

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ İŞYERİ
ARKADAŞLIĞINA ETKİSİ VE BİREYSEL SONUÇLARI

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Can BİÇER

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ






Karabük

Aralık-2017

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

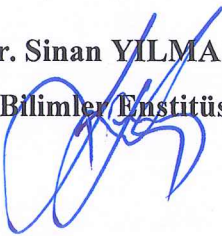
Can BİÇER'e ait "Örgütsel Politika Algısının İşyeri Arkadaşlığına Etkisi ve Bireysel Sonuçları" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İŞLETME DOKTORA programı tezi olarak oybirliği /oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA	
Danışman Üye	:Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	: Prof. Dr. A. Ferda ÇAKMAK	
Üye	:Doç. Dr. Şaban ESEN	
Üye	:Yrd. Doç. Dr. Ersin MÜEZZİNOĞLU	

Tez Sınavı Tarihi : 01.12.2017

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu bu tez ile **Doktora** derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Sinan YILMAZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür V.



DOĞRULUK BEYANI

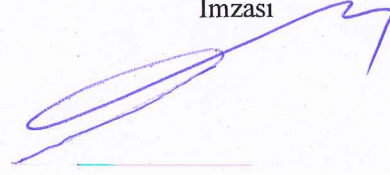
Doktora tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dŖecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

01 / 12 / 2017

Can BİÇER

İmzası



ÖNSÖZ

İşyeri arkadaşlıkları, aynı çalışma ortamında bulunan bireylerin karşılıklı etkileşim ve güven duygusuyla başlayan ve gelişen önemli bir ilişki türüdür. Bireyler işyeri arkadaşlıkları sayesinde yaptıkları görevleri konusunda dayanışma içinde olarak birbirlerine destek olmaktadır. İşyeri arkadaşlıkları örgütlerde birçok olumlu etkiye sahiptir ve bireyler bu arkadaşlıklarını iş dışında da devam ettirme eğilimindedirler. Örgütsel politikalar, işletmelerde, bu politikalara başvuranların ve bunlara tanıklık eden çalışanların sürekli olarak deneyimledikleri ve hissettikleri bir gerçekliktir. Örgütler amaçlarına ulaşmak için politikalar üretirken, çalışanlar da kişisel amaçlarını elde etmek için örgütün onaylamadığı politik davranışlara yönelirler. Örgütsel politika algısı ise, kişisel farklılıklara bağlı olarak, öznellik taşıyan bir olgudur ve örgüt içerisinde algı ve gerçeklik arasında tek tip bir bakış açısı mümkün değildir. Bu yüzden gönüllülük esasına ve güvene dayalı işyeri arkadaşlıkları, çalışanların yürüttüğü veya maruz kaldığı bu örgütsel politikalardan, birçok yönde etkilenmektedir. Bu noktadan yola çıkarak, bu tez çalışmasının amacı, çalışanların sahip olduğu örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığı algısını nasıl etkilediğini belirlemek ve işyeri arkadaşlığının bireysel sonuçlar kapsamında işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit edebilmektir. Bu tez, ele aldığı çalışma konusu açısından Türk yazınında, örgütsel psikoloji ve davranış alanlarında, örgütsel politikalar ve daha önceden üzerinde çok çalışılmamış olan işyeri arkadaşlıkları konusundaki eksikliğin giderilmesi ve ileride işyeri arkadaşlıklarıyla ilgili araştırma yapacaklara bir destek olması açısından önem taşımaktadır.

Öncelikle, bu tez çalışmanın tüm evrelerinde bilgi ve desteğini benimle sürekli paylaşan, araştırmaya odaklanmamı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yine, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak tez çalışmama katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Ersin

MÜEZZİNOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, akademisyen olan değerli eşime, burada adını yazmayı unuttuğum emeği geçen tüm arkadaşlarıma, doktora bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen akademisyenlere teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak, bu doktora tezi Karabük Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 09.02.2016 tarihinde kabul edilmiş olup KBÜ-BAP-16/1-DR-080 numaralı proje olarak desteklenmiştir. Bundan dolayı ilgili birime de müteşekkirim.

Can BİÇER



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
TABLOLAR LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI KAVRAMI

1.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA.....	6
1.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKALARLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	10
1.2.1. Politik Davranış	10
1.2.2. Güç.....	14
1.2.3. Etkileme Taktikleri	16
1.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN EVRELERİ	17
1.3.1. GÜDÜ	18
1.3.2. Gelişme	19
1.3.3. Çözüm.....	20
1.4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISİNİN TANIMI	21
1.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISİNİN ÖNCÜLLERİ	26
1.5.1. Bireysel Öncüller	26
1.5.2. Örgütsel Öncüller	28
1.6. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISİNİN ALT BOYUTLARI	29
1.6.1. Genel Politik Davranışlar	29
1.6.2. Yükselmek İçin Gerekeni Yapma Davranışı	31

1.6.3. Terfi ve Maaş Politikaları.....	32
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ ARKADAŞLIĞI

2.1. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI	34
2.2. İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ BOYUTLARI	40
2.2.1. İşyeri Arkadaşlığı Fırsatı.....	40
2.2.2. İşyeri Arkadaşlığının Derecesi	41
2.3. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ	43
2.4. İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ BİREYSEL SONUÇLARI.....	45
2.4.1. İşyeri Arkadaşlığı ve İş Tatmini	45
2.4.2. İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Bağlılık	49
2.4.3. İşyeri Arkadaşlığı ve İşten Ayrılma Niyeti	52
2.4.4. İşyeri Arkadaşlığı ve İşyeri Nezaketsizliği	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ KARABÜK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE BUNUN İŞYERİ ARKADAŞLIĞINA OLAN ETKİSİ ÜZERİNE DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	60
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	70
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı	70
3.2.2. Araştırmanın Kapsamı	71
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri	72
3.2.4. Araştırma Modeli	79
3.2.5. Ana Kütle ve Örneklem	80
3.2.6. Veri Toplama Yöntemi	80

3.2.7. Analiz Yöntemi	80
3.2.8. Kullanılan Ölçekler	81
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	85
3.3.1. Örneklem Demografik Dağılımı	86
3.3.2. Ölçeklerin Yapısal Geçerlilik Analizi.....	87
3.3.3. Ölçeklerin Ayrışım ve Birleşim Geçerliliği Analizi.....	93
3.3.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	95
3.3.5. Tanımlayıcı İstatistikler.....	96
3.3.6. Hipotez Testleri Sonuçları.....	104
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA.....	117
EK: ANKET FORMU	140
ÖZET	142
ABSTRACT.....	144
ÖZGEÇMİŞ	146

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Politik davranışı etkileyen faktörler	13
Tablo 1.2. Algılayanın Gözünden Politikalar.....	25
Tablo 3.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinde Yer Alan İfadeler	82
Tablo 3.2. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğinde Yer Alan İfadeler	83
Tablo 3.3. İşe Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadeler.....	83
Tablo 3.4. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinde Yer Alan İfadeler	84
Tablo 3.5. İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadeler	85
Tablo 3.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde Yer Alan İfadeler	85
Tablo 3.7. Örneklemin Demografik Dağılımı	86
Tablo 3.8. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları	88
Tablo 3.9. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	89
Tablo 3.10. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları	90
Tablo 3.11. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	91
Tablo 3.12. Bireysel Sonuçlar Ölçekleri Ölçüm Modeli Sonuçları	92
Tablo 3.13. Bireysel Sonuçlar Ölçekleri Uyum İyiliği Değerleri.....	93
Tablo 3.14. Birleşik Güvenilirlik Değerleri, Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri ve Değişkenler Arası Korelasyonlar	94
Tablo 3.15. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	96
Tablo 3.16. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Tanımlayıcı Değerler.....	98
Tablo 3.17. İşyeri Arkadaşlığına İlişkin Tanımlayıcı Değerler	100
Tablo 3.18. İşe Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı Değerler	101
Tablo 3.19. İşyeri Nezaketsizliğine İlişkin Tanımlayıcı Değerler.....	102
Tablo 3.20. İş Tatminine İlişkin Tanımlayıcı Değerler	103
Tablo 3.21. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı Değerler	104

Tablo 3.22. Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri	105
Tablo 3.23. Genel Olarak Hipotez Testlerinin Sonuçları	108



KISALTMALAR

Ark. Der.	:	Arkadaşlık derecesi
Ark. Fır.	:	Arkadaşlık fırsatı
AVE	:	Açıklanan Ortalama Varyans
CR	:	Birleşik Güvenilirlik
GPD	:	Genel politik davranış
İAN	:	İşten ayrılma niyeti
İş. Bağ.	:	İşe bağlılık
İş. Nez.	:	İşyeri nezaketsizliği
İş. Tat.	:	İş tatmini
S.S.	:	Standard sapma
TMU	:	Terfi ve maaş uygulamaları
YİGY	:	Yükselmek için gerekeni yapma

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Örgütsel politikalara karşı çalışan tepkileri	9
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	79
Şekil 3.2. Yol Analizi Sonuçları	105



GİRİŞ

Bireyler ne yalnız başlarına yaşayabilirler ne de yalnız başlarına çalışabilirler. Çalışanlar örgütte ihtiyaçlarını gidermek, yüksek kalitede iş elde etmek ve öğrenmek için karmaşık ilişkiler geliştirirler. Çalışanlar iş ortamlarında sıklıkla işle ilgili hedeflerine ulaşmak için yardım alma ihtiyaç duyarlar. Yardım alabilmek ise iş ortamlarında iş arkadaşlarıyla geliştirilen iyi iletişime ve arkadaşlıklara bağlıdır. Çalışanların bilişsel ve duygusal durumlarına doğrudan etkide bulunan işyeri arkadaşlıkları, insana özgü önemli bir özelliktir ve kişilerin tavır ve davranışlarına önemli ölçüde etkide bulunur. İşyeri arkadaşlıkları sıradan arkadaşlıklardan farklıdır ve çalışanların birbirleri arasında değerlerini, özverilerini ve ilgi alanlarını paylaştıkları, karşılıklı güven üzerine kurulu içten bir ilişki türüdür (Gao ve Wang, 2014: 282; DeVany, 3003: 24; Song, 2006: 47; Dickie, 2009: 128-132; Kiesel, 2011: 6-9). Öte yandan, işyerlerinde çalışanların görevlerini belirleme ve meslektaşlarını seçme özgürlüğü yoktur. Çalışanlar görevlerini yerine getirmek ve işyeri verimliliğini elde etmek için meslektaşlarıyla iş birliği içinde çalışmak zorundadır. İş birliği içinde çalışılan örgütlerde işyeri arkadaşlıkları, çalışanların birbirleri arasında arkadaşlıkları başlatmalarında, geliştirmelerinde ve sürdürmelerinde özgür oldukları ve karşılıklı ilgi ve çıkar konularında gönüllülük esasına dayalı benzersiz karşılıklı etkileşimlerdir. (Liu vd., 2013: 568; Kokkonen, 2015:287; Asgharian vd., 2013:18).

Örgütte çalışanlar görevlerini yerine getirirken iletişim içindedirler. Bu iletişimle birlikte birbirlerine yardımcı olurlar ve tecrübelerini aktarırlar. Bu sayede aralarında yakınlaşma ve arkadaşlıklar doğar. Öz olarak, iyi ya da kötü, işyeri arkadaşlıkları örgütlenme sürecinin önemli bir parçasıdır (Sias ve Cahill, 1998:274). Bu yüzden işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel politikalar örgütlerde yoğun olarak görülen ve birbirlerine etkisi olan iki önemli durumdur. Örnek olarak, işyerlerinin en temel özelliği içinde gelişen karmaşık sosyal ilişkilerdir ve işyerlerinde sosyal ilişkiler geliştiren çalışanlar iş hakkında konuşuyoruz dediklerinde, gerçekte çoğunlukla diğer iş arkadaşları ve yaptıkları işler hakkında konuşmaktadırlar. Bunlar da arkadaşlıkların

gelişmesini destekleyen veya ayak oyunları, çatışmalar, dedikoduya yol açan, işyerindeki bir grup insanı işaret eden kinaye konuşmalardır (Haggard vd., 2011:27). Ayrıca, işyerleri, zayıflayan akrabalık ve sosyal bağlar ve büyük kentlerdeki komşuluk ilişkilerinin azalması nedeniyle arkadaşlıkların oluşmasında en ideal ortam olmuştur (Asgharian vd., 2013:17). Günümüzde insanlar çalışma hayatı sebebiyle iş ortamlarında iş arkadaşları olarak bir arada bulunmaktadır ve bir arada çalışma, mesleki güçlüklerin aşılmasında, başarı ve başarısızlıklarla karşılaştığında birbirleri arasında yakın bağların kurulmasına ve duygusal ilişkilerin oluşmasında etkilidir. İşyerleri benzer sosyo-ekonomik ve eğitim durumu, benzer değerler ve arzuları olan insanların bir araya geldiği ideal ortamlardır. Aynı zamanda işyerleri işyeri arkadaşlıklarının gelişme fırsatını barındırır (Eyler ve Baridon, 1992:59).

Bunlara ek olarak, çalışanların örgüt içerisinde iyi bir iletişime sahip olması, yakın ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkiler ve arkadaşlıklara güven duyması örgütsel açıdan olumlu sonuçların elde edilmesini kolaylaştıracaktır. Öte yandan, olumlu etkileşim ve arkadaşlıklar kuramayan çalışanlar daha çok stresli ve verimsiz olurlar. Örgütler ilişkiler sistemleri veya ağları olarak görülmektedir ve çalışanlar iş arkadaşlarıyla yüz yüze, elektronik posta, sosyal medya vb. yollarla çalışma saatleri dışında bile birlikte çok fazla zaman geçirmektedir. İletişim yolları ve çeşitli etkileşimlerle aynı konumda çalışanlar arasındaki yakın arkadaşlıklardan en iyi arkadaşlıklara veya üst konumdakilerin alt konumdakilerle veya tam tersi olarak birçok boyutta iş arkadaşlıkları gelişir (Feely, 2008:56).

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak için kurulurlar. Örgüt kavramı üç temel anlamda ele alınmaktadır. Bunlar sosyal sistem, yapı ve örgütlemedir ve örgütler hedeflerine ulaşmak için bilgili, yetenekli, becerikli ve aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda motive olmuş insan kaynağına sahip olmayı hedefleyen üst düzeyde rasyonel yapılardır (Özdaşlı, 2010:99; Gülova ve Demirsoy, 2012:50; Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 108). Bununla birlikte örgütler, buldukları toplumun, kültürel varlığının bir ürünü olup, ancak insanların varlığı ile anlam kazanırlar ve sosyal ve duygusal yönleri olan insanlar, içinde buldukları örgüte bir yandan katkı sağlarken diğer yandan da işyeri arkadaşlıkları gibi çok boyutlu ilişkiler geliştirmektedirler (Balay vd., 2013:124; Akbaş, 2011: 57).

Bu bilgilere ek olarak, örgütsel politikalar çoğunlukla örgütün politikaları, resmi süreçleri ve prosedürleri dışında gelişen, güç ve etkileme faaliyetleridir ve gerçekleşme koşullarına bağlı olarak negatif veya pozitif sonuçları olabileceğinden nötr bir kapsama sahiptir (Houdmant vd., 2012:39; Vigoda vd., 2003: 764). Her örgütün daha önceden planlanmış ve benimsemiş olduğu örgütsel politikalar bulunmaktadır. Öte yandan bu örgütte çalışanların bu politikaları algılamaları ve kendilerince yorumlamaları farklılık göstermektedir. Özellikle örgütsel politika algılamalarında meydana gelen bu farklılıklar, kaynakların paylaşımı ve kariyerlerinde ilerleme istekleri söz konusu olduğunda belirgin rol oynamaktadır. Bunlara ek olarak, İnsanlar gerçeğin aslında ne olduğunu değil kendi gerçeklik algısını değer vermektedirler. Bu yüzden, örgüt içindeki politikaların gerçekte neler olduğu değil çalışanların bu politikalarla ilgili düşünceleri değerlendirilmelidir. Örgütteki bir çalışanın bir davranışı veya tercihi diğer çalışanlar tarafından yanlış ya da farklı yorumlandığında, ‘görünen gerçek’ yerine ‘gördüğü gerçek’ yani kendi düşüncelerine ve algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkan farklı değerlendirmeleri oluşturmaktadır. Örgütsel politika algısı genellikle çalışanların diğer örgüt üyelerinin daha fazla çıkar elde etmek ve çatışma dahilinde kazanımlarını korumak için kullandığı etkileme taktiklerinin ve gücün düzeyini işaret etmektedir. Örgütte örgütsel politika algısı ne kadar yüksek olursa örgüt içi adalet ve eşitlik olgusu o kadar düşük olmaktadır çünkü güce daha çok sahip çalışanlar kendi ihtiyaçlarını giderme ve arzuladıklarını elde etmede daha az güce sahip ve daha az etkileme taktiklerine başvuranlara göre daha iyi konumda bulunmaktadırlar (Vigoda vd., 2003: 766; Islam vd., 2013:83; Ofoegbu vd., 2012:61-65).

Örgüt bir hedef belirlenerek oluşturulur ve bu hedefe ulaşmak amacıyla belirli amaçlar benimsenir. Bu amaçlara ulaşmak için çalışanlar belirli görevlere sahiptir ve bu görevlerin tanımı vardır. Yani bir örgütü çalışanlar, yöneticiler ve bu kişilerin oluşturduğu grup/takımlar oluşturmaktadır ve sonuçta bu insanların veya grup/takımların her birinin ayrı ayrı istekleri, beklentileri, amaçları ve çıkarları söz konusudur. Örgütteki imkânlar ve kaynaklar sınırlı olduğunda insanların, isteklerine kavuşabilmesi ya da isteklerinin karşılanabilmesi çok zordur. Bu zorluk da amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmak isteyen kişileri ve/veya grup/takımları bazı politik davranış türlerini sergilemeye yönlendirebilmektedir (Doğan vd., 2014:2; March, 2013:1-2). Öz

olarak, örgütlere hangi açıdan bakılırsa bakılsın veya hangi anlam verilirse verilsin, her bir örgüt sonuçta politik bir yapıdır. Dolayısıyla politik davranışlara yönelen çalışanların tutumları ve geliştirdikleri ilişkileri, işyeri arkadaşlıklarına, yöneticileriyle olan iletişimine ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına doğrudan etkide bulunmaktadır (İslamoğlu ve Börü, 2007: 136). Bu yüzden, bu araştırma işyerlerinin vazgeçilmez bir gerçeği olan örgütsel politikaları irdeleyerek işyeri arkadaşlıklarına olan etkisine ışık tutacaktır.

Örgütte çalışanların kariyerlerinde ilerlemek, çıkarlarını korumak veya artırmak için kaçınılmaz bir gerçeklik olarak gördükleri ve işyerlerinde her düzeyde dağılan, örgütsel politik davranışlara başvurmaları, örgütlerde çok yaygın bir durumdur. Bununla birlikte, politik davranışlar, çalışanlar tarafından örgütün amaçlarına zarar verecek biçimde uygulanabilmekte ve böylece olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 108). Açıkçası, örgütler, güç ve etkilemenin, çalışanların ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerini ve davranışlarını şekillendirmede büyük rol oynadığı politik oluşumlardır (Vigoda vd., 2003: 764). Bir örgütte, organizasyon yapısı dahilinde çalışanlar, bazı yöntemlerle birbirlerini etkilemek ve birilerini istedikleri yönde davranış kazandırmak için gayret gösterirler ve örgüt içinde çalışanların birbirlerini etkileme, güç kazanma, yönlendirme ve güç kullanma kapsamındaki bu faaliyetler örgütsel politikayı oluşturmaktadır. Örgütsel politika, kurum için yararlı veya zararlı sonuçlar doğurabilir ve bu sonuçlara göre politik davranış iyi veya kötüdür denilebilir. Ancak, sonuçları ne olursa olsun, örgüt içinde politik davranış kaçınılmazdır (İslamoğlu ve Börü, 2007:136) ve örgütsel politika, genel olarak, işyerinde güç ilişkilerini ve etkileme taktiklerini de kapsamaktadır. Sonuçta, örgütsel politikalar genellikle, gayri meşru, hep kendine yontan ve sıklıkla örgüte ve çalışanlara zararlı olarak görülen ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, örgütsel politikalar çoğunlukla olumsuz olarak nitelendirilir ve istenmeyen, çıkarıcılığı temel alan ve arkadan bıçaklama, kendi reklamını yapma ve kendini zorla kabul ettirme gibi davranışları da kapsar (Landells ve Albrecht, 2015:41). Bu yüzden, her örgütte yaygın bir şekilde uygulama alanı bulan bu politik davranışlar, örgütsel yaşamın doğal bir yönü olduğu ve örgütün her üyesinin çeşitli düzeylerde bu politikalarla karşılaştığı düşünüldüğünde, örgütlerde uygulanan

politik taktiklerin incelenmesi ve işyeri arkadaşlıklarına olan etkileri çalışmaya değer bir konuma gelmiştir.

Örgütteki politik davranışlar, bazen bariz ve net olarak ortaya çıkmakta ve bazı durumlarda da sembolik ve gizli bir şekilde oluşabilmektedir. Bu yüzden sübjektif özellik taşıyan bu davranışların yorumlanması ve algılanması kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamana göre değişiklikler göstermektedir. Sosyal bir varlık olan insanın çalışma ortamında da vazgeçilmez olarak görülebilecek olan yakın ilişkiler ve arkadaşlık bağları kurması kaçınılmazdır. İşyeri arkadaşlığı örgütsel politikaların algılanmasında ve yorumlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü işyeri arkadaşlıkları çalışanlar arasında çok yakın iletişimi ve etkileşimi kapsar ve örgütsel politika algısını yönlendirebilecek güçlü yakın ilişkilerdir.

Sonuç olarak, bu çalışma Karabük Üniversitesi, Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesinde, başta sağlık sektöründe hizmet veren doktor, hemşire, hasta bakıcı, acil tıp teknisyenleri ve yöneticiler olmak üzere diğer yardımcı personel kapsamında yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların sahip olduğu örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığı algısını nasıl etkilediğini belirlemek ve işyeri arkadaşlığının bireysel sonuçlar kapsamında işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit edebilmektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel politika kavramına, örgütsel politikayla ilgili temel kavramlara ve evrelerine değinilecektir. Daha sonra örgütsel politika algısı kavramına, öncülleri ve alt boyutlarına ele alınacaktır. İkinci bölümde ise araştırmanın ana konusu olan işyeri arkadaşlığı kavramına, boyutlarına örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiye ve bireysel sonuçlarına odaklanılacaktır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisi açıklanacak ve bulgular değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI KAVRAMI

1.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA

Öncelikle, konumu, büyüklüğü veya vizyonu ne olursa olsun, örgütler iki veya daha fazla insanın, ortak bir hedefe ulaşmak için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği bir yapıdır ve belirli bir görevi devamlı, ahenkli ve uyumlu olarak yapmak amacıyla bir kişinin yönetiminde teşkilatlanmış insan topluluğudur ve yöneticisi ne kadar kusursuz olursa onun örgütsel başarıların ve başarısızlıkların tümü insan davranışlarının sonucudur (Güney, 2015:1; Griffin ve Moorhead, 2010:3). Diğer bir ifadeyle örgütler, klasik kuramlarda ifade edildiği gibi ne sadece kalite, verimlilik ve etkinlik amacına ulaşmak için bireylerin rasyonel davranışlarını oluşturduğu bir bütün, ne de eleştirel kuramlarda açıklandığı gibi, sınıf çatışması ve sömürü üzerine kurulmuş örüntülerin olduğu yerlerdir. Bu iki görüşün de özelliklerine sahip, iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmek ve varlığını devam ettirebilmek için informel topluluklardan oluşan, çalışanların bireysel çıkarlarını arttırmak için birbirleri ile güç mücadelesine giriştiği ve bu amaç uğruna politik davranışların geliştirilip uygulandığı dinamik bir alandır (Erol, 2015: 60; Ofoegbu vd., 2012:61).

Örgütlerde politika, örgütsel hayatın en önemli gerçeklerinde biridir. Örgütün oluşmasıyla birlikte örgütsel politikada bu doğrultuda etkilerini göstermeye başlar ve örgütsel politikanın oluşmasının ana nedeni ise, çalışanların kişisel çıkarlarını korumak ve geliştirmek için ortaya koydukları davranışlardır (Ertekin ve Ertekin, 2003:1; Ayhan ve Gündüz, 2013:121). Bu yüzden, örgütsel politika çalışanların elde etmek istedikleri sonuçlar için güç ve diğer kaynaklara sahip olmaları, güçlerini artırmaları ve bunları kullanmaları şeklindeki faaliyetlerini kapsamaktadır. Çalışanların çoğunlukla daha hızlı veya daha üst pozisyonlara yükselebilmek ya da mevcut pozisyonlarını koruyabilmek amacıyla örgüt içinde vermiş oldukları güç mücadeleleri örgütsel politikanın oluşmasına neden olmaktadır (Doğan vd., 2014: 3).

Örgütsel politika; etkileme, informel araçlar ve çatışma unsurlarının bileşimidir ve örgüt içindeki birey ve grupların çatışan çıkarlarının söz konusu olduğu durumlarda, örgütsel kaynakların dağıtımını etkilemeyi amaçlayan informel etkileme

davranışları bütünü olarak tanımlanabilir ve örgütsel politika, bir kişinin çıkarlarını ve etkisini koruması veya artırmasının yanında başkaları tarafından kendisine güven duymalarını ve inanmalarını sağlayan bilinçli davranışlardır (Behram, 2015:9; Newstrom, 2015: 234). Yine örgütsel politika, sıklıkla örgütlerdeki çalışanların olumlu sonuçlar (ücrette artışlar, terfiler vs.) elde etmek veya olumsuz sonuçlardan (kaynaklara ulaşamama ya da kaybı) kaçınmak için uygulanan etkileme süreçlerini tanımlamak için de kullanılmaktadır (Bıyık vd., 2016: 102; Ofoegbu vd., 2012:61-64).

Geniş kapsamda ise, örgütsel politikanın iki tanımı vardır. Birincisi, politikayı iş ortamlarında görülen etkileme sürecidir. Bu kapsamda politika çok genel sosyal davranışlar dizisini kapsamaktadır. Bu örgütün temel işleyişini destekleyebilecek geniş ve etkileyici sosyal araçtır. Belki de geniş kapsamlı olmasının sonucunda, bu tanım, politikaları işlevli veya işlevsiz olarak niteleyebileceğini ortaya koymaktadır. İkinci tanıma göre ise politikalar daha dar kapsamlıdır. Öz olarak örgütsel politika, işletmede kısa veya uzun vadeli kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarmak için stratejik açılardan tasarlanan davranışlar bütünüdür (Cropanzano vd, 1997: 160-161). Bir başka açıdan örgütsel politikalar, örgüt tarafından onaylanmayan ancak bireylerin emellerine ulaşmasına yardımcı olan informal davranışlar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Gao ve Wang, 2014: 283). Bununla birlikte, örgütsel politika, örgüt içinde gayri resmi olarak, kişilerin şahsi çıkar ya da kariyerlerini korumak ve geliştirmek ve şahsi çıkarları maksimize etmek için stratejik olarak dizayn edilmiş davranışlar olarak tanımlanır ve bu sebeple örgütsel politika kolektivist örgütsel amaçlarla çelişmektedir (Eryılmaz, 2014: 219). Bu tanımlamalara ek olarak, örgütsel politika 3 ana başlıkta ele alınmaktadır. Birincisi, işyerindeki politika algısının nasıl kişisel ve örgütsel çıktıları şekillendirdiğinin üzerinde durmaktadır. İkincisi, bu çıktılarını proaktif ya da tepkisel olarak etkileyen aktörlerin politik davranışlarının rolünü incelemektedir. Üçüncüsü ise, zorlu politikalara katlanmak için çalışanların ihtiyaç duyduğu güdeleri (politik istek), becerileri (politik beceriler, duygusal zekâ) ve kişisel özellikleri incelemektedir. Bunlara istenen çıktılarını elde etmek ve onları artırmak için politik davranışlar, (örn. Etkileme girişimleri, izlenim yönetimi, ses ve yardımcı davranışlar) eklenebilir (Kapoutsis ve Thanos, 2016: 310).

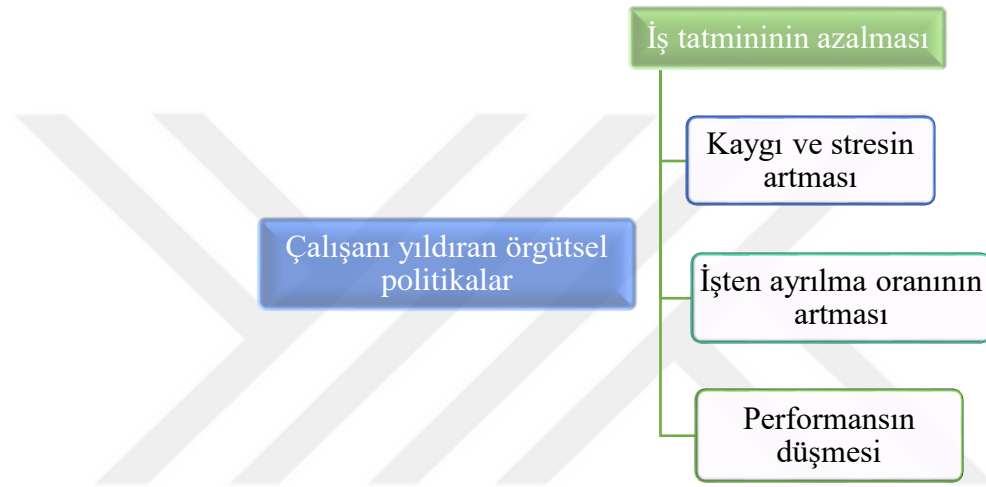
Bu bilgiler ışığında örgütsel politikalar, çalışanların kendi olumlu veya olumsuz algılamaları kapsamında, kendi çıkarlarını sağlamak ve artırmak için bireysel

ya da gruplar olarak, örgütün ve diğer çalışanların faydasına veya zararına sergiledikleri davranışlar nedeniyle oluşan bir durumdur (Bursalı, 2008: 19). Öz olarak örgütsel politika, iş yaşamında bireysel amaçlara ulaşmak için karşısındakileri etkilemeyi hedef alan ama organizasyon tarafından resmi olarak onay verilmemiş faaliyetlerin tümüdür. Ayrıca örgütsel politika çalışma yaşamında en kısa yoldan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan işleri yapma sürecidir (Güney, 2015: 253).

Bir örgüt daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmaya çalışır. Bununla birlikte örgüt içerisinde çalışanlar da belirledikleri kişisel amaçlara ulaşmak için çabalarlar. Bu amaçların çakışması ve birleşmesi örgütsel politikanın oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum hem örgütsel faaliyetlerde hem de çalışanların tavır ve davranışlarında rasyonel olmayan özelliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çalışanların yoğun politik davranışlar sergilemeleri örgütü kural dışı bir duruma getirmektedir ve bu kural dışılığın sonuç olarak örgütü politikleştirdiği ifade edilebilir (Aydın, 2015: 39). Böylelikle örgütsel politika, çalışanların tutum ve davranışlarında, onların performans değerlendirmesinde, kaynakların dağıtımında, örgütsel karar vermede, işe bağlılık, iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışında büyük bir etkiye sahiptir (Bouckennooghe, 2012: 575).

Bunlara ek olarak, örgütsel politika ile ilgili araştırmalar iki bağımsız alanda odaklanmıştır. Birinci grup araştırmalar; objektif olarak tanımlanan politik davranışlar, etkileme taktikleri, güce sahip olma, gücün etkili kullanımı ve politik oyunlar üzerinde odaklanılmışlardır. İkinci yaklaşım ise daha subjektif olup çalışanların algılamaları üzerinde açıklamalarda bulunmuştur. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar algılamaların subjektif olmasına karşın örgütsel sonuçlar açısından önemli olduğunu ve çalışanların örgüte yönelik algılarının yanlış algılamalar dahi olsa, örgütsel politika gerçekliğinin insanların algıları ölçüldüğünde daha iyi anlaşılabilirliğini ileri sürmektedir (Erol, 2014: 25). Bir örgütte çalışanların güç mücadelesine girme nedenleri kaynaklar, terfiler ve ücretler, görev ve sorumluluklar ve bütçenin paylaşımının kendi talep ve beklentileri doğrultusunda olması esnasındaki çatışmadır. Bu yüzden örgütler bu şekilde kazanmak ve elde etmek isteyen çalışanların neden olacağı politik süreçlere açık ve hazırlıklı olmalıdır (Bursalı ve Bağcı, 2011: 23). Birçok çalışan için, politik yeteneklere sahip olanlar ve politik oyunların içinde

olmak istemeyenler de dahil olmak üzere, sonuçlar çoğunlukla olumsuzdur. Robbins ve Judge (2015) politik uygulamaların örgütlerde iş tatminini azalttığını ve çalışanlar arasındaki endişe ve stres düzeyini artırdığını vurgulamıştır. Bu durumlarda bir kişinin politik oyunlara katılmadığında diğerlerinin bu boşluğu dolduracağı veya tam tersi bir politik alana girmek ve bu alanda mücadele etmeye yönelik algılamadan kaynaklanmaktadır ve çalışanların işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Şekil 1.1’de örgütlerde politik uygulamalar ile bireysel çıktılar arasındaki ilişkileri gösterilmektedir.



Şekil 1.1. Örgütsel politikalara karşı çalışan tepkileri

Kaynak: Robbins ve Judge, 2015:436.

Örgütsel politikaların oluşumu her ne kadar doğal bulunsa da çoğunlukla istenmeyen bir olgudur. Bu yüzden örgütsel politikaların istenmeyen bir durum olduğunu işaret eden ve istenilen sonuçları elde etmeyi sağlayan doğal bir durum olduğunu açıklayan iki farklı yaklaşım vardır. Bununla birlikte çalışanlar arasında iletişimi güçlendiren ve sosyal farkındalığı oluşturan ve çalışanlar arasında ilişkileri geliştiren örgütsel politikaları olumlu, örgütün onaylamadığı sonuçlara ulaşmayı sağlayan veya yine örgüt tarafından onaylanmayan yöntemlerle bu sonuçlara ulaşmak için başvurulan örgütsel politikalar ise olumsuz bir kapsamda ele alınmaktadır (Yüksel ve Bolat, 2016:174-175). Yine, belirsizliğin yüksek olduğu iç ve dış çevre faktörlerine sahip olan örgütlerde bireyler, belirsizliği en aza indirgeyerek kendi faydalarını artırmak amacıyla karar alma sürecine etkide bulunma çabası içerisinde olacaktırlar.

Örneğin, sorumluluk ve rol ilişkilerinin belirsiz olması, alınan kararlara ilişkin bilginin yetersiz olması, hedeflerin yeterince açıklanmaması veya farklı manalara açık olması gibi unsurlar örgütte politik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Altıntaş, 2007: 153). Kısaca, örgütsel politikalar, örgütsel amaçlara ulaşmada olumsuz bir ortam yaratabileceğinden, bunları gelişmesine engel olmak amacıyla, kaynak tahsisinde açık kurallar koyarak, serbest bilgi akışını sağlayarak, örgütsel bir değişim esnasında eğitim vererek, takım kurallarını destekleyerek, politik davranışı engelleyen işbirlikçi kültürü oluşturarak ve politik bir zihniyete sahip olmayan, örgütsel vatandaşlığa rol model olabilecek liderlerle minimize edilebilir (McShane ve Glinow, 2015: 305). Sonuç olarak örgütler amaçlarına ulaşmak, çalışanlar ise bireysel hedeflerine ulaşmak için politikalar üretmektedir. Örgütte yaygın olarak görülen bu politikaların, işyeri arkadaşlığına olan etkisi bu çalışmada irdelenecektir.

1.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKALARLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Örgütsel politikaların tanımlar ve oluşma nedenlerine ek olarak politik davranış, güç ve etkileme taktikleri örgütsel politikalara ait temel kavramlar olarak bu bölümde değinilecektir.

1.2.1. Politik Davranış

Çalışanlar örgüt içinde işlerini yaparken farklı duygu ve düşüncelerini yansıtan davranışlar sergilerler. Bu davranışlar, duygusal tepkiler olan öfke, iş tatminsizliği, çatışma, mutluluklar ya da güç mücadelesiyle ilgili olabilmektedir ve gerektiğinde diğerlerine karşı kullanabilecekleri gücü elde etme, sahip olunan gücü koruma veya geliştirmek için başvurdukları faaliyetlerdir (İslamoğlu ve Börü, 2007:136; Güney, 2015:1). Aynı zamanda, çalışanlar başkalarını yönlendirme ve değiştirme ihtiyacı duyduklarında veya belli bir amaç ya da çıkar uğruna taktiksel, samimiyetsiz, hesapçı davranışlar olarak kabul edilen politik davranışlara yönelirler. Bu politik davranışlar, çalışanın örgütte kısa ya da orta vadeli çıkarlarını korumak ve elde etmek için stratejik davranış göstererek başvurduğu kasıtlı davranışlar ve etkileme taktikleri bütünüdür (Arıkan, 2011: 53).

