Katılımcıların örgütlerinde başarıya olan destek arttıkça, politika algısı azalmaktadır. Katılımcıların örgütlerini sahiplenmesi veya örgütlerinin mensubu olmalarından gurur duymaları, örgütü politik olarak algılamalarını azaltmaktadır. Örgütte, çalışan ve yöneticiler arasında samimiyet arttıkça politik algı azalmaktadır. Yönetimsel belirsizliğin azaltıldığı, bürokratik işleyişin açıkça tanımlandığı ortamlarda politik algı azalmaktadır. Örgütte ödüllendirme ve hatalara karşı hoşgörü arttıkça politik algı azalmaktadır.

Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda algılanan örgütsel politika düzeyindeki değişimlerin %45'inin örgüt iklimi algısından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt iklimi alt boyutları algılanan örgütsel politikanın alt boyutu olan “yükselmek için her yola başvurmak” üzerindeki değişimin %32,4'ünü açıklamaktadır. Başarıya olan destek boyutu “yükselmek için her yola başvurmak” boyutunda değişikliğe yol açmaz iken, sırasıyla yönetimsel yapı, samimiyet, kimlik ve ödül ve hoşgörü davranış düzeylerinde azalmaya yol açmaktadır.

Örgüt iklimi alt boyutları algılanan örgütsel politikanın alt boyutu olan “üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı” üzerindeki değişimin %28,8'ini açıklamaktadır. Başarıya olan destek boyutu “üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı” boyutunda değişikliğe yol açmaz iken, sırasıyla yönetimsel yapı, ödül ve hoşgörü, kimlik ve samimiyet davranış düzeylerinde azalmaya yol açmaktadır.

Örgüt iklimi alt boyutlarının algılanan örgütsel politikanın alt boyutu olan “örgüt politikaları ve uygulamaları” üzerindeki değişimin %35'ini açıklamaktadır. Kimlik boyutu “örgüt politikaları ve uygulamaları” boyutunda değişikliğe yol açmaz iken, sırasıyla başarıya



olan destek, samimiyet, ödül ve hoşgörü ve yönetsel yapı, davranış düzeylerinde değişikliğe yol açmaktadır.

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerinin örgüt iklimi ve alt boyutları ile örgütsel politika alt boyutları ortalamaları arasında ki farklılıkların tespitine ilişkin analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda örgüt iklimi ve alt boyutları ile algılanan örgütsel politika ve alt boyutları cinsiyetle ilişkilendirilememiştir. Yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenleri ise hem örgüt ikliminden hem de algılanan örgütsel politikadan istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

Araştırma modelinde gösterildiği gibi, belirlenen boyutlar arasında karşılıklı ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçların, kuramsal varsayımları ve araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara dayanılarak bazı öneriler sıralanabilir.

Örgütlerde politika konusu genellikle olumsuz bir anlam çağrıştırmakta ve göz ardı edilmeye çalışılmakta ancak yine de bu sürecin dışında kalmak mümkün olmamaktadır. Bu durumda örgütlerin kendileri ve çalışanları için son derece önemli bir konu olan politika konusuna daha farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaları, politikayı örgüt için yıkıcı olmaktan ziyade yapıcı bir sürece dönüştürebilmeleri gerekmektedir.

Örgütlerdeki olumsuz hava politik algıyı artırmakta ve bu örgütler için yıkıcı bir sonuç doğurmaktadır. Çünkü çalışanların ortamla ve diğer çalışanlarla ilgili düşünceleri davranışlarına yön vermektedir. Örgüt içindeki olumsuz iklimi ortadan kaldırmak, çalışanların, örgütün ve diğer bireylerin aleyhine politik davranışlar sergilemelerine engel olacak ve böylece örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına etki edecektir. Bu doğrultuda yöneticilere, çalışanların başarılı olmalarına destek olan, samimi ve örgütleriyle bütünleşmiş, yönetimle ilgili belirsizliklerin olmadığı, çalışanlarının ödüllendirildiği bir örgüt ortamı hazırlamaları önerilmektedir.

Bu çalışma her düzeydeki kamu çalışanına uygulanmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda alt düzey çalışanların politik algılarının üst düzey çalışanlara göre farklılaştığı görülmüştür. Bu nedenle daha sonraki çalışmalarda hem alt düzey çalışanlara hem de yöneticilere ayrı şekilde uygulanıp sonuçlar karşılaştırılarak değerlendirilebilir.

Çalışma bulguları sonucunda cinsiyet açısından bir farklılaşma görülmemesine rağmen örneklemdaki dağılım dikkate alınıp kadın katılımcı sayısı artırılarak yeniden uygulanmasının daha sonraki çalışmalar için uygun olacağı da düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, H., (2006), “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alpar, R.C., (2011), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Andrews, M. C., Kacmar, K.M., (2001), “Discriminating Among Organizational Politics, Justice, And Support”, Journal Of Organizational Behavior, 22,(4): 350-375.
- Arı, S., (2011), “Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İstanbul.
- Arslan, N.T., (2004), “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, 9(1): 203-228.
- Aydın, Ş., Coşkun, R., (2007), “Örgütsel Güç’e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme”, Akademik İncelemeler, 2(2): 97-125.
- Aydoğan, Z. F., (2004), “Örgüt Kültürü ve İklimi”, Gazi Üniversitesi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 1-18.
- Ayhan, Ö., (2013), “Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aytaç, M., Öngen, B., (2012), “Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, İstatistikçiler Dergisi 5: 14-22.
- Bal, Y., Berkin E.E., (2010), “Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Örgüt İkliminin İncelenmesi Ve Bir Enerji Şirketinde Uygulama”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 21(65): 107- 129.
- Batlis, N. C., (1980), “The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave”, The Journal of Psychology, 104: 233-240.

- Baykal, K.Ö., (2013), “Okul İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.
- Bayram, N. (2010), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Bozkurt, S., Doğan, A., (2013), Örgütsel Davranış: 10.Bölüm “Güç ve Politika”, Ed: E.Örücü, E. Üngören, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Brubaker, T.A., (2012), “Measuring Political Perceptions in Organizations: Assessing Reliability and Validity of POPS across Cultures ” Journal of Economics and Behavioral Studies, 4(10): 603-611.
- Buenger, C.M., Monique F., Robert W. B., Nick M., (2007), “A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom”, Developments in Business Simulation and Experiential Learning, (34): 294-301.
- Buhler, P., (1994), “Navigating The Waters of Organizational Politics”, Supervision, 55(9): 1-3.
- Bursalı, M.Y., (2008), “ Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı Ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler” ,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Cropanzano, R. S., Kacmar, K. M., (1995), “Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of the Workplace”, Quorum Boks, ABD, 39-40.
- Çekmecelioğlu, H.G., (2008), “Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, 2008 Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı-İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar, 129-141.
- Demirel, Y., Seçkin Z., (2008), “Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 107-122.
- Demirel, Y., Seçkin Z., (2009), “Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan’da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, Uluslar Arası Stratejik Araştırmalar Kurulu, 4(7): 143-161.