Etkileme taktiklerini, benlik sunumunu, izlenim yönetimini, ifade etmeyi ve aksi bir durumda kendisi için iyi olmayacak, istenilen sonuçları elde etmek için örgütsel durum araçlarının paylaşımını yönetmeyi kapsayan politik davranışlar aynı zamanda çalışanların/yöneticilerin kişisel ve/veya örgütsel hedeflere ulaşmak için hem kendine hizmet etme hem de yardımsever güduları de kapsamaktadır (Kapoutsis ve Thanos, 2016: 311). Çalışanların kendi çıkarları veya temsil ettikleri grubun çıkarları doğrultusunda gerçekleştirdikleri etkileme davranışlarıdır ve düşmana tuzak kurmak, kendini olduğundan iyi göstermek, iktidar ve zaferden aslan payını kapmakla ilgili görülür. Aslında politik davranış kişisel çıkar sağlama amacıyla diğerlerine rağmen ve diğerlerine karşı tasarlanmış her türlü davranışı kapsamaktadır ve çalışanın resmi görev tanımında gerekli olarak belirtilmeyen ancak kurum içinde avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyebilecek faaliyetlerdir (Erol, 2014: 30; Eryılmaz, 2014: 23).

Kısaca politik davranış, örgüt içindeki diğer bireylerin çıkarları ile uyumlu olsun olmasın, kısa veya uzun dönemli kişisel çıkarları maksimize etmek amacı ile stratejik olarak tasarlanmış davranışlardır (Behram, 2015:8). Böylelikle çıkar elde etme amacını taşıyan, sosyal psikolojik davranışlar olan politik davranışlar, gücün savunusunu meşrulaştırmayı ve gücü yeniden oluşturmayı hedeflemektedir ve sahip olunan gücün korunması formel yapı kapsamından daha çok politik çevrenin oluşturulması, politik taktiklerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla ilgilidir (Armağan, 2005:93).

Örgüt içinde bireylerin politik davranışlara bazı başvurma nedenleri vardır. Politik davranış, kişilerin iş yaşamı içindeki resmi rolünün gerektirmediği ama yapılan işle ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen ya da etkilemeye çalışan tutum ve davranışların tümüdür ve politik davranışa neden olan örgütsel zayıflıklar ise: (Güney, 2015:253).

1. Belirsiz ve yetersiz kurallar,
2. Teknoloji yenilenmesi ve karmaşıklığı,
3. Kaynak yetersizliği,
4. Belirsiz karmaşık amaç ve hedefler,

5. Değişimin gereğinden fazla olmasıdır

Örgütlerin temel işleyişinde bazen olumlu olarak görülen politik davranışlar bir takım sosyal davranış olarak benimsenebilir ve bu davranışlar gizli dinamikleri, gizli faaliyetleri veya çatışma çıktığında çalışanların hedef arayışlarını yansıtır ve çoğunlukla kasıtlı etkileme taktikleridir (Yüksel ve Bolat, 2016:175). Buna ek olarak, politik davranışı üç boyuta ayırıp inceleyebiliriz: (Ayhan, 2013:5).

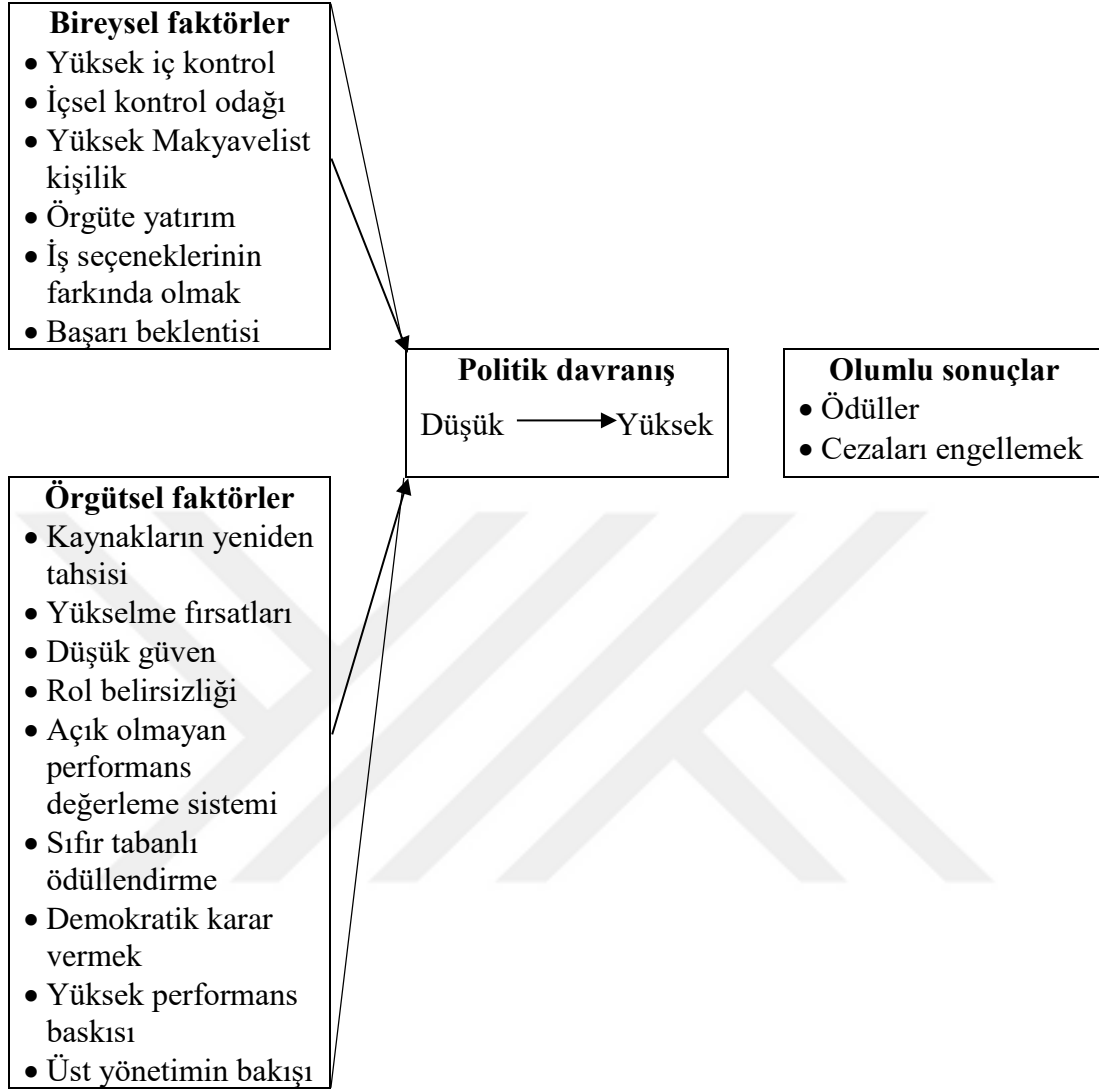
1. Dâhili-Harici Boyut: Politik davranış sergileyen kişinin kullandığı kaynakları edindiği yerle alakalı boyuttur. Kişiler kaynaklarını kurum içinden temin edebildikleri gibi kurum dışından da temin edebilirler.

2. Yatay-Dikey Boyut: Kişilerin etkilemeye çalıştıkları insanların pozisyonuyla alakalı boyutu temsil eder. Politik davranışların hedefinde alt üst ve aynı düzeyde çalışan insanlar olabilir.

3. Meşru-Gayri Meşru Boyut: Politik davranışlar her ne kadar istenmese de hayatın bir gerçeği haline geldiği düşüncesinden hareketle, kurum tarafından onaylanıp onaylanmaması ile alakalı olan boyutu temsil eder.

Ayrıca, politik davranışlar ve algısı örgütsel, bireysel mesleki çevre etkileri olarak gruplandırılabilir. Bununla birlikte politik algılamalar bireylerin işe bağlılığı, işle ilgili kaygıları, iş memnuniyeti ve örgütü bırakmalarıyla ilgilidir. Bir örgüt içinde politik davranışların artmasına neden olan koşullar ise örgütte artan anlaşmazlıklar, kısıtlamalar, önemli veya arzu edilen çıktılara ulaşmada başvuru politik davranışların kullanımı ve politik davranışların önüne geçilmesi veya ödüllendirilmesidir. Sonuç olarak, örgütsel davranışlar örgütsel ve bireysel faktörler olarak iki ana grupta ele alınabilir (Parker vd. 1995: 892-894). Bütün gruplarda veya örgütlerde aynı düzeyde politik davranışlar görülmektedir. Bazı örgütlerde, çıktılar üzerinde politik davranışların etkisi aşırı iken, bazılarında oldukça önemsiz bir rolü vardır. Bu farklılık çalışanların kişilik özelliklerine, örgüt kültürüne ve çevreye göre oluşmaktadır. Tablo 1.1'de hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin politik davranışları nasıl artırdığını ve örgütlerde fazla ödül, az ceza verilmesi gibi çıktılarının nasıl elde edildiğini gösterilmektedir (Robbins ve Judge, 2015:433).

Tablo 1.1. Politik davranışı etkileyen faktörler



Özetle, politik davranışlar örgütlerin ve çalışanların çıkarlarını elde etme ve onlara hizmet etme açısından çok önemlidir bu politik davranışlar örgütteki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileme amacıyla başvurulan etkileme girişimlerini de kapsar (Aydın, 2015:45). Örgütsel politik davranış ve söylemler çalışanlar tarafından olumsuz bir bakış açısıyla, bencil, çoğu zaman diğer çalışanlar ve hatta örgütün tamamı gözden çıkarılarak yapılmış eylemler olarak değerlendirilir. Buna rağmen, bazı çalışanlar örgütsel politik davranışlar sayesinde amaçlarına ulaşabilmekte ve kazanç sağlayabilmektedirler. Öyle ki, bazı çalışanlar gerekli yetkinliğe sahip olmadıkları halde yetkin rakiplerini saf dışı bırakarak, politik oyunlar sayesinde sonuç

olarak, terfi edebilmekte ya da ödüllendirilebilmektedirler (Vigoda-Gadot, 2007: 661-683).

1.2.2. Güç

Tanım olarak güç, sonuçları etkilemek için istenen şeylerin yapılmasını sağlayabilmektir ve eyleme başlamayı ve onu sürdürmeyi; niyetleri gerçekliğe dönüştürmeyi mümkün kılan temel enerjidir. Bunlara ek olarak güç, başkalarının davranışları aracılığıyla belirli ve hedeflenmiş sonuçlar meydana getirebilme kapasitesidir. Yine güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir ve güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder ve eğer kişi başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür (Aydın ve Coşkun, 2007: 106; Bedük, 2014: 243).

Güç kavramı, örgüt içinde bireylerin birbirlerini nasıl etkilediklerini anlamak için kullanılan bir kavramdır ve en basit anlamı ile, “başkalarını etkileyebilme yeteneği”, “bir başkasının davranışını etkileyebilme kapasitesi” ya da “amaca götüren bir araç” olarak tanımlanabilir. Güç ayrıca, kişilerin birbirlerine yapmalarını istediklerini yaptırabilme becerisidir (Çetin, 2013:16). Başkasını kontrol etme yeterliği olan güç kavramı, bir başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesidir. Özetle güç, davranışları ve olayların akışını değiştirebilme, direnmelerin üstesinden gelebilme, insanları normalde yapmayacakları hareketleri yapmaya ikna etme yeteneği olarak da tanımlanabilir (Titrek ve Zafer, 2009:661).

Örnekle güç, A'nın B'nin davranışlarını etkileyebilme ve böylece B'nin A'nın isteklerine göre davranma kapasitesidir. Yani güç bir şeyi yaptırma kapasitesi ve potansiyelidir (Robbins ve Judge, 2015:83). Buna ek olarak, davranışları etkileyebilme, olayların akışını değiştirme, başkaldırıya göğüs germe ve çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlama yoluyla onları kazanma sürecinde kullanılan güç bir kabiliyettir (Güney, 2015:8). Ayrıca, gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır ve bunlar: (Titrek ve Zafer, 2009:661).

1. Güç, sosyal bir terim olarak, insanlar arası etkileşimi karakterize eder,

2. Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.

3. Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir.

Bir kişinin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olan güç ilişkisel bir kavramdır. Tek başına ve başkalarıyla ilişkilendirilmeden bir kişi için güçlü denilemez (Özkalp ve Kırel, 2013:546). Politik çerçevedeki örgütsel hayat, enerjisini güç figürleri düşüncesinin algılanmasından alan rasyonel çelişiklerdir ve o otoritenin kaynağı ve dağılımı ile ilgilenirken bireylerin elindeki güç dengesine dayanır. Diğer bir tabirle çelişikler yumağındaki yapının içinde güç kimde ne şekilde dağılmışsa örgüt içindeki politikayı o belirleyecektir (Ayhan, 2013:5). Ancak, gücün etkin olmayan kullanımı, gücün işletme hedefleri yerine bireysel hedeflere hizmet etmesine de neden olabilecektir. Yöneticinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkili biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesine bağlıdır. Öte yandan, astlar da sahip oldukları gücü kullanarak, yöneticiyi etkileyebilir, onu kendi menfaatleri doğrultusunda yönlendirmeye çalışabilir veya yöneticinin istediği biçimde, örgüt hedeflerine yönelebilirler (Erdoğan, 1997:22). Örgütlerde güç, beslendiği kaynaklara göre çeşitli tiplere ayrılmaktadır; uzmanlık gücü, meşru güç, özdeşlik veya model olma gücüdür. Meşru güç, ödül ve ceza gücü örgütsel kaynaklı güçler olarak, uzmanlık, özdeşlik ve enformasyon gücü ise bireysel kaynaklı güçler olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte, güç tipleri gözetim gerektirip gerektirememeleri ve etkileyene bağımlılık bakımından da farklılaşırlar. Uzmanlık, özdeşlik ve meşru güçler gözetim gerektirmeyen ancak etkileyene bağımlı niteliktedir. Hem gözetim gerektirmeyen hem de etkileyenden bağımsız güç tipi enformasyon gücüdür (Bilgin, 2007:141).

Sonuç olarak, güç çalışanların örgütsel politikalara başvurmalarının en büyük nedenlerinden biridir ve güce sahip olmak veya sahip oldukları gücü artırmak ve kullanmak için örgüt içerisinde etkileme taktiklerine ve politik davranışlarına daha fazla başvurmaktadır.

1.2.3. Etkileme Taktikleri

Etkileme; yöneticinin, astların etkinliklerine yön verme, onları çalışmaya sevk etme sürecidir ve yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, örgütsel yöneticide bulunan güçtür (Titrek ve Zafer, 2009: 660). Etkileme sürecinde üç ana kavram bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, “etkileyen” kavramıdır. “Etkileyen” kavramı bir anlamda kaynağın güvenilirliği ve saygınlığı gibi özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğerleri ise mesaj üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bununla ilgili tanımlamalar “ne söylendi” ve “nasıl söylendi” üzerinde yoğunlaşmaktadır. Üçüncü üzerinde durulan konu ise “süreçte etkilenen olan” yani “alıcılar” üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu tanımlamalar alıcının tutumları, değerleri ve davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Taşçı ve Eroğlu, 2007: 534). Bu kavramlara ek olarak, insanların birbirleri hakkındaki davranışları, birbirlerini nasıl algıladıkları ile büyük ölçüde bağlantılıdır. Bu nedenle, kişi başkalarının kendisini nasıl algıladıklarını belirleyerek, o kişilerin kendisine davranışlarını etkileme olanağına sahiptir (Erdoğan, 1997: 28).

Etkileme genellikle belirli taktiklere başvurulmasıyla ortaya çıkar. Etkileme taktikleri, bireyin ve grupların başkalarının tutum ve davranışlarını değiştirmeye yönelik çabalarıdır (Ertekin ve Ertekin, 2003:3). Politik amaçlı etkileme taktikleriyle ilgili yapılan çalışmalar neticesinde toplam 370 etkileme davranış kategorize edilerek ilk etapta toplam 8 taktik tanımlanmıştır. Bu taktikler, göze girme (ingratiation), üst makama başvurma (upward appeal), destek oluşturma (coalition), mübadele (exchange of favors), mantıkla ikna (rational persuasion), atılganlık (assertiveness), yaptırım uygulama (sanctions) ve engellemedir (blocking) (Arıkan, 2011:53).

Etkileme taktikleri tüm örgütlerdeki sosyal dokunun içinde örülü haldedir çünkü etkileme örgütsel hedeflere ulaşmak isteyen çalışanlarının faaliyetlerini koordine etmesini sağlayan vazgeçilmez bir süreçtir (McShane ve Glinow, 2015:297). İnsanlar çıkarlarını korumak için etkileme taktiklerine başvurmak durumunda kalacaklardır. Yönetimin üst katmanlarında bulunanlar tarafından kullanılan etkileme

taktikleri politikanın kontrol ya da etkilemenin ilişkileriyle ilgilendiğini açığa çıkarmaktadır. Bu taktikler ise; (Ayhan, 2013: 6).

1. Atılgnlık: İstedini elde etmek için zorlayıcı hareket tarzları kullanmak.
2. Yağcılık: İstedini elde etmek için başkasının kendisini sevmesi için ya da başkalarına arkadaş görünmek için tasarlanmış davranışlar sergilemek.
3. Yaptırımlar: İtaati sağlamak için ceza ya da ceza tehdidini kullanma.
4. Akılcılık: Veri ve bilgileri birilerinin talebini destekleyecek mantıklı argümanlar geliştirmek için kullanmak.
5. Çıkar Takası: Muhatabına karşı açık bir şekilde istediği bir şeyi yapması karşılığında kendi istediği şeyi yaptırmayı teklif etme.
6. Üste Müracaat: Emir komuta zincirini kırıp üstün amirlerine başvurma.
7. Engelleme: Muhatabının ilerlemesini engelleyerek bazı davranışlarını durdurmaya çalışmak.
8. Koalisyonlar: Hedef birey için diğerlerinin harekete geçirmek.

Sonuç olarak, çalışanların başvurdukları etkileme taktikleri ulaşmak istedikleri çıkarları elde etmek için gösterdikleri amaç odaklı davranışlardır ve buna başvuran çalışan, uygulayan kişi olarak diğer çalışanın yani hedefteki kişinin tutum, davranış veya inançlarını değiştirmeyi hedeflemektedir. Bu etkileme girişimlerinin temelinde kişisel ve örgütsel nedenler bulunmaktadır. Bunlara ek olarak örgütte kaynaklar kıt olduğunda çalışanlar arasındaki mücadele, önemli bir karar verilmesi anında yaşanan çatışmalar, çalışanlar ve gruplar arasında güç elde etme yarışı ve çıkar farklılıkları bu etkileme girişimlerinin başlamasına ve gelişmesine yol açar (Yüksel ve Bolat, 2016: 175).

1.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN EVRELERİ

Örgütlerde politikanın evreleri ne zaman başladığı veya ne zaman bittiği ile ilgili aşamaları kapsar ve bu evreler olayın önemi ve çevresel koşullara göre belirlenmektedir (Ertekin ve Yurtsever Ertekin, 2003: 12).

1.3.1. Güdü

Güdü bir kişinin harekete geçmesine veya hareket tarzını diğerine tercih etmeye yöneltecek şekilde etkileyen faktörler ve srclerdir ve insanların davranışlarında çok belirgin bir rol oynayan güdüler bazen açıkta bazen de kökleri derindedir ve insanların fizyolojik veya psikolojik yapısında bulunabilir ve bireyleri çeşitli yönde davranışlara iterler. Yani güdü, içsel bir uyarılma durumudur ve kişilerin davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Olumlu güdüler bireyleri istenen amaçlara doğru yönlendirirken, olumsuz güdüler bireyleri belli davranışları yapmaktan alıkoymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2013: 98; Doğrul, 2012: 323).

Güdü genel olarak, içsel veya dışsal olmak üzere iki ana bölüme ayrılır. Dışsal güdü, bireyin dışından gelen etkileri içerir. İçsel güdü ise bireyin içinde var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkilerdir. Merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme arzusu içsel güdülere örnek gösterilebilir (zlu vd., 2014:48). Güdüler ayrıca biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla da insan davranışlarını etkilerler. Bu nedenle, her insanda diğerlerinden farklı olarak birçok i istekler veya ihtiyaçlar olabilir ve sonuç olarak güdülerin sayı ve niteliği artar. Bunlar farklım şiddette ortaya çıkabildikleri gibi, tatmin edildikleri veya edilmedikleri oranda artıp, azalabilirler (Eren, 2013:534).

Açıkçası politik davranışlara neden olan güdü bireyden, örgüt içindeki gruplardan veya dışarıdan kaynaklanabilir. Örgütte bireysel politik güdünün en önemli nedeni örgütsel kaynakların kıt olmasıdır. Ayrıca, kıskançlık, yönetimden ve rekabetten korku, fantezi, kuşku ve belirsizlik örgütte politika ile çok yakından ilgili kavramlardır ve bunlar, bireysel politikanın güdülenmesinde önemli rol oynamaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003:13). Bunlara ek olarak politik davranışlara başvuran bireyler örgütte gelişen bazı olaylarla ilgili olarak gerçek güdülerini açığa çıkarmayı tercih etmemektedirler. Çünkü bu güdü ve düşüncelerini açığa vurduklarında diğer işyeri arkadaşları tarafında hoş karşılanmayacağını düşünürler ve diğer çalışanların ellerine koz geçmesini istemezler. Bu nedenle gerçek düşüncelerinin ve niyetlerinin ifşa olmasını istemezler (Bursalı, 2008:19).

1.3.2. Gelişme

Bazı politik güdüler örgüt içerisinde etkileşim safhasına girmeden kaybolur. Bazıları ise hızla veya yavaş bir biçimde gelişme fırsatı bulur. Örgüt içinde otorite veya güç boşluğu varsa gelişme aşaması daha hızlı olur. Ayrıca örgütün kendi içinde karşı bir grup varsa güdü aşamasından gelişme aşamasına geçiş hızlanır. Yapısal değişiklik zamanında politikalar çok hızlı ve sert sonuçlara gidebilir (Ertekin ve Ertekin, 2003:14). Çatışma örgüt içerisinde iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlama veya birbirine ters düşmedir. Bir kişi ya da grup, diğer bir kişi ya da grubun çabalarını amaçlı bir şekilde engellemeye çalışır, böylece kişi veya grubun amaçlarına ulaşmasını ya da çıkarlarını engellerse, bu durum çatışma sürecini başlatır (Şenturan, 2014:150). Bu yüzden çatışma, örgüt içindeki bireysel ve grupsal farklılıkların doğurduğu kaçınılmaz bir sonuçtur ve örgütsel yaşamda bireyler ya da gruplar arasındaki algılama, tutum, duygu ve davranışlardaki farklılıkların sonucu olarak oluşan bir süreçtir ve altında yatan diğer nedenler ise bireyler arası gizli rekabet, kıskançlık, güç ve çıkar elde etme çabalarıdır (Omisore ve Abiodun, 2014:118; Güney, 2015:22).

Çatışma insan yaşamının kaçınılmaz bir parçasıdır. Çatışma bazıları için olumsuz ve kötü bir durum olarak değerlendirilse de bazıları için, kişisel gelişim için bir fırsat ve deneyim açısından dersler çıkarılması gereken bir durum olarak da görülmektedir. Bununla birlikte çatışma, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanır ve örgütsel faaliyetlerin durmasına veya sekteye uğramasına yol açabilir (Omisore ve Abiodun, 2014:118; Eren, 2013:587). Çatışmalar genelde dört durumda meydana gelebilir. Birinci olarak, özel amaçlar ve değerler karşılaştığında veya ilgili gruplar tarafından çatışma olarak algılandığında ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak işletme içinde karşıt, baskıcı, tepki oluşturabilecek davranışlar çatışma yaratmaktadır. Üçüncü grup karşılıklı çıkar çatışmalarıdır. Dördüncü çatışma şeklinde ise karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013:340). Politik olarak güdülenen çalışanlar, bireysel isteklerini elde etmelerinde kendilerine engel olarak düşündükleri her davranışı ve düşünceyi ortadan kaldırmak isteyecekler ve bu da doğal olarak çeşitli çatışmalara yol açacaktır. Eğer örgütte otorite boşluğu varsa yapısal bazı değişikliklere

gidildiğinde ve örgütün çevresel değişimlere ayak uyduramadığı durumlarda bu gelişmeler daha hızlı olmaktadır. Çatışma gelişme safhası oluştuğunda kaçınılmazdır ve böylece örgüt tam olarak politik bir ortama dönüşmektedir (Bursalı, 2008:18-19). Sonuç olarak, yoğun örgütsel politikalara başvurulmasıyla örgütte çatışmalara kadar varan gelişmeler, örgüt içerisinde çalışanların yöneticilerle ve işyeri arkadaşlarıyla olan ilişkilerine zarar verebilir ve örgütsel amaçlara ulaşılmasında büyük sorunlara yol açabilecektir.

1.3.3. Çözüm

Bireyler örgüt içerisinde birbirlerine duydukları bağımlılık hissiyle, birlikte çalışmaktadırlar. Bununla birlikte örgütü oluşturan çalışanlar bireysel farklılıklara sahiptir ve bu örgüt içerisinde çatışmalara neden olmaktadır. Örgüt içerisinde bireyler ya da gruplar arasında meydana gelecek bir çatışma iş birliğini engellemekte, aralarındaki iletişimin azalmasıyla güven duygusunun kaybolmasına neden olmaktadır. Bu çatışmalar iş birliğinin azalmasına ve çalışanların performanslarının düşmesine yol açarak işletme zararlarının oluşmasına hatta işletmenin yok olmasına neden olabilir. Çözüm olarak, bu çatışmaların önlenmesi için birey ya da gruplar arasındaki farklılıkları azaltmak veya ortadan kaldırmak için yazılı kurallar oluşturulmalıdır. Ayrıca yönetim örgütte iş birliğinin artırılması için, bağlayıcı kararlar alarak çalışanlarına bunları uygulatmalıdır. (Akkirman, 2013: 2-5)

Etkin çatışma yönetimi, çatışmanın oluşmasına neden olabilecek konuları tespit etmek ve bunları çatışma durumuna geldiğinde minimize etmeye çabalamak ve çatışma olduğunda ise tatmin edici ve makul çözümler üretmeye çabalamaktır. Yöneticiler çatışmanın varlığını, temel nedenlerini, açığa çıkma şeklini, düzeyini ve çözüm yollarını değerlendirmeli ve bulmalıdır. Yine yöneticiler şu dört soruyu kendilerine sormalıdır. Bu bir çatışma mı? Çatışma nerededir? Yönetilmesi gereken bir çatışma mı? Nasıl en iyi ve etkin çatışma yönetim stratejisini belirleyebilirim? (Bercovitch, 1983: 119). Robbins (1978) çalışmasında, çatışmanın azaltılması için kaynağının ne veya neler olduğunun araştırılması gerektiğini ileri sürmüştür. Yine çatışmanın çözümünde örgüt içinde iş birliğinin çok önemli olduğunun altını çizmiş ve çatışmaların en sık görülen nedeninin kaynakların tahsisi ve adaletsiz olduğu

durumlarda görüldüğünü vurgulamıştır. Bu tür çatışmaların çözümünün ise yönetsel boyutta alınması gereken tedbirler olduğunu savunmuştur. Bunlara ek olarak, örgütsel politikanın çatışma safhasında taraflardan biri zafer kazanırken örgüt varlığını sürdürür. İlimlilik politikasında ise taraflar uzlaşırlar. Karşılıklı fedakârlıkta bulunarak bütünleşme yoluna giderler. Örgüt yine varlığını sürdürür. Ancak bu zayıf bir bütünleşmedir ve böyle bir durumda taraflar zamanla kendilerini tekrar çatışma içinde bulabilirler. Ölüm ise örgütün yapısal olarak çok zayıf olmasının bir sonucudur. Örgütün pazarda önemli bir güç kaybetmesi veya gereken yapısal değişikliklerin yapılmaması örgütün politikalar karşısında direncini azaltır. Zamanla rekabetin çok gerisinde kalır veya piyasadan çekilmek zorunda kalır ya da işlevini yitirir (Ertekin ve Ertekin, 2003:15-16). Sonuç olarak, her örgüt bu biçimde işlevini yitirmez ya da ölmez, örgüt başka bir işletme tarafından satın alınarak ya da onunla birleşerek çok farklı biçimde yaşamını sürdürebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:262).

1.4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ TANIMI

Algılama; insanların çeşitli duyuları (görme, işitme, koklama, dokunma ve tatma) yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri için anlama ya da yoruma kavuşturmalarına ilişkin süreçlerdir ve algı, bireylerin çevrelerini adlandırabilmek adına, duyumusal izlenimlerini düzenleme ve yorumlama şeklidir. İnsan davranışları, gerçekliğin kendisini değil neyin gerçek olduğunu algıladıklarına göre şekillenmektedir (Eren, 2001:69; Robbins ve Judge, 2015:168). Örgütler kurulmalarıyla birlikte planlamış oldukları hedeflere ulaşılması amacıyla faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmek için örgütsel politikalar benimsemektedir. Ama örgütsel politika algısı, politik faaliyetlerin önünü açan örgütsel uygulamalar ile politik davranışlara başvuran yönetici ve çalışanlar tarafından temsil edilen işyeri ortamının öznel bir şekilde yorumlanmasıdır ve çalışanların kişisel çıkarlarını korumak ve geliştirmek için ortaya koydukları bireysel davranışlar bütünüdür (Aydın, 2015:41-42). Yani örgütsel politika algısı, politik davranışların önünü açan örgütsel faaliyetler ile politik davranışlar uygulayan yönetici ve çalışanlar tarafından oluşturulan örgütsel ortamın sübjektif bir şekilde yorumlanmasıdır. Yine, örgütsel politika genellikle izleyicinin gözünden görülen şeydir. Fakat algı aynı

zamanda değişkindir. Kimi alışanlar örgütteki bir durumu olumlu bir biçimde değerlendirirken kimi çalışanlar da aynı durumu olumsuz bir biçimde değerlendirmektedir (Erol, 2015:61). Meisler ve Vigoda-Gadot (2014) rgtsel politikaların çalışanların duygusal yapıları arasında bir kesişme olduğunu vurgulamıştır. Çalışanların duygusal yapıları farklılık göstermekte ve onların örgütsel politika algılarını şekillendirmekte olduğunu altını çizmiştir.

Algılanan rgtsel politika kavramı genel olarak iş görenlerin, diğerlerinin örgütün menfaatlerini göz ardı ederek, kendilerine bireysel çıkar sağlamaya yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Erkutlu, 2015:880). Örgütsel politika algısı, çalışanların örgütlerini politik olarak algılamasına sebep olan tüm faktörleri ve oluşturdukları politika algısının tutum ve davranışları üzerinde yarattığı tüm sonuçları kapsar. Örgütsel politika algısı, “bireyin çalışma ortamındaki yönetici ve çalışma arkadaşlarının gösterdiği politik davranışları öznel olarak değerlendirmesi” olarak tanımlanır. Yönetici ve çalışma arkadaşlarına ek olarak, politik davranışı teşvik eden örgütsel uygulamalar da çalışan tarafından öznel olarak değerlendirilir ve örgütsel politika algısı oluşur (Ay, 2014:22).

Örgütsel politika, çoğunlukla çalışanların bireysel ve bazen de grup çıkarları doğrultusundaki hareketlerini açıklamaktadır. Örgütsel politika algısı ise çalışanların örgütlerini ne lde politik olarak algıladığının bir göstergesidir. Çalışanlar genellikle örgütsel politik davranışları kendine hizmet eden, çıkarıcı, dürüst olmayan, ahlk dışı davranışlar olarak algılamaktadırlar (Başar ve Varoğlu, 2016: 753). Politik ortamlar politik faaliyetler sayesinde bazılarının fayda sağladığı ve bazılarının ise fayda sağlayamadığı için kadar adil olarak düşünülmez. Çalışanlar iş ortamını politik olarak algıladıklarında, politikaların, kuralların ve dürüst davranışların yerini, haksız kazanma, yazılı olmayan kurallarla ve etkileme taktikleri sonucunda dllendirmeyle yer değiştirdiğini düşünmektedirler (Yang, 2017: 250-252). Örgütsel politik algılamalar ise örgütlerde çalışanlar tarafından benimsenen ve yürütülen politik davranışlar iş ortamındaki avantaj ve dezavantajların dağılımıyla ilgilidir ve bu avantaj ve dezavantajlar da çalışanların kişisel algılamalarına göre farklılık göstermektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 11).

Bunlara ek olarak, örgütsel politika algısı, kendi kendine hizmet etme niyetindeki davranışları yorumlamayı içeren ve iş arkadaşları ve amirlerle karakterize edilen iş çevresi hakkında bireylerin öznel değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel politika algısı, çalışanların işyerinde iş arkadaşları ve amirlerinin sergiledikleri davranışları algılamaları veya örgütlerini politik olarak nitelendirmelerinin derecesini ifade etmektedir (Bıyık vd., 2016: 102). Yani, çalışanlar açısından örgüt içerisinde politik davranışların yürütülmesi politik bir örgütsel ortamın nesnel boyutunu ortaya koymasına rağmen, çalışanların bu ortamı algılaması çoğunlukla kendi öznel yorumlarına dayanmaktadır. Bu aşamada, örgütsel politika algısı, çıkar davranışlarına başvuran işyeri arkadaşlarınca/yöneticilerce oluşturulan iş ortamının derecesi için çalışanın öznel değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Yüksel ve Bolat, 2016: 176).

Bireylerin kendine hizmet etme niyeti taşıyan davranışlara yönelik tutumlarını içeren örgütsel politika algısı, bireyin, iş ortamının hangi dereceye kadar kendine hizmet etme davranışı sergileyen iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından karakterize edildiğine dair sübjektif bir değerlendirmedir ve çalışanların iş ortamını ne kadar politik olarak algıladıklarını veya tanımladıklarını açıklamaktadır (Behram, 2015:35). Bazı çalışanlar örgütteki bir durumu veya olayı olumlu olarak değerlendirirken bazı çalışanlar ise aynı durumu veya olayı olumsuz olarak değerlendirebileceklerdir. Bu kapsamda çalışanların düşünce farklılıklarını veya eylemlerini görmemeleri veya farkında olmamaları veya kendi davranışlarını farklı biri şekilde değerlendirmeleri anlaşılması zor olan örgütsel politikaları oluşturmaktadır. Yani aynı davranış bir başka çalışan tarafından ortaya konulduğunda o çalışan için politik olarak yorumlanırken, kendisi tarafından ortaya konan bu davranış ise politik olarak değerlendirme ihtimal neredeyse yoktur. Bu yüzden çalışanların iş çevresindeki politik iklime tepkileri farklılık göstermektedir (Bursalı, 2008:27).

Sonuç olarak örgüt içindeki gerçek politikanın dışında çalışanların politika algısı, örgütün politik durumunu nasıl gördükleri, onların mesleklerine yansıdığı için önemli bir konudur. Onların bu algısı, iş arkadaşlarına olan düşüncelerini, işletmeyi, onların üretkenliğini, iş memnuniyetlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Örneğin yapılan çalışmalarda, örgütsel politika algılarının yüksek düzeydeki iş

kaygısı, düşük düzeydeki iş memnuniyeti, yöneticiyle düşük düzeydeki memnuniyet ve yüksek düzeydeki işten ayrılma niyetiyle arasında bağ olduğu ortaya çıkarılmıştır (Alkan, 2015:26).

Bir çalışan tarafından politik davranış olarak değerlendirilen bir davranış, bir diğeri tarafından etkin yönetim olarak değerlendirilebilmektedir. Sorun pek çok durumda öyle bile olsa, etkin yönetimin tamamen politikaya dayanmasından kaynaklanmaktadır. Ayrım noktası, çalışanların hangi davranışları politik davranış olarak yorumladığıdır. Örneğin bir araştırma, güce dayalı bir davranışın sürekli bir çalışan tarafından gerçekleştirildiğinde, geçici personelin söz konusu davranışı göstermesine göre daha fazla meşru ve daha yumuşak olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Tablo 1.2’de benzer durumlara ilişkin bazı ifadeler verilmektedir. Bu durumda ise politikalar da güzellik gibi bireylerin gözünde şekillenmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 432).