- Devlet Personel Başkanlığı (DPB), [www.dpb.gov.tr/.../kamu.../kamu\\_personel\\_cinsiyet\\_istihdam\\_aralik.pdf](http://www.dpb.gov.tr/.../kamu.../kamu_personel_cinsiyet_istihdam_aralik.pdf), Erişim Tarihi: 11.12.2013.
- Dinçer, Ö., (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, H., Üngüren, E., (2009), “Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi’nde Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2): 67-75.
- Drory, A., (1993), “Perceived Political Climate And Job Attitudes”, *Organization Studies*, 14(1): 59-71.
- Drory, A., David B., (1991), “Gender Differences in the Perception of Organizational Influence Tactics”, *Journal of Organizational Behavior*, 12(3): 249-258.
- Erdoğan, İ., (1997), *İşletmelerde Davranış, İşletme Fakültesi Yayınları*, No:272.
- Erdoğan, İ., (2012), *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi: Araştırma Tasarımları, Niteliksel ve İstatistiksel Yöntemler*, Geliştirilmiş 3. Baskı. Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, E., Çekmecelioğlu, H.G., (2002), “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), 65-84.
- Ertekin, Y., (1978), “Örgüt İklimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 11(4): 16-35.
- Ertekin, Y., Gülçimen Y.E., (2003), *Örgütsel Politika ve Taktikler*, TODAİE Yayın No:318, Ankara.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., Fandt, P. M. (1989), *Politics in Organizations*, Ed; R. A. Giacalone, P. Rosenfeld, “Impression Management in The Organization”, Hillsdale, New Jersey, 143-170.
- Ferris, G. R., Kacmar, K.M., (1992), “Perceptions of Organizational Politics”, *Journal of Management*, 18(1): 93-116.
- Forehand, G.A., Gilmer, V.H., (1964), “Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour”, *Psychological Bulletin*, 62(6): 361-382.
- Gandz, J., Murray, V., (1980a), “Games Executives Play: Politics At Work”, *Business Horizons*, 23(6): 11-24.

- Gandz, J., Murray, V., (1980b), "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, 25(2): 237-251.
- Gull, S., Zaidi, A.A., (2012), "Impact Of Organizational Politics On Employees' Job Satisfaction In The Health Sector Of Lahore Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2): 156-170.
- Gürkan, G.Ç, (2006), "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Edirne.
- Harris, K.J., James, M., Boonthanom, R., (2005), "Perceptions Of Organizational Politics And Cooperation As Moderators Of The Relationship Between Job Strains And Intent To Turnover", *Journal Of Managerial Issues*, 17(1): 26-42.
- Hofstede, G., (2005), "Culture And Organizations Software Of The Mind", 2nd Ed., McGraw Hill, ABD.
- İslamoğlu, G., Börü, D. (2007), "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 47, 135-153.
- İslamoğlu, A.H., Alniaçık, U., (2013), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı*, Beta Yayınları, İstanbul.
- John, C, Taylor, J., (1999), "Leadership Style, School Climate And Institutional Commitment Of Teachers" *International Forum*, 2: 53-75.
- Kacmar, K. M., Carlson, D.S., (1997), "Further Validation Of The Perceptions Of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample Investigation", *Journal Of Management*, 23(5) 627-658.
- Kacmar, K. M., Ferris, G. R. (1991), "Perceptions Of Organizational Politics Scales (POPS): Development And Construct Validation", *Educational And Psychological Measurement*, 51: 193-205.
- Kalaycı, Ş. (2006), "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", Ankara, Asil Yayın.
- Karasar, N., (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Keleş, Ö., (2008), “Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Koçel, T., (2005), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C., (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi, İ.B.B.F., Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 7(1): 219-242.
- Kumar, P., Ghadially, R., (1989), “Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations”, Human Relations, 42(4): 305-314.
- Lendell, G., Witt, A.L., (1993), “Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS)”, Educational and Psychological Measurement, 53(3): 821-829.
- Litwin, G.H., Stringer, R.A., (1968), Motivation and Organizational Climate, Boston Division of Research Harvard Business School , ABD.
- Liu, Y., Liu, J., Wu, L., (2010), “Are You Willing And Able? Roles Of Motivation, Power, And Politics İn Career Growth”, Journal of Management, 36 (6), 1432-1460.
- Mehtap, Ö., (2011), “Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Miller, R., Hawkins, R.K., (2004) “Organizational Politics: Positive Strategies for Turbulent Times”, ASTD 2004 International Conference&Exposition, 1-9.
- Muchinsky, P.M., (1976), “An Assesment Of The Litwin And Stringer Organization Climate Questionnaire: An Emprical And Theoretical Extension Of The Sims And Lajolette Study”, Personnel Psychology, 29: 371-392.
- Mok, E., Au-Yeung, B., (2002), “Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong“, Journal of Nursing Management, 10: 129-137.