Tablo 1.2. Algılayanın Gözünden Politikalar

Politik davranış olarak değerlendirme		Etkili yönetim olarak değerlendirme
1. Diğerlerini suçlamaya	• Karşın	• Sorumluluğu yayma
2. Yağcılık yapmaya	• Karşın	• İş ilişkileri geliştirme
3. Birisine yanaşmaya	• Karşın	• Sadakat gösterme
4. Sorumluluğu üzerinden atmaya	• Karşın	• Sorumluluğu devretme
5. Kendini korumaya	• Karşın	• Kararları belgeleme
6. Çatışma yaratmaya	• Karşın	• Değişimi ve yeniliği destekleme
7. Koalisyon kurmaya	• Karşın	• Ekip çalışmasını destekleme
8. Dedikodu yapmaya	• Karşın	• Etkinliği arttırma
9. Komplo kurmaya	• Karşın	• Geleceği planlama
10. Beklenenden daha başarılı olmaya	• Karşın	• Azimli ve yetenekli olma
11. Hırslı olmaya	• Karşın	• Kariyer odaklı olma
12. Fırsatçı olmaya	• Karşın	• Akıllı olma
13. Kurnaz olmaya	• Karşın	• Pratik zekâlı olma
14. Ukala olmaya	• Karşın	• Kendine güvenli olma
15. Mükemmeliyetçi olmaya	• Karşın	• Detaylara dikkat etme

Politik davranışların örgüt ve bireyler açısından yararlı ya da zararlı olup olmadığı konusu, davranışın kendi gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. 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 (Eryılmaz, 2014:25). Politik davranışların önünü açan ve örgütsel

faaliyetler ile politik davranışlar gösteren çalışanlar ve yöneticiler tarafından temsil edilen örgütsel ortamın sübjektif bir şekilde yorumlanması olan örgütsel politika algısı çoğunlukla izleyicinin kendi gözünden görülen şeylerdir. Ancak algı değişkendir ve bazı çalışanlar örgütteki bir durumu olumlu bir şekilde değerlendirirken bazı çalışanlar da aynı durumu olumsuz bir şekilde ele almaktadır. Bu durum çalışanların kendi sergiledikleri davranışların farkında olmamaları veya kendi yürüttüğü faaliyetleri farklı bir şekilde değerlendirmeleriyle ilgilidir (Erol, 2014:47). Örgütsel politika algısı sonuçları psikoloji, tutum ve davranış olmak üzere üç kategoriye ayrılabilir. Araştırmacılar örgütsel politika algısının iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işe bağlılığı azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır (Bıyık vd., 2016:102). Bunların aksine, örgütsel politikalar kariyerde yükselme, tanınırlık, işlerin hallolması ve fikirlere değer verilmesi gibi bireysel yararlar da sağlar. Yine örgütsel politikalar örgütsel hedeflere ulaşılmasında, isabetli kararlar almada ve daha iyi bir iletişimin sağlanmasına katkı sağlar (Landells ve Albrecht, 2015:43).

1.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ ÖNCÜLLERİ

1.5.1. Bireysel Öncüller

Politik algılamalar, genellikle yönetimin kontrol alanlarının haricinde kalan kişisel farklılıklardan kaynaklanan faktörlere bağlı olarak gelişmektedir. Bu yüzden politik davranma konusunda da çalışanların sahip oldukları kişisel özelliklerinin çalışanların davranışlarını etkileyebileceği ifade edilebilir (Bursalı, 2008:79). Bireylerin sahip oldukları sosyal ihtiyaçlar, politik davranışlarda bulunma eğilimini önemli ölçüde etkilemektedir. Güç ihtiyacına sahip olan bireylerin, çevrelerini kontrol altına alma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu, etkileme taktiklerini kullandıklarını ve genellikle de sert taktikleri tercih etmektedirler. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin ise, amaçlarını gerçekleştirebilmek için etkileme taktiklerine başvurmaktadır ve yumuşak etkileme taktiklerini kullanmaktadırlar (Behram, 2015:17). Bireyin çalışma çevresine olumlu ya da olumsuz bakması onun politika algısını etkiler. Çevresine olumlu bakan kişiler hevesli, coşkulu ve mutlu bireylerdir

ve onların bu olumlu durumları örgütteki politik davranış ve uygulamalar karşısında bir savunma mekanizması görevi görür. Bu da onların örgütsel politika algısını düşürür. Çevresine olumsuz bakan kişiler ise gergin ve sınırlı olurlar. Bu kişiler, eşitsizliklere karşı daha tetiktedirler ve olayları olduğundan daha politik görme eğilimindedirler. Olumsuz etki değişkeni bu yüzden örgütsel politika algısı ile olumlu yönde bir ilişkiyle ele alınır (Ay, 2014:30-31).

Çalışanlar örgütte bulunduğu sürece o örgüte yatırım yaparsa kendi başarı beklentisi bu oranda artış göstermektedir. Çalışanların alternatif görev bulma şansı azalırse illegal politik davranışlar gösterme ihtimali daha fazla artmaktadır. Bununla birlikte örgütsel deneyimi fazla ve risklerden uzak durma eğilimi yüksek olan çalışanlar politik davranışlara yönelmektedir (Armağan, 2005:96). Örgüt üyelerinin bireysel özellikleri örgütsel politika ile ilgilidir. Bunlardan en önemlileri ise kendi kendini gözleme ve uyarılama (self-monitoring), denetim, Makyavelizm ve narsisizm olarak özetlenebilir (Ertekin ve Yurtsever Ertekin, 2003:8).

Bunlara ek olarak, bireysel düzeyde kişilik özellikleri, ihtiyaçlar ve diğer özellikler incelenmiştir. Kişilik özellikleri kapsamında içsel kontrole sahip, yüksek düzeyde güç isteyenlerin daha çok politik davranış gösterme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Bu bireysel etkilere yüksek Makyavelist ve narsist kişilik, örgüte yatırım, iç seçeneklerin farkında olmak ve başarı beklentisi de dâhildir (Robbins ve Judge, 2015:433). Kişisel çıkarları her şeyin üzerinde tutma, hedefler ulaşmak için işyeri arkadaşlarını kullanma ya da sömürme ve duygusal manipülatif davranışlarla örtüşen, yaygın olarak görülen Makyavelist kişilik özelliği, özellikle anti sosyal politik taktikleri teşvik eden bireysel bir faktördür. Makyavelist kişilikler ahlaki değerleri hiçe sayarak, hedeflerine ulaşmak için çıkarıcı taktikler benimserler. Yine bu kişiliğe sahip çalışanlar alaycı ve ahlaki değerlerden yoksundurlar (Page vd., 2017:2; Behram, 2015:17).

Sonuç olarak, kendine hayran olmayı ve kendine aşırı güvenmeyi açıklayan narsist kişilik, örgütte ilişkilerini kendi amaçlarına hizmet etmek için tasarlar ve terfi etmek için örgütsel politikalara sıkça başvurmaktadır. Yine bu narsist bireyler, kibirli, üstünlük duygusuna sahip, kendisine hayranlık duyulmasını arzu eden kişilerdir ve güce kavuşmayı ve karar alma sürecinde söz sahibi olmayı hedeflediklerinden, örgüt

içerisinde yönetimi etkilemek için örgütsel politikalara ve oyunlara sıkça yönelirler. Diğer bir örnek olarak makyevalist kişilik, örgüt içerisinde kişisel amaçlarını elde etmede başvurdukları yöntem ve izledikleri yol her ne olursa olsun hiçbir sakınca görmez ve gücü elde etmede örgütsel politikaları ve oyunlara başvurmayı kabul gören bir yol olarak düşünürler (Page vd., 2017:1; Ay, 2014: 27-29).

1.5.2. Örgütsel Öncüller

Politik davranışlar kişisel ve çevresel özelliklerden daha çok örgütün karakteristik yapısından kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde kaynak dağılımında adaletsizlik, görevde ilerleme ihtimalinin sınırlı olması, örgüt kültürünün güven düşüklüğüne neden olması, rol belirsizlikleri, performans ölçüm kriterlerinin nesnel olmayışı, kazan-kazan düşüncesinden çok kaybet-kazan ödül sistemleri ve çalışanların performans göstermede baskı altında olmaları, rekabete ve belirsizliğe yol açacağı için potansiyel çatışma kaynağı olarak politik davranışların ortaya çıkmasına neden olan etkenlerdir (Armağan, 2005:97). Örgütler farklı özelliklere sahip çok fazla çalışan istihdam etmektedirler ve bu nedenle politik davranışların çeşitliliği de artmaktadır. Özellikle örgütün kaynakları azaldığında, mevcut kaynakların yapısı değiştiğinde, terfi için fırsatlar arttığında politik davranışlar da artma eğilimi göstermektedir. Örgütsel etkiler, kaynakların yeniden tahsisi, yükselme fırsatları, düşük güven, rol belirsizliği, açık olmayan performans değerlendirme sistemi, sıfır tabanlı ödüllendirme, demokratik karar verme, yüksek performans baskısı ve üst yönetimin bakışı olarak özetlenmektedir (Robbins ve Judge, 2015:433).

Bu bilgilere ek olarak örgütsel faktörler 4 temelde ele alınmaktadır, bunlar; (Behram, 2015:49-50; Ay, 2014:26).

1. Merkezileşme: Örgüt içinde güç ve kontrolün yönetimin üst kademelerindeki dağılımını açıklamaktadır. Merkezileşme arttıkça güç ve kontrolün üst kademelere daha çok geçtiği sonucu ortaya çıkmaktadır ve çalışanlar da politik davranışlarını karar verme yetkisini elinde bulunduran üst yönetime yönelteceklerdir.

2. Biçimselleşme: Örgüt içindeki belirgin kural ve prosedürler ve yönetmelikleri ve düzeylerini açıklamaktadır. Örgütte biçimselleşme arttıkça

çalışanlar için görev tanımları daha net olacak, rol belirsizliği ortadan kalacak ve terfi ve kaynakların paylaşımıyla ilgili kurallar da daha belirgin olacağından örgüt içi politik davranışlar daha etkisiz hale gelecektir.

3. Hiyerarşik Düzey: Bir örgütte çalışanların üst ve alt olarak sınıflandırılmasıyla oluşur ve üst kademelerde örgütsel politikaların daha sık meydana geldiği düşünülse de alt kademelerdeki çalışanlar yönetsel boyutta hiç yer alamadıkları için politik davranışlara daha sık başvurmaktadırlar. Ayrıca örgütsel politika algısı ile hiyerarşik düzey arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4. Örgütsel Kültür ve Adalet: Örgüt denildiğinde örgütsel kültür ve örgütte görülen politik davranışları bir araya getirildiğinde ise örgütsel politik kültür kavramına değinilmesi gerekmektedir. Örgütsel politik kültür ise çalışanların amaçlarına ulaşmada izledikleri yolları davranış tarzlarını ve nelere değer verdiklerini açıklar. Örgütsel adalet ise çalışanların bir örgütte alınan kararların ne kadar çok şeffaf, hesap verebilir ve adil olursa o kadar az politik davranışlara yöneleceğini açıklamaktadır. Buna ek olarak örgütsel büyüklük, kontrol ve yönetsel zafiyetler örgütte genellikle yüksek düzeyde belirsizlik meydana getirmekte ve çalışanların örgütsel politikalara yönelmelerini artırmaktadır.

1.6. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ ALT BOYUTLARI

Bu bölümde örgütsel politika algısının alt boyutları olarak, genel politik davranışlara, yükselmek için gerekeni yapmaya ve terfi ve maaş politikalarına değinilecektir.

1.6.1. Genel Politik Davranışlar

Politik davranış, 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 sürecidir (Eryılmaz, 2014:23). Genel olarak politik davranış ise, çalışanların kendi çıkarları ya da temsil ettikleri grubun çıkarları doğrultusunda yürüttükleri etkileme davranışlarıdır.

Geniş kapsamda ise örgüt içi politik davranış çalışanın örgütte belirli yönlerden farklı ama amaçlar doğrultusunda birbirine bağlı (amaç, kişilik, otorite vs.) kişi ya da grupların yol, yöntem, amaçlar ve süreçlerin belirlenmesinde, etkin olan örgütsel karar almada üstünlük oluşturma amacıyla elde ettikleri gücü kullanarak örgütü etkileme faaliyetleri bütünüdür (Erkasap, 2016:15).

Politik davranış hem örgütlerin hem de bireysel olarak çalışanların çıkarlarını elde etme ve onlara hizmet etme açısından çok önemlidir ve çalışanın örgütsel rolünün bir yönü olarak düşünülmeyen, örgütteki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetler bütünüdür. Bu yüzden politik davranışlar denildiğinde çalışanların örgütte resmi olarak yapmaları beklenen görevlerinin haricinde, resmi olmayan yöntemlerle ve davranışlarla kişisel çıkarlarını gerçekleştirme durumu söz konusudur. Sonuç olarak genel politik davranış, etkileşimsel ve ilişkisel ortamda etkileyen aktör veya grubun kendi istek ve beklentileri doğrultusunda, diğerlerinin, bilişsel evrenini, tutum ve davranışlarını, çıkarları uğruna etkileme ve izlenimleri manipüle etme becerileridir (Bursalı, 2008:43; Armağan, 2005:93). Açıkça, örgütte değerli kaynakların (transferler, artışlar, ofis alanları, bütçeler vb.) kıtlığı, çalışanlar arasında rekabete yol açmaktadır ve çalışanların davranışlarını düzenleyen kural ve prosedürlerin olmayışı, karar verme sürecindeki belirsizlikler ve etkileme girişimleri genel politik davranışların artmasına neden olmaktadır. Örgütte değerli kaynaklara ulaşmayı mümkün kılan bir pozisyona ele geçirmek için her yola başvurma en tipik ve genel politik davranıştır. Genel politik davranış boyutu iki temelde ölçümlenmektedir. Bunlar; (Behram, 2015:40-41).

1. Çalıştığım örgütteki insanlar, diğerlerini aşağıya çekerek kendilerini daha güçlü kılmaya çalışırlar,
2. Çalıştığım bölümde her zaman, hiç kimsenin karşı çıkmadığı etkili bir grup vardır.

Başkalarını suçlamak ve karalamak, bilgiyi saklamak veya kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak, diğer çalışanlar, üstler ve astlar nezdinde oluşturulan izlenimi yönetmek, olumlu bir imaj yaratmak, kendi görüş ve önerileri için destek sağlamak, güç koalisyonları oluşturmak, güçlü insanları dost edinmek, diğer çalışanlar üzerinde baskı oluşturmak çalışanların başvurduğu bazı örgütsel politik davranış

yöntemlerdir (Başar ve Varoğlu, 2016: 753). Çalışanlar bazen düşük performansları nedeniyle meydana gelebilecek olumsuz sonuçları engellemek, bazen de işlerinin dışındaki yöntemlerine ve davranışlarına destek oluşturması ve kendi performanslarına bağlı olmayan, elde etmek istedikleri sonuçlara ulaşmak için kendilerine daha fazla destek bulmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunabilirler. Çalışanların bu amaçla kendilerine ait sonuçlara etkide bulunmak amacıyla yürüttükleri faaliyetler örgüt içindeki bireysel politik faaliyetleri açıklamaktadır (Aydın, 2015: 44).

1.6.2. Yükselmek İçin Gerekeni Yapma Davranışı

Çalışanlar işlerinde yükselme olanakları gözetirler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu yüzden, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı talep ederler. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Sonuç olarak, yükselme işyerlerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 2013:550). Yükselmek için gerekeni yapma, çalışanların sessiz eylemlerini açıklamaktadır. Çalışanların sessiz eylemler aracılığıyla kişisel davranış kalıpları oluşturduklarını ifade eden boyuttur. 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 (Eryılmaz, 2014:26-27).

Bazı bireyler çatışmadan kaçınmayı arzularlar ve bu nedenle de diğerlerinin etkileme girişimlerine direnç göstermezler. Fikir ayrılığı çıkartarak mevcut durumu bozmayan bireyler, politik davranan aktörler tarafından tehdit edici bir rakip ya da muhalif olarak görülmemektedir. Bu nedenle tehdit edici olmayan bireyler, örgüt içinde gruplaşan topluluk tarafından kabul edilmekte ve politik davranan birey ve grupların gündemlerine müdahale etmedikleri için değerli çıktılarını kolaylıkla elde etmektedirler (Behram, 2015:42). Bu boyut bazı çalışanların ses çıkarmadan sergiledikleri davranışları açıklar. Bu çalışanlar belli etmeden şahsi çıkarlarını korumaya çalışırlar. Çalışanların politik ortamlarda fayda sağlaması açısından

mantıklı ve karlı bir yoldur çünkü pasif davranışları sayesinde belli etmeden kişisel çıkarlarını geliştirmiş olacaktır (Ayhan, 2013:12). Sonuç olarak, içinde bulunduğu örgütte terfi almak, ücret artışına veya daha fazla etkin role sahip olmak isteyen çalışanlar yöneticileri istedikleri yönde etkileyebilmek için bazı davranışlarda bulunabilirler. Bunlar, çalışanın isteklerini yöneticinin mutlu olduğu zamanlara denk getirme, hoş gözükme, samimi bir şekilde yaklaşma, övgülerde bulunma ve gerektiğinde yöneticilerini etkilemek ve isteklerini yaptırabilmek için resmi kurallardan bahsetme ve mantıklı açıklamalarda bulunmaktır (Arıkan, 2011: 67-68).

1.6.3. Terfi ve Maaş Politikaları

Örgütte çalışanların işlerine olan bağlılığın ve motivasyonlarının artırılması örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli etkenlerdir. Çünkü örgüte bağlılığı artan çalışanın işinde gösterdiği çaba da aynı oranda artmaktadır. Yine çalışanlar örgütte terfi almanın belli kuralları olduğuna ve bunun uygulandığına inanırsa ve hak ettikleri ücreti aldıklarında veya adaletli bir ücret dağıtımını olduğuna inandıklarında, işlerine daha çok sarılmakta ve işlerini bırakmayı düşünmemektedirler (Khalid ve Khalid, 2012:9974-9976). Terfi; çalışanın statü, yetki ve sorumluluk açısından daha üst bir seviyeye yükseltilmesidir. Bu nedenle, çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, yaptıkları işte ilerleme olanağı buldukları takdirde iş tatminleri artacaktır (Mert, 2010:123). Performans değerlendirme ise 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 (Eryılmaz, 2014:27).

Çalışanın fikrî ve bedenî emeğinin karşılığını ifade eden ücret, bireyi güdüler ve yönlendirir. Eğer çalışan açısından alınan ücret yeterli ise bu çalışanda bir tatmin yaratacak ve eğer değilse, bu durum çalışanda bir tatminsizlik ve verim düşüklüğüne sebep olabilecektir. Çalışanın işini yapmasıyla birlikte, başta ücret olmak üzere

beklenti içine girdiği diğer bir husus da ödüdür. Örgütler, işlerini başarılı yapan çalışanları ödüllendirirse, ödül alan bu çalışanların tatmin ve motivasyonları artar (Mert, 2010:123). Örgütte aynı işi görenlere aynı maaş sistemi çalışanların uyumlu halde çalışmalarına ve örgütsel çıktılarının artışına katkı sağlar. Ancak aynı işe farklı ücret ve adaletsiz maaş uygulaması çalışanların moralinin bozulmasına, birbirleri arasında huzursuzluk yaşamalarına ve örgütsel çıktılarının azalmasına neden olmaktadır (Leete, 2000: 425; Tohidi, 2011, 1142). Örgütsel karar vericiler bilinçli olarak yapmasalar bile, geliştirilen ve uygulanan insan kaynakları sistemi, etkilemem davranışı sergileyen bireyleri ödüllendirebilir ve sergilemeyenleri cezalandırabilir. Dolayısıyla örgütler, politik davranışı teşvik eden ve ödüllendiren bir ortam yaratabilirler (Behram, 2015:43-44). Bu boyut yöneticilerin performans değerlendirmede gözde adamlarını kayırmaya eğilimli olduğunu onlara daha yüksek puanlar verip ek yardımlar yaparak daha iyi ücret ve terfi zamanında iyi pozisyonlara onların getirilmesini sağlama girişimleri ya da yöneticilerin bu doğrultuda davranmasını sağlamak için bireylerin sergiledikleri politik davranışları açıkladığını söyler. Sokulgan faaliyetler ödüllendirildiği müddetçe tekrarlanması muhtemel hale gelir (Ayhan, 2013:13).

Sonuç olarak, örgütlerde terfi ve maaş politikaları geliştirilirken, önce çalışanların yetenekleri, kaydettikleri ilerlemeler ve gösterdikleri gelişmeler dikkate alınarak iş becerilerinin artırılmasının önü açılmalıdır. Ayrıca, verilecek ücretler ile çalışan verimliliği arasında bir ilişki kurularak yüksek verimlilikte çalışana yüksek ücret sağlanacaktır. Örgütler iş analizi, iş tanımını ve şartnamesi hazırlayarak performans değerlemesi yapmalıdır. Böylelikle ücret adaleti sağlanarak çalışanlar arasında ücret adaleti duygusu oluşacak ve eşit işe eşit ücret verilebilecektir (Eren vd., 2000: 121-122). Bireysel olarak toplumsal düzeyde bir statü artışı da sağlayan terfi, çalışanın örgütte hem ilerleme kaydetmesini hem de daha fazla sorumluluk sahibi olmasını sağlayacaktır. Bir örgütte verimli ve uyumlu olarak çalıştığını düşününe bir çalışan için terfi bir ihtiyaç haline gelmektedir. Bununla birlikte terfi kararları, örgütte adil bir şekilde verilmeli ve çalışanların verimliliğini ve gelişimini artırmaları için bir fırsat olarak sunulmalıdır. Terfi politikaları geliştirilirken, çalışanlar örgütteki olumlu davranışları ve başarılarının bir karşılığı olarak ödül yoluyla terfi ettirilebilir (İşcan ve Sayın, 2010: 200).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ ARKADAŞLIĞI

2.1. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI

Arkadaşlık güveni, empatiyi, dürüstlüğü, gizliliği, ortaklığı, önemsemeyi, sevgiyi, ruh ikizi olmayı, ortak konuşulacak konulara sahip olmayı, sırdaşlığı, zor gününde birlikte olmayı ve de boş vaatleri vermemeyi kapsamaktadır. Arkadaşlık bir ilişkidir ve dört temel özelliğe sahiptir. Bunlar: (Yager, 2002: 13).

- 1- Aralarında kan bağı olmayan en az iki kişi arasındadır,
- 2- İsteğe bağlılık ve gönüllülük esastır,
- 3- Resmi bir yazılı belgeye dayalı değildir,
- 4- Karşılıklı bir ilişkidir.

İşyeri arkadaşlığı iki ya da daha fazla kişinin işyerinde ortak hedefler için birbirleri arasında yakın etkileşime sahip olmalarıdır ve işyeri arkadaşlığı işyerindeki çalışanların arasında var olan psikolojik bir ilişki veya psikolojik bir yakınlıktır ve işyeri arkadaşlığı taraflar arasında güven, sadakat, bağlılık ve bilgi paylaşımı üzerinde oluşur (Huang, 2016:569). Çalışanlar arasındaki informel sosyal ilişkiler örgüt yapısının önemli bir unsurudur. Bu türdeki informel ilişkiler, çok yakın arkadaşlıklardan, örgütün formel yapısının önüne geçen sadece rastlantısal anlık gelişen arkadaşlıklardır. İformel sosyal ilişkiler işlerin verimli bir şekilde yapılmasında, örgütsel performansta çok fazla öneme sahiptir. Bu sosyal ilişkiler aynı zamanda bireysel çıkarlara, yani iş tatminine ve örgütte çalışmak için istekliliğin devamına önemli bir zemin hazırlar (Bhardwaj, vd., 2016: 527).

Sosyal bilişsel teoriye göre, yüksek düzeyde işyeri arkadaşlığının olduğu iş ortamlarında bireyler birbirlerini daha fazla desteklemekte ve daha fazla bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Bu şekilde insanlar birbirleri arasında yakınlığı birlikte bir şeyler yaparak kazanırlar ve işyerleri arkadaşlıkların oluşmasını kolaylaştıran, insanların birlikte bir şeyler yaptıkları yerlerdir.

Bu yüzden, işyerleri hem işle ilgili hem de işle ilgili olmayan etkileşimler aracılığıyla arkadaşlıkların oluşmasının önünü açar (Chang vd., 2016: 262; Mao ve

Hsieh, 2012: 487). Bu da, işyerlerinin arkadaşlıkların kurulmasını kolaylaştıracak özelliklere sahip olduğuna işaret etmektedir. İşyerleri insanların, işyeri arkadaşlarının, müşterilerin, birimlerin ya da örgütteki diğer çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle tanıştıkları ve ilişkiler geliştirdikleri alanlardır ve işyeri arkadaşlıkları da yakınlık hissi ve ortak deneyimlerin sayesinde gelişir (Berman vd., 2002: 219).

İşyeri arkadaşlığı ortak beğeni, değerleri ve paylaşılan ilgi alanlarını içeren karşılıklı güven ve bağlılık üzerine kurulu işyeri ilişkileridir ve iş ilişkilerinden farklı olarak düşünülmelidir. Çünkü her ikisi de örgütü içinde sosyal çevre içinde oluşmaktadır ama iş ilişkileri iş rolleriyle işlerin yürütülmesi sırasında zorunlu olarak gelişirken işyeri arkadaşlığı iş ortamında kişiler arasında gönüllü etkileşimler aracılığıyla oluşmaktadır ve bireysel faktörler büyük önem taşır (Kanbur, 2015: 49). Yine işyeri arkadaşlığı, gönüllü veya serbest bir etkileşimi içeren bir ilişki oluşturur ve bu ilişki içerisindeki çalışanlar örgüt içinde birbirlerine işyerindeki rollerine göre değil şahsen, özgün bireyler olarak karşılık verirler (Tse vd., 2008: 197). Kısaca, işyeri arkadaşlığı örgütte çeşitli kişilik, yaşam şekli ve bireyler arasındaki ortak noktalar gibi bireysel faktörler ile işle ilgili sorunlar, fiziksel yakınlık, paylaşılan ortak görevler ile örgütsel sosyalleşme gibi durumsal faktörlerle bireylerin aralarında etkileşim kurma ve geliştirme fırsatlarının gerçekleşmesiyle başlamaktadır (Kanbur, 2015:49).

İşyeri arkadaşları üst hedef paylaşımında bulunurlar (birbirine bağlı görevleri yerine getirmek için) ve işyeri etkileşimi büyük bir kurumsal desteği barındırmaktadır. Bununla birlikte işyerinde harcanan zamanın çoğu sıklıkla kişisel ve yakın ilişkileri kapsamaktadır (Kokkonen vd., 2015: 288). İşyeri arkadaşlıkları, iş arkadaşlığı ve arkadaşlık rollerini harmanlayıp, özel kişisel yaşam alanı ile resmi işyeri rolünün sınırlarının belirsizleştiği, içerisinde gönüllülük ve kişisel barındıran eşsiz bir işyeri ilişkisi oluştururlar. İşyeri arkadaşlıkları bir kişiyi bir bütün olarak sarmalar, içsel bir ödül, bilgi ve destek sağlayan derin duygular ve samimiyet barındırır. Aynı zamanda, işyeri arkadaşlıkları her türde örgütlerde, hiyerarşik düzeylerde ve çalışanlarda gelişir (D’Cruz ve Noronha, 2011:285). Örgütsel düzeyde, işyeri arkadaşlıkları iş memnuniyetini ve işten alınan hazzı artırabilir, iş verimliliği ve kalitesini artırmada kaynak ve destek sağlar (Milne vd.,2010:205). Özetle işyeri arkadaşlıklarının işyeri stresini azalttığı, iletişimi güçlendirdiği, çalışanların ve yöneticilerin görevlerinde

başarılı olmalarını sağladığı ve örgütsel değişim sürecinin kavranmasına destek olacağı ifade edilebilir (Berman vd., 2002:217).

Bunlara ek olarak işyeri arkadaşlıkları işi daha zevkli hale getirebilir ve bireysel yaratıcılığı geliştirir. Örgütsel açıdan işyeri arkadaşlıkları örgütsel bağlılığı artırır ve çalışanların moralini yükseltir ve işten ayrılmaları azaltabilir çünkü işyeri arkadaşlıkları benzer ilgi alanlarına, paylaşılan değerlere, güvene, karşılıklı sadakate bağlı ilişkilerdir (Sias ve Cahill, 1998:274; Gordon ve Hartman, 2009:116). Yine işyeri arkadaşlıkları, işle ilgili tutum ve davranışları etkileyen iletişim, güven, saygı, iş birliği, gelişim, ilerleme enerji ve güvenlik gibi konularda gelişme sağlayabilir. Sonuç olarak işyerinde gelişen arkadaşlıklar bir örgütün informel yapısı için önemli rol oynar. Arkadaşlıklar örgütsel verimliliği artırabilen ya da aksatabilen potansiyel olarak güçlü yapılardır. Öte yandan, bir örgütün formel yapısı birimleri ve departmanları oluştururken iş ortamındaki arkadaşlıkların gelişimine katkı sağlayabilir (Morrison, 2004:115; DeVany, 2003:24).

İnsanların iş ortamında belli bir süre etkileşim içinde olması işyeri arkadaşlıklarının gelişmesini muhtemel kılar ve işyeri arkadaşlıkları birbirlerine yakınlık duyan, aynı görevi yapan ve birlikte sosyalleşebilen kişiler arasında oluşur (Raile vd., 2008:169). İşyerleri, sosyal bağlar ve arkadaşlık kurulan önemli yerler haline gelmiştir. Bireyler uyanık oldukları saatlerin büyük bir bölümünü işte geçirmektedir ve bu yüzden başkalarıyla iş dışında bağ kurmak için çok daha az vakitleri kalmaktadır. Bununla birlikte, geleneksel komşuluk bağlarının zayıflaması ve mahalle bağlarının toplumsal bir eğilime dönüşmesi, işyerlerindeki arkadaşlıkların önemini artmasını sağlamış ve bu durum sadece bir araç olarak görülmeyip, çalışanlar arasında duygusal ve anlamlı bağlar kurmasını sağlamaktadır (Hamilton, 2007:1).

Bu tanımlara ek olarak, işyeri arkadaşlığını etkileyen faktörler bulunmaktadır ve bunlar kişisel ve içeriksel faktörler olarak sınıflandırılabilir. Kişisel faktörler, cinsiyet, kişilik ve benzerlik olarak sınıflandırılabilir. İçeriksel faktörler ise işyeri faktörleri ve dış faktörler olarak ikiye ayrılabilir. İş bölümü ve örgüt kültürü, örgüt şemasındaki basamak sayısı, uyumluluk, evin işyerine yakınlığı ve iş benzerliği işyeri faktörleri olarak sayılırken, yaşam olayları, sosyalizasyon dış faktörler olarak sıralanabilir (Özyer vd., 2015:264). Bu faktörlerle birlikte çalışanlar görevlerini yerini

getirmek, hedeflerini tutturmak ya da iş stresinin yükünden kurtulmak için işleri ve işyeriyle ilgili bilgilere ve becerilere ihtiyaç duyabilecektir. İşyeri arkadaşlığı bu aşamada hem aracı olacak hem de duygusal bir destek sağlayacaktır (Yen vd., 548:2009). Çünkü, işyeri arkadaşlığı kişilerarası sıkı bir bağıdır ve çalışanlar arasında pozitif sıcak bir ilişkidir ve işyeri arkadaşlıkları iki açıdan ele alınmaktadır: (Song, 2005:19).

1) İşyeri arkadaşlığında gönüllülük esastır ve ortak yönler söz konusudur;

2) İşyeri arkadaşlıkları kişi odaklıdır ve insanlar birbirlerini işyerindeki rollerine göre değil kişisel olarak tanımak ve buna göre davranmayı tercih etmektedir.

Bu bilgilere ek olarak, işyeri arkadaşlıkları diğer işyeri ilişkilerinden iki temel özellikten ötürü farklılık göstermektedir. Birincisi, işyeri arkadaşlıkları doğası gereği gönüllülük esasına dayanır. Bu durumu; “Arkadaşlık insanlara empoze edilemez; arkadaşlık, insanların ilişkilerini gönüllü olarak geliştirdikleri ve özel olarak görüştükları hâlihazırdaki durum” açıklanır ve arkadaşlığın baskı ya da zorlama yoluyla değil seçimlerle geliştirilebildiğini ileri sürmektedirler. İkincisi ise, işyeri arkadaşlığının farklılık gösteren diğer bir özelliği ise kişiye bütüncül odaklanmadır. Arkadaşlar birbirlerini sadece örgütte tanımlanmış roller içinde basit bir çalışan olarak değil onu bütünüyle bir insan olduğunu kabul ederek etkileşimde bulunur (Ömürüş, 2014:10). İşyeri arkadaşlıkları stresi azaltmakta, mutluluğu artırmakta ve olumlu işyeri davranışlarının önünü açmaktadır. Ayrıca, işyeri arkadaşlıkları, görevlerin tamamlanmasında, amaçlara ulaşmada olumlu etkiler sağlar çünkü işyeri arkadaşlıkları örgütsel hedeflere ulaşmak için daha iyi kararlar vermede ve motivasyonun olumlu yönde artmasında rol oynamaktadır (Gutierrez, 2014:4). Böylelikle, iş arkadaşları birlikte çalışırken daha inançlıdırlar ve birbirlerinin başarılarına kendilerini adarlar. Bu da aralarında daha fazla bilgi paylaştıkları ve birbirlerine daha çok yardımcı oldukları anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, kibarlıktan dolayı yapıcı eleştirilerden kaçınmadıkça daha iyi tercihlerde bulunurlar ve daha fazla iş yaparlar (Grant, 2015:1). Kentucky Üniversitesindeki bir araştırma, işyeri arkadaşlıklarının düşük iş memnuniyetinin ve düşük seviyedeki işe bağlılığın panzehiri olduğunu göstermiş ve işte bazı şeyler iyi gitmediğinde bile çalışanların arkadaşlık bağları dolayısıyla birlik duygusuna sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır.

2012 yılında yapılan bir Gallup araştırmasında ise en iyi arkadaşının işyerinde olduğunu ifade eden çalışanlar firmalarıyla kendi aralarında çok güçlü bir bağ olduğunu vurgulamış ancak işyerlerinde meslektaşlarına çok mesafeli davranan çalışanların sadece %10'u bunu ifade edebilmiştir (HR Specialist, 2014:1-2). Özetle, işyeri arkadaşlıklarının sağladığı destek menfaat ilişkisinin aksine, karşılıklı paylaşılan güven, deneyim ve değerleri temel aldığından çok önemlidir. İşyeri arkadaşlıklarından doğan destek ve kaynakların varlığı çalışanların görevlerini tamamlarken karşılaştıkları stresi azaltır ve önlerine çıkan engelleri aşmalarında yardımcı olur (Duran, 2013:25). Öte yandan, işyeri arkadaşlıkları bir örgütte örgütsel süreçleri hem destekleyebilir hem de engelleyebilir. İşyeri ilişkileri genellikle eşit olmayan yaştaki insanları, statülerini ve örgütteki güçlerini kapsamaktadır. Üst ve alt arasındaki arkadaşlıklar ittifaklara ve kişisel çıkarıcılıklara yol açabilir ve bu da kayırmacılığın oluşumuna sağlayabilir. İşyeri arkadaşlıkları bireysel görüşleri etkileyebilir ve kararları ve faaliyetleri etkileme potansiyeli oluşturabilir (Gordon ve Hartman, 2009:117). İş arkadaşları çıktıları olumlu yönde etkileyebilecek özellikler sergilediklerinden değerli takas ortaklarıdır. Örneğin arkadaşların birbirlerine karşı içten ve yardımsever tutumu onları işlerine daha sadık, daha bağlı ve daha verimli kılar (Grayson, 2007:124). Çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkileri hem işlevsel destek hem de olumlu bir psikoloji ve olumlu psikolojik çıktılar sağlar. İşle ilgili tavır ve tutumları etkileyen, yüksek düzeyde çalışan mutluluğu, yüksek düzeyde iletişim, sosyal destek, güven ve iş birliği, işyeri arkadaşlığının olumlu çıktılarıdır (Morrison ve Macky, 2017:106; Dickie, 2009:130).

İşyeri arkadaşlığının işyerindeki stresi azalttığı, iletişimi arttırdığı, çalışanlara ve yöneticilere görevlerini yerine getirmede ve örgütsel değişimin kabullenme sürecinde yardımcı olduğu söylenebilir (Özyer vd., 2015:264). Öte yandan, örgütlerde işyeri arkadaşlıkları genel olarak olumlu görülmektedir ancak işyeri arkadaşlıkları zaman zaman çeşitli risklere açıktır ve görevleri ile arkadaşlıkları arasındaki önemli çizgiye dikkat etmelidirler. İşyeri arkadaşlıkları aynı zamanda çalışanlar arasında romantik ilişkilerin başlamasına neden olur ve böylelikle taraflar arasında görevleriyle ilgili bağımsız düşünebilmeyi zorlaştırması, çıkar çatışmalarının oluşması ve adam kayırmacılığına izin verilmesi gibi çeşitli riskler oluşabilir (Kanbur, 2015:50; DeVany, 2003:24).

Sonuç olarak, işyeri arkadaşlıkları en sıkıcı veya en stresli işleri bile zevkli hale getirebilir. Bununla birlikte işyeri arkadaşlıkları olan çalışanların işyerindeki diğer çalışanlarla aralarında bir mayın tarlasının oluşmasına veya sürtüşmelere yol açabilir. Arkadaşlık ilişkilerinin dışında kalanlar, arkadaşlık kurmuş olanların paylaştığı yakınlıktan dolayı içerleyebilir ve bu da mesleki ilişkilere yansıyabilir. İşyeri arkadaşlıkları sıklıkla samimiyet üzerine kuruludur ama bu istenmese de diğer çalışanların dışlanmasına neden olabilir (Williams, 2016:1). İşyeri arkadaşlıkları karar alma sürecini bozabilir ve alınacak zor kararları daha karmaşık hale getirir ve buna ek olarak, zaman kaybına veya uygunsuz davranışlara neden olur (Clark, 2013:1). İşyeri arkadaşlıkları bireysel ve örgütsel çıktıları etkilemektedir. İşyeri arkadaşlıklarının olumlu yanları stresi azaltması, yaratıcılığı, motivasyonu, işe bağlılığı, iş memnuniyetinin artırması ve işgücü devrini azaltmasıdır. İşyeri arkadaşlıklarının olumsuz yanları ise iş ortamı ve örgüt açısından zararlı olacak, görevine odaklanamama, grup olarak düşünmeyi bozmaya ek olarak çıkar çatışmasının ve adam kayırmacılığının oluşması ve duygusal ilişkilerin başlamasıdır (Dotan, 2009:2).