- Neal, A., West, M.A., Patterson, M.C., (2005), "Do Organizational Climate And Competetive Strategy Moderate The Relationship Between Human Resource Management And Productivity?", *Journal Of Management*, 31(4) 492-512.
- O'Connor, W., Morrison, T.G., (2001), "Comparison Of Situational And Dispositional Predictors Of Perceptions Of Organizational Politics", *The Journal Of Psychology*, 135(3): 301-312.
- Özdemir, F., (2006), "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adana, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Özkul, Y., (2013), "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Parker, C. P., Robert L. D., Stacy L. J., (1995) "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, 21(5): 891-912.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Matlis, S. (2005), "Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And Innovation", *Journal Of Organizational Behavior*, 26: 379-408.
- Peker, Ö., (1993), "Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesinde Bir Yöntem", *Amme İdaresi Dergisi*, 26(4): 21-43.
- Pirola, M. A., Hartel, C., Mann, L., Hirst, G., (2002), "How Affective Events And Affective Climate To Work- Related Satisfaction in R&D Teams", *Leadership Quarterly*, 13: 561-581.
- Pfeffer, J., (1992), *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, ABD.
- Rainey, H.G., (2009), *Understanding and Managing Organization*, Ed., John Wiley ve Sons, San Francisco, ABD.



- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, A.C., Birjulin, A., (1999), “Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 20(2): 159-174.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., (2012), *Örgütsel Davranış: 7. Bölüm “Motivasyonun Temelleri”*, Ed: Erdem, İ., Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schneider B., Brief, A.P., Guzzo, R. A., (2009), “Creating A Climate And Culture For Sustainable Organizational Change“ Ed, Burke W. W., Lake, D. G., Paine J. W. *Organization Change: A Comprehensive Reader* , Jossey-Bass, San Francisco.
- Schulte, M., Ostroff, C., Kinicki, A. J., (2006), “Organizational Climate Systems And Psychological Climate Perceptions: A Cross-Level Study Of Climate Satisfaction Relationships, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 76: 645-671.
- Şenol, Ş., (2012), *Araştırma ve Örnekleme Yöntemleri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M., (2008), *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Taulson, P., Smith, M., (1994), “The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices”, *Public Personnel Management*, 23(3): 453-468.
- Taymaz, H., (2003), *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*, 7. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Trimpop, R., (1994), *The Psychology of Risk Taking Behaviour*, Elsevier, Netherlands.
- Türk Dil Kurumu (TDK), [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5305a700969685.94806988](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5305a700969685.94806988), Erişim Tarihi:30-09-2013.
- Türk Dil Kurumu (TDK), <http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=comgts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52c73c7a9172e4.79679595>, Erişim Tarihi:03-10-2013.
- TwoRoger, L., (2004), “The Use Of Power İn Organizations: An Empirical Study Of Public Bureaucratic And Private Non- Profit Orgaizations And The Adoption Of A Market Orientation”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Nova Southeastern University.

- Valle, M., Witt, L.A., (2001), "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship", *Journal of Social Psychology*, 141(3): 379-389.
- Vashdi, D.R., Vigoda, E., Shlomi, D., (2013), "Assessing Performance: The Impact Of Organizational Climates And Politics On Public Schools' Performance", *Public Administration*, 91(1): 135-158.
- Vigoda, E., Drory, A., (2006), *Handbook of Organizational Politics*, UK, Edward Elgar Publishing.
- Vigoda, E., (2000), "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, 57(3): 326-347.
- Vigoda, E., Cohen, A., (2002), "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study", *Journal of Business Research*, 55(4): 311-324.
- Vigoda, E., Meisler, G., (2010), "Emotions İn Management And The Management Of Emotions: The Impact Of Emotional İntelligence And Organizational Politics On Public Sector Employees", *Public Administration Review*, 70(1): 72-86.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S., (2011), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, E., (1997), "Disiplinsel Güç Ve Organizasyonlar", 5. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Ankara, 915-934.
- Yüceler, A., (2009), "Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 445-458.
- Zaleznik, A., (1999), "Power and Politics in Organizational Life", *The McKinsey Quarterly*, 7(4): 57-85.