Öte yandan işyeri arkadaşlığı riskleri de barındırmaktadır. İşyeri arkadaşlığı çalışanların örgüte olan sadakatine, bağımsız karar vermeye zarar verebilir ve çıkar çatışmalarına neden olabilir (Shih ve Wang, 2016:522). İşverenler işyerlerinde iş arkadaşlıklarının oluşmasını desteklediklerinde bazı risklerle yüz yüze gelebilirler. Bunlar, işyerlerinde çalışanlar arasında duygusal ilişkilerin başlaması, dedikodunun artması, bağımsız karar verememe, grup halinde düşünme ve hareket etme ve işverene karşı azalan bağlılık duygusudur. İşyeri arkadaşlıkları kişilerin birbirlerine sıkı derecede bağlandıklarında örgütlerine olan bağlılıklarının azalması ve diğer çalışanları dışlama gibi olaylara da neden olmaktadır (Duran, 2013:27; Dickie, 2009:130). İşyeri arkadaşlıkları çalışanlar arasında ve örgütsel işleyişte sorun yaratabilir. İşyerinde ilişkiler statüsel denklik olmaksızın gelişebilir ve bu da örgütte eşit olmayan statünün oluşumuna neden olur. Bu eşitsiz statü bireyin ödül ve cezalar konusunda çok daha fazla güç elde edebileceği anlamına gelmektedir. Böyle bir durum da çalışanlar arasında rekabete, kıskançlığa ve dedikoduya neden olabilecektir (Gordon ve Hartman, 2009:115). Bunlara ek olarak, işyerindeki arkadaşlıkların belki de en hassası ve en zoru, alt-üst ilişkilerindeki arkadaşlıklardır. Aynı seviyede çalışırken iş arkadaşının birden terfi alması iki taraf için de sıkıntılı bir süreç doğurabilmektedir.

Her iki alanda da arkadaş olan ast-üst ilişkisi içindeki kişiler, kurum için değil de birbirlerine dönük fayda sağlamak üzere bunu kullanırlarsa genelde aksi sonuçlar doğmaktadır. Bu durum ofis içi dengelerin bozulmasına sebep olmakta, “Neden patronla bu kadar yakın?” sorusu çalışma arkadaşları tarafından düşünülebilmektedir. Patron veya yönetici “taraf tutmak” ile suçlanmakta ve aynı zamanda çok iyi olan iş arkadaşlıklarının, kişi bölüm veya pozisyon değiştirdiğinde de bitme olasılığının çok yüksek olduğunu göstermektedir (Mengi, 2016:1).

2.2. İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ BOYUTLARI

2.2.1. İşyeri Arkadaşlığı Fırsatı

İşyeri arkadaşlıkları hem bireyler hem de örgütler için çok fazla yarar sağlayabilir. Özellikle işyeri arkadaşlıkları bireylerin işlerini yapmasında yardımcı olacak destek ve kaynakların artmasını sağlamaktadır. Bu arkadaşlıklar sayesinde bireyler kendilerine destek bulabilir, yöneticiler ise kendilerine yardımcı olabilecekleri bireylere sahip olurlar, sadakat duygusu oluşur ve kendilerine destek verenleri savunurlar (Berman vd., 2002:218). Formel örgüt, iş ortamlarındaki birimlerde ve alt birimlerde informal ilişkilerin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Sosyal ilkeler bireyler arası sık etkileşimin ve yakınlığın arkadaşlığa ya da en azından arkadaşlığın oluşmasında bir fırsat olduğunu savunmaktadır. Arkadaşlık bağları formel örgütte oluşmaya başlar ve çalışanların formel örgütle olan günlük ilişkisinin bir parçasıdır (Riordan ve Griffeth, 1995:142).

İşyeri arkadaşlıkları bilgi paylaşımını ve çalışanlar arasında yayılmasını kolaylaştırdığından yalnızca araçsal destek değil aynı zamanda duygusal destek de sağlamaktadır. Böylelikle gönüllü sağlanan destek ve karşılıklı ilişkiler sayesinde anlaşmazlıkları ve belirsizlikleri azaltır. Örneğin, eğer bir konuda belirsizlik veya karmaşık işyeri arkadaşlıkları sayesinde bu konuyla ilgili araştırma yapabilirler ve iş arkadaşlarında çözüm önerileri veya tavsiye alabilirler. Bunlara ek olarak, işyeri arkadaşlığı fırsatını yakalamış çalışanlar aralarında daha hızlı bilgi akışı sağlamaktadırlar (Gao ve Wang, 2014:283; Okoea vd., 2016:719-720). Yakınlık ve

akrabalık arkadaşlığın öncülleri olarak kabul edilmektedir ve örgütlerde bu faktörler hem arkadaşlık fırsatları hem de arkadaşlığın yaygınlığında önemli bir rol oynarlar. Aynı zamanda işyerindeki arkadaşlığın yaygınlığı ve arkadaşlık fırsatları iş memnuniyeti, işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir (Morrison ve Macky, 2017:106). Nielsen vd. (2000) çalışmalarında çalışanların iş ortamlarında yüksek seviyelerde arkadaşlık kurma fırsatları ve derecesine sahip olduklarında iş memnuniyetlerinin çok daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda arkadaşlık kurma fırsatına sahip çalışanların işlerine daha fazla bağlandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütlerde işyeri arkadaşlıklarının sağlamış olduğu bilgi paylaşımı, karar verme destek verme ve almadan faydalananların işyeri arkadaşlıkları olmayanlara göre daha iyi kariyer elde etme konusunda avantajlı olmaktadır. İşyeri arkadaşlıkları kuramayan ve arkadaşı olmayan çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilmek için örgütsel kaynaklara ulaşabilmede ve bunları elde etmede daha çok çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar. İşyerlerinde arkadaşlık fırsatı bulamayan veya izole edilenlerin yaşadıkları bu zorluklar, diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından da hissedilmektedir (Rumens, 2011:445). Sonuç olarak işyeri arkadaşlığı fırsatı, işyeri arkadaşlıklarının başlaması ve gelişmesinde önemli bir etkidir ve bu çalışmada örgütsel politikalar kapsamında işyeri arkadaşlığı fırsatına ve önemine değinilecektir.

2.2.2. İşyeri Arkadaşlığının Derecesi

İşyeri arkadaşlıkları formel örgüt yapılarının resmi bir parçası olarak kabul edilmese de bu arkadaşlıklar oldukça yaygındır ve hiyerarşiyi, cinsiyeti, yaşı ve geliri kapsamaktadır. Çalışanlar arasındaki bu farklılıklar da işyeri arkadaşlığının derecesini etkileyen faktörlerden bazılarıdır. Çalışanlar birbirleri arasında arkadaşlıkları geliştirirken bu ilişkiler iletişim düzeyinin, samimiyetin, daha fazla bilgiye erişimin, yardımın ve ödüllendirmenin düzeylerine göre gruplandırılır. İş arkadaşlarının birbirlerine verdikleri destek, diğer ilişki türlerinde görülenden farklıdır çünkü iş arkadaşları, işyeri arkadaşı olmayanların veya aile içindeki bireylerin birbirlerine yapmayacağı tecrübe paylaşımını, iş ortamındaki sorunları kavramayı ve bunlar hakkında öneride bulunmayı başarabilir çünkü arkadaşlık ve karşılıklı yarar içeren

işyeri ilişkileri örgütlerde yaygın bir durumdur ve bu arkadaşlıkları da etkileyecektir (Cranmer vd., 2016: 67; Methot vd., 2015: 342).

İnsanlar örgütlerde birlikte çalışmak durumunda kalmaktadır. Bu yüzden yöneticiler ve çalışanlar iş yerlerinde iş birliğini, güven duygusunu, kişiler arası etkileşimi ve desteği artırmak zorundadır. İşyerindeki arkadaşlar birbirleri için hem kişisel hem de mesleki anlamda güçlü bir sosyal destek ağı kurmaktadır. Bu ağı iş arkadaşları, işyerindeki oluşan hataların giderilmesi ve bu tip durumlarda destek sağlamak için ya da birbirlerinin şahsi sorunlarını dinlemek ve yardımcı olmak ve yardım isteyen arkadaşlarına destek olmak için kullanırlar ve arkadaşlıklarının yakınlığı ve derecesi buna göre farklılık göstermektedir (Riordian, 2013: 1). Nielsen vd. (2000) ise işyeri arkadaşlık fırsatları ve işyeri arkadaşlığı derecesi hakkında yapmış oldukları çalışma sonucunda işyeri arkadaşlıkları olmayan çalışanların, örgüte daha çok ekonomik nedenlerle bağlı kalma eğiliminde olduklarını ama işyeri arkadaşlıkları kurmuş olan çalışanların örgüte karşı hissettikleri duygusal bağ nedeniyle daha çok bağlı olduklarını bulmuşlardır. Aynı zamanda, iş ortamlarının arkadaşlık kurma fırsatlarına sahip olduğu algısına sahip çalışanların işlerinden ayrılma konusunda daha az istekli olduklarının altını çizmişlerdir. Buna ek olarak bir çalışanın iş ortamında diğerlerine olan tutumunun edineceği iş arkadaşlıklarını ve derecesini etkileyebileceği, ayrıca işyeri arkadaşlığı fırsatının ve derecesinin işletmenin fiili işlem hacmine de olumlu etkide bulunmaktadır vurgulanmıştır.

Arkadaşlıklar genellikle aşamalı olarak gelişir çünkü gönüllük söz konusudur ve evlilik gibi bir törenle başlamayan veya yeni bir işe girerken gerekli işlemleri yapma gibi prosedürleri olmayan bir ilişki türüdür. İşyeri arkadaşlıklarının derecesi çalışan kişinin işinde uzun yıllar çalışan kıdemli bir kişi olduğunda düşük olabilmekte ve yine arkadaşlık derecesi işyerindeki çalışanların sosyalleşebilme olanaklarına, etkin grup ortamına, çalışanların etkileşim içine girebilme fırsatlarına ve örgütte etkin liderlik yönetiminin uygulanıp uygulanmadığına göre değişkenlik göstermektedir (Morrison ve Cooper-Thomas, 2016: 9-10) Sonuç olarak, bu çalışmadaki işyeri arkadaşlığının boyutlarından biri olan işyeri arkadaşlığının derecesinin örgütsel politikalar kapsamında önemi ve etkisine odaklanılacaktır.

2.3. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütler insanların oluşturdukları sosyal sistemlerdir. Bu yüzden içerisinde sosyal bir ilişki ağı oluşur. Kişisel benzerliler, kişisel çıkarlar, yaşam tarzındaki ve sahip oldukları kültürlerin ortak noktalarının olması gibi faktörlerle arkadaşlık ilişkileri örgütün resmi yapısı içerisinde oluşur. Böylelikle işyeri arkadaşlıkların oluşması ve gelişmesi doğal bir durumdur (Balaban ve Özsoy, 2016: 327). Bireyler örgüt içerisinde grup arkadaşlıklarından daha çok ikili arkadaşlıklara yönelmektedirler. İkili ilişkiler çalışanın moralini örgüte olan bağlılığını yükseltir. Bu ikili ilişkiler örgüt içinde zamanla arkadaşlıklara ve hatta hayatındaki en iyi arkadaş haline dönüşebilmektedir (Feeley, 2008: 59). İşyeri arkadaşlığı ilişkileri, geniş kapsamda, bilgilendiren, eşit düzeyde sorumluluk paylaşılan ve özel olarak gruplandırılabilir. Bilgilendirici denk seviyelerdeki ilişkiler, sadece işe odaklanmayı ve sınırlı bir düzeyde kendini açma ve güveni yansıtmaktadır. Bunun aksine, eşit düzeyde sorumluluğun paylaşıldığı ve özel denk düzeydeki ilişkiler orta düzeyden yüksek düzeylere kadar güveni, kendi fikirlerini söyleme ve hatta arkadaşlığı bile destekler niteliktedir. Eşit düzeydeki sorumluluğun paylaşıldığı ilişkiler örgütsel öğrenme için önemliyken, eşit düzeyde sorumluluk paylaşılan ve özel ilişkiler arkadaşlıkların altyapısını oluşturmaktadır ve bu da bireyin örgütü özümsemesi için önemlidir. Bununla birlikte işyeri arkadaşlıklarında, eşit düzeyde sorumluluk paylaşılan ve özel ilişkilerde, açık fikirliliğe, daha yüksek düzeylerde saygı gösterilmektedir (Grace vd., 2017:126). Bireyin politika algısı gerçekte var olan örgütsel politikalarından daha çok kişisel amaçlarla daha çok ilgilidir. Bu yüzden gerçekte var olan amaçlara değil algıladıklarına tepki verirler. Bu tarafsız bir ortamın önemli olmadığı demek değildir ve algılanan politikaların öncüllerini incelemek iş ortamını daha iyi kavramada yararlıdır (Cropanzano vd., 1997: 161). İşyeri arkadaşlığı yönetimsel süreçte de önemli bir rol oynamaktadır çünkü işyeri arkadaşlığı çalışanlar arasındaki paylaşımı ve kaynakları artırır ve bireylerin işlerini tamamlamalarında yardımcı olur, baskıyı azaltır ve iş kalitesini artırır. İşyeri arkadaşlığı aynı zamanda çalışanların iş performansını ve moralini yükseltir ve örgüte olan bağlılığını artırır. Bu yüzden, işyeri arkadaşlığı sadece çalışanlar arasında değil ekipler arası da olduğundan bireyler, ekipler ve örgütler için önemlidir (Shih ve Wang, 2016:522).

İşyeri arkadaşlığı sıradan arkadaşlıklardan farklıdır. İşyeri arkadaşlığı, iş arkadaşlarının iş ortamında duygularını düşüncelerini ve kendileri için önemli olan konuları aralarında paylaşmalarıdır. İşyeri arkadaşlığının çeşitli unsurlarından biri olan politik davranışın kişiler arası ilişkilerin oluşmasında, değişiminde ve gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel politikalar bu yüzden, örgüt tarafından onaylanmayan ancak bireyin hedeflerine ulaşmak için kendisi tarafından geliştirilen informel davranışlar nedeniyle oluşur. Bununla birlikte, yüksek politik becerilere sahip olan çalışanlar diğer çalışanlarla iş ortamında etkin ve karşılıklı faydaya dayalı bir ortaklık oluşturabilir (Gao ve Wang, 2014:283-284; Ofoegbu vd., 2012:61-63). Bunlara ek olarak, örgütsel politikaların çalışanların tutum ve davranışları üzerinde geniş çapta etkileri vardır. Örgütsel politikalar kaynakların paylaşılması noktasında çalışanları değişime zorlar veya değişmelerini engeller. Yüksek düzeylerde örgütsel politikaların bulunduğu ortamlar örgütlerde istenmeyen olumsuz bir durumdur ve daha yüksek düzeylerde strese, işyeri arkadaşlıklarının bozulmasına, işten ayrılmalara, daha düşük iş memnuniyetine ve çalışan verimsizliği gibi olumsuz sonuçlara neden olur (Bouckenoghe, 2012: 575-578).

Sonuç olarak, çalışanlar çıkar sağlamak amacıyla örgütsel kaynaklara sahip olmak için çabalarlar ancak bu kaynaklar sınırlı olduğunda örgütsel politik davranışlar da artış gösterir. Politika sosyal bağlamda bir etkileme sürecidir ve örgütsel politik davranışlar da diğer çalışanların çıkarlarına zarar verebilecek şekilde, bazılarının stratejik planlamalar yaparak, çıkarlarını kısa ve uzun vadede, en üst düzeye çıkarma girişimleridir. Örgütsel politikalar, çalışanların kaynakları veya gücü ele geçirerek arzuladıkları sonuçlara ulaşma girişimleridir ve bu kapsamda örgütsel politik davranışlar çoğunlukla kişiden kişiye değişebilen algı farklılıklarına bağlıdır. Örgütsel politika algısı ise, işyeri arkadaşlıklarının, karşılıklı bilgi paylaşımının ve kişilerarası etkileşimin bulunduğu örgüt içerisinde bireysel çıkarlarını artırmak amacıyla örgütsel politikaları kendince algılayarak yürüttüğü faaliyetleri kapsar. Politik bir iş ortamında, örgütsel politika algısı çalışan tutumlarını, örgütsel uyumu ve çalışanların arasındaki ilişkileri etkilediği gibi örgüt içerisindeki gruplar ve kişiler arası çatışmalara ve rekabete neden olmaktadır. Kısaca örgütsel politikalar diğer çalışanların çıkarlarını tehdit edici sadece kendi çıkarlarına hizmet eden davranışlardır ve buna başvuran bir çalışan örgütteki takım çalışmalarından kaçınır, kişilerarası etkileşimlerini azaltır, iş

arkadaşlarında bilgi saklar, öne çıkmak için iftira atar ve böylece iş arkadaşlıkları zarar görür veya hiç oluşmaz. Bu da yüksek düzeyde örgütsel politika algısına sahip olanların çok az işyeri arkadaşlığına sahip olduğu anlamına gelir (Yen vd., 2009: 548-549).

2.4. İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ BİREYSEL SONUÇLARI

2.4.1. İşyeri Arkadaşlığı ve İş Tatmini

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur. Çalışanların yaptıkları iş ve çalıştıkları kurumla ilgili olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler iş tatminliğidir ve çalışanların işlerine yönelik hoşagiden veya gitmeyen duygu ve düşüncelerin toplamını ifade eden duygusal bir tutumdur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:37; Güney, 11:2015). Diğer bir tanımla iş tatmini, genel olarak çalışanların işleriyle ilgili duygusal düşüncelerini ve değerlendirmelerini açıklar ve işlerinden beklentileri ile örgütlerinden elde ettikleri farkın derecesidir. Çalışanlar bu farka göre işlerine karşı pozitif ya da negatif bir tutum sergilerler böylelikle pozitif tutum iş tatmini negatif tutum da iş tatminsizliği olarak kabul edilmektedir (Yıldız, 2014:139). İş tatmini, çalışma ortamında algılanan duygusal deneyimlerin, iş ortamının ve iş özelliklerinin bir değerlendirmesi olduğundan işinden memnun olan çalışanlar, meslekleriyle ilgili duygusal deneyimlerini ve gözlemlerini göz önünde bulundurarak olumlu yönde bir değerlendirme yaparlar (Mcshane ve Glinow, 2015:103). Özetle iş tatmini, çalışanların işlerine yönelik hoşagiden veya hoşagitmeyen duygu ve düşüncelerin toplamını ifade eden duygusal bir tutumdur (Güney, 2015:11).

İş tatmini genel anlamda, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur ve iş tatmini işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur. Çalışma koşulları, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları, yönetim tarzı, işin kendisi, iletişim iş tatminini etkileyen faktörlerdir. Ayrıca çalışanların birbirlerine eşit seviyede tatmin

duymaması, bazılarının diğerlerine göre daha çok ya da az tatmin duyuyor olması kişisel özelliklerin iş tatmininde etkili olduğunu göstermektedir (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008:55). Bunlara ek olarak iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur ve işin çalışanın bireysel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir ve çalışanın mantıksal olarak işe karşı sergilediği olumlu tutum ve davranışları açıklamaktadır (Demirel, 2009:118). Bununla birlikte, iş tatminin gerçekleştirilmesinde dağıtım ve paylaşımın adil veya objektif olması çalışanların beklentisidir. Standartlar kişiye özgü değil örgüte özgüdür her çalışan bu standartlar ölçüsünde değerlendirilir. Bu şekilde değerlendirme ise çalışanların iş tatminine pozitif katkı sağlamaktadır ve tarafsızlık iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Bedük, 2014:41).

İş tatmini, hayat tatminin de bir parçasıdır. Bir çalışanın iş dışındaki çevresi onun mesleğine etkide bulunur. Böylelikle, çoğu çalışan için iş hayatın önemli bir parçası olduğundan, iş tatmini çalışanların genel olarak hayatını da etkilemektedir (Newstrom, 2015: 234). Aslında, iş tatmini biçimsel kapsamda çalışanların işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir ve bireylerin iş ortamlarındaki sosyal ve fiziksel şartlara olduğu kadar, görevlerine verdikleri duygusal bir tepkidir (Yürür, 2008:298). Yani çalışanın iş tatminliğini, görev yaptığı örgüt etkiler ve buna örgüt içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan grupların da etkisi bulunmaktadır. Buna ek olarak, çalışanın kendi düzeyinde başarılı iş arkadaşlarının olduğu bir grupta olması iş tatminliğini olumlu yönde etkiler. Çünkü çalışanlar yalnızca para ve somut başarı değil aynı zamanda iş ortamında uyumlu arkadaşlık ilişkileri ve sosyalleşme istemektedir (Güner,109:2015).

Bu bilgilere ek olarak, iş tatmininin yararları çalışan, yönetici ve örgüt açısından olmak üzere üç grupta incelenebilir. İş tatminini etkileyen faktörler kişiye göre değişiklik gösterdiği gibi iş tatmininin sonuçları da kişiye göre farklı algılanabilir. Farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olur. Günlük yaşamının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte geçiren çalışanın tatmin düzeyi, özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak

da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır. İş tatmininin örgütler açısından yararı çalışanların örgüte yapacakları katkıyı arttırmasıdır (Eroğlu, 2011:1411).

Çalışkan (2005) iş tatminin üç önemli boyutu olduğunu vurgulamıştır. Bunlar,

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir.

2. İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.

3. İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. İşin kendisi, ücret, terfi imkânları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları bunlara birkaç örnektir.

Özetle iş tatmini çalışanların yaptıkları işten duydukları mutluluktur ve çalışanların yaptıkları işi sevme derecesi olarak da tanımlanabilmektedir. İş tatminin örgütsel bağlamdaki önemi özellikle bu tutum ile verimlilik, performans, örgüte bağlılık ile aynı yönlü; devamsızlık, işe yabancılaşma, işten ayrılma gibi değişkenlerle ters yönlü olan ilişkilerine dayanmaktadır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010:48). İş tatmini sadece iş koşulları ile ilgili değildir. Bunda kişiliğin de önemli bir rolü vardır. Pozitif öz benlik değerlendirmelerine sahip bireylerin negatif öz benlik değerlerine sahip olanlara göre daha fazla tatmin olmaktadır (Robbins ve Judge, 2015:83). Bunlara ek olarak, iş tatmini ile ilgili beş önemli iş unsuru bulunmaktadır: (Özkalp ve Kırel, 2013:115).

1. İşin Niteliği: İşin birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklar şeklinde görülür.

2. Ücret: Bireyin yaptığı iş karşılığında elde ettiği maddi ödül anlamındadır. Bunun miktarı ve diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında eşitliği önem taşır.

3. Terfi Sistemi: Bireyin işte ilerleyebilme olanağının olup olmamasıdır.

4. Danışmanlık: Danışmanın bireye vereceği teknik bilgi ve davranışsal destek anlamındadır.

5. İş Arkadaşları: Bireyin birlikte çalıştığı arkadaşlarının teknik açıdan yeterli ve sosyal açıdan destekleyici olmalarıdır.

İş tatmini, çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve işyerindeki çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal bir tepkidir. İş tatmin düzeyini; bireysel, kültürel, sektörel pek çok faktör etkilemektedir (Ergün ve Çelik, 2015:204). Bununla birlikte iş tatmini ile ilgili boyutlar ücret, işten elde edilen fayda, terfi olanakları, çalışma şartları, yönetim, çalışma arkadaşları ve örgütsel deneyimden oluşmaktadır. İş tatmini faktörlerini ücret, işin yapısı, fiziksel şartlar, çalışma arkadaşları, güvenlik, terfi olanakları, statü, fiziksel ve psikolojik ödüller, iletişim, sosyal aktiviteler, örgüt yönetimi ve politikası oluşturmaktadır (Eroğlu, 2011:1412).

Çalışanların mevcut işlerinde kendilerine verilmiş rol ve görevlere değer biçmesiyle neticelendirilen duyuşsal bir tepki olarak tanımlanan iş tatmini ile işyerinde yakın arkadaşlıklar arasında ilişkinin varlığı birçok araştırmada kanıtlanmıştır. İşyerinde algılanan arkadaşlık olanakları ile çalışanların iş tatmini arasında doğrudan ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit edilmiş ve işyerinde yakın arkadaşlıklar ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki bulunmuştur (Ömürş, 2014:28-29). Öte yandan, çalışma saatlerinin çok uzun olması ve adaletsiz ücret uygulaması düşük düzeyde işyeri arkadaşlıkları algısına neden olmaktadır. Çalışanlar kendileriyle karşılaştırma yapabileceği düzeydeki iş arkadaşlarından daha düşük ücret aldığında bu durum arkadaşlıklarına yansımaktadır. Uygun olmayan çalışma şartları sıklıkla çalışanlarda strese ve düşük düzeyde iş tatminine neden olmaktadır (Jiang vd., 2014:145). İş memnuniyeti olmayan çalışanlar yeterli hizmet vermezler, işe geç kalabilir veya işe gelmeyebilirler ve sonuç olarak işe, hatta mesleklerine son verebilirler (Acker, 2004:73).

Sonuçta, iş tatmini, evrensel olarak çalışanların tutumlarını veya örgütsel değerlendirmelerini kapsayan önemli bir kavramdır ve teorik olarak da örgütsel özümseme ve alınan destekle ilişkilidir. Alınan bu destek çoklu örgütsel ilişkiler içinde bahsedilebilir ancak işyeri arkadaşlıkları bu desteğin önemli kaynaklarından (Cranmer vd., 2016:66). İşyeri arkadaşları arasında pozitif sosyal ilişkilerin olması onların işlerinin anlamını kavramalarında ve iş tatmininde önemli bir unsurdur. İşyeri arkadaşlıkları çalışanların sosyalleşme ile ilgili ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar ve

bu da işlerinden tam olarak tatmin olmalarına katkı sağlar (Haggins vd., 2011:29; Morrison ve Cooper-Thomas, 2016:1-2). Çalışma arkadaşlarının çalışana verdikleri destek ve iş birliğinin algılanan derecesi, iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Bireyler, iş arkadaşlarının malzeme, fikri gayret ve dayanışma yoluyla kendilerine yardım ettiklerini algıladıklarında tatminleri artmaktadır (Mert, 2010:123). Bu bilgiler ışığında iş tatmini konusu, örgütsel politikalar kapsamında işyeri arkadaşlığına olan karşılaştırmalı etkisi irdelenecektir.

2.4.2. İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramı, “çalışanın işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanın işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir (Başbüyük, 2012:14). Yine işe bağlılık, çalışanın işini benimseme derecesidir ve iş çevresinin kişinin ve çalışanın kimliğinin merkezi olması durumunda oluşmaktadır. İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak bütünleşmesinin ya da benlik imgesindeki işin önem derecesinin yüksek olmasının sonucudur. Bunlara ek olarak, işe bağlılık, bireyin işiyle psikolojik bütünleşmesinin bilişsel inanç durumudur (Yüksel, 2003, 215-216).

Literatürde işe bağlılık ile ilgili tanımlar incelendiğinde, işe bağlılığın dört farklı şekilde kavramsallaştığı görülmektedir. Bunlar: (Orel, 2013:20).

1. İşini yaşamının merkezi haline getirme
2. İşini aktif bir biçimde paylaşma ve işe katılma
3. İşini öz saygısının bir parçası haline getirmedi.

4. İşini benliğinin bir parçası haline getirmedi Bir kişinin psikolojik açıdan işe bağlılığı, o kişinin işiyle olan özdeşleşme düzeyidir. Bununla birlikte işe bağlılık bireysel faktörler tarafından etkilenen iş değerleri ve tutumlarını da kapsamaktadır (Chi vd., 2013:133). Khan ve arkadaşları (2011) işe bağlılığı kişinin bilişsel olarak işine ne kadar ilgi duyduğu, dert ettiği ve dahil olduğunun bir derecesidir ve işe bağlılığın, çalışanların motive olmasında ve karar alma sürecine dahil olmasında anahtar bir rol oynadığını ifade etmiştir. İşe bağlılık, “iş durumunun özbenliğin

merkezinde olma derecesi”dir. Yüksek işe bağlılık ise iş kararlarını alma fırsatı sağlamakta ve kişiye firma başarısına ve özerkliğine önemli katkılar yaptığı duygusu vermektedir. Yine, işe bağlılık, birinin işiyle psikolojik özdeşleşmesinin bilişsel inanç durumudur. Bu inanç durumunun kişinin yaşamında büyük bir etkiye sahip olduğu görülür. İnsanlar önce iş koşullarının gelecekte kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme fırsatı sağladığı inancını geliştirirler. Sonra, bu inançlara dayanarak, işle psikolojik olarak özdeşleşme bilinci geliştirirler (Kuruüzüm vd., 2010:184).

Bunlara ek olarak işe bağlılık, çalışanın işine aktif olarak ne kadar katıldığıнын düzeyidir ve buna ek olarak kişinin kendisini psikolojik açıdan mesleğiyle ne kadar özdeşleştirdiğidir ve çalışanların meslekleriyle ilgili bilişsel ve duygusal bir tanımlamadır ve yüksek düzeyde işine bağlı çalışanlar için meslekleri, onların kimlikleri, çıkarları ve yaşamsal hedefleriyle bağlantılıdır. Yine yüksek düzeyde işine bağlı çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için çok fazla gayret ederek, onlara sağlanan örgütsel yararlar ve desteklerin karşılığını verme konusunda daha hazırlıklıdır (Jayawardanaa vd., 2013:4010; Blau ve Boal, 1987:290). İşe bağlılık bilişsel olarak bir kişinin kendi işiyle ne kadar meşgul, ilgili ve alakadar olma düzeyi olarak tanımlanabilir ve birçok araştırmacı işe bağlılığı, örgütsel etkinliğin ve bireysel motivasyonun temel bir belirleyicisi olduğunu kabul etmektedir (Diefendorff vd., 2002:95).

Griffin ve arkadaşları (2010), yüksek iş bağlılığı olan bireyin işini hayatının tam merkezine koyacağını belirtmiş ve yüksek iş bağlılığı olan bir kişiyi de “İşimle yatıp kalkıyorum” ifadesiyle özdeşleştirmiştir. Çalışanın kendisini iş performansı ile tanımlaması, işi hayatının merkezi olarak kabul etmesi, işe etkin katılımı, işi kendine özsaygının vazgeçilmezi olarak algılama işe bağlılık gösteren çalışanın özellikleridir. İşe bağlı olan çalışan kendisinin yararlı ve önemli olduğu konusunda değerler benimser ve böylelikle yaptığı görevlerden duyduğu zevk ve işin yerine getirilmesi konusunda daha istekli olur (Öztürk vd., 2011:86). Bunlara ek olarak, işlerine yüksek düzeylerde bağlı olan çalışanların işlerini kendi öz-benliklerinin merkezinde görmeleri muhtemeldir ve iş performansında gösterdikleri başarı sayesinde de kendi öz-saygılarını artırmaları ve örgütsel yararlı davranışlar geliştirmeleri olasıdır (Chen ve Chiu, 2009:477).

İşe bağlılık çalışanın kişilik özelliklerinden değerlerinden geçmişinden çok, örgütsel faktörlerden ise az etkilenir. İşe bağlılık çalışanın yalnızca kişiliğinden ve değerlerinden etkilenen bilişsel ve davranışsal bir süreç değil aynı zamanda yüksek düzeyde olan işe bağlılık, örgütün yararına olan bir durumdur (Shragay ve Tziner, 2011:145). İşe bağlılık bazı koşullarda değişebilen bir kavramdır. Bireysel perspektiften bakıldığında, işe bağlılık bireysel bazı farklılıklara göre değişebilir. Durumsal perspektiften bakıldığında ise bireyin çalışma koşulları, yönetici-çalışan ilişkisi gibi durumsal özellikler bireyin kariyer yönelimini etkiler. Bunlara ek olarak, işe bağlılığı etkileyen başka faktörler de vardır. İşe bağlılık; örgütte çalışma yılından, meslek alanından, yapılan işin özelliğinden ve çalışılan örgütten etkilenir (Kurt, 2013:47).

Yüksek düzeydeki işine bağlı olanlar işlerini bırakmayı nadiren düşünürler ve aynı örgütte gelecekte çalışmayı ümit etmektedirler. İşe bağlılık aynı zamanda işe düzenli olarak devam etme ve dakik olmayla ilgisi bulunmaktadır ve örgütün geleceği ile ilgili olumlu bir etki ve iyimser bir duygu oluşmasını sağlar. İşine bağlı çalışanlar kendilerini işlerinde yeterli ve başarılı görmektedirler (Mudrack, 2004:491). İşe bağlılığı yüksek olan çalışanlar işleriyle özdeşleşirler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yüksek çaba sarf ederler. İşe bağlılığı düşük olan çalışanlar ise, örgütten ayrılmak için hazırdırlar ve önlerine çıkan fırsatı değerlendirmek isterler. Bu çalışanlar bütün enerji ve çabalarını iş dışındaki aktivitelere (hobiler, aile gibi) harcarlar. İşe bağlılığı, işine adanmışlığı ve işiyle özdeşleşmesi düşük düzeyde olan bireyler başarılı performans sergileyebilirler. Ancak bunun sürekliliği olmaz. Bugün elde edilen iyi bir sonucun bir sonraki çalışmada elde edileceğinin bir garantisi yoktur. Çünkü bağlılığın, adanmışlığın, özdeşleşmenin olmadığı bir işte elde edilen sonuçlar tesadüfidir (Kartal, 2015:56). Sonuç olarak, işyerinde arkadaşlıklara sahip olduğunu ifade eden çalışanlar daha yüksek düzeyde verimliliğe, iş memnuniyetine sahiptir ve işyerinde arkadaşlıklara sahip olmayanlara göre çok daha yüksek düzeylerde işlerine bağlıdırlar (Methot vd., 2015:312). Sonuç olarak, ilgili yazına dayanarak, tezini araştırma bölümünde de arkadaşlık-işe bağlılık ilişkisi, geliştirilen ölçek yardımıyla ele alınacaktır.

2.4.3. İşyeri Arkadaşlığı ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bilinçli ve kasıtlı olarak örgütü terk etme isteğidir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili süreçte, çalışan öncelikle işini değerlendirir ve bunun sonucunun olumsuz olması halinde çalışanda işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmeye başlanır, daha sonraki aşamada ise gerçek anlamda işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Akgündüz ve Akdağ, 2014:300). Diğer bir tanımda ise işten ayrılma, bir çalışanın kendi isteğiyle işe çalışmakta olduğu iş yerini terk etmesi, ölüm, emeklilik, askerlik, kaza sonucu iş görmezlik ya da işverenin iradesiyle işçiyi işten çıkarmasıdır (Yılmaz ve Halıcı, 2010:95). Genel olarak, işten ayrılma niyeti ise, bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir (Derin ve Demirel, 2013:240). Yine, işten ayrılma, çalışanın keyfi ve zorunlu, bireysel ve örgütsel nedenlerden, işe devamsızlık, işten ayrılma veya işi ihmal gibi davranışlar ve davranışsal niyetleri ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş ilişkisinde adaleti sağlamak ve uygulamalardaki adalete dikkat çekmek için başvurdukları bir yoldur (Bedük, 2014:46).

Bunlara ek olarak, işten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten bilinçli ve planlı olarak ayrılmaya karar vermesi ve bunu devamlı olarak istemesi ve düşünmesidir. Diğer bir tanıma göre ise işten ayrılma niyeti, çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde isteyerek ve bilinçli olarak örgütten ayrılmayı istemesidir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014:585). Düşük seviyede örgütsel ve iş bağlılığı olan, işlerinden memnun olmayan, aşırı derecede iş stresi yaşayan ve yeterli sosyal destek görmeyen çalışanların işten ayrılmaları söz konusudur. İşten ayrılma niyeti olan veya işten ayrılmış olanların alternatif bir iş bulmasının yanı sıra temelinde yatan neden yönetimsel uygulamalardan memnun olmamalarıdır (Tham, 2007:1228).