## EKLER

### EK 1: SORU FORMU

Sayın Katılımcı, Bu anket Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen bir tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için hiçbir sorunun boş bırakılmaması çok önemlidir. Değerlendirmenizi yaparken hiçbir soruyu boş bırakmamaya özen gösteriniz. Vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır, hiçbir şekilde farklı kurum ve kişilere sonuçlar yansıtılmayacaktır. Bu yüzden kimliğinizi belli edecek herhangi bir yazı ya da işaret koymanıza gerek yoktur. Çalışmaya katkılarınız için çok teşekkür ederim.

İnan ERYILMAZ

BİRİNCİ BÖLÜM						
Yaşınız.....						
Cinsiyet	Kadın ( )	Erkek ( )				
Eğitim Düzeyi	Lise ( )	Yüksekokul ( )	Lisans ( )	Y.Lisans/Doktora ( )		
İşyerinizdeki Çalışma Yılıınız.....						
İKİNCİ BÖLÜM						
1= Tamamen Katılmıyorum		2= Katılmıyorum	3= Kararsızım	4=Katılıyorum		
		5=Tamamen Katılıyorum				
1.	Çalıştığım işyerinde, kimin yükseleceğini liyakatten (yeterlilik) ziyade adam kayırmacılık belirler.	1	2	3	4	5
2.	Çalıştığım işyerinde, her şeye “evet efendim ” diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse <b>iyi fikirlerin ortaya koyulması</b> arzu edilir.	1	2	3	4	5
3.	Çalıştığım işyerinde, yaptığınız işin kalitesine bakılmaksızın, herkesle iyi geçinerek işlerinizi yürütebilirsiniz.(TERS)	1	2	3	4	5
4.	Çalıştığım işyerinde, çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirse bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.(TERS)	1	2	3	4	5
5.	Çalıştığım işyerinde, verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır.	1	2	3	4	5
6.	Çalıştığım işyerinde, işe yeni giren bir kişi, kimlerle iyi geçinmesi gerektiğini kısa süre içinde öğrenir.	1	2	3	4	5
7.	Çalıştığım işyerinde, adamın varsa genellikle istediğin şeyleri elde edebilirsiniz.	1	2	3	4	5
8.	Çalıştığım işyerinde, kuralların açık olmadığı durumlarda, çalışanların çoğunun kendi ihtiyaçlarını karşılayacak kuralları oluşturduklarını görmek olağandır.	1	2	3	4	5