İşten ayrılma, “isteyerek ayrılma” ve “istemeyerek ayrılma” olarak ikiye ayrılmaktadır. İsteyerek ayrılma, çalışanın kişisel tercihini açıklamaktadır ve temel nedenleri iş ortamı, iş dışındaki ortam veya bireysel faktörlerdir. İstemeyerek ayrılma ise, işten çıkarılma veya başka bir birime istemese de gönderilmesidir. Bu durum genellikle zayıf performans veya uygun görülmeyen davranışlar yüzünden meydana

gelmektedir. Ayrıca çalışanların işlerinden ayrılmalarının örgütlere doğrudan veya dolaylı maliyetleri olmaktadır. Örgüte yeni bir personelin bulunup işe alınması ve eğitimi gibi faaliyetler doğrudan maliyetleri, örgütteki diğer çalışanların moralinin azalması, iş yüklerinin artması ve sosyal sermaye kaybı dolaylı maliyetleri oluşturur (Yıldız, 2014:138). İşten ayrılma niyeti ise, çalışanın iş alternatiflerini düşündüğünde, algılarını ve değerlendirmesini etkilediğinden daha önceki bir evre olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Loi vd., 101:2006). İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, işletmelerde çalışanların sık sık işten ayrılmaları yani, işgücü değişim hızının yüksek olması önemli sıkıntılara sebep olabilmektedir (Çelik ve Çıra, 2013:11). Örgütü politik ve adaletsiz olarak gören veya yalnızca güçlü olan üyelerin isteklerinin desteklendiğini düşünen çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri artmaktadır (Behram, 2015:56).

İşten ayrılmanın göstergeleri üç aşamada ele alınabilir. Bu aşamalardan ilki, çalışanın işten ayrılmayı düşünmesi aşamasıdır. İkinci aşamada, çalışan başka bir iş aramaya niyet etmeye başlar. Üçüncü ve son aşamada ise artık çalışan işten ayrılma eğilimine sahip olmuştur. İşgücü devrinin en önemli belirtisi ise, bu aşamalardan sonuncusu ise “işten ayrılma niyeti”dir (Gerçek vd., 2015:74). İşe yoğun bir şekilde yapılan devamsızlığın ön belirtisi olan işten ayrılma niyeti örgütlere önemli derecede maliyetler yüklemektedir (Kartal, 2015:57). Öte yandan, işten ayrılma niyetinin öncülü olan süreçlerin anlaşılması, maliyeti örgüt için oldukça yüksek olan gönüllü iş devrini azaltmak açısından önemli olabilir (Karagonlar vd., 2015:417). İşyerinde daha mutlu olan çalışanlar işten ayrılmayı veya işi bırakma niyetini çok daha az aklından geçirmektedir. Bununla birlikte bir örgütte işten ayrılan çalışanların fazla olduğu durumlarda bazı olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar; (Newstrom, 2015:241).

1. Ayrılma maliyetleri, (Ayrılma ödemeleri, harcanan zaman, doğabilecek vergi veya cezalar),
2. Yeni alınacak çalışan için maliyetler, (Eğitim, oryantasyon ve donanım)
3. Kadro açığı maliyetleri, (Diğer çalışanlara düşecek fazladan sorumluluklar ve fazla mesai ücretleri, iş kaybı ve hizmette aksama)

4. Yeni çalışan bulma maliyetleri,
5. Moral (İşyeri arkadaşlıklarında olumsuzluk).

Çalışan eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Çalışanın örgütte görevlerini yaparken isteksizliği ve tükenmişliği hizmet kalitesini ve sunumunu etkiler. Çünkü iyi bir hizmet için hizmet alan, hizmet veren çalışanların huzurlu olması ve çalışanların işlerinden mutluluk duyması gereklidir. Bu nedenle yöneticiler, örgütlerde kalite ve performansa dayalı uygulamaları yürütürken örgüt içi ve dışı faktörleri göz önünde bulundurarak politikalar geliştirmelidirler. Çünkü alternatif iş fırsatlarının fazlalığı ve çalışanın kıdemi gibi örgüt dışı faktörler, temeli insan olan örgütleri fazlasıyla etkileyen işten ayrılmalara neden olacaktır (Güner, 2015: 126).

Yoğun politik faaliyetler örgüt üyelerini tedirgin eder ve bir kısım çalışanlar örgütten ayrılır. Bir kısmı ise ayrılmayı düşünür ve planlar. Bazıları ise örgütte etkin olan grubun içinde yer almak için çaba harcar (Ertekin ve Ertekin, 2003:12). Yine iş ortamında düşük iş tatmini düzeyine sahip çalışanlar yüksek oranda işten ayrılma niyetindedirler. Onlar kendilerine değer verilmediğini düşünür, kendilerini gerçekleştirme yoksunluğu çekerler, çok az takdir edilirler veya üst yönetimle ya da arkadaşlarıyla sürekli çatışma içinde bulunurlar. Sonuç olarak iş tatmini yaşayan çalışanlar işine devam ederken onlar başka yerlerde daha iyi bir iş arayışına girerler ve işlerinden ayrılırlar (Newstrom, 2015:240-241).

Genel olarak insanlar patronlarını sevmedikleri için, terfi ya da ilerleme fırsatları görmedikleri için ya da ücret artışı olmadığı için işten ayrılmaktadırlar. İşten ayrılanlar işletmeler için her zaman pahalıya mal olmuştur ve çoğu işletmelerde iyi çalışan personeli kaybetmenin maliyeti sert iş piyasası ve işin ekip çalışmasına dayalı olması yüzünden artmaktadır. Bunun nedeni, iş takım odaklı hale dönüşünce yeni bir çalışanı sonradan gruba sorunsuz bir şekilde dahil etmek oldukça zor olmaktadır (Harvard Business Review, 2016: 1). Bununla birlikte, mesleki gelişimde çalışanlara sunulan yetersiz fırsatlar çalışanların işlerinde ayrılma niyetlerini daha da

artırmaktadır. Düşük seviyedeki örgütsel ve işe bağlılık, çalışanın hem örgütten hem de işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır (Flinkman vd., 2008: 729). İşine yüksek düzeyde bağlılığı olan bir çalışan için işinden ayrılmak oldukça zor olacaktır. Bunun nedeni işine çok fazla enerji harcaması ve işiyle tam anlamıyla özdeşleşmiş olmasıdır. Çalışana işi çok fazla kaynak sunmuştur ve bu yüzden işten ayrılma konusunda tereddütleri vardır. İş değiştirdiğinde yeni bir işe başlamak zorunda olacak ve kaynaklar oluşturmada çok fazla risk almak durumunda kalacaktır (Halbesleben ve Wheeler, 246: 2008).

İşyeri arkadaşlıklarının çalışanların işine bağlılıklarına olumlu etkileri bulunmaktadır. Bununla birlikte işyeri arkadaşlıklarına sahip çalışanlar işinden ayrılmayı düşünmemekte ve örgüte karşı da olumsuz duygular beslememektedir (Morrison ve Cooper-Thomas, 2016:1-3). Ömüriş (2014) araştırmasında, çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olmasının, çalışanın iş tatmini ve örgüte bağlılığı, çalışma arkadaşlarından algılanan destek gibi tutumlarını etkileyeceğinin altını çizmiştir. Ayrıca, çalışanların iş tatmini, örgüte olan bağlılık düzeyleri ve algılanan çalışma arkadaşları desteği düşük olduğunda daha fazla işten ayrılma niyeti içinde olduklarını vurgulamıştır. Sonuç olarak, bu çalışmada örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığına etkisi kapsamında çalışanların işten ayrılma niyeti ele alınacaktır.

2.4.4. İşyeri Arkadaşlığı ve İşyeri Nezaketsizliği

Nezaket, örgüt üyeleri arasında meydana gelebilecek problemlere yönelik önlemler almak ve bireyin kendi davranışının diğer örgüt üyeleri üzerinde yaratabileceği etkiyi dikkate almaktır. Buna ek olarak nezaket, örgüt içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen çalışanların sergiledikleri olumlu davranışlardır (Bedük, 2014: 99). Öte yandan, nezaketsizlikler ise sadece sosyal yaşamda değil iş ortamlarında da yaygın bir şekilde görülmektedir. İş ortamlarında insanlar birbirlerine aşağılayıcı ifadeler ya da mimikler kullanarak iş arkadaşlığı etkileşimini bozmaktadır (Pearson vd., 2000: 123). Böylelikle işyeri nezaketsizliği, karşı tarafa zarar verme niyetinin temeli belirsiz olan, işyerindeki saygı normlarını ihlal eden, düşük yoğunluklu davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca nezaketsizlik, düşüncesizce

ya da diğerlerini hiçe sayar bir şekilde davranışları içeren kaba davranışları kapsamaktadır. Karşı tarafa zarar verme niyeti olabilir ya da olmayabilir ve herhangi bir zarar verici niyet inkâr edilebilir ya da vazgeçilebilir. Buna ek olarak, nezaketsizliği oluşturan rencide etme ve üzme niyetinin nedenleri her zaman anlaşılır değildir ve ispatlanması zordur (Trudel ve Reio, 2011: 397).

İşyeri kaballığı olarak da tanımlanabilen işyeri nezaketsizliği genel olarak çalışanların saygı kurallarını hiçe sayan davranışlar sergilemeleridir ve bu davranışlar hedef alınan bireye zarar vermeyi amaçlayan veya amaçlamayan, işyerindeki kuralları ve karşılıklı saygıyı bozan normal kuralların dışındaki düşük yoğunluklu anormal davranışlardır. Öz olarak işyeri nezaketsizliği işyerindeki kuralları hiçe sayan aykırı davranışlardır. (Taştan, 2014: 64). İşyeri nezaketsizliğinin çalışanın istismar edilmesi, yıldırma/zorbalıkla, sosyal yönden küçümseme ve insanların birbiriyle çatışmalarıyla ortak birçok yönü bulunmaktadır. Öte yandan işyeri nezaketsizliği altında yatan nedenlerin çok belirgin nedenleri olmayan, daha düşük seviyelerdeki olaylardır (Penny ve Spector, 2005: 780). Nezaketsizlik, kaba ve saygısız söylemler olduğu kadar başkalarına değer vermediğini belli eden davranış şekillerinde kendini gösterir. Bu saldırganlıktan çok daha düşük olmasına rağmen oldukça yaygındır ve çalışanlar ve örgüt için çok zararlıdır. Nezaketsizliğe maruz kalmanın iş memnuniyeti ve fizyolojik sağlık üzerinde olumsuz etkiye ve çalışanların işten soğumasına, işi bırakmalarına ve psikolojik sorunlara neden olmaktadır (Meier ve Semmer, 2013: 463).

Bunlara ek olarak nezaketsizlik, sıklıkla sapkın davranışların alt grubu olarak tanımlanmaktadır. İşyeri nezaketsizliği ise çalışanların örgütsel bağlılığını azaltmasından, düşük performansa neden olduğundan ve iş bırakma niyetini artırdığından örgütlerde yıkım etkisi yaratmaktadır. İşyeri nezaketsizliği iş ortamlarında sarmal bir etkiye sahip olursa yoğun saldırgan davranışlara neden olabilmektedir (Kunkel vd., 2015: 103-104). Genellikle kimseye çaktırılmadan yapılan işyeri nezaketsizlikleri şaka gibi algılanır ve örgüt yöneticileri tarafından kolay anlaşılır. İşyeri nezaketsizlikleri, işgücünde düşük verimliliğe, işe devamsızlık ve işgücü devri gibi olumsuzluklara yol açmaktadır (Lewis ve Malecha, 2011: 41-42). Özetle işyeri nezaketsizliği kaba ve düşüncesiz davranışları içeren, işyerindeki çalışanları hiçe sayan ve saygı ortamını bozan olağandışı davranışlardır ve işyeri nezaketsizliğinin altında yatan nedenler ise, yersiz öfke patlaması, stres, iletişim

eksikliği, artan iş yükü, iş güvencesi, örgütsel değişim ve zayıf örgütsel yapıdır (Vickers, 2006: 74-75).

Nezaketsizlik işyerindeki suiistimalin en alt düzeyindeki bir süreçtir. İşyeri nezaketsizliği her ne kadar bir şiddet, taciz ya da açık bir çatışma olmasa da bunlardan birinin oluşmasında rol oynamaktadır. Aşağılayan veya edepsizce bir not bırakma, bir çalışanın bilgi eksikliğini yüze vuran suçlamalarda bulunma, herkesin içinde bir çalışanın itibarını zedelemek veya ona bağırarak nezaketsiz davranışlara örnek olaylardır (Johnson ve Indvik, 2001: 706). Örgütler, işyeri nezaketsizliğini bireysel ve örgütsel açıdan doğurduğu olumsuz sonuçlar sebebiyle, çözmeleri gereken önemli bir sorun olarak değerlendirmektedir. Çünkü işyeri nezaketsizliği, bireylerin çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek, örgütsel performansı azaltmaktadır. Bununla birlikte, işyeri nezaketsizliğinin çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve psikolojik sağlık düzeylerini olumsuz yönde etkilediği ve böylece stres, endişe, depresyon gibi sağlık problemlerine yol açtığı belirtilmektedir. Ayrıca, nezaketsiz ortam algılayan çalışanların işe devamsızlık yapabileceğini ve işten ayrılma isteğinde bulunacağını da ifade etmek mümkündür (Kanten, 2014: 12-13).

İş ortamlarında nezaketsiz davranışların meydana gelmesi sonucunda stresli bir iş ortamı oluşur ve çalışanların öğrenmelerini ve gelişimine engel olur. İşyeri nezaketsizliği sadece işyerlerinde doğrudan nezaketsizlik yaşayanlar üzerinde olumsuz etkisi olmayıp aynı zamanda bu nezaketsiz davranışlara şahit olanlar ve örgütün tamamında olumsuz etkilere sahiptir (Reio ve Ghosh, 2009: 237-238). İşyeri nezaketsizliğinin iş tatminini, algılanan örgütsel desteği, verimliliği, örgütsel bağlılığı, iş performansını azalttığı; çalışanların sağlığına zarar verdiği, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, iş stresini, işten ayrılma niyetini ve personel devir hızını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca işyeri nezaketsizliği baş ağrısı, yeme bozukluğu, depresyon, intihar gibi istenmeyen sonuçlara da neden olabilmektedir. Son olarak işyeri nezaketsizliğinin aile hayatına yansımaları incelenmiş ve işyerinde nezaketsizliği yoğun olarak yaşayan bireylerin hem kendilerinin hem de eşlerinin evlilik tatminlerinin bu durumdan etkilendiği tespit edilmiştir (Polatçı ve Özçalık, 2013: 23). Nezaketsizlik örgütsel diğer suiistimallerden üç aşamada farklılık gösterir; (Estes ve Wang, 2008: 10).

- 1) Nezaketsizlik örgütü değil, doğrudan bir kişiye olan davranışlardır,
- 2) Nezaketsizlik örgütsel normları çiğnese de bu tür davranışlar bir diğer iş arkadaşını engellemek ve hakaret etmek gibi davranışlarla sınırlıdır,
- 3) Nezaketsiz davranışlar zarar verme amaçlı değildir.

Nezaketsizliğin amacı belirsizdir ve cehaletten ya da bir yanıltan kaynaklanmaktadır ABD’de 1999 yılında yapılmış olan bir çalışma sonucunda çalışanların %78’i geçen 10 yıl içinde işyeri nezaketsizliğinin arttığını belirtmiş, %12’si saygısız iş arkadaşları yüzünden işlerini bırakmak zorunda kalmıştır. Çalışanların %52’si kendilerine yapılmış olan davranışlarını düşünmekten işte zaman kaybetmiş ve %22’si ise saygısız ve duyarsız davranışlardan dolayı işlerini yavaşlattıklarını ifade etmişlerdir (Gault, 2008: 124). İşyeri nezaketsizliğin hem kurbanları hem de örgütler için kötü sonuçları olmaktadır. Bireysel düzeyde, kurbanlar saygısız davranışlar ve sözler nedeniyle psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Kurbanlar yine, kaygı, depresyon, uykusuzluk, hakarete uğramışlık ve stres yaşarlar. Nezaketsizliğe maruz kalmış olanlar sarsıntıya uğrarlar ve sıklıkla yeniden bu tür davranışlara maruz kalacaklarını düşünürler. Örgütsel düzeyde ise, nezaketsizlik yüksek personel değişimine, verimlilik kaybına, devamsızlığa ve mali kayıplara yol açar (Doshy ve Wang, 2014: 31). Bununla birlikte, işyeri nezaketsizlikleri çalışanlarda baş ağrılarına, yeme bozukluklarına, depresyona ve intihara neden olmaktadır (Smith vd., 2010:1007).

Sonuç olarak, yüksek düzeyde gerçekleşen işyeri nezaketsizliği, olumsuz bir iş ortamına neden olmakta ve buna maruz kalanları olumsuz duygulara iterek saldırganlaştırmaktadır. Aynı zamanda bu duruma maruz kalanlarda işyeri arkadaşlıklarının zarar görmesine, düşük oranda iş tatminine ve çalışanların iş stresiyle başa çıkmada önemli olan zihin sağlığını bozmaktadır (Holm vd., 2015: 1-2). Bazı yöneticiler, işyerindeki nezaketsiz davranışları karmaşık, kişilerarası çatışmalara dâhil olmamak için göz ardı etmektedir. Bazıları bu olayları ya asla duymaz ya da duyarlarsa da insanların arasındaki kişisel olaylar olarak düşünür ve önemsiz olarak algılar. Öte yandan, bazı yöneticiler ise bu nezaketsiz davranışları işyerinde bir rekabetin oluşması için anahtar rol oynadığını düşünür ve kaba davranışlara izin verir ya da ödüllendirir. Ancak kaba davranışlar ve kötü sözler, olumsuz davranışlar göz ardı edilirse, maruz

kalan kişi, çalışanlar, aileleri ve arkadaşları, örgütleri ve müşterilerini kötü yönde etkiler (Pearson ve Porath, 2005: 9). Öz olarak, çalışanlar işyeri arkadaşlarının ve yöneticilerinin çeşitli nedenlerle kendilerine yönelmiş oldukları nezaketsiz davranışları umursamayarak kısa vadede üstesinden gelebilmektedir. Ama örgütteki nezaketsiz davranışları göz ardı eden veya umursamayan yöneticiler, uzun vadede iş ortamını tehlikeye atarak birçok olumsuz sonuçlar yaşayabilecektir. Bunlardan en önemlileri, örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyecek olan, işyerindeki çalışanların aralarındaki iletişimin ve ilişkilerin bozularak, performanslarının azalması ve çok düşük düzeylerde iş tatmini yaşamalarıdır (Sidle, 2009:89).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ KARABÜK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE BUNUN İŞYERİ ARKADAŞLIĞINA OLAN ETKİSİ ÜZERİNE DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Sias ve Cahill (1998) çalışmasında iş arkadaşlığının oluşumunu incelemiştir. Çeşitli işletmelerde full-time olarak çalışan 46 kişi bu çalışmada yer almıştır. Her bir lisans öğrencisi tarafından mülakata alınmıştır. Her bir öğrenci, 21 yaşından büyük bir çalışanı kendisiyle denk konumda olan iş arkadaşı ve yakın arkadaşları hakkında sorular sormuştur. Kartopu örnekleme kullanılarak, 23 arkadaşlığın varlığı düşünülerek 46 kişiyle mülakat yapılmıştır. Mülakat 20-30 dakika sürmüştür ve katılımcıların izni alınarak kaydedilmiştir. Birkaç teknik sorun ve mülakata alınan kişilerden 4 kişi ast-üst ilişki nedeniyle çalışma dışı bırakılmıştır ve toplam 38 mülakat değerlendirmeye alınmıştır.

Veriler Geriye Dönük Mülakat Tekniğiyle elde edilmiştir ve bu teknik daha önceden Baxter ve Bullis (1986) tarafından romantik ilişkilerin gelişimsel süreçlerini incelemek için ve Bullis ve Bach (1989) tarafından da ilişkilere danışmanlığı incelemek için kullanılmıştır. Mülakatlar kaleme alınmış ve daha sonra da faktörlere ve elde edilen verilerle ilgili ilişkisel gelişimle ilgili iletişim değişikliklerine göre kodlanmıştır.

Sonuç olarak üç temel geçiş tespit edilmiştir. Birinci geçişte, basitçe bir kişinin diğer bir kişiyle uzun süreli olarak birlikte çalışırken ya da aynı görevi yürütürken gerçekleşmektedir. Sıklıkla bu durumun bir iş arkadaşının eğitim alırken ya da oryantasyonu sırasında birlikte çok zaman geçirirken ortaya çıkmaktadır. Arkadaşlıktan yakın arkadaşlığa olan ikinci geçiş, öncelikli olarak, kişinin hayatındaki sorunlar/olaylar ve mesleki deneyimleriyle (işle ilgili sorunlar nedeniyle) oluşmaktadır. Yakın arkadaştan neredeyse en iyi arkadaş olan üçüncü geçiş ise yaşamsal olaylar, işle ilgili sorunlar ve birlikte zaman geçirmeye bağlantılıdır. Bu durumda iş arkadaşları birbirlerinin özel yaşamları ve iş hayatının önemli bir parçasıdır. İş arkadaşları daha yakın iletişim içerisinde ve birbirlerine daha az

ihtiyatlı davranırlar. Elde edilen sonuçlar ilişkilerin oluşmasında iletişimin rolünü ortaya çıkarmış ve aynı zamanda arkadaşlıkların gelişmesinde işyerlerinin de koşullarının önemli olduğu ortaya çıkarmıştır.

Riordan ve Griffeth (1995) çalışmalarında, işyerinde algılanan arkadaşlık fırsatlarını ve işle ilgili çıktılar arasında teorik temelli bir araştırma modeli tasarlamış ve denemişlerdir. Geliştirilen modelde iş ortamındaki arkadaşlık fırsatları, bireyin iş deneyimleriyle doğrudan ilgili en yaygın iki durumu araştırmıştır. Bunlardan birincisi, iş tatmini günlük deneyimlere odaklandığından ve çalışanlar için işyerinin önemli bir ögesi olduğundan, arkadaşlık fırsatlarının bireyin işinden duyduğu memnuniyetle önemli ve doğrudan bir bağının olabileceği varsayılmıştır. İkinci olarak arkadaşlık fırsatlarının durumsal bir iş özelliği olarak bireyin işe sarılmasında doğrudan bir ilişkisi olabileceği varsayılmıştır. Aynı zamanda, arkadaşlık fırsatlarının diğer işle ilgili çıktılarını, iş memnuniyeti ve işe sarılmaya olan etkileri sayesinde dolaylı olarak etkileyebileceği öngörülmüştür. Bu çıktılardan iki tanesi ise örgütsel bağlılık ve çalışan uzaklaşma düşüncesi ya da işten ayrılma niyetidir.

Araştırmaya ABD'nin güneydoğu bölgesindeki küçük bir elektrik ürünleri firmasında çalışan 174 katılmıştır. Veriler toplam çalışan sayısının %88'nden elde edilmiştir. Çalışanlara 1'den (kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar dereceler bulunan soruların cevapları hakkında düşüncelerini araştıran anket dağıtılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, arkadaşlık fırsatlarının iş memnuniyetinin, işe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın artmasıyla ilgili olduğu ve işten ayrılma niyetinin azalmasıyla ilgili olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlar, örgüt içindeki arkadaşlıklar gibi informel ilişkileri keşfetmenin, örgütsel davranışın dinamiklerinin daha iyi kavranabileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca özellikle işyerindeki yakın arkadaşlıkların, uzun saatler çalışan ve iş dışında arkadaşlıklar geliştirmede çok az fırsatı olanlar için önemli ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, stresli işlerde, iş ortamındaki yakın arkadaşlıklar, iş ortamında benzer stres ve sorunlar yaşamış olanların işin üstesinden gelmelerinde birbirleri arasında destek sağlar ve tavsiyede bulunabilirler. Öte yandan, işyerindeki olumlu ilişkilerin işten alıkoymayı artırdığı gibi olumsuz ilişkilerde alıkoyma düzeyini azaltır. Bununla

birlikte olumsuz ilişkiler iş ortamında stres oluşturmakla beraber diğer birçok soruna da yol açar. Son olarak, yöneticiler iş ortamındaki arkadaşlıkların gelişmesini desteklemeli ancak kötü iş koşullarının da bir çözümü olamayacağını da bilmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Nielsen ve arkadaşları (2000) çalışmasında işyeri arkadaşlığının iki boyutu olan arkadaşlığın yaygınlığı ve arkadaşlık fırsatları ölçmek için kullanılan ölçekteki değerlerin yapısal geçerliliğini destekleyen bir kanıt geliştirmek ve desteklemek için 2 araştırma yapılmıştır. İlk araştırmada 200 part-time yüksek lisans öğrencisinden elde edilen bilgi içsel tutarlılığı ve önerilen ölçek değerlerin boyutluluğunu desteklemiştir. İkinci araştırmada bilgi part-time yüksek lisans öğrencisi ve 3 işletmede çalışanlardan oluşan 116 kişiden elde edilmiştir. Bu bilgi ölçek değerlerinin çakışan, ayırt eden ve nomolojik geçerliliğini desteklemiştir.

Birinci araştırmada işyeri arkadaşlığının her bir maddesi için tanımlayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma) hesaplanmıştır. Maddelerin ortalama değerleri 1,40 ve 4,48 arasında değişiklik göstermiştir (Olası ölçek değerleri 1-5 arasındadır), standart sapmalar 0,63 ve 1,30 arasında değişiklik göstermiştir. Her bir madde için düzeltilmiş madde-total korelasyonları hesaplanmıştır. Bunlar arkadaşlık fırsatı boyutu için 21 ve 67 arasında ve arkadaşlığın yaygınlığı boyutunda ise 01'den 74'e kadar değişiklik göstermiştir.

İkinci araştırmada elde edilen bilgiler ışığında, tüm değişkenlerdeki ortalamalar, standart sapmalar, frekanslar ve iç tutarlılık güvenilirliği hesaplanmıştır. Daha sonra, işyeri arkadaşlığı ve ölçeği ve işyeri arkadaşlığı fırsatları, beceri çeşitliliği, görev tanımı, iş memnuniyeti, işe sarılma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermek için Pearson iki değişkenli korelasyonları hesaplanmıştır. Bütün istatistiksel testler için .05 alpha kullanılmıştır.

Birinci araştırmanın sonucunda yeni geliştirilmiş olan ölçeğin işyeri arkadaşlığının iki boyutunu da etkin bir şekilde ölçmek için güvenilir skorlar vermiştir.

İkinci araştırma sonucunda ayırt edici geçerlilik işyeri arkadaşlığı ölçeği ve beceri çeşitliliği ve görev tanımı arasındaki skorlar incelenerek değerlendirilmiştir. Sonuç olarak işyeri arkadaşlığı ölçeğindeki skorların bu iki görev özelliğinin skorlarıyla çok düşük oranda bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır.

Nomolojik geçerlilik göz önünde bulundurulduğunda olarak işyeri arkadaşlığı ölçeğindeki skorlarla iş memnuniyeti skorları arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. İş ortamında yüksek düzeyde arkadaşlıklara (arkadaşlık fırsatları ve yaygınlığı) sahip olduğunu ifade eden, ankete katılanlar aynı zamanda işlerinden de memnuniyet duyduklarını ifade etmişlerdir.

Sias vd. (2004) çalışmalarında işyeri arkadaşlıklarının bozulma süreçlerini çalışanların deneyimlerini anlatırma yoluyla incelemişlerdir. Çalışma kuramsal çerçevenin oluşturulmasından sonra araştırma sorularına yer vermiştir. Bunlar;

1-İşyeri arkadaşlıkları niçin bozulur?

2- İşyeri arkadaşlıkları iletişim yoluyla nasıl bozulur?

3- Hangi sonuçlar işyeri arkadaşlıkların bozulmasıyla ilgilidir?

Araştırmada veriler ful time çalışan 25 yetişkinle gerçekleştirilen derinlemesine bir mülakat yoluyla elde edilmiştir. Teorik yoğunlaşmaya 19. Mülakattan sonar ulaşılmış ve daha sonar çok daha fazla bilgiye erişilmemiştir. Çalışanlarla mülakat yapan araştırmacılar birbirlerini tanımamaktadır. Mülakatlar çalışanların istedikleri yerlerde yapılmış, her biri yaklaşık 30 ila 90 dakika sürmüş, kaydedilmiş ve daha sonar yazıya aktarılmıştır. Katılımcıların 11'i erkek ve 14'ü kadındır ve yaş ortalamaları 33'tür ve kurumda ortalama çalışma süreleri ise 4 yıldır.

Katılımcılar yazı işleri memuru, yönetici, muhasebeci, uçak teknisyeni, hemşire, bütçe uzmanı, çelik işçisi, bakanlık personeli, fizik tedavi uzmanı ve garsonluk gibi çok farklı mesleklere sahiptirler. 19 katılımcı mülakatın yapıldığı yıl içerisinde arkadaşlıklarının bozulduğunu bildirmiştir. 2'si son iki yıl içerisinde, 3'ü 4 yıl önce ve 1'i de 13 yıl önce arkadaşlığının bozulduğunu bildirmiştir. 11 katılımcı denk düzeydeki iş arkadaşlığının bozulduğunu ifade etmiştir. 9 katılımcı ast-üst ilişkideki arkadaşlıklarının bozulduğunu ve 5'i ise diğer arkadaşının bir üst göreve terfi ettikten sonra bozulduğunu ifade etmiştir.

Çalışmanın sonuçları elde edilen veriler kapsamında 5 temel anlatı tipinde ortaya çıkmıştır. Bunlar,

1-Sorunlu kişilik anlatıları (10 katılımcı),

2- Rahatsız edici yaşamsal olay anlatısı (3 katılımcı),

3- Çatışma beklentileri anlatıları (5 katılımcı),

4- Terfi anlatıları (5 katılımcı),

5- İhanet anlatıları (2 katılımcı).

Anlatıların incelenmesi sonucunda duygusal stres, işten ayrılma, engellenmiş iş performansı ve olaylardan çıkarılan dersler gibi çeşitli sonuçlar elde edilmiştir.

Ofoegbu ve arkadaşları (2012) bir üniversitede çalışan personelini kapsayan çalışmalarında algılanan örgütsel politikaların işyeri arkadaşlıklarına olan etkisini incelemiştir. Çalışmalarında genel politik davranışların yükselmek için gerekeni yapma, ücret ve terfi konuları ve arkadaşlık ilişkilerinin etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma için gerekli veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Üniversite çalışanlarına 220 adet anket dağıtılmış ve 180 tanesi değerlendirmek için uygun görülmüştür.

Bu çalışmada, bağımsız değişkenler olan genel politik davranışların, yükselmek için gerekeni yapma, ücret ve terfi politikalarının işyeri arkadaşlıkları üzerinde bütünsel bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu çalışma aynı zamanda örgütsel politika algısıyla işyeri arkadaşlıkları arasındaki ilişkiyi belirlemede kullanılan bu üç değişkenin aralarında güçlü bir bağ olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara dayanılarak, yönetimin, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşılmasında görevlerinin ne olduğunu hatırlatarak onları ekip çalışmasına sevk etmesinin, çalışanların performansının düşüren örgütsel politik davranışları engelleyecek yönetsel boyutta tedbirler olabileceği önerilmiştir.

Ömüriş (2014) çalışmasında ilk olarak iş ortamında kurulan yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan boyutları ortaya koyacak özgün bir ölçek geliştirmek ve bu ölçek yardımıyla örgütlerin beşeri ve sosyal yönünü oluşturan en önemli dinamiklerden biri olan arkadaşlık ilişkilerinin anlaşılmasını üzerinde çalışmıştır. Araştırmada ikinci olarak, geliştirilen ölçek yardımıyla arkadaşlık ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkilerde iş arkadaşlarından algılanan destek, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracı rolünün bir bütün olarak ele alınması olarak belirlenmiştir.

Araştırma yöntemi olarak nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırma evrenini konaklama işletmelerinde tam zamanlı çalışanlarından oluşturulmuş gerek nitel gerekse nicel veri toplama aşamasına stajyer ve yarı zamanlı çalışanlar alınmamıştır. Araştırmanın her aşamasında farklı sayıda ve farklı konaklama işletmelerinde çalışanlardan oluşan örneklem kullanılmıştır. Antalya şehir merkezi ve Lara Kundu Bölgesi'nde yer alan beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılmıştır. Dağıtılan 1000 anketin 514'ü kullanılabilir form olarak geri dönmüş, kayıp değer alan veriler belirlenerek 7 tanesi analiz dışında bırakılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda işte yakın arkadaşlık ölçeğinin boyutları güvenilirlik, iş yetkinliği, kollama, benzerlik (düşünsel ve sosyo-kültürel olarak iki benzerlik boyutu oluşmuştur) ve yakınlık olarak kesinleşmiştir. Araştırmada ortaya çıkan bir diğer boyut ise yakınlıktır. Buradaki yakınlık, iki insanın fiziksel olarak birbirine olan yakınlığından ziyade aralarındaki samimiyeti içeren ve ortak paylaşımların olduğu duygudaşlıktır. Bu boyut nitel araştırmada ortaya çıkan temalardan farklılık göstererek açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkmıştır.

Mao (2006) çalışmasında kişilerarası ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda örgütsel literatür dahilinde belirsiz olan örgütsel düzeyin etkisinin işyeri arkadaşlığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada gerek duyulan veriler Tayvan'da çeşitli sanayi kollarında tam zamanlı olarak çalışan 45 farklı firmada çalışanlara uygulanan anket çalışması yoluyla elde edilmiştir. Anketlerin sayıları işletmelerin büyüklüğüyle orantılı olarak uygulanmış ve 700 anketten 327'si geri dönmüş ve 288'i analize uygun bulunmuştur.

Örgütsel düzey daha önce (Bell vd, 1990; Dillard, 1987) tarafından uygulanmış olan tek bir nesne tarafından ölçülmüştür. İşyeri arkadaşlığı ise Nielsen vd. (2000) tarafından geliştirilmiş olan 6 nesne analizi ölçeğiyle, 5'li Likert (Kesinlikle katılıyorum-Kesinlikle Katılmıyorum) ölçeğiyle analiz edilmiştir. Cinsiyet, yaş ve medeni durum bilgileri de kontrol değişkenleri olarak analizde yer almıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ilk basamakta girilen kontrol değişkenler ve ikinci basamakta girilen işyeri arkadaşlığı için istatistiksel bir araç olarak kullanılmıştır.

Yüksek örgütsel düzeylere sahip olanlar daha az işyeri arkadaşlığı algılamıştır ve yüksek örgütsel düzeylere sahip olanların daha fazla işyeri arkadaşlığına sahip oldukları görüşünü ise desteklememiştir. Çalışmada örgütsel düzeyin işyeri arkadaşlığına bir engel olacağı ve daha önceki bulguların ışığında üst düzeyde çalışanların arkadaşlık geliştirmek için örgütün dışına yöneleceği bulunmuştur. Arkadaşlık açısından ise, bu çalışmada “zirvedeki yalnızlık”ın iş ortamındaki ilişkilerin bir yansıması ve bir ikaz olduğunun altı çizilmiştir.

Morrison ve Nolan (2007), çalışmalarında işyeri arkadaşlıklarını ve çalışanların işyeri arkadaşlıklarında karşılaştıkları sorunları incelemiştir. Dağıtılan anketlerden 230 tanesi değerlendirmeye alınmıştır ve katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar sonucunda elde edilen bulgulardan birincisi ise işyerindeki arkadaşlığın kişilere fazladan iş çıkardığı olmuştur. Ayrıca arkadaşlığın kişileri işinden kopardığını ve çok fazla sohbet ve eğlencenin iş yapmalarına engel olduğunu vurgulanmıştır. İşyeri arkadaşlıklarının örgütte çalışanların terfi ya da kaynakların kullanımı konusunda kıskançlık ve birbirlerini rakip görme boyutunda etkin olacağı vurgulanmış ve bu duyguların çalışanlarda olumsuz etkiler bırakabileceği savunulmuştur. Ayrıca işyeri arkadaşlıklarının sınırlarının arkadaşlığa yön veren sosyal normlar ve örgütsel iş rollerindeki beklentiler olduğunun altı çizilmiştir.

Gordon ve Hartman (2009) çalışmasında işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinde açık iletişimi ve ilgi-arayan strateji kullanımını incelemiştir. Çalışmada insan kaynakları şirketinin iki farklı şubesinde görev yapan 367 çalışana elektronik posta yoluyla anket uygulanarak veri toplama yoluna gidilmiştir. 153 çalışanın katılmış olduğu geri dönen anket çalışması sonucunda açık iletişim stratejilerini bilgi paylaşımı yapan arkadaşlar değil belirgin bir şekilde ve sıklıkla özel arkadaşlıklar yaşayanlar tarafından kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmada açık iletişimin ve ilgi arayan arkadaşlıkların işyerindeki arkadaşlıkları anlamada önemli olduğunun altı çizilmiştir.

Tse ve diğerleri (2008) çalışmasında iş ortamına, sosyal alışverişi, işyeri arkadaşlığını ve çoklu seviye modeli geliştirmek için iklim araştırması entegre edilerek, yöneticiler, emrindekiler ve iş arkadaşları arasında kişiler arası ilişki alışverişini incelemiştir. Bu çalışmaya katılanlar büyük bir Avustralya bankasının farklı bölgelerde çalışanlar ve yöneticileridir. Anketler mail yoluyla ulaştırılmıştır ve

toplamda 59 yönetici anketi ve çalışanlar için 682 anket dağıtılmıştır ve 36 yönetici anketi (%61 yanıtlama oranı) ve 347 çalışan anketi (%51 yanıtlama oranı) geri dönmüştür. Bireysel seviyede lider-üye alışverişinin işyeri arkadaşlığıyla bağlantısı olduğu bulunmuştur. İşyeri arkadaşlığı takım-üye alışverişiyle pozitif bir ilişkisi vardır ve lider-üye ve takım-üye ilişkisine aracılık etmektedir.