9.	Çalıştığım işyerinde veya bölümümüzde, kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili bir grup daima olmuştur.	1	2	3	4	5
10.	Çalıştığım işyerinde, <b>işten ayrılanlar</b> , ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır	1	2	3	4	5
11.	Çalıştığım işyerinde, insanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini pek açığa vurmazlar.	1	2	3	4	5
12.	Çalıştığım işyerinde, karmaşa ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.(TERS)	1	2	3	4	5
13.	Çalıştığım işyerinde, başkalarının hareketleri beni doğrudan etkilemediği sürece onların ne yaptıkları ile ilgilenmem.	1	2	3	4	5
14.	Çalıştığım işyerinde, üst'üm (amirim) benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir.	1	2	3	4	5
15.	Çalıştığım işyerinde, kaynaklar (bütçe, malzeme vs.) dağıtılırken, “ağlamayan bebeğe meme verilmez” atasözü gerçekten işler.	1	2	3	4	5
16.	Çalıştığım işyerinde, ödülleri yalnızca sıkı çalışan kişiler alır.(TERS)	1	2	3	4	5
17.	Çalıştığım işyerinde, olaylar karşısında seslerini yükseltmeye hazır olanlar, diğerlerine göre işlerini yürütmekte “daha iyi durumda” görünmektedirler. (TERS)	1	2	3	4	5
18.	Çalıştığım işyerinde, bölümümüzde terfileri genellikle en iyi performans gösteren kişiler alır.(TERS)	1	2	3	4	5
19.	Çalıştığım işyerinde, çalışma arkadaşlarımdan kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.	1	2	3	4	5
20.	Çalıştığım işyerinde, başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar gördüm.	1	2	3	4	5
21.	Çalıştığım işyerinde, <b>yöneticiler</b> çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendisine benzeyen kişiler ile çalışmak isterler	1	2	3	4	5
22.	Çalıştığım işyerinde, <b>çalışanlar</b> çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri ile çalışmak isterler.	1	2	3	4	5
23.	Çalıştığım işyerinde, çalışma birimlerinin ya da işletmenin yararına değil, sadece birkaç kişinin amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür.	1	2	3	4	5
24.	Çalıştığım işyerinde, terfi ve maaş ile ilgili tüm kurallar ve politikalar tüm kapsamıyla bellidir ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmıştır.(TERS)	1	2	3	4	5
25.	Çalıştığım işyerinde, terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar adildir, adil olmayan konu, üstlerin bu politikaları uygulama yöntemleridir.	1	2	3	4	5
26.	Çalıştığım işyerinde, iş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima vardır.(TERS)	1	2	3	4	5
27.	Çalıştığım işyerinde, diğer bölümlerle yürütülen samimi ilişkiler, onlardan bir kayırma/iyilik yapılması istendiğinde son derece yararlı olur.	1	2	3	4	5

28.	Çalıştığım işyerinde, 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
29.	Çalıştığım işyerinde, üstlerin çalışanlara yönelik performans değerlendirmeleri, çalışanların gerçek performanslarından ziyade, üstlerin çalışanlarla ilgili şahsi fikirlerini yansıtmaktadır.	1	2	3	4	5
30.	Çalıştığım işyerinde, eğer 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
31.	Çalıştığım işyerinde, maaş ve terfi politikaları genellikle çalışanlara bildirilir.(TERS)	1	2	3	4	5

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

32.	Bu kurumda yapılan işler açıkça tanımlanmış akla/mantığa uygun bir şekilde yapılandırılmıştır.	1	2	3	4	5
33.	Bu kurumda karar almada kimin <b>resmi yetkiye</b> sahip olduğu konusunda bazen belirsizlik yaşanmaktadır.(TERS)	1	2	3	4	5
34.	Bu kurumda, kurum politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
35.	Bu kurumda bürokrasi minimum seviyede tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
36.	Bu kurumda aşırı kurallar, yönetsel ayrıntılar ve bürokratik işlemler, orijinal fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirmektedir.(TERS)	1	2	3	4	5
37.	Bu kurumda örgütlenme ve planlama eksikliği verimsizliğe neden olmaktadır. (TERS)	1	2	3	4	5
38.	Bu kurumda, bulunduğum bazı görev/projelerde kimin yöneticim olduğundan tam olarak emin olamıyorum.(TERS)	1	2	3	4	5
39.	Bu kurumda yönetim formel organizasyon ve otoriteyi çok fazla umursamaz. Daha çok işi yapmak için doğru insanları bir araya getirmeye çalışır.(TERS)	1	2	3	4	5
40.	Bu kurumda kişisel yargılara çok fazla güvenilmez, hemen hemen her şey iki kez gözden geçirilir.	1	2	3	4	5
41.	Bu kurumda yönetim her şey için kendilerinden onay alınmasından hoşlanmaz; eğer bir şeyi doğru yaptığımıza inanıyorsanız sormadan yapın düşüncesi vardır.(TERS)	1	2	3	4	5
42.	Bu kurumda yönetim, çalışanların rehber oluşturacak ilkeleri belirler ve çalışanların işlerinde sorumluluk almalarına izin verir.	1	2	3	4	5
43.	Bu kurumda elinizi taşın altına koymadan ve risk almadan ilerleyemezsiniz.(TERS)	1	2	3	4	5
44.	Bu kurumda çalışanların problemlerini kendilerinin çözmesi gerektiği vurgulanır.	1	2	3	4	5
45.	Bu kurumda biri yanlış yaptığında özürü için pek çok mazeret bulunmaktadır.(TERS)	1	2	3	4	5