Kokkonen vd. (2015) çalışmalarında küresel göç kapsamında işyerlerindeki kişisel etkileşimlerin sosyal uyumu zenginleştirebileceğini araştırmışlardır. Bir işyerinde etnik farklılıkların etnik arkadaşlık ağının oluşmasına yardımcı olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada Avrupa Sosyal Anketi'nin European Social Survey (2002, ESS) ilk aşaması uygulanmıştır. İsrail dâhil 20 ülkeden yaklaşık 25.000 katılımcılardan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Farklı uluslardan çalışanların olduğu işyerlerinde yerli çalışanlar homojen yapıdaki farklı uluslardan çalışanlara nazaran başka ülkelere gelen çalışanlarla daha çok arkadaşlık ilişkileri kurmaktadır. Buna ek olarak, gelir ya da eğitim düzeyi düşük çalışanlar arasındaki iş birliği en güçlü durumdadır. Ayrıca elde edilen bulgulara işyerindeki çalışanların etnik farklılıkta olması istikrarsız sosyo-ekonomik koşullar ve göçmen olduklarından hissettikleri tehdit unsuru aralarında arkadaşlık ilişkileri kurmasında etkili olmaktadır.

Lee ve Ok (2011) çalışmasında işyeri arkadaşlığının hem bireyler hem de örgütsel kapsamda çeşitli pozitif işlemlere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma otel çalışanlarının, işyeri arkadaşlıklarının mesleklerine doğrudan etkisini ve işyeri arkadaşlıklarının örgütsel vatandaşlık davranışına, işe gelmeme ve iş performansına dolaylı ya da dolaysız etkisini araştırmıştır. Veri toplama amacıyla düzenlenen anket online olarak ABD'deki otellerde çalışan 1.200 kişiye uygulanmıştır. İşyeri arkadaşlıklarının çalışanlar arasında daha etkili bir iletişimin yanı sıra saygıyı, güveni sağladığını ve kendilerini emniyetli hissetmelerini kolaylaştırdığını vurgulamışlardır.

Kiesel (2011) çalışmasında çalışanların işyeri arkadaşlığı kapsamında tutum ve tecrübelerini incelemiştir. Çalışma Almanya'da bir işletmede yapılmıştır. Çalışmanın amacı işyeri arkadaşlığının gelişimi ile ilgili bakış açılarını ortaya koymak ve işyeri arkadaşlıklarının savunmaları ve aksine düşünenleri araştırmak ve öğrenmektir. Ayrıca çalışmada bireysel tecrübelerin analizi de hedeflenmiştir. Çalışma insanların işyeri arkadaşlıklarını nasıl geliştirdiklerini ortaya çıkarmayı, arkadaşlık

kurmalarındaki kriterleri belirlemeyi ve bunların işyeriyle ne kadar ilgili olduğunu incelemiştir. Bunlara ek olarak işyeri arkadaşlığının olumlu yönleri ve oluşturduğu riskler de araştırılmıştır. İşletmede çalışan 24 kişiyle yüz yüze mülakat yoluyla mülakatlar yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda işyeri arkadaşlığının yararlı yönlerinin olduğunu ve yararsız olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışmaya katılanlar işyeri arkadaşlıklarında sorun olmadığını ifade etmişler ve gerçekte işyeri arkadaşlıkları yüzünden çatışmalar yaşadıklarını ama rahatsız verecek düzeyde olmadığını belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlardan bazıları ise, işyeri arkadaşlıklarındaki risklerin dedikodu, işten kopma ve profesyonellikten uzak kararlar vermektir.

Kanbur (2015) çalışmasında örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olarak işyeri arkadaşlığını incelenmiştir. Araştırmanın amacı işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılığı belirleyici bir rolünün olup olmadığını belirlemektir. Araştırma, işyeri emniyet teşkilatı çalışanları ile yürütülmüştür. Araştırmada veri toplamak için anket kullanılmıştır ve dağıtılan anketlerden 108'i değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada verilerin analizinden elde edilen bulgulara göre işyeri arkadaşlığının bütüncül bir bakışla ele alındığında örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilebilir. Bunun yanı sıra işyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık fırsatı boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu ortaya çıkmış ancak işyerinde arkadaşlık algısı boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca işyeri arkadaşlığının hem işyerinde arkadaşlık fırsatı hem de işyerinde arkadaşlık algısı boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisine rastlanmamıştır.

Milner vd. (2010) çalışmasında, bir çağrı merkezindeki işyeri arkadaşlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler nitel ve nicel yöntemlerle elde edilmiştir. Çalışma Güney Afrika'da bir finans kurumu içindeki üç çağrı merkezinde çalışanlarla yapılmıştır. Üç çağrı merkezine toplam 136 anket dağıtılmıştır ve değerlendirme için geçerli 101 anket geri dönmüştür. (% 74,3 cevaplanma oranı). Nicel araştırmalar sonucunda işyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık arasında 3 çağrı merkezinin 2'sinde pozitif bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan nitel analizler sonucunda elde edilenler ise; çağrı merkezlerinin dış ortamdan izole bir çalışma ortamı olduğundan yüksek örgütsel bağlılık, arkadaşlık geliştirmede yapısal ve yönetimsel

kısıtlar, diğeri ise çağrı merkezinde çalışan santral görevlilerinin bu kısıtlara direnç göstermeleridir.

Raile vd. (2008) çalışmasında Kore’de bir inşaat firmasında işyeri arkadaşlığı ağı ile iş memnuniyeti arasındaki merkezîyetçilik incelenmiştir. Çalışmada veriler anket yoluyla edilmiş ve 101 işçi katılmıştır. İlk olarak merkezîyetin ölçütleri olan derece, yakınlık ve aralığı iş tatminiyle olan korelasyonu çalışılmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda merkezîyetçiliğin derecesi ve aralığı ile iş tatmini arasında belirgin bir şekilde bağ bulunamamıştır ancak merkezîyetçiliğe yakınlığıyla ilgili bir bağ vardır. Sonuç olarak arkadaşlıklarla iş tatmini arasındaki ilişkinin karmaşık olduğu bulunmuştur.

Çalışkan (2011) sosyo-yapısal güçlendirme ve işyeri sonuçları arasında önemli bir ara değişken vazifesi gören psikolojik güçlendirilmişlik algısı üzerinde “işyeri arkadaşlıkları” ve “örgütsel iletişim”in etkilerini incelemiştir. Çalışmada iş yeri arkadaşlıklarını ölçmek üzere, Neilsen, Jex ve Adams tarafından 2000 yılında geliştirilen “işyeri arkadaşlıkları (workplace friendship) ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal ölçekte iki boyut ve toplam 12 soru yer almıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda örgüt içerisinde dikey ve yatay anlamda etkin bir iletişim ağı kurulmadan çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamak bir hayli zordur. Bu nedenle örgütlerin çalışanları ile bilgi paylaşımına önem vermeleri ve informel iletişim kanallarını da desteklemesi psikolojik güçlendirilmişlik algısının yaratılması ve artırılması açısından önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Erdil vd. (2004) çalışmasında yönetim şekli ve çalışma şartları, işyeri arkadaşlıkları ve takdir edilme duygusu ile tatmin arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Konya bölgesinde faaliyette bulunan tekstil sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırmada yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu makale çalışmasında, araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında Minnesota Tatmin Ölçeği’nden (Weiss vd., 1967) yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bağımsız değişkenlerin hem birbirleriyle ve hem de iş tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının mevcudiyeti ve takdir

edilme duygusu çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir yönde katkısı olduğu tespit edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Bu çalışma, iş hayatındaki arkadaşlık ilişkilerine odaklanmaktadır. Çalışmada, çalışanların aralarında geliştirdikleri ve sürdürdükleri işyeri arkadaşlıkları, örgütsel politika algısı üzerinden irdelenmekte ve bireysel sonuçlarının neler olduğunu ortaya çıkarılmak istenmektedir. Çalışmanın amacı, çalışanların sahip olduğu örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığı algısını nasıl etkilediğini belirlemek ve işyeri arkadaşlığının bireysel sonuçlar kapsamında işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit edebilmektir.

İşyeri arkadaşlıklarını araştırmak ve bu kapsamda örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığı üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığı üzerindeki etkisi incelenerek, iş tatmininin, işe sarılmanın, işten ayrılma niyetinin ve işyeri nezaketsizliği gibi bireysel sonuçların araştırılması da bu projenin esas amacını oluşturmaktadır. Bu çalışma, Türk yazınında işyeri arkadaşlıkları konusundaki eksikliği gidermesi ve daha sonra bu konu üzerinde çalışmak isteyenlere destek olması açısından önem taşımaktadır. Türk yazınında ise, nadir çalışılan bir konuda açığı kapatması yönünde önem taşıdığı ve bu anlamda bir farklılık yaratacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile sadece işyeri arkadaşlıkları konusu değil; aynı zamanda Türk yazınında rastlanamayan örgütsel politika algısının, işyeri arkadaşlığının, iş tatmininin, işe sarılmanın, işten ayrılma niyetinin ve işyeri nezaketsizliğinin etkisi aralarındaki ilişkiler de incelenerek, Türk yönetim ve örgütsel psikoloji ve davranış yazınına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı

İşyeri arkadaşlıkları ve örgütsel politikalar ve algısına yönelik ampirik araştırmalar gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu açıdan işyeri arkadaşlıklarına yönelik çalışmalar genel olarak, bir şirkette kısmi zamanlı olarak çalışan yüksek lisans öğrencilerini ve çalışanları (Nielsen vd., 2000), bir elektrik şirketinde ve Tayvan’da 45 farklı şirkette çalışanları (Riordan ve Griffeth, 1995; Mao, 2006), nitel araştırma tekniği olan görüşme yoluyla yapılan çalışmada 25 tam zamanlı ve çeşitli firmalarda 46 çalışanı (Sias vd., 2004; Sias ve Cahill 1998), 1200 otel çalışanı (Lee ve Ok, 2011), resmi dairelerde çalışan kamu personelini (Song 2006) ve hastane personeli (Morrison 2004) üzerine yapılmış olan araştırmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın diğer bölümü olan örgütsel politikalar ve algısına yönelik araştırmalar ise Belçika’da çeşitli şirketlerde her düzeyde çalışan 2543 personeli (Bouckennooghe, 2012), özel ve kamu sektöründe, farklı alanlarda ve işletmelerde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile diğer personeli (Bursalı ve Bağcı, 2011), kamuda ve büyük şirketlerde çalışan 359 personeli (Dickie, 2009) bir üniversitede çalışan, akademik personel harici 822 kişi (Ferris vd., 1996), bir sanayi firmasında 69 tam zamanlı ve 185 kısmi zamanlı çalışanı (Cropanzano vd., 1997), 10 farklı firmada yöneticileri ve diğer çalışan 288 personeli, (Yen vd., 2009) ve 277 öğretim üyesini (Erol, 2015) konu alan araştırmalar olduğu görülmektedir.

Bunlara ek olarak, her örgütün kendine özgü belirlemiş olduğu örgütsel politikalar bulunmaktadır. Örgütler bu politikalar ışında faaliyetlerine devam ederler ve tespit etmiş oldukları hedeflere ulaşmak için çalışanları aracılığıyla başarılı olmaya odaklanırlar. Öte yandan örgüt içinde çalışanlar ise bu politikaları benimsemekte ve algılamakta farklılık gösterirler. Kısaca, örgüt içinde, çalışanlar arasında çok farklı düzeylerde örgütsel politika algısı söz konusudur. Sosyal bir varlık olan insan, genel olarak yalnız yaşamayı değil, diğer insanlarla bir arada yaşamayı tercih ederler ve günün büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. İnsanların iş yerlerinde yaşadıkları duyguları, içinde buldukları psikolojik durumu iş ortamlarına yansıtmaları yaygın bir durumdur. Bu nedenle, çalışanlar işyerlerinde bilgi paylaşımı, ortak görevler ve sosyal faaliyetler sırasında birbirlerini etkilerler ve arkadaşlık ilişkileri geliştirirler. Bu işyeri arkadaşlıkları, bireylerin birbirlerine olan karşılıklı

güveni, içtenliği ve ortak değerleri kapsamaktadır. (Berman ve 217; 2002; Sias, 2005: 377; Morrison ve Cooper-Thomas, 2016:1-5).

Bu bilgiler ışığında bu araştırma, Karabük'te bulunan, Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çeşitli düzeylerde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu kapsamda, örgütsel politika algısı çerçevesinde, çalışanların birbirleri arasında geliştirdikleri işyeri arkadaşlıkları ve bireysel sonuçları bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu tezin araştırma sorusu örgütsel politika algısının, işyeri arkadaşlığının, iş tatmininde, işe sarılmada, işten ayrılma niyetinde ve işyeri nezaketsizliğinde ne derecede etkili olduğunu belirlemektir.

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlıklarına olan etkileri ve bireysel sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu çerçevede örgütsel politika algısı ve bunun işyeri arkadaşlığına etkisine ek olarak bireysel sonuçları kapsamında iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti ve işyeri nezaketsizliği çalışma kapsamında incelenmektedir. Çalışma kapsamında test edilmek istenen hipotezler, geçerliliğini tespit edebilmek amacıyla literatürde gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde oluşturulmuştur.

Örgüt içerisinde çalışanların güç elde edebilme, sahip olduğu gücü koruma ve bu gücü daha da artırma amacıyla çeşitli politik faaliyetlere girişir. Bununla birlikte örgüt içinde kaynak paylaşımı, terfi veya ücret artışı beklentisiyle çalışanlar türlü etkileme taktiklerine başvurur. Bu tip faaliyetler örgütte örgütsel politikaların gelişmesi ve yayılması için zemin sağlamaktadır. Örgüt içinde çalışanların başvurdukları politik davranışlar, anlaşmazlıklara neden olan, kurallara aykırı faaliyetler bütünüdür ve örgüt tarafından kabul edilmez çünkü bireyleri karşıya karşıya getirmekle beraber gruplaşmalara neden olur, çatışmalar başlar ve örgütün kendisine karşı da olumsuz düşünceler geliştirilmesine yol açar (İslamoğlu ve Börü, 2007: 136; Ferris vd.,1994: 1205; Ferris vd., 1996:234). Bununla birlikte örgütsel politikalar, çalışanların kişisel veya işle ilgili hedefleri elde etmede başvurdukları bir durum olduğu kadar, örgütün kendi hedeflerine ulaşmada ve kazanımlarını korumada

görmezden gelebildiği veya desteklediği bir savunma şeklidir. Sonuç olarak, örgütsel politikalar, bunları gözlemleyenler, uygulayanlar veya maruz kalanlar açısından, olumlu veya olumsuz, iyi veya kötü bir durum olarak yorumlanabilir. (Ferris ve Kacmar, 1992: 113; Harris vd., 2005: 29; Buchanan ve Badham, 1999:625; Drory ve Vigado-Gadot, 2010: 201). Buna ek olarak, çalışanlar örgütsel politikaları kavrama noktasında yetersiz veya bu oyunu oynamada başarısız olursa politik çevreyi kendilerine tehdit olarak görürler çünkü örgüt içindeki kaynakların dağıtımını, ücret ve terfi politikalarını etkileyeceklerini ve kendilerinin zarar göreceğini düşünürler. Öte yandan, çalışanlar örgütle aralarında olan bağı sadece ekonomik nedenlere odakladıklarında, örgütsel politikalara olumlu gözle bakmaktadırlar. Örgütsel politikaları tehdit olarak görmekten çok bir fırsat olarak gören bu çalışanların örgütsel politika algılarına olumsuz etkileri çok alt düzeyde olacaktır çünkü onlar bu örgütsel politik faaliyetler aracılığıyla elde edecekleri sonuçları yönlendirebileceklerdir. Bu da politik davranışlara olumlu bakan çalışanların iş tatminini artırarak, örgütten ayrılma niyetini de ortadan kaldırmasına aracılık etmiş olacaktır (Andrews vd., 2003:366; Harrel vd., 1999: 1094).

İnsanlar birlikte çalıştıkları insanlar için bazı duygular beslerler. 1939 yılında yapılmış olan, çalışanların sanayi tesislerinde, birbirleri arasındaki duygusal etkileşimlerini ve işlevini araştıran ünlü “Howthorne Deneyle”nden günümüze kadar, çalışanların aralarında geliştirdikleri ilişkiler bilimsel araştırma konusu olmuştur (Rotenberg, 1994: 684). Evrensel bağlamda, iş dışında ve iş yerinde kişiler arası geliştirilen iyi ilişkiler daima olumlu olarak kabul edilmektedir. İşyeri arkadaşlıkları, karşılıklı saygı çerçevesinde, çalışanların birbirlerine verdikleri destek ve hissettikleri güven duygusu ile buldukları çevreyi olumlu yönde geliştirmektedir. İşyeri arkadaşlıklarının örgütsel çıktılara, çalışanların motivasyonuna ve performansına, çalışanların tutumuna, işe bağlılık ve iş tatminine olumlu etkisi olup iş stresini ve işten ayrılma niyetini de azaltmaktadır. Ayrıca işyeri arkadaşlıkları çalışanların mesleklerinde verimli olmasını sağlar ve daha yaratıcı düşünceler geliştirmesini desteklemektedir. Bu yüzden, yönetimler genellikle işyeri arkadaşlıklarını hoş görmekte ve önünü açmaktadır (Amjad vd., 2015: 304; Asgharian vd., 2013, 18; Lee vd., 2011: 2-3; Chang, 2013:49; Liu vd., 2013: 565; Herman vd.,

2008: 197; Gordon ve Hartman, 2009:115; Dickie, 2009:130; Mao vd., 2012:250; Morrison ve Cooper-Thomas, 2016:1).

Öte yandan, geniş kapsamda, işyeri arkadaşlıklarının örgütsel çıktılara etkisi olumlu olarak kabul edilse de çalışanların arasında çatışmalara da neden olabileceği de bir gerçektir. Çünkü örgüt içinde işyeri arkadaşlıkları ve işle ilgili gelişmeler paralel gelişebilir ve bu da olası bir rol veya çıkar çatışmasına neden olur. Çünkü işyeri arkadaşlıkları gelişirken kendi kurallarını ve normlarını da geliştirir ancak görevleriyle ilgili karşılaşılan bir durumda arkadaşlar arasında tepki farklılığı ve fikir karmaşası oluşabilir veya aynı işi yapan çalışanın diğerlerinden farklı ücret alması durumunda arkadaşlık ilişkileri zarar görebilir. Buna ek olarak, işyeri arkadaşlıkları örgüt içinde farklı pozisyondaki kişiler arasında gelişebilir ve içlerinden bir çalışan daha sözü geçen bir duruma geldiğinde, ödül, terfi veya kariyerinde ilerleme konularında ön plana çıkabilir. İşyeri arkadaşlıklarında gruplaşma olduğunda ise, aralarında dedikodu veya kıskançlık oluşabilir ve bu örgütün işlevselliğini olumsuz yönde etkiler (Grayson, 2007: 121; Jiang vd., 2014:145; Dickie, 2009:130; Gordon ve Hartman, 2009: 115-116; Morrison ve Nolan, 2007: 34-35).

Araştırmanın amacı çerçevesinde test edilmek istenilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

Örgütsel politikalarla ilgili yapılan araştırmalar çoğunlukla bu politikaların olumsuz çalışma ortamları ve işyeri ilişkilerine neden olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel politikalarla ilgili olarak yapılan tanımlamalarda ise çatışmanın ve karşı koymanın örgütsel hayatın yaygın iki özelliği olduğunu ve çalışanların hedefler ve değerler için mücadele etmesi, kıt kaynaklar için rekabet ve güç elde etmeye yönelik çabaları örgütsel politikaları tetiklediğini ortaya çıkarmıştır. Kısaca, örgütsel politikalar, örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etme veya onaylanan sonuçları meşru olmayan etkileme araçlarıyla elde etmek için etkileme faaliyetleridir ((Buchanan ve Badham, 1999: 610; Mayes ve Allen, 1977: 675; Ofoegbu vd., 61:2012). Bunlara ek olarak, örgütsel politikaların, çalışanlar tutum ve davranışları üzerinde çok geniş çapta etkisi bulunmaktadır. Çalışma ortamlarının olumsuz bir yönü olarak ifade edilen örgütsel politikalar olumsuz duyguların oluşmasına neden olan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır ve örgütsel politikalar, gayri meşru, bencilliği esas

alan ve genellikle örgüte ve çalışanlara zarar veren faaliyetleri kapsamaktadır (Bouckenooghe, 2012:576; Landells ve Albrecht, 2017:41). Sonuç olarak, Mayes ve Allen (1977) çalışmasında, örgüt içinde, meşru olduğu sürece, çalışanların görev tanımları kapsamında örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel politikalara başvurmalarının kabul edilebilir olduğunu ancak çalışanların örgütsel politikaları kendi çıkarlarına hizmet ve daha fazla güç elde etmek için gayri meşru yollara başvurmaları durumunda, yani kendi örgütsel politika alguları çerçevesinde faaliyet göstermelerinin olumsuz sonuçlar doğuracağını vurgulamıştır.

İşyeri arkadaşlıkları ile ilgili yapılan araştırmalarda işyeri arkadaşlıklarının çalışan ve örgüt açısından olumlu sonuçlar elde edilmesinde anahtar bir rol oynadığının altı çizilmiş, materyal desteğinin sağlanmasında, bilgi iş deneyimlerinin paylaşılması açısından büyük önem taşıdığı vurgulanmıştır. Arkadaşlık ilişkilerinin işyerinde çalışanların yaratıcılıklarını artırdığını ve sorunla karşılaştıklarında ise birbirlerine yardım etme ve duygusal destek sağlamada aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Yine işyeri arkadaşlıklarının çalışanlarda yüksek düzeyde verimli olmalarında, sorumlulukların unutulmamasında olumlu etkisi olduğunu ve arkadaşı olmayan çalışanlara göre daha çok iş tatmini yaşadıklarını vurgulamıştır (Methot vd., 2016: 312; 206:576; Colbert vd., 2016:1200; Bhardwaj vd., 2016:527). Bu çalışmada örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlıklarına olan etkisi incelenmektedir. Böylece çalışanların algıladığı örgütsel politikalarla çalışanların geliştirdikleri işyeri arkadaşlıklarına ne gibi etkilerinin olduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlıklarına olan etkileri ve bireysel sonuçlarını test edebilmek için hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1a: Genel politik davranışların arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1b: Genel politik davranışların arkadaşlık derecesi üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1c: Yükselmek için gerekeni yapma davranışının arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1d: Yükselmek için gerekeni yapma davranışının arkadaşlık derecesi üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1e: Terfi ve maaş politikalarının arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1f: Terfi ve maaş politikalarının arkadaşlık derecesi üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

İşyeri arkadaşlıklarıyla ilgili yapılan araştırmalarda, işyeri arkadaşlıklarının çalışanlar üzerinde genellikle olumlu etkileri olduğu savunulmuştur. İşyeri arkadaşlıklarının çalışanların faaliyetlerine ve tutumlarına doğrudan etkide bulunduğu ve örgütsel çıktılarda elde edilmesinde olumlu etkiye sahip olduğunun altı çizilmiştir (Methot vd., 2016:312-313; Hood vd., 2017:73-74; Chang vd., 2016:260). Bu olumlu etkiler örgüt içinde, iş tatmini, işe sarılma, çalışanların aralarında kaynak sağlama ve işlerini yaparken birbirlerine destek olma, iş ortamında baskının azalması, çalışanların iş performanslarının ve morallerinin yükselmesi gibi örneklerle yaşanmaktadır (Shih ve Wang, 2016:522-523; Grace vd., 2016:2017; Feeley vd., 2008:58; Gordon ve Hartman, 2009:116). Bu araştırmaların elde ettiği sonuçlar ışığında, işyeri arkadaşlığının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olup olmadığını tespit edebilmek için hipotezler aşağıdaki gibidir:

H2: İşyeri arkadaşlığının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2a: Arkadaşlık fırsatının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2b: Arkadaşlık derecesinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

İşe sarılma bireyin psikolojik olarak kendini işiyle ne kadar özdeşleştirdiğinin bilişsel bir durumu olarak tanımlanabilir. Çalışanlar örgütsel ortamı olumlu olarak değerlendirdiklerinde örgütsel ve görevleri doğrultusundaki belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek için daha içten çaba sarf etmektedirler (Brown ve Leigh, 1996: 358-361). Scrima vd. (2014) çalışmasında yüksek düzeyde işe bağlılığa sahip çalışanların işle ilgili kimliklerine, örgütlerine ve işlerine duygusal olarak daha çok bağlı olduğunu tespit etmiştir. Yine bu çalışanların görevlerini yerine getirirken bütün gayretlerini ve kaynaklarını kullandıklarını vurgulamışlardır.

İşyeri arkadaşlıkları çalışanlar arasında birbirlerine duydukları güven duygusunun gelişmesine yol açarak iş tatmini düzeyini artırmaktadır. Böylelikle çalışanlar birbirlerine daha içten yardımcı olarak, tavsiyeler ve bilgi paylaşımını daha istekli yaptıklarından işe bağlılık düzeyi de artmaktadır (Lee vd., 2011:3). Riordian ve Griffeth (1995) çalışmasında işyeri arkadaşlıklarının hem iş tatminine hem de işe bağlılığa doğrudan etkisi olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda işyeri arkadaşlığının işe sarılma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olup olmadığıyla ilgili hipotezler aşağıdadır:

H3: İşyeri arkadaşlığının işe sarılma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3a: Arkadaşlık fırsatının işe sarılma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3b: Arkadaşlık derecesinin işe sarılma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, maaş ve artışının yetersiz oluşu, terfi fırsatlarının olmaması ve ikramiye alamama, iş stresi, iş tatminsizliği gibi örgütsel bazı durumların işten ayrılma niyetine neden olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların işe bağlılıklarının artmasında etkili olan işinden duyduğu memnuniyetsizlik ve örgütüne hissettiği zayıf duygusal bağ da işten ayrılma üzerinde büyük önem taşımaktadır. Çalışanların işlerinden memnuniyet duymaması onların işinden ayrılmaya ve başka iş arama yoluna itmektir. Bunlara ek olarak, örgütteki başarısız yönetim ve kişisel gelişim fırsatlarının verilmemesi de çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı tespit edilmiştir (Voigt ve Hirst, 2015: 574-575; Firth v., 2004:171; Coomber ve Barriball, 2007:299). İşyeri ilişkileri, işyeri arkadaşlıklarına dönüşmesinden sonra, taraflar birlikte daha çok zaman geçirmeye, iş dışında da görüşmeye ve birbirlerini daha çok koruma yoluna gitmektedirler. Böylelikle işyeri arkadaşlığı mutluluk sağlamakta ve bu da iş ortamına olumlu duygular hissetme ve iş tatmini olarak yansımaktadır (Colbert vd., 2016:1210). Çalışanın olumlu duygulara sahip olması, takdir görmesi ve işyeri arkadaşlıkları iş performanslarını, iş tatminini ve yaşam kalitesini artırmaktadır. Bu çalışanlar işinden ve çalışma ortamından memnun olmayan çalışanlarla kıyaslandıklarında, örgütten ayrılmayı düşünmezler ve daha istekli çalışmaktadırlar (Harter vd., 2002: 2). Bu

araştırmaların elde ettiği sonuçlar kapsamında işyeri arkadaşılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdadır:

H4: İşyeri arkadaşılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H4a: Arkadaşlık fırsatının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H4b: Arkadaşlık derecesinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

İşyeri nezaketsizliğiyle ilgili yapılan araştırmalar, nezaketsizliğin sadece çalışanlar ve yöneticiler için kişisel bir konu olmadığına, aynı zamanda örgütün yapısını bozduğuna ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını zora koştuğuna işaret etmektedir. Yine bu çalışmalarda, işyeri nezaketsizliğinin yol açtığı zararlı yönlerini, çalışanın sağlığının bozulması, düşük iş tatmini düzeyi, verimliliğin azalması ve örgüte olan bağın zayıflaması olarak tespit edilmiştir. Çalışanların kaba ve saygısız davranışlara maruz kalması çalışanların moralini bozduğunu, onları mutsuz hale getirerek, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz duygular beslemesine yol açtığı vurgulanmıştır. Bunlara ek olarak çalışmalar, işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılmalara neden olduğuna ve iş ortamlarında çalışanlar arasında birbirlerine karşı öfke duymalarına, saygı duymamalarına ve güvenmemelerine neden olduğunu tespit etmiştir (Pearson vd, 2000:123; Reio ve Ghosh, 2009: 238; Kunkel vd., 2015:103; Johnson ve Indvik, 2001:705). Berman vd., (2002) çalışmalarında işyeri arkadaşılıklarının çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirdiğini ve işlerini başarmada yardımcı olduğunu tespit etmiştir. Yine işyeri arkadaşılıklarının verimliliği artırdığını, çalışanların stresini ve işe devamsızlığı azalttığını vurgulamışlardır. İşyeri arkadaşılıklarının iş ortamlarında gerginliği azalttığı ve çalışanların arasındaki desteği ve iş ilişkilerindeki paylaşımı artırarak birbirleri arasında olumlu duygular geliştirdiği düşünüldüğünde, işyeri arkadaşılığının işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir.

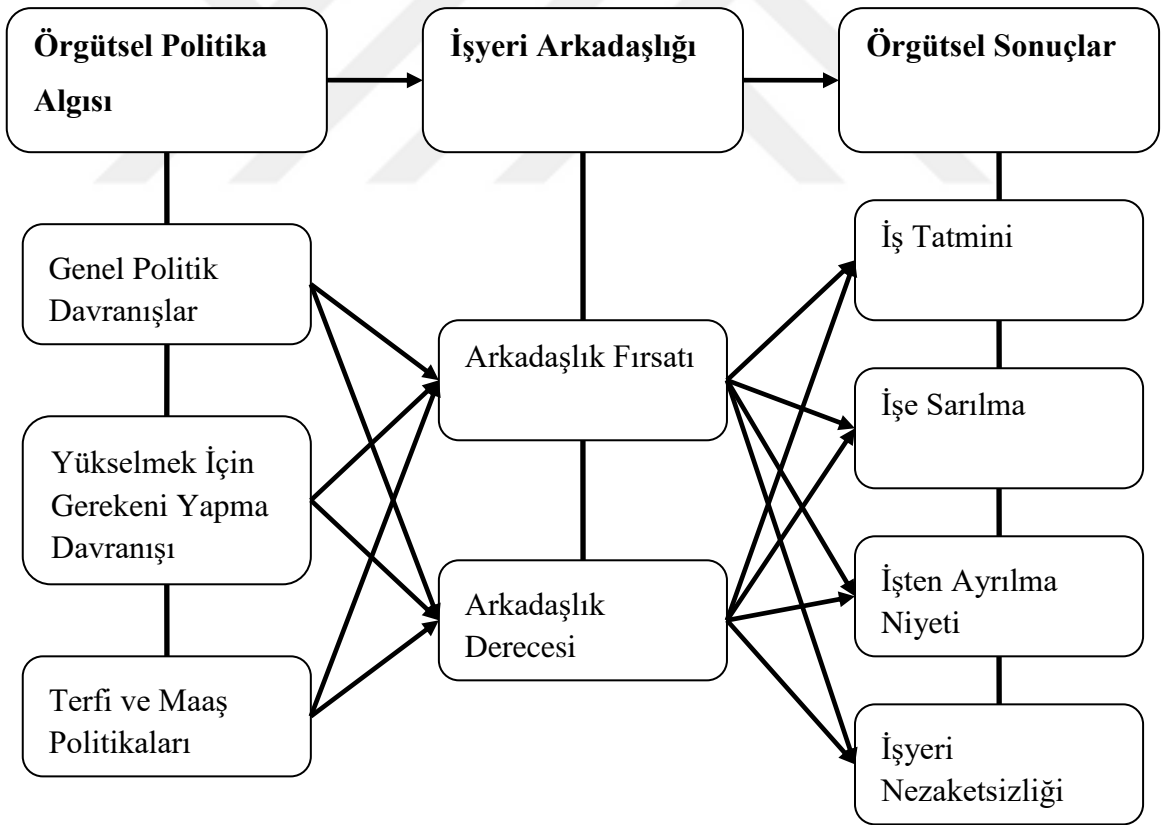
H5: İşyeri arkadaşlığının işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H5a: Arkadaşlık fırsatının işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H5b: Arkadaşlık derecesinin işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

3.2.4. Araştırma Modeli

Belirlenen hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli aşağıda Şekil 3.1'deki gibidir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.2.5. Ana Küttele ve Örneklem

Araştırmanın yapıldığı dönem olan, 2016 yılının Ekim ayı ile, 2017 yılının Ocak ayı arasında Karabük Üniversitesi, Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki toplam çalışan sayısı 1.060'tır. Doktor, Hemşire, Memur, Sekreter, Acil Tıp Teknisyeni ve Teknikeri, Laborant, Biyolog, Temizlikçi, Teknisyen, Hasta Bakıcı ve Şoförden oluşan çalışan grubuna 750 adet anket dağıtılmış ve bunun 530 tanesi geri dönmüş ve 524 tanesi araştırma ve analiz için geçerli sayılmıştır.

3.2.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada örgütsel politika algısının, işyeri arkadaşlığının, iş tatmininin, işe bağlılığın, işten ayrılma niyetinin ve işyeri nezaketsizliğinin derecesini belirleyebilmek için anket yönteminden yararlanılacaktır. Bu çerçevede kurumlardan gerekli izinlerin alınması ile birlikte yüz yüze anket tekniğinin araştırmada daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Anket formu dört bölüm şeklinde tasarlanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların örgütsel politika algısının derecesini, ikinci bölümde işyeri arkadaşlığının derecesini, üçüncü bölümde iş tatmininin, işe bağlılığın, işten ayrılma niyetinin ve işyeri nezaketsizliğinin derecesini belirlemeye yönelik sorular yer alacaktır. Dördüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilecektir.

3.2.7. Analiz Yöntemi

Araştırma amacına uygun olarak gerçekleştirilecek analizler kapsamında öncelikle kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilecektir. Kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik ise Cronbach Alfa istatistiği ile belirlenecektir. Belirlenen hipotezlere ilişkin analizler ise yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi ile gerçekleştirilecektir.

3.2.8. Kullanılan Ölçekler

Araştırmada örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığı üzerindeki etkisi incelenmekte ve işyeri arkadaşlığının bireysel çıktıları araştırılmaktadır. Bu kapsamda araştırmada örgütsel politika algısı, işyeri arkadaşlığı, işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarına ilişkin ölçüm gerçekleştirilmiştir. Belirtilen kavramların ölçümü amacıyla literatür incelenmiş ve en uygun bulunan ölçekler araştırmada kullanılmıştır.

3.2.8.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği

Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarının örgüt içindeki politik davranışlara ilişkin algılarının derecesini belirleyebilmek için Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel politika algısı ölçeği 3 boyuttan ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Bu çerçevede 2 ifade örgüt içi genel politik davranışlara ilişkin algının derecesini, 7 ifade yükselmek için gerçekleştirilen politik davranışlara ilişkin algının derecesini ve 6 ifade örgüt içinde uygulanan ücret ve terfi politikalarına ilişkin algının derecesini belirlemek amaçlıdır. Ölçek içerisinde dört ifade olumsuz olarak yer almakta ve analizlerde ters çevrilerek kullanılmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

Örgütsel Politika Algısı Ölçek İfadeleri	
<i>Genel Politik Davranış</i>	
1	Bu kurumda insanlar diğerlerinin ayağını kaydırarak kendilerini daha iyi konuma getirmeye çabalarlar.
2	Bu birimde hiç kimsenin karşı gelemediği hep sözü geçen bir grup olmuştur.
<i>Yükselmek için Gerekeni Yapma</i>	
3	Çalışanların, çok iyi kurumsallaşmış düşünceleri eleştirdikleri zaman bile bunları açık yüreklilikle ifade etmeleri desteklenir.*
4	Bu kurumda “evet efendimci” çalışanlara yer yoktur; yöneticilerle aynı düşüncede olmama anlamına gelse bile iyi fikirlerin ortaya çıkması istenmektedir.*
5	Bu kurumda diğer güçlü olanlarla aynı fikirde olmak en iyi seçenektir.
6	Bu kurumda en iyisi mevcut durumu bozmamaktır.
7	Bazen sessiz kalmak sistemle çatışmaktan daha kolaydır.
8	Bazen başkalarına duymak istediklerini söylemek gerçekleri söylemekten daha iyidir.
9	Kendi kararınızı vermektense size söyleneni düşünmek daha güvenlidir.
<i>Terfi ve Maaş Uygulamaları</i>	
10	Ben bu birimde çalışmaya başladığımdan beri, ücret ve terfi işlemlerinin politik olarak uygulandığını asla görmedim.*
11	Ben ilan edilmiş kurumsal politikalarla tutarsız, ücret artışı ya da terfi almış birisini hatırlamıyorum.*
12	Almış olduğum ücret artışlarının hiçbiri, ücret artışlarının nasıl belirlenmesi gerektiğiyle ilgili politikalarla tutarlı değildir.
13	İlan edilmiş olan ücret ve terfi politikalarının, uygulanmakta olan ücret ve terfi uygulamalarıyla hiçbir ilgisi yoktur.
14	Ücret artışları ve terfiler söz konusu olduğunda, kurumsal politikalar dikkate alınmaz.
15	Burada terfiler öylesine politik olarak belirlenirler ki; burada terfilere pek değer verilmez.

* olumsuz tutum ifadesi

Örgütsel politika algısı ölçeği beşli likert olarak kullanılmakta ve “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar içermektedir.

3.2.8.2. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği

Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarının işyerindeki arkadaşlıklara ilişkin algılarının derecesini belirleyebilmek için Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İşyeri arkadaşlığı ölçeği 2 boyuttan ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 6 ifade algılanan arkadaşlık fırsatını ve 6 ifade algılanan arkadaşlık derecesini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçek içerisinde bir ifade olumsuz olarak yer almakta ve analizlerde ters çevrilerek kullanılmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

İşyeri Arkadaşlığı Ölçek İfadeleri	
<i>Arkadaşlık Fırsatı</i>	
1	İş arkadaşlarımı yakından tanıma fırsatına sahibim.
2	Karşılaştığımız problemlerin çözümünde iş arkadaşlarımla birlikte çalışabiliyorum.
3	Çalıştığım kurumda, iş arkadaşlarımdan odasına rahatlıkla gidip sohbet etme imkânına sahibim.
4	Çalıştığım kurum, çalışanlar arası iletişimin geliştirilmesini destekler.
5	Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla yakın ilişkiler geliştirme fırsatına sahibim.
6	İşler düzgün şekilde yapıldığı sürece çalıştığım kurumda iş dışı sohbetlere müsamaha edilir.
<i>Arkadaşlık Derecesi</i>	
7	İş yerindeki insanlarla güçlü arkadaşlıklara sahibim.
8	İş arkadaşlarımla iş dışında da sosyalleşmekteyim.
9	İş arkadaşlarımla sırlarımı paylaşabilmekteyim.
10	Birçok iş arkadaşşıma karşı güçlü bir güven duygusuna sahibim.
11	İşyerine gelmek istememin bir nedeni de burada sevdiğim iş arkadaşlarımdan olmasındır.
12	Birlikte çalıştığım insanların gerçek birer arkadaş olmadığını düşünüyorum.*

* olumsuz tutum ifadesi

İşyeri arkadaşlığı ölçeği beşli likert olarak kullanılmakta ve “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar içermektedir.

3.2.8.3. İşe Bağlılık Ölçeği

Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarının işlerine kendini katma ve bütünleşme derecesini belirleyebilmek için Kanungo (1982) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İşe bağlılık ölçeği tek boyuttan ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek içerisinde iki ifade olumsuz olarak yer almakta ve analizlerde ters çevrilerek kullanılmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 3.3’de gösterilmektedir.

Tablo 3.3. İşe Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

İşe Bağlılık Ölçek İfadeleri	
1	Başıma gelen en önemli olayları şimdiki işimde yaşadım.
2	Bana göre işim, kimliğimin küçük bir parçasıdır. *
3	Şahsen, işime çok bağlıyım.
4	İşimle yatıp kalkan bir insanımdır.
5	İlgi alanlarımdan çoğunun merkezinde işim vardır.
6	İşime koparılması güç bağlarla bağlıyım.
7	Genellikle işime karşı ilgisiz biriyimdir.*
8	Kişisel yaşamımda belirlediğim amaçların çoğu işimle ilgilidir.
9	İşimi varoluş nedenim olarak görüyorum.
10	Zamanımın çoğunu işime ayırıyorum.

* olumsuz tutum ifadesi

İşe bağlılık ölçeği beşli likert olarak kullanılmakta ve “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar içermektedir.

3.2.8.4. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği

Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarının örgüt içindeki bireylerin düşüncesizce ya da diğerlerini hiçe sayar şekildeki kaba davranışlarına ilişkin algılarının derecesini belirleyebilmek için Cortina vd. (2001) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. İşyeri nezaketsizliği ölçeği tek boyuttan ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek içerisinde olumsuzluk ifadesi bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 3.4’de gösterilmektedir.

Tablo 3.4. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

İşyeri Nezaketsizliği Ölçek İfadeleri	
1	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım beni küçümserler veya hor görürler.
2	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım sözlerimi kâle almazlar veya düşüncelerimi çok az dikkate alırlar.
3	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım benim hakkımda alçaltıcı veya onur kırıcı değerlendirmeler yapmaktadır.
4	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım bana herkesin içinde veya özel olarak meslek ahlakına aykırı hitap eder.
5	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım işime olan yakınlığımı umursamaz veya beni işimden soğutur.
6	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım benim sorumluluğumdaki konularda şüpheli davranırlar.
7	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım beni kişisel tartışmalara çekmek için hoş olmayan davranışlar sergilediler.

İşyeri nezaketsizliği ölçeği beşli likert olarak kullanılmakta ve “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar içermektedir.

3.2.8.5. İş Tatmini Ölçeği

Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarının işlerinden duydukları memnuniyetin derecesini belirleyebilmek için Chen vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçe’ye çevrilen ölçekten faydalanılmıştır. İş tatmini ölçeği tek boyuttan ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek içerisinde bir ifade olumsuz olarak yer almakta ve analizlerde ters çevrilerek kullanılmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 3.5’de gösterilmektedir.

Tablo 3.5. İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

İş Tatmini Ölçek İfadeleri	
1	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.
2	İşimden heyecan duyuyorum.
3	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.*
4	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum.
5	İşimde kendimi mutlu hissediyorum.

* olumsuz tutum ifadesi

İş tatmini ölçeği beşli likert olarak kullanılmakta ve “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar içermektedir.

3.2.8.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarının örgütlerinden ayrılma isteklerinin derecesini belirleyebilmek için Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği tek boyuttan ve 3 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek içerisinde olumsuzluk ifadesi bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 3.6’de gösterilmektedir.

Tablo 3.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

İşten Ayrılma Niyeti Ölçek İfadeleri	
1	Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.
2	Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.
3	Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.

İşten ayrılma niyeti ölçeği beşli likert olarak kullanılmakta ve “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar içermektedir.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu amaçla, araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı değerler ve analiz sonuçları sırasıyla anlatılmaktadır.

3.3.1. Örneklemin Demografik Dağılımı

Araştırmaya katılan hastane personelinin demografik özellikler kapsamında dağılımı Tablo 3.7’de gösterilmektedir.

Tablo 3.7. Örneklemin Demografik Dağılımı

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	232	44,3
	Erkek	292	55,7
Medeni Durum	Evli	303	57,8
	Bekar	221	42,2
Yaş	25 yaş ve altı	42	8,0
	26-30 yaş arası	181	34,6
	31-35 yaş arası	125	23,9
	36-40 yaş arası	115	21,9
	41 yaş ve üstü	61	11,6
Eğitim Durumu	Lise ve altı	90	17,2
	Önlisans	227	43,3
	Lisans	157	30,0
	Lisansüstü	50	9,5
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	25	4,8
	1-3 yıl arası	149	28,4
	4-6 yıl arası	179	34,1
	7-9 yıl arası	92	17,6
	10 yıl ve daha fazla	79	15,1
Görev	Doktor	96	18,3
	Hemşire	93	17,7
	Teknisyen	102	19,5
	Hasta bakıcı/Laborant	30	5,7
	Memur/Sekreter	112	21,4
	Güvenlik/Temizlik Personeli	91	17,4
TOPLAM		524	100

Tablo 3.7 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %44,3’ünün kadın ve %55,7’sinin erkek olduğu, %57,8’inin evli ve %42,2’sinin bekar olduğu görülmektedir. Bu çerçevede katılımcıların daha çok erkek ve evli çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Katılımcıların yaşlarına göre dağılıma bakıldığında %8,0’inin 25 yaş ve altı, %34,6’sının 26-30 yaş arası, %23,9’unun 31-35 yaş arası, %21,9’unun 36-40 yaş arası ve %11,6’sının 41 yaş ve üstü çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun 26-35 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların yaş ortalaması 33 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde %17,2'si lise ve altı, %43,3'ü önlisans, %30,0'u lisans ve %9,5'i lisansüstü derecesine sahiptir. Bu çerçevede katılımcıların çoğunluğunun önlisans ve lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir.

Çalışma süresine göre ise katılımcıların %9,5'i 1 yıldan az süredir, %28,4'ü 1-3 yıldır, %34,1'i 4-6 yıldır, %17,6'sı 7-9 yıldır ve %15,1'i 10 yıl ve daha fazla süredir mevcut kurumunda çalışmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların çoğunluğunun 1-6 yıldır kurumda çalışmakta olduğu görülmektedir.

Son olarak kurumdaki görevlerine bakıldığında katılımcıların %18,3'ünün doktor, %17,7'sinin hemşire, %19,5'inin teknisyen, %5,7'sinin hasta bakıcı veya laborant, %21,4'ünün memur veya sekreter ve %17,4'ünün güvenlik veya temizlik personeli olarak hizmet vermekte olduğu belirlenmiştir.

3.3.2. Ölçeklerin Yapısal Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler, daha önceki araştırmalardan adapte edilerek çalışmaya dahil edilmiştir. Bu nedenlere araştırma kapsamında ölçeklerin yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (ölçüm modeli) ile test edilmektedir. Yapısal geçerlilik bir ölçek içerisindeki ifadelerin ölçülmek istenen yapı ile yüksek derecede ilişkili olması ve ölçek faktörleri arasındaki ilişkilerin teorik olarak uygun olması anlamına gelmektedir (Carmines ve Zeller, 1979:23). Bu çerçevede ayrı ayrı örgütsel politika algısı ölçeğinin, işyeri arkadaşlığı ölçeğinin ve diğer ölçeklerin (işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini, işten ayrılma niyeti) dahil edildiği üç ayrı doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

3.3.2.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi

Örgütsel politika algısı ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (ölçüm modeli) sonuçları Tablo 3.8'de sunulmaktadır.

Tablo 3.8. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları

Örgütsel Politika Algısı Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü	Standart Hata Değeri	t değeri	R ² Değeri
<i>Genel Politik Davranış</i>				
1 Bu kurumda insanlar diğerlerinin ayağını kaydırarak kendilerini daha iyi konuma getirmeye çabalarlar.	0,848**	-	-	0,719
2 Bu birimde hiç kimsenin karşı gelemediği hep sözü geçen bir grup olmuştur.	0,773**	0,067	13,116	0,597
<i>Yükselmek için Gerekeni Yapma</i>				
3 Çalışanların, çok iyi kurumsallaşmış düşünceleri eleştirdikleri zaman bile bunları açık yüreklilikle ifade etmeleri desteklenir.*	0,590**	-	-	0,348
4 Bu kurumda “evet efendimci” çalışanlara yer yoktur; yöneticilerle aynı düşüncede olmama anlamına gelse bile iyi fikirlerin ortaya çıkması istenmektedir.*	0,591**	0,068	14,597	0,349
5 Bu kurumda diğer güçlü olanlarla aynı fikirde olmak en iyi seçenektir.	0,743**	0,096	13,114	0,553
6 Bu kurumda en iyisi mevcut durumu bozmamaktır.	0,785**	0,102	13,574	0,616
7 Bazen sessiz kalmak sistemle çatışmaktan daha kolaydır.	0,776**	0,101	13,476	0,602
8 Bazen başkalarına duymak istediklerini söylemek gerçekleri söylemekten daha iyidir.	0,812**	0,107	13,856	0,659
9 Kendi kararınızı vermektense size söyleneni düşünmek daha güvenlidir.	0,785**	0,102	13,579	0,617
<i>Terfi ve Maaş Uygulamaları</i>				
10 Ben bu birimde çalışmaya başladığımdan beri, ücret ve terfi işlemlerinin politik olarak uygulandığını asla görmedim.*	0,570**	-	-	0,325
11 Ben ilan edilmiş kurumsal politikalarla tutarsız, ücret artışı ya da terfi almış birisini hatırlamıyorum.*	0,615**	0,075	14,225	0,378
12 Almış olduğum ücret artışlarının hiçbiri, ücret artışlarının nasıl belirlenmesi gerektiğiyle ilgili politikalarla tutarlı değildir.	0,711**	0,103	12,190	0,505
13 İlan edilmiş olan ücret ve terfi politikalarının, uygulanmakta olan ücret ve terfi uygulamalarıyla hiçbir ilgisi yoktur.	0,815**	0,106	13,191	0,664
14 Ücret artışları ve terfiler söz konusu olduğunda, kurumsal politikalar dikkate alınmaz.	0,808**	0,110	13,133	0,653
15 Burada terfiler öylesine politik olarak belirlenirler ki; burada terfilere pek değer verilmez.	0,818**	0,115	13,222	0,669

*p<0,05; **p<0,01; N=524

Tablo 3.8 incelendiğinde örgütsel politika algısı ölçeği faktör yüklerinin 0,570 ile 0,848 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ayrıca ölçek içerisindeki en düşük t-değeri 12,190 olarak tespit edilmiş ve 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Dolayısıyla ölçek içerisindeki tüm ifadelerin faktör yükü 0,50'nin üzerindedir ve anlamlıdır (Brown, 2006:30).

Ölçüm modeli kapsamında faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması ve t değerlerinin anlamlı olması modelin kabul edilebilmesi için gereklidir fakat yeterli değildir. Bu kapsamda modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olması için, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile ne derece tutarlı olup olmadığını gösteren bazı uyum iyiliği kriterleri kullanılmaktadır (Şimşek, 2007:47).

Ölçüm modeli kapsamında geçerlilik ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) aracılığıyla test edilmiştir. Bu çerçevede model uyumu sağlanabilmesi için χ^2/sd değerinin 5'den küçük olması, GFI değerinin 0,85'den büyük olması, NFI, TLI ve CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olması ve RMSEA değerinin 0,80'den küçük olması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:81-84; Bryne, 2010:73-84; Kline, 2011:193-209; Meydan ve Şeşen, 2011:31-37). Ölçüm modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.9'da sunulmaktadır.

Tablo 3.9. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(235,192/85) 2,767	≤ 5
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,946	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,943	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,954	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,963	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,058	$\leq 0,080$

Tablo 3.9'daki uyum iyiliği değerleri, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlılık derecesini göstermektedir. Tablo incelendiğinde tüm uyum iyiliği kriterleri kapsamında hesaplanan değerlerin kabul şartını sağladığı tespit edilmiştir ($\chi^2/sd=2,767$, GFI=0,946, NFI=0,943, TLI=0,954, CFI=0,963, RMSEA=0,058). Elde edilen bu bulgu araştırmada kullanılan örgütsel politika algısı ölçeğinin örneklem verisi ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan 3 faktörden ve 15 ifadeden oluşan örgütsel politika algısı ölçeğinin yapısal geçerliliği sağlanmıştır.

3.3.2.2. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi

İşyeri arkadaşlığı ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.10'da sunulmaktadır.

Tablo 3.10. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları

İşyeri Arkadaşlığı Ölçek İfadeleri	Faktör Yüğü	Standart Hata Değeri	t değeri	R ² Değeri
<i>Arkadaşlık Fırsatı</i>				
1 İş arkadaşlarımı yakından tanıma fırsatına sahibim.	0,691**	-	-	0,478
2 Karşılaştığımız problemlerin çözümünde iş arkadaşlarımla birlikte çalışabiliyorum.	0,678**	0,070	14,016	0,460
3 Çalıştığım kurumda, iş arkadaşlarımla odasına rahatlıkla gidip sohbet etme imkânına sahibim.	0,725**	0,073	14,869	0,525
4 Çalıştığım kurum, çalışanlar arası iletişimin geliştirilmesini destekler.	0,757**	0,072	15,438	0,573
5 Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla yakın ilişkiler geliştirme fırsatına sahibim.	0,799**	0,074	16,150	0,638
6 İşler düzgün şekilde yapıldığı sürece çalıştığım kurumda iş dışı sohbetlere müsamaha edilir.	0,801**	0,080	14,946	0,642
<i>Arkadaşlık Derecesi</i>				
7 İş yerindeki insanlarla güçlü arkadaşlıklara sahibim.	0,798**	-	-	0,636
8 İş arkadaşlarımla iş dışında da sosyalleşmekteyim.	0,851**	0,049	22,014	0,723
9 İş arkadaşlarımla sırlarımı paylaşabiliyorum.	0,822**	0,052	21,036	0,676
10 Birçok iş arkadaşlarıma karşı güçlü bir güven duygusuna sahibim.	0,797**	0,056	20,196	0,635
11 İşyerine gelmek istememin bir nedeni de burada sevdiğim iş arkadaşlarımla olmasındır.	0,814**	0,055	20,766	0,663
12 Birlikte çalıştığım insanların gerçek birer arkadaş olmadığını düşünüyorum.*	0,716**	0,054	17,608	0,513

*p<0,05; **p<0,01; N=524

Tablo 3.10 incelendiğinde işyeri arkadaşlığı ölçeği faktör yüklerinin 0,678 ile 0,851 arasında değiştigi belirlenmiştir. Ayrıca ölçek içerisindeki en düşük t-değeri 14,016 olarak tespit edilmiş ve 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla ölçek içerisindeki tüm ifadelerin faktör yükü 0,50'nin üzerindedir ve anlamlıdır (Brown, 2006:30).

Ölçüm modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.11'de sunulmaktadır.

Tablo 3.11. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(107,785/52) 2,073	≤ 5
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,965	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,971	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,981	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,985	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,045	$\leq 0,080$

Tablo 3.11'deki uyum iyiliği değerleri, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlılık derecesini göstermektedir. Tablo incelendiğinde tüm uyum iyiliği kriterleri kapsamında hesaplanan değerlerin kabul şartını sağladığı tespit edilmiştir ($\chi^2/sd=2,073$, GFI=0,965, NFI=0,971, TLI=0,981, CFI=0,985, RMSEA=0,045). Elde edilen bu bulgu araştırmada kullanılan işyeri arkadaşlığı ölçeğinin örneklem verisi ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan 2 faktörden ve 12 ifadeden oluşan işyeri arkadaşlığı ölçeğinin yapısal geçerliliği sağlanmıştır.

3.3.2.3. Bireysel Sonuçlar Ölçekleri Yapısal Geçerlilik Analizi

Çalışma kapsamında kullanılan diğer ölçekler olan işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ise tek faktörlü yapıya sahiptirler. Bu nedenle işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin dahil edildiği tek bir doğrulayıcı faktör analizi ile bu ölçeklerin yapısal geçerliliği test edilmiştir.

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda işe bağlılık ölçeğinde yer alan bir ifadenin (*bana göre işim, kimliğimin küçük bir parçasıdır*) ve iş tatmini ölçeğinde yer alan bir ifadenin (*işimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor*) faktör yükünün 0,50'nin altında olduğu, dolayısıyla faktör yapısını ve uyum iyiliğini olumsuz olarak etkilediği gözlenmiştir. Belirtilen iki ifade analiz dışında bırakılmış ve doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır (Hair vd., 1998:625; Brown, 2006:118; Bryne, 2010:85).

İşe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapısal geçerliliğini test etmek için iki maddenin analiz dışında bırakılması ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.12'de sunulmaktadır.

Tablo 3.12. Bireysel Sonuçlar Ölçekleri Ölçüm Modeli Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü	Standart Hata Değeri	t değeri	R ² Değeri
<i>İşe Bağlılık</i>				
1 Başıma gelen en önemli olayları şimdiki işimde yaşadım.	0,543**	-	-	0,295
3 Şahsen, işime çok bağılıyım.	0,699**	0,119	11,543	0,489
4 İşiyile yatıp kalkan bir insanımdır.	0,715**	0,114	11,693	0,512
5 İlgi alanlarıımın çoğunun merkezinde işim vardır.	0,706**	0,119	11,607	0,498
6 İşime koparılması güç bağlarla bağılıyım.	0,741**	0,124	11,922	0,548
7 Genellikle işime karşı ilgisiz biriyimdir.*	0,521**	0,11	9,534	0,272
8 Kişisel yaşamımda belirlediğim amaçların çoğu işimle ilgilidir.	0,670**	0,111	11,256	0,449
9 İşimi varoluş nedenim olarak görüyorum.	0,643**	0,118	10,971	0,413
10 Zamanımın çoğunu işime ayırım.	0,641**	0,119	10,954	0,411
<i>İşyeri Nezaketsizliği</i>				
1 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarıım beni küçümserler veya hor görürler.	0,725**	-	-	0,526
2 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarıım sözlerimi kâle almazlar veya düşüncelerimi çok az dikkate alırlar.	0,788**	0,064	17,805	0,62
3 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarıım benim hakkımda alçaltıcı veya onur kırıcı değerlendirmeler yapmaktadır.	0,853**	0,062	19,335	0,727
4 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarıım bana herkesin içinde veya özel olarak meslek ahlakına aykırı hitap eder.	0,824**	0,062	18,665	0,679
5 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarıım işime olan yakınlığııı umursamaz veya beni işimden soğutur.	0,809**	0,064	18,3	0,654
6 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarıım benim sorumluluğumdaki konularda şüpheli davranırlar.	0,801**	0,062	18,112	0,641
7 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarıım beni kişisel tartışmalara çekmek için hoş olmayan davranışlar sergilediler.	0,788**	0,063	17,824	0,622
<i>İş Tatmini</i>				
1 İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	0,647**	-	-	0,419
2 İşimden heyecan duyuyorum.	0,680**	0,085	12,856	0,463
4 Bu kurumda uzun süre çalışacağıımı düşünüyorum.	0,732**	0,083	13,589	0,536
5 İşimde kendimi mutlu hissediyorum.	0,756**	0,084	13,897	0,571
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>				
1 Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.	0,830**	-	-	0,689
2 Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	0,910**	0,044	25,292	0,829
3 Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	0,845**	0,049	23,005	0,714

*p<0,05; **p<0,01; N=524

Tablo 3.12 incelendiğinde işe bağlılık ölçeği için faktör yüklerinin 0,521 ile 0,741 arasında, işyeri nezaketsizliği ölçeği için faktör yüklerinin 0,725 ile 0,853 arasında, iş tatmini ölçeği için faktör yüklerinin 0,647 ile 0,756 arasında ve işten ayrılma niyeti ölçeği için faktör yüklerinin 0,830 ile 0,910 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Ayrıca ölçekler içerisindeki en düşük t-değeri 9,534 olarak tespit edilmiş ve 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri içerisindeki tüm ifadelerin faktör yükü 0,50'nin üzerindedir ve anlamlıdır (Brown, 2006:30).

Ölçüm modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.13'de sunulmaktadır.

Tablo 3.13. Bireysel Sonuçlar Ölçekleri Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(433,511/224) 1,935	≤ 5
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,933	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,936	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,964	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,968	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,042	$\leq 0,080$

Tablo 3.13'teki uyum iyiliği değerleri, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlılık derecesini göstermektedir. Tablo incelendiğinde tüm uyum iyiliği kriterleri kapsamında hesaplanan değerlerin kabul şartını sağladığı tespit edilmiştir ($\chi^2/sd=1,935$, GFI=0,933, NFI=0,936, TLI=0,964, CFI=0,968, RMSEA=0,042). Elde edilen bu bulgu araştırmada kullanılan işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin örneklem verisi ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan tek faktörden ve 9 ifadeden oluşan işe bağlılık ölçeğinin, tek faktör ve 7 ifadeden oluşan işyeri nezaketsizliği ölçeğinin, tek faktör ve 4 ifadeden oluşan iş tatmini ölçeğinin ve tek faktör ve 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin yapısal geçerliliği sağlanmıştır.

3.3.3. Ölçeklerin Ayrışım ve Birleşim Geçerliliği Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin ayrışım ve birleşim geçerlilikleri de ayrıca incelenmiştir. Ayrışım ve birleşim geçerliliği ölçüm modelinde

kullanılan ifadelerin, gerçekten bağılı oldukları faktörlerin birer temsilcisi olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla hesaplanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Ayırışım geçerliliği, ölçüm modelinde kullanılan yapıların aynı şeyi ölçmediğinden emin olmak amacıyla kullanılmaktadır. Birleşim geçerliliği ise aynı yapıyı ölçen alternatif değişkenlerin ilişki derecesini göstermektedir (Hair vd., 1998:612).

Ayırışım ve birleşim geçerliliğinin hesaplanmasında birleşik güvenilirlik değerleri (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar kullanılmaktadır. Açıklanan ortalama varyans her bir gizil değişkenin gözlenen değişkenlerde açıkladığı toplam varyans değerini göstermektedir. Birleşik güvenilirlik değeri ise, cronbach alfa değerine benzer şekilde hesaplanmaktadır ve gizil değişkene yüklenen gözlenen değişkenlerin içsel güvenilirliğini göstermektedir (Hair vd., 1998:612). Birleşik güvenilirlik değerleri (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 3.14’de gösterilmektedir.

Tablo 3.14. Birleşik Güvenilirlik Değerleri, Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişken	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 GPD	0,793	0,658	0,811 ^a								
2 YİGY	0,888	0,535	0,542**	0,732 ^a							
3 TMU	0,871	0,534	0,530**	0,514**	0,731 ^a						
4 Ark. Fır.	0,881	0,553	-0,216**	-0,294**	-0,444**	0,744 ^a					
5 Ark. Der.	0,914	0,641	-0,158**	-0,236**	-0,401**	0,679**	0,801 ^a				
6 İş. Bağ.	0,871	0,542	-0,183**	-0,191**	-0,330**	0,471**	0,588**	0,736 ^a			
7 İş. Nez.	0,925	0,638	0,166**	-0,051	0,164**	-0,365**	-0,418**	-0,427**	0,799 ^a		
8 İş. Tat.	0,797	0,597	-0,253**	-0,250**	-0,366**	0,476**	0,559**	0,718**	-0,509**	0,772 ^a	
9 İAN	0,897	0,744	0,112*	0,062	0,169**	-0,350**	-0,422**	-0,522**	0,732**	-0,650**	0,862 ^a

*p<0,05; **p<0,01; N=524; GPD=Genel politik davranış, YİGY=Yükselmek için gerekeni yapma, TMU=Terfi ve maaş uygulamaları, Ark. Fır.=Arkadaşlık fırsatı, Ark. Der.=Arkadaşlık derecesi, İş. Bağ.=İşe bağlılık, İş. Nez.=İşyeri nezaketsizliği, İş. Tat.=İş tatmini, İAN=İşten ayrılma niyeti, CR=Birleşik Güvenilirlik, AVE=Açıklanan Ortalama Varyans

Not: Köşegen değerler (a), açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekök değerleridir.

Birleşim geçerliliğinin sağlanabilmesi için her bir değişkenin hesaplanan AVE değeri 0,50’den büyük olmalıdır ve her bir değişken için hesaplanan CR değeri 0,70’den büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981:45-46; Hair vd., 1998:612). Tablo 3.14’e bakıldığında tüm değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte her bir değişken için hesaplanan CR değerleri de

0,70'in üzerindedir. Bu bulgu, araştırma kapsamında kullanılan tüm değişkenler için birleşim geçerliliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir.

Ayrışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için ise, bir değişken için hesaplanan AVE'nin karekök değeri, o değişkenin diğer değişkenler ile arasındaki korelasyon değerinden büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981:45-46; Hair vd., 1998:612). Tablo 3.14'e göre her bir değişken için hesaplanan AVE'nin karekök değeri, o değişkenin diğer değişkenler ile arasındaki korelasyon değerinden büyüktür. Dolayısıyla, tüm değişkenler için ayrışım geçerliliği de sağlanmaktadır.

3.3.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Geçerlilik analizlerinin ardından ölçeklerin güvenilirlikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Güvenilirlik, bir deney, test veya herhangi bir ölçüm sürecinin tekrarlanan denemelerde aynı sonuçları vermesi ile ilgilidir (Carmines ve Zeller, 1979:11). Ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi sürecinde her bir ölçeğe ve ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa (α) istatistiği kullanılmıştır. Cronbach Alfa istatistiği, ölçek içerisindeki ifadelerin homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmak amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994:264-265; Kline, 2011:69). Genel olarak Cronbach Alfa istatistiği için kabul edilen en düşük değer 0.70 olarak ifade edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29).

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.15'te gösterilmektedir.

Tablo 3.15. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa (α) Değeri
Örgütsel Politika Algısı Ölçeği	15	0,904
Genel Politik Davranış	2	0,791
Yükselmek İçin Gerekeni Yapma	7	0,890
Terfi ve Maaş Uygulamaları	6	0,874
İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği	12	0,921
Arkadaşlık Fırsatı	6	0,877
Arkadaşlık Derecesi	6	0,913
İşe Bağlılık Ölçeği	9	0,869
İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği	7	0,925
İş Tatmini Ölçeği	4	0,797
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	0,893

Tablo 3.15'e bakıldığında örgütsel politika algısı ölçeğinin genel politik davranış boyutu için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0,791, yükselmek için gerekeni yapma boyutu için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0,890 ve terfi ve maaş uygulamaları boyutu için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0,874 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte bütünsel olarak örgütsel politika algısı ölçeği için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0,904'tür.

İşyeri arkadaşlığı ölçeğinin arkadaşlık fırsatı boyutu için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0,877 ve arkadaşlık derecesi boyutu için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0,913 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak işyeri arkadaşlığı ölçeği için hesaplanan Cronbach alfa değeri ise 0,921'dir.

Bununla birlikte işe bağlılık ölçeği için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0,869, işyeri nezaketsizliği ölçeği için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0,925, iş tatmini ölçeği için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0,797 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için hesaplanan Cronbach alfa değeri 0,893 olarak belirlenmiştir.

Elde edilen bu bulgular incelendiğinde, tüm ölçekleri ve alt boyutların elde 0,70'in üzerinde Cronbach alfa değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29).

3.3.5. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler, araştırmaya katılan hastane personelinin anket formuna verdiği cevaplar sonucunda elde edilen verinin yapısının ve yığılma

noktalarının belirlenmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla tanımlayıcı istatistikler kapsamında anketteki ifadelerle verilen yanıtların ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmektedir.

3.3.5.1. Örgütsel Politika Algısı Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel politika algısının derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelerle ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.16'da gösterilmektedir.



Tablo 3.16. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Tanımlayıcı Değerler

Örgütsel Politika Algısı Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
<i>Genel Politik Davranış</i>						
1 Bu kurumda insanlar diğerlerinin ayağını kaydırarak kendilerini daha iyi konuma getirmeye çabalarlar.	3,314	1,094	-0,401	-0,607	3,315	0,977
2 Bu birimde hiç kimsenin karşı gelemediği hep sözü geçen bir grup olmuştur.	3,316	1,054	0,096	-0,726		
<i>Yükselmek için Gerekeni Yapma</i>						
3 Çalışanların, çok iyi kurumsallaşmış düşünceleri eleştirdikleri zaman bile bunları açık yüreklilikle ifade etmeleri desteklenir.*	3,053	1,025	-0,150	-0,530	3,284	0,817
4 Bu kurumda “evet efendimci” çalışanlara yer yoktur; yöneticilerle aynı düşüncede olmama anlamına gelse bile iyi fikirlerin ortaya çıkması istenmektedir.*	3,070	1,020	-0,066	-0,616		
5 Bu kurumda diğer güçlü olanlarla aynı fikirde olmak en iyi seçenektir.	3,324	1,024	-0,318	-0,568		
6 Bu kurumda en iyisi mevcut durumu pozmamaktır.	3,358	1,069	-0,217	-0,717		
7 Bazen sessiz kalmak sistemle çatışmaktan daha kolaydır.	3,448	1,058	-0,331	-0,584		
8 Bazen başkalarına duymak istediklerini söylemek gerçekleri söylemekten daha iyidir.	3,398	1,100	-0,260	-0,784		
9 Kendi kararınızı vermektense size söyleneni düşünmek daha güvenlidir.	3,337	1,063	-0,246	-0,632		
<i>Terfi ve Maaş Uygulamaları</i>						
10 Ben bu birimde çalışmaya başladığımdan beri, ücret ve terfi işlemlerinin politik olarak uygulandığını asla görmedim.*	2,874	1,013	-0,044	-0,267	3,026	0,801
11 Ben ilan edilmiş kurumsal politikalarla tutarsız, ücret artışı ya da terfi almış birisini hatırlamıyorum.*	3,034	0,996	-0,069	-0,207		
12 Almış olduğum ücret artışlarının hiçbiri, ücret artışlarının nasıl belirlenmesi gerektiğiyle ilgili politikalarla tutarlı değildir.	3,001	1,020	-0,004	-0,379		
13 İlan edilmiş olan ücret ve terfi politikalarının, uygulanmakta olan ücret ve terfi uygulamalarıyla hiçbir ilgisi yoktur.	3,078	0,991	-0,169	-0,258		
14 Ücret artışları ve terfiler söz konusu olduğunda, kurumsal politikalar dikkate alınmaz.	3,059	1,035	-0,108	-0,312		
15 Burada terfiler öylesine politik olarak belirlenirler ki; burada terfilere pek değer verilmez.	3,110	1,076	-0,074	-0,541		

Tablo 3.16'ya bakıldığında, araştırmaya katılan hastane personelinin örgütsel politika algısına ilişkin en yüksek puan ortalamasına sahip ifadelerin;

- “Bazen sessiz kalmak sistemle çatışmaktan daha kolaydır” (Ort=3,448),
- “Bazen başkalarına duymak istediklerini söylemek gerçekleri söylemekten daha iyidir” (Ort=3,398),

- “Bu kurumda en iyisi mevcut durumu bozmamaktır” (Ort=3,358) olduğu görülmektedir.

Buna karşılık araştırmaya katılan hastane personelinin örgütsel politika algısına ilişkin en düşük puan ortalamasına sahip ifadelerin ise;

- “Ben bu birimde çalışmaya başladığımdan beri, ücret ve terfi işlemlerinin politik olarak uygulandığını asla görmedim*” (Ort=2,874),
- “Almış olduğum ücret artışlarının hiçbiri, ücret artışlarının nasıl belirlenmesi gerektiğiyle ilgili politikalarla tutarlı değildir” (Ort=3,001),
- “Ben ilan edilmiş kurumsal politikalarla tutarsız, ücret artışı ya da terfi almış birisini hatırlamıyorum*” (Ort=3,034) olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgulara göre çalışmaya katılan hastane çalışanları, yükselmek için gerekeni yapma davranışının örgüt içinde daha fazla sergilendiğini düşünmektedir. Genel olarak ölçek ortalamaları incelendiğinde ise en yüksek ortalamaya sahip boyutun genel politik davranışlar olduğu (Ort=3,315), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise terfi ve maaş uygulamaları boyutu olduğu belirlenmiştir (Ort=3,026). Buna karşılık örgütsel politika algısının tüm boyutlarına ilişkin hastane çalışanlarının orta seviye bir algısının bulunduğu görülmektedir.

3.3.5.2. İşyeri Arkadaşlığı Tanımlayıcı İstatistikleri

İşyeri arkadaşlığının derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelerle ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.17’de gösterilmektedir.

Tablo 3.17. İşyeri Arkadaşlığına İlişkin Tanımlayıcı Değerler

İş Arkadaşlığı Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
<i>Arkadaşlık Fırsatı</i>						
1 İş arkadaşlarımı yakından tanıma fırsatına sahibim.	3,284	0,948	-0,204	-0,409	3,181	0,761
2 Karşılaştığımız problemlerin çözümünde iş arkadaşlarımla birlikte çalışabiliyorum.	3,274	0,946	-0,165	-0,266		
3 Çalıştığım kurumda, iş arkadaşlarımla odasına rahatlıkla gidip sohbet etme imkânına sahibim.	3,238	0,986	-0,085	-0,528		
4 Çalıştığım kurum, çalışanlar arası iletişimin geliştirilmesini destekler.	3,101	0,961	-0,030	-0,308		
5 Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla yakın ilişkiler geliştirme fırsatına sahibim.	3,133	0,986	0,006	-0,478		
6 İşler düzgün şekilde yapıldığı sürece çalıştığım kurumda iş dışı sohbetlere müsamaha edilir.	3,059	0,976	-0,069	-0,328		
<i>Arkadaşlık Derecesi</i>						
7 İş yerindeki insanlarla güçlü arkadaşlıklara sahibim.	3,303	1,014	-0,415	-0,117	3,312	0,901
8 İş arkadaşlarımla iş dışında da sosyalleşmekteyim.	3,414	1,024	-0,629	-0,311		
9 İş arkadaşlarımla sırlarımı paylaşabilmekteyim.	3,259	1,084	-0,268	-0,369		
10 Birçok iş arkadaşıma karşı güçlü bir güven duygusuna sahibim.	3,370	1,143	-0,352	-0,628		
11 İşyerine gelmek istememin bir nedeni de burada sevdiğim iş arkadaşlarımla olmasındır.	3,284	1,129	-0,440	-0,502		
12 Birlikte çalıştığım insanların gerçek birer arkadaş olmadığını düşünüyorum.*	3,242	1,069	-0,316	-0,463		

Tablo 3.17'ye bakıldığında, araştırmaya katılan hastane personelinin algıladığı işyeri arkadaşlığına ilişkin en yüksek puan ortalamasına sahip ifadelerin;

- “İş arkadaşlarımla iş dışında da sosyalleşmekteyim” (Ort=3,414),
- “Birçok iş arkadaşıma karşı güçlü bir güven duygusuna sahibim” (Ort=3,370),
- “İş yerindeki insanlarla güçlü arkadaşlıklara sahibim” (Ort=3,303) olduğu görülmektedir.