46.	Bu kurumdaki önemli problemlerden birisi de bireylerin sorumluluk almamalarıdır.(TERS)	1	2	3	4	5
47.	Bu kurumda işini iyi yapan çalışanların yükseltilmesine dayalı bir ödüllendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
48.	Bu kurumda kişilerin aldığı ödül ve teşvikler, eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.	1	2	3	4	5
49.	Bu kurumda çalışanlar iş performanslarının mükemmeliyetine göre ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
50.	Bu kurumda eleştiri çoktur.(TERS)	1	2	3	4	5
51.	Bu kurumda yapılan iyi işler yeterince ödül ve takdir görmemektedir.(TERS)	1	2	3	4	5
52.	Bu kurumda çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadırlar.(TERS)	1	2	3	4	5
53.	Bu kurumda çalışanlar arasında dostça bir atmosfer hakimdir.	1	2	3	4	5
54.	Bu kurumun iklimi rahat ve ılımlı olarak nitelendirilebilir.	1	2	3	4	5
55.	Bu kurumda insanları tanımak oldukça zordur.(TERS)	1	2	3	4	5
56.	Bu kurumda çalışanlar birbirine uzak ve soğuk durma eğilimindedir.(TERS)	1	2	3	4	5
57.	Bu kurumda çalışanlar ve yönetim arasında sıcak biri ilişki vardır.	1	2	3	4	5
58.	Bu kurumda üst yönetim, çalışanların hata yapmalarını pek hoş karşılamaz.(TERS)	1	2	3	4	5
59.	Kurumum çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
60.	Bu kurumda çalışanlar birbirine yeterince güven duymaz(TERS)	1	2	3	4	5
61.	Yönetimin temel felsefesi çalışanların his ve düşünceleri gibi insan faktörleri üzerinde durmayı önemsemektir.	1	2	3	4	5
62.	Zor bir proje/görev ile ilgilenirken çalışma arkadaşlarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.	1	2	3	4	5
63.	Bu kurumda iyi bir izlenim yaratmanın en iyi yolu tartışmalardan ve anlaşmazlıklardan uzak durmaktır.	1	2	3	4	5
64.	Bu kurumda yönetim, rakip birimler ve kişiler arasındaki çatışmaların sağlıklı olabileceğini düşünmektedir.(TERS)	1	2	3	4	5
65.	Bu kurum bizi amirimizle aynı fikirde olmasak bile kendi fikirlerimizi söylemeye teşvik eder.	1	2	3	4	5

<b>66.</b>	Kurumumda ki yöneticilerin toplantılarında amaç, mümkün olduğunca kolaylıkla ve en hızlı şekilde bir karara varmaktır.	1	2	3	4	5
<b>67.</b>	Bu işletmede çalışanlar bu örgüte mensup oldukları için gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
<b>68.</b>	İyi işleyen bir kurumun üyesi olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
<b>69.</b>	Görebildiğim kadarıyla, çalışanların kuruma karşı çok fazla sadakat gösterdikleri söylenemez.(TERS)	1	2	3	4	5
<b>70.</b>	Bu kurumda kişiler daha çok kendi menfaatlerini kollarlar.(TERS)	1	2	3	4	5