Buna karşılık araştırmaya katılan hastane personelinin algıladığı işyeri arkadaşlığına ilişkin en düşük puan ortalamasına sahip ifadelerin ise;

- “İşler düzgün şekilde yapıldığı sürece çalıştığım kurumda iş dışı sohbetlere müsamaha edilir” (Ort=3,059),
- “Çalıştığım kurum, çalışanlar arası iletişimin geliştirilmesini destekler” (Ort=3,101),
- “Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla yakın ilişkiler geliştirme fırsatına sahibim” (Ort=3,133) olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular, çalışmaya katılan hastane çalışanlarının, örgüt içerisinde arkadaşlık derecesi unsurlarına ilişkin algısının arkadaşlık fırsatı unsurlarına ilişkin algısından daha fazla olduğunu göstermektedir. Genel olarak ölçek ortalamaları incelendiğinde de en yüksek ortalamaya sahip boyutun arkadaşlık derecesi olduğu (Ort=3,312), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise arkadaşlık fırsatı boyutu olduğu belirlenmiştir (Ort=3,181). Buna karşılık işyeri arkadaşlığının iki boyutuna ilişkin hastane çalışanlarının orta seviye bir algısının bulunduğu görülmektedir.

3.3.5.3. İşe Bağlılık Tanımlayıcı İstatistikleri

İşe bağlılığın derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelere ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.18’de gösterilmektedir.

Tablo 3.18. İşe Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı Değerler

İşe Bağlılık Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
1 Başıma gelen en önemli olayları şimdiki işimde yaşadım.	3,190	0,934	-0,022	-0,406	3,237	0,691
3 Şahsen, işime çok bağlıyım.	3,385	0,993	-0,174	-0,453		
4 İşiyile yatıp kalkan bir insanımdır.	3,303	0,946	-0,042	-0,273		
5 İlgi alanlarıımın çoğunun merkezinde işim vardır.	3,229	0,991	-0,129	-0,342		
6 İşime koparılması güç bağlarla bağlıyım.	3,282	1,012	-0,233	-0,271		
7 Genellikle işime karşı ilgisiz biriyimdir.*	3,261	1,019	-0,139	-0,325		
8 Kişisel yaşamımda belirlediğim amaçların çoğu işimle ilgilidir.	3,200	0,947	-0,044	-0,151		
9 İşimi varoluş nedenim olarak görüyorum.	3,074	1,021	-0,052	-0,421		
10 Zamanımın çoğunu işime ayırıırım.	3,209	1,030	-0,187	-0,537		

Tablo 3.18’e bakıldığında, araştırmaya katılan hastane personelinin algıladığı işe bağlılık derecesine ilişkin en yüksek puan ortalamasına sahip ifadelerin;

- “*Bana göre işim, kimliğimin küçük bir parçasıdır**” (Ort=3,385),
- “*Şahsen, işime çok bağlıyım*” (Ort=3,303),

Buna karşılık araştırmaya katılan hastane personelinin algıladığı işe bağlılık derecesine ilişkin en düşük puan ortalamasına sahip ifadelerin ise;

- “*Kişisel yaşamımda belirlediğim amaçların çoğu işimle ilgilidir*” (Ort=3,074),

- “Başıma gelen en önemli olayları şimdiki işimde yaşadım” (Ort=3,190) olduğu belirlenmiştir.

Genel olarak ölçek ortalamasına bakıldığında ise, hastane çalışanlarının işe bağlılık derecesinde orta seviye bir algısının bulunduğu görülmektedir (Ort=3,237).

3.3.5.4. İşyeri Nezaketsizliği Tanımlayıcı İstatistikleri

İşyeri nezaketsizliğinin derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelere ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.19’da gösterilmektedir.

Tablo 3.19. İşyeri Nezaketsizliğine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

İşyeri Nezaketsizliği Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
1 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım beni küçümserler veya hor görürler.	2,711	1,098	0,303	-0,743	2,576	0,937
2 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım sözlerimi kâle almazlar veya düşüncelerimi çok az dikkate alırlar.	2,675	1,145	0,307	-0,740		
3 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım benim hakkımda alçaltıcı veya onur kırıcı değerlendirmeler yapmaktadır.	2,595	1,126	0,409	-0,685		
4 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım bana herkesin içinde veya özel olarak meslek ahlakına aykırı hitap eder.	2,511	1,120	0,532	-0,534		
5 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım işime olan yakınlığımı umursamaz veya beni işimden soğutur.	2,574	1,148	0,383	-0,719		
6 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım benim sorumluluğumdaki konularda şüpheli davranırlar.	2,500	1,125	0,468	-0,568		
7 Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım beni kişisel tartışmalara çekmek için hoş olmayan davranışlar sergilediler.	2,465	1,138	0,428	-0,724		

Tablo 3.19’a bakıldığında, araştırmaya katılan hastane personelinin algıladığı işyeri nezaketsizliğinin derecesine ilişkin en yüksek puan ortalamasına sahip ifadelerin;

- “Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım beni küçümserler veya hor görürler” (Ort=2,711),
- “Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım sözlerimi kâle almazlar veya düşüncelerimi çok az dikkate alırlar” (Ort=2,675),

Buna karşılık araştırmaya katılan hastane personelinin algıladığı işyeri nezaketsizliği derecesine ilişkin en düşük puan ortalamasına sahip ifadelerin ise;

- “Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım beni kişisel tartışmalara çekmek için hoş olmayan davranışlar sergilediler” (Ort=2,465),
- “Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım benim sorumluluğumdaki konularda şüpheli davranırlar” (Ort=2,500) olduğu belirlenmiştir.

Genel olarak ölçek ortalamasına bakıldığında ise, hastane çalışanlarının işyeri nezaketsizliği derecesinde düşük seviye bir algısının bulunduğu görülmektedir (Ort=2,576).

3.3.5.5. İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikleri

İş tatmininin derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelere ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.20’de gösterilmektedir.

Tablo 3.20. İş Tatminine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

İş Tatmini Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
1 İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	3,150	0,967	-0,293	-0,308	3,211	0,769
2 İşimden heyecan duyuyorum.	3,129	1,003	-0,206	-0,370		
4 Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum.	3,334	0,966	-0,404	-0,120		
5 İşimde kendimi mutlu hissediyorum.	3,230	0,967	-0,119	-0,303		

Tablo 3.20 incelendiğinde, araştırmaya katılan hastane personelinin algıladığı iş tatmini derecesine ilişkin en yüksek puan ortalamasına sahip ifadenin “*Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum*” (Ort=3,334) olduğu görülmektedir. Buna karşılık araştırmaya katılan hastane personelinin algıladığı iş tatmini derecesine ilişkin en düşük puan ortalamasına sahip ifadenin ise “*İşimden heyecan duyuyorum*” (Ort=3,129) olduğu belirlenmiştir.

Genel olarak ölçek ortalamasına bakıldığında ise, hastane çalışanlarının iş tatmini derecesinde orta seviye bir algısının bulunduğu görülmektedir (Ort=3,211).

3.3.5.6. İşten Ayrılma Niyeti Tanımlayıcı İstatistikleri

İşten ayrılma niyetinin derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelere ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.21’de gösterilmektedir.

Tablo 3.21. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

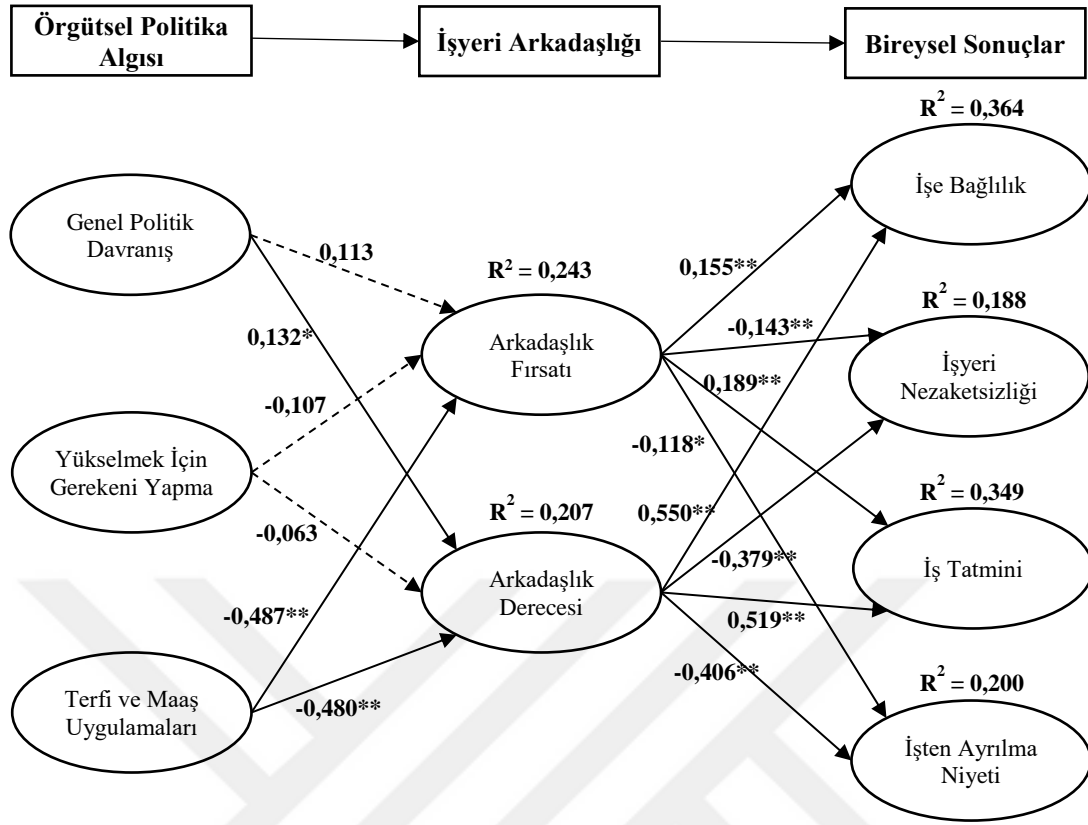
İşten Ayrılma Niyeti Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
1 Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.	2,694	1,061	0,306	-0,370	2,682	1,004
2 Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	2,671	1,081	0,226	-0,463		
3 Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	2,681	1,174	0,327	-0,619		

Tablo 3.21 incelendiğinde, araştırmaya katılan hastane personelinin algıladığı işten ayrılma niyetinin derecesine ilişkin en yüksek puan ortalamasına sahip ifadenin “Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım” (Ort=2,694) olduğu görülmektedir. Buna karşılık araştırmaya katılan hastane personelinin algıladığı işten ayrılma niyeti derecesine ilişkin en düşük puan ortalamasına sahip ifadenin ise “Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım” (Ort=2,671) olduğu belirlenmiştir.

Genel olarak ölçek ortalamasına bakıldığında ise, hastane çalışanlarının işten ayrılma niyeti derecesinde düşük seviye bir algısının bulunduğu görülmektedir (Ort=2,682).

3.3.6. Hipotez Testleri Sonuçları

Bu araştırmada, çalışanların örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığını nasıl etkilediği ve işyeri arkadaşlığının bireysel sonuçlar kapsamında işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Araştırmada test edilmek istenen hipotezler yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi ile araştırılmaktadır. Yol analizi sonuçları Şekil 3.2’de gösterilmektedir.



*p<0,05; **p<0,01; N=524

Şekil 3.2. Yol Analizi Sonuçları

Gerçekleştirilen yol analizi elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.22’de sunulmaktadır.

Tablo 3.22. Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(2709,706/1155) 2,346	≤ 5
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,825	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,854	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,901	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,907	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,051	$\leq 0,080$

Tablo 3.2’deki uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, yol analizi kapsamında hesaplanan bazı uyum iyiliği değerlerinin kabul şartını sağladığı ($\chi^2/sd=2,346$, TLI=0,901, CFI=0,907, RMSEA=0,051), bazı değerlerin ise kabul şartını sağlamadığı görülmektedir (GFI=0,825, NFI=0,854). Bunun nedeni olarak çok fazla değişken

kapsamında analizin yapılmış olması gösterilebilir. Fakat genel olarak iyi uyum şartının sağlanması nedeniyle model içerisinde ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Yol analizi ile, araştırmada test edilmek istenen hipotezlere ilişkin analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk hipotezi ile örgütsel politika algısı boyutlarının işyeri arkadaşlığı boyutları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Analiz sonucunda genel politik davranışların arkadaşlık fırsatı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu belirlenmiştir ($H1a: \beta=0,113, p>0,05$). Bununla birlikte genel politik davranışların arkadaşlık derecesini ise pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir ($H1b: \beta=0,132, p<0,05$). Bu bulgulara göre “*genel politik davranışların arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır*” şeklinde kurulan H1a hipotezi ve “*genel politik davranışların arkadaşlık derecesi üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır*” şeklinde kurulan H1b hipotezi ankette yer alan olumsuz tutum ifadesi nedeniyle reddedilmektedir.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda yükselmek için gerekeni yapma davranışının hem arkadaşlık fırsatı üzerindeki etkisi ($H1c: \beta=-0,107, p>0,05$) hem de arkadaşlık derecesi üzerindeki etkisi ($H1d: \beta=-0,063, p>0,05$) anlamsız bulunmuştur. Bu bulgulara göre “*yükselmek için gerekeni yapma davranışının arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır*” şeklinde kurulan H1c hipotezi ve “*yükselmek için gerekeni yapma davranışının arkadaşlık derecesi üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır*” şeklinde kurulan H1d hipotezi reddedilmektedir.

Analiz sonucunda terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin algının arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ($H1e: \beta=-0,487, p<0,01$). Benzer şekilde terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin algının arkadaşlık derecesi üzerindeki etkisi de negatif yönlü ve anlamlıdır ($H1f: \beta=-0,480, p<0,01$). Dolayısıyla “*terfi ve maaş politikalarının arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır*” şeklindeki H1e hipotezi ve “*terfi ve maaş politikalarının arkadaşlık derecesi üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır*” şeklindeki H1f hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezi ile işyeri arkadaşlığı boyutlarının işe bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Gerçekleştirilen yol analizi sonucunda elde edilen

bulgular incelendiğinde, arkadaşlık fırsatının işe bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir ($H2a: \beta=0,155, p<0,01$). Yine benzer şekilde arkadaşlık derecesinin de işe bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($H2b: \beta=0,550, p<0,01$). Bu bulgular, “*arkadaşlık fırsatının işe bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*” şeklindeki H2a hipotezinin ve “*arkadaşlık derecesinin işe bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*” şeklindeki H2b hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi işyeri arkadaşlığı boyutlarının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Yol analizi sonucunda arkadaşlık fırsatının işyeri nezaketsizliğini negatif yönlü ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir ($H3a: \beta=-0,143, p<0,01$). Yine işyeri nezaketsizliği üzerinde arkadaşlık derecesinin de negatif yönlü ve anlamlı etkisi belirlenmiştir ($H3b: \beta=-0,379, p<0,01$). Dolayısıyla “*arkadaşlık fırsatının işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır*” şeklindeki H3a hipotezi ve “*arkadaşlık derecesinin işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır*” şeklindeki H3b hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi işyeri arkadaşlığı boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini test etmeye yöneliktir. Yol analizi sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, arkadaşlık fırsatının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir ($H4a: \beta=0,189, p<0,01$). Yine arkadaşlık derecesinin de iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ($H4b: \beta=0,519, p<0,01$). Dolayısıyla “*arkadaşlık fırsatının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*” şeklinde oluşturulan H4a hipotezi ve “*arkadaşlık derecesinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır*” şeklinde oluşturulan H4b hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipoteziyle ise işyeri arkadaşlığı boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Yol analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, arkadaşlık fırsatı işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir ($H5a: \beta=0,189, p<0,05$). Benzer şekilde arkadaşlık derecesinin de iş tatmini üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlıdır ($H5b: \beta=0,519, p<0,01$). Dolayısıyla “*arkadaşlık fırsatının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır*” şeklinde oluşturulan H5a hipotezi ve “*arkadaşlık derecesinin işten ayrılma*

niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H5b hipotezi kabul edilmiştir.

Genel olarak hipotez testlerinin sonuçları Tablo 3.23’de sunulmaktadır.

Tablo 3.23. Genel Olarak Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotezler	β Değeri	Standart Hata Değeri	t değeri	Hipotez Testi Sonucu
H1a Genel Pol. Dav. → Arkadaşlık Fırsatı	0,113	0,045	1,743	RED
H1b Genel Pol. Dav. → Arkadaşlık Derecesi	0,132*	0,056	2,031	RED
H1c Yük. İçin Ger. Yapma → Arkadaşlık Fırsatı	-0,107	0,063	-1,791	RED
H1d Yük. İçin Ger. Yapma → Arkadaşlık Derecesi	-0,063	0,078	-1,062	RED
H1e Terfi ve Maaş Uyg. → Arkadaşlık Fırsatı	-0,487**	0,076	-6,922	KABUL
H1f Terfi ve Maaş Uyg. → Arkadaşlık Derecesi	-0,480**	0,091	-7,065	KABUL
H2a Arkadaşlık Fırsatı → İşe Bağlılık	0,155**	0,035	3,453	KABUL
H2b Arkadaşlık Derecesi → İşe Bağlılık	0,550**	0,038	9,159	KABUL
H3a Arkadaşlık Fırsatı → İşyeri Nezaketsizliği	-0,143**	0,056	-3,076	KABUL
H3b Arkadaşlık Derecesi → İşyeri Nezaketsizliği	-0,379**	0,048	-7,699	KABUL
H4a Arkadaşlık Fırsatı → İş Tatmini	0,189**	0,046	3,905	KABUL
H4b Arkadaşlık Derecesi → İş Tatmini	0,519**	0,043	9,199	KABUL
H5a Arkadaşlık Fırsatı → İşten Ayrılma Niyeti	-0,118*	0,061	-2,559	KABUL
H5b Arkadaşlık Derecesi → İşten Ayrılma Niyeti	-0,406**	0,052	-8,326	KABUL

*p<0,05; **p<0,01; N=524

Tablo 3.23 incelendiğinde işyeri arkadaşlığının iki boyutu olan arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlık derecesi üzerinde örgütsel politika algısının genel politik davranışlar ve yükselmek için gerekeni yapma davranışının etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Buna karşılık terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin algının hem arkadaşlık fırsatını hem de arkadaşlık derecesini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Diğer taraftan bireysel çıktılar olarak modele dahil edilen işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde arkadaşlık derecesinin, arkadaşlık fırsatına nazaran daha güçlü bir etkisinin bulunduğu araştırma sonucunda elde edilen diğer bir bulgudur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında, işyeri arkadaşlıkları araştırılmış olup örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlıklarına olan etkisi ve bireysel sonuçları incelenmiştir. Bu çerçevede çalışmanın amacı, Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi personeli tarafından algılanan örgütsel politikaların işyeri arkadaşlıklarına olan etkisini tespit edebilmek ve bireysel sonuçlar olarak iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti ve işyeri nezaketsizliği işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya koyabilmek ve bu süreçte algılanan örgütsel politikaların nasıl bir etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilmektir.

Belirtilen amaç çerçevesinde çalışma, Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi personeline odaklanmaktadır. Çalışmanın kapsamını, hastanede çalışan doktor, hemşire, laborant, biyolog, acil tıp teknisyeni, hasta bakıcı, sağlık teknisyeni ve teknikeri, şoför, güvenlik görevlisi ve memurlar oluşturmaktadır.

Çalışma çerçevesinde kullanılan veri belirtilen hastanede görevli 524 personelden elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışma, hastane personelinin istihdam ilişkisini sürdürdüğü hastanede kurduğu ve geliştirdiği arkadaşlık ilişkisine odaklanmakta, örgütsel politika algısının bu arkadaşlıklara olan etkisinin belirlenmesi amacını taşımakta ve iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti ve işyeri nezaketsizliği işten ayrılma niyeti arasındaki etkisini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, işyeri arkadaşlıklarının ne olduğu ve nasıl geliştiğiyle ilgili açıklayıcı bilgiler vermesinin, bu arkadaşlıkların doğru anlaşılmasının kurumlar açısından önemli olduğu bulunmuştur ve hem çalışanlara hem de yöneticilere olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ilk hipotezi ile örgütsel politika algısı boyutlarının işyeri arkadaşlığı boyutları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Analiz sonucunda genel politik davranışların arkadaşlık fırsatı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte genel politik davranışların arkadaşlık derecesini ise pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre “genel politik davranışların arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklinde kurulan hipotez ve “genel politik davranışların arkadaşlık derecesi üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklinde kurulan hipotez reddedilmektedir. İşyeri arkadaşlıkları, örgütsel

politikaların yoğun olarak yürütüldüğü örgütlerde olumsuz gelişmeler yaşanabileceğinden, çalışanlar için güvenli bir ortam sağlamaktadır. Örgütsel politikaların olumsuz yönlerinden etkilenmemek için çalışanlar, güvendikleri arkadaşlarına daha içten davranmaktadır ve motivasyonları düşmemektedir. Bu da iş ortamlarında uygulanan genel politik davranışların, işyeri arkadaşlıkları oluşumuna ve gelişimine belli düzeyde olumlu bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Bu sonuç, örgütsel politikaların işyeri arkadaşlıklarına olumlu etkisinin olmadığına dair kuramsal açıklamalarla da örtüşmektedir (Nielsen vd., 2000: 639-642; Yen vd., 552-553:2009; Cropanzano vd, 1997:175-177; Tse vd., 2008: 206-208; Altıntaş, 2007: 162-163; Haq, 2011, 302-305; Miller vd., 218-220; Milam, 2012: 132-140; Gordon ve Hartman, 2009: 121-123; Chang: 2013:52-56).

Gerçekleştirilen analiz sonucunda yükselmek için gerekeni yapma davranışının hem arkadaşlık fırsatı üzerindeki etkisi hem de arkadaşlık derecesi üzerindeki etkisi anlamsız bulunmuştur. Bu bulgulara göre “yükselmek için gerekeni yapma davranışının arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklinde kurulan hipotez ve “yükselmek için gerekeni yapma davranışının arkadaşlık derecesi üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklinde kurulan hipotez reddedilmektedir. Analiz sonucunda, terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin algının arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin algının arkadaşlık derecesi üzerindeki etkisi de negatif yönlü ve anlamlıdır. Dolayısıyla “terfi ve maaş politikalarının arkadaşlık fırsatı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklindeki hipotez ve “terfi ve maaş politikalarının arkadaşlık derecesi üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklindeki hipotez kabul edilmektedir. İşyeri arkadaşlıkları çalışanların karşılıklı sevgi ve anlayış çerçevesinde başlamakta ve devam etmektedir. Bu yüzden, arkadaşlık ilişkileri yaşayan çalışanların aralarında gelişen empati duygusuyla bireyler, örgütte iş arkadaşlıklarını bozacak veya tehlikeye düşürecek terfi ve maaş politikalarından kaçınma yoluna gitmektedirler. Böylelikle, politik davranışların işyeri arkadaşlıklarını olumsuz yönde etkilediğini, iş ortamlarında yükselmek için gerekeni yapma davranışının ve terfi, maaş politikalarının arkadaşlık fırsatını olumsuz yönde etkilediğinin sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuç, daha önce yapılmış araştırmalarda elde edilen bilgilerle uyusmaktadır. (Bursalı ve Bağcı, 2011:36-37;

Eryılmaz, 2014:27; Ömüriş, 2014:100-108; Ofoegbu vd., 2012:67-68; Eren, 2013:550; Behram, 2015:43-44; Bursalı, 2008:152-154; Ayhan, 2013:12; Arıkan, 2011: 67-69).

Çalışmanın ikinci hipotezi ile işyeri arkadaşlığı boyutlarının işe bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Gerçekleştirilen yol analizi sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, arkadaşlık fırsatının işe bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Yine benzer şekilde arkadaşlık derecesinin de işe bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bu bulgular, “arkadaşlık fırsatının işe bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” şeklindeki hipotezin ve “arkadaşlık derecesinin işe bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” şeklindeki hipotezin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Bu durumda, işyerlerindeki arkadaşlık fırsatı ve derecesinin çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilediğini açıklamaktadır. İşyeri arkadaşlıkları olan çalışanlar olmayanlara göre görevlerini daha istekli yapmaktadır ve iş ortamlarında kendilerini daha az stresli hissetmektedirler. İşyeri arkadaşlıklarına sahip bireyler işle ilgili olumsuz yönleri birbirlerine destek olarak ve moral vererek başarmaktadırlar. Bu durumda işyeri arkadaşlıkları sayesinde çalışanlar işlerine daha bağlı hale gelerek iş ortamlarında yürütülen örgütsel politikaları ve olumsuzlukları bir tehdit olarak görmezler. Bu sonuç, iş arkadaşlığının ve boyutlarının arasındaki ilişkiyi inceleyen benzer çalışmalarla uyumluluk göstermektedir (Nielsen vd., 2000: 639-642; Ömüriş, 2014:100-108; Fındıklı, 2015:235; Harter vd., 2003:14-16; Mohr ve Zoghi, 2008: 291-292; Hamilton, 2007:96).

Çalışmanın üçüncü hipotezi ise işyeri arkadaşlığı boyutlarının işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Yol analizi sonucunda arkadaşlık fırsatının işyeri nezaketsizliğini negatif yönlü ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Yine işyeri nezaketsizliği üzerinde arkadaşlık derecesinin de negatif yönlü ve anlamlı etkisi belirlenmiştir. Dolayısıyla “arkadaşlık fırsatının işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklindeki hipotez ve “arkadaşlık derecesinin işyeri nezaketsizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklindeki hipotez kabul edilmektedir. O halde, örgütlerde çalışanların arkadaşlık fırsatı elde etmelerinin ve aralarındaki arkadaşlık derecesinin, çalışanlar arasında empati duygusunu geliştirerek, saygı dışındaki davranışlara baş vurmayıp, oluşabilecek nezaketsizlikleri önlediği anlamına gelmektedir. Özetle, işyeri arkadaşlıkları, çalışanları birbirlerine yakın hale

getirir ve arkadaşlıklar kurup geliştiren çalışanların, işyeri kuralları çerçevesinde faaliyetler yürüterek, iş ortamında daha saygılı ve hassas davranmalarını sağlamaktadır. Böylelikle elde edilen sonuçlar yapılmış benzer çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Kunkel vd., 2015: 113-114; Lewis ve Malecha, 2011:41-46; Morrison, 2008:340-342; Pearson vd., 2000: 124-131; Johnson ve Indvik, 2001; 710-712; Reio ve Ghosh, 2009:256-260; Meier ve Semmer:2013 472-473; Holm vd., 2015: 8).

Çalışmanın dördüncü hipotezi işyeri arkadaşlığı boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini test etmeye yöneliktir. Yol analizi sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, arkadaşlık fırsatının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Yine arkadaşlık derecesinin de iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla “arkadaşlık fırsatının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan hipotez ve “arkadaşlık derecesinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. İşyeri arkadaşlıklarının önemli olumlu etkilerinden biri de iş tatminliğini artırmasıdır. Çünkü çalışanlar arkadaşlık ilişkileri sayesinde aralarında daha çok bilgi ve deneyim paylaşımı sağlayarak görevleriyle ilgili birçok engeli birlikte kolayca aşabilmektedir. Arkadaşlık ilişkileri çalışma ortamında karşılan stresli ortamların aşılmasında kolaylık sağladığı düşünüldüğünde çalışanların işlerine duydukları olumsuz bakış açısını da en aza indirmektedir. Bu da işyeri arkadaşlıklarının boyutları olan arkadaşlık fırsatı ve derecesinin çalışanların yaşadıkları iş taminliğine olumlu yönde katkı sağladığını açıklamaktadır. Bu da işyeri arkadaşlıklarının boyutları olan arkadaşlık fırsatı ve derecesinin çalışanların yaşadıkları iş taminliğine olumlu yönde katkı sağladığını açıklamaktadır. Böylelikle, bu sonuçlar daha önce yapılmış araştırmaların elde ettikleri sonuçlarla uyumaktadır (Lee ve Ok, 2011: 4-5; Landis vd., 2015:42; Bauer 2004:13-14; Ömürş, 2014:100-108; Morrison, 2008:340-342; Tai ve Chuang, 2014:60-61; Dello vd., 2013:712-714; Olson vd., 2014:368-370).

Çalışmanın beşinci hipoteziyle ise işyeri arkadaşlığı boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Yol analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, arkadaşlık fırsatı işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir. Benzer şekilde arkadaşlık derecesinin de iş tatmini üzerindeki etkisi

negatif yönlü ve anlamlıdır. Dolayısıyla “arkadaşlık fırsatının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan hipotez ve “arkadaşlık derecesinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Günümüzde çalışanlar günün büyük bir bölümünü iş ortamlarında geçirmektedir ve bireyler gelişen teknolojik imkanlar ve sosyal medya aracılığıyla iş arkadaşlarıyla iş dışında da iletişime ve bilgi paylaşımına devam etmektedirler. Bu yüzden, bireyler için işyeri arkadaşlıkları daha önemli hale gelmektedir ve çalışanların arkadaşlarını kaybetme duygusu, işten ayrılma niyetlerini azaltmakta ve çalışanın motivasyonunu artırarak işinden duyduğu tatminini artırmaktadır. Bu durumda işyeri arkadaşlıkları çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmakta ve çalışanın motivasyonunu artırarak işinden duyduğu tatminini artırmaktadır. Elde edilen sonuçlar, bu konuyu irdelemiş daha önce yapılmış incelemelerin elde ettikleri sonuçlarla örtüşmektedir (Chen vd., 2008:282-284; Loi vd., 2006: 115-116; Voigt ve Hirst, 2015: 584-585; Coomber ve Barriball:2007: 312; Van der Heijden vd., 2009: 626-629; Acker, 2004: 71-72).

İşyeri arkadaşlığının iki boyutu olan arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlık derecesi üzerinde örgütsel politika algısının genel politik davranışlar ve yükselmek için gerekeni yapma davranışının etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Buna karşılık terfi ve maaş uygulamalarına ilişkin algının hem arkadaşlık fırsatını hem de arkadaşlık derecesini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan bireysel çıktılar olarak modele dahil edilen işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde arkadaşlık derecesinin, arkadaşlık fırsatına nazaran daha güçlü bir etkisinin bulunduğu araştırma sonucunda elde edilen diğer bir bulgudur. Bu sonuçlar daha önce bu konuyu inceleyen araştırmacıların elde ettikleri sonuçlarla uyusmaktadır (Riordan ve Griffeth, 1995:149-153; Nielsen vd., 2000: 639-641; Sias ve Cahill: 1998:295; Hamilton, 2007:96).

Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara dayanılarak bazı önerilerde bulunulabilir. Bu öneriler aşağıdaki sıralanmaktadır;

1- Geçmişte de olduğu gibi günümüzde örgütsel politikaların var olduğu ve hatta yoğun bir şekilde çalışanların bu politikalara başvurduğu düşünüldüğünde politik davranışların örgütler ve çalışanlar için ne denli önemli ve etkili olduğu ortaya

çıkılmaktadır. Çalışanların kendi amaçlarına hizmet eden politik davranışlara başvururken aralarındaki işyeri arkadaşlıklarının etkilenmemesi mümkün değildir. Çalışanlar daha fazla çıkar elde etme ve çıkarlarını korumak amacıyla politik davranışları uygularken işyeri arkadaşlarıyla karşı karşıya gelebilmektedir. Ülkemizde çoğu insan işe girmek için iş güvencesi ve uzun bir süre aynı işi yapmak amacıyla kamu alanlarını tercih etmektedirler. Kamu alanlarında arkadaşlık ilişkilerini zorlayan, yoğun örgütsel politikaların yarattığı, algıladıkları adaletsiz ve stresli çalışma ortamına rağmen, iş güvencesi ve düzenli çalışma saatleri nedeniyle orada çalışmaya devam etme eğilimindedirler. Bu araştırmanın bir kamu hastanesinde gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, işyeri arkadaşlıklarının ve örgütsel politikaların bu arkadaşlıklara ne gibi etkilerinin olduğu diğer kamu kuruluşlarında ve özel sektördeki işletmelerde çalışanlar üzerinde de yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

2-Örgütsel politikaların yoğun olduğu iş ortamlarında çalışanların performanslarının düştüğü, iş tatminliğinin azaldığı ve işten ayrılma niyetini artırdığı düşünüldüğünde, işyeri arkadaşlıkları yaşayan çalışanların yaşamayanlara göre örgütsel politikalarından uzak durdukları ve olumsuz yönlerinden daha az etkilendikleri bilgisi dahilinde, çalışanlarını kaybetme endişesi yaşanan işletme sahipleri veya yöneticilerinin, işyeri arkadaşlıklarının gelişmesine destek olmaları gerektiği ve bununla ilgili örgütte gerekli gözlemleri yaparak, örgütsel politikaların yol açtığı çıkar çatışmalarını önlemek ve daha adaletli kaynak dağıtımını için şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı benimsemeleri uygun olacaktır.

3- İşyeri arkadaşlıkları iş yeri nezaketsizliğini azaltan, örgüt için olumlu sonuçlar verebilecek ilişkilerdir. Çalıştığı iş ortamının adaletsiz ve politik oyunların yoğun olarak sergilendiği bir ortam olduğunu düşünen çalışanlar, işyeri nezaketsizliğini daha çok gözlemlemekte ve maruz kalmaktadırlar. İşyeri arkadaşlıklarının örgüte olumlu katkı sağladığı düşünüldüğünde hem yöneticiler hem de çalışanlar, işyeri nezaketsizliğine yol açan örgütsel politikaların oluşumuna izin vermemelidir. Çünkü bu nezaketsiz davranışlar iş arkadaşlıklarını bozabilecek düzeyde olumsuz davranışlar içermektedir ve bu durumda çalışanlar arasında çatışma ortamına neden olarak ve işten ayrılma niyetini artıracak veya başka bir birimde olmayı düşünecektir.

4- İşyeri arkadaşlıklarının iş tatminliğini artırmaktadır ancak örgütte yoğun örgütsel politikaların yürütüldüğünü algılayan çalışanların işlerinden duydukları tatmin ve işe bağlılıkları azalmakta ve işlerinden ayrılmayı düşünmektedirler. İnsan kaynakları açısından çok önemli bir konu olan, örgüte bazı yükler getiren personel devri ise hem maliyetli hem de uzun zaman alan zor bir konudur. Bu yüzden işyeri arkadaşlıklarının çalışanların işlerine duydukları bağlılığı artırdığı düşüncesiyle, yöneticiler işyeri arkadaşlıklarının önünü açmalı ve çalışanların işlerine daha bağlı hale gelerek, işlerine hem duygusal hem fiziksel yakınlaşmaları için iş dışında sosyal faaliyetler düzenlemeli ve çalışanların birbirlerine duydukları güven duygusunu artırmaya yönelik faaliyetler yürütmelidir.

5-İşyeri arkadaşlıklarının literatürde az da olsa örgüt için olumsuz yönlerinin olduğuyla ilgili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar, işyeri arkadaşlıkları yaşayan çalışanların örgütte ortak bir görevi yürütürken duygusal davranıp etkin çalışmamaları, işyeri arkadaşlıklarının yoğunlaştığı durumlarda romantik ilişkilerin gelişerek bu çalışanların duygusal kararlar vererek görev tanımlarını yerine getirememeye veya birbirlerinin açıklarını kapatmaya çalışarak daha büyük hatalara yol açma veya hata yaptıklarında üstünü kapatarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına engel olma gibi örgütsel politikaların önünü açacak ilişki olduğu da bilinmektedir. Yine işyeri arkadaşlıkları örgütsel politikaların yoğun yaşanmasına neden olabilecek olan kıskançlık, dedikodu, ayak kaydırma ve örgüt içinde gruplaşma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Bu durumda yine işletme sahipleri ve yöneticiler iyi gözlem yapmalı ve gerekli kararları almalıdır. Ayrıca günümüzde bireylerin iş ortamlarında daha yoğun saatler kaldığı, sosyal medya aracılığıyla işyeri arkadaşlıklarına, iş dışında da devam ettikleri ve literatürde işyeri arkadaşlıklarının olumsuz yönleriyle ilgili araştırmaların az olduğu düşünüldüğünde, işyeri arkadaşlıklarıyla ilgili daha detaylı araştırmaların yapılması önerilebilir.

6- İşyeri arkadaşlıkları konusu çalışanların birbirlerine duydukları yakınlık, güven, ortak siyasi görüş gibi önemli duygu ve düşünceleri barındırmaktadır. İşyeri arkadaşlıkları az sayıda bireyi barındıran örgütlerle daha çok sayıda, yüzlerce bireyi barındıran örgütlerde farklı durumlar arz edebileceği, kamu ve özel sektör ayrımına gidilerek incelenmesi gereken, yine örgütsel politikalar ele alarak araştırılması gereken

bir konudur. Böylelikle daha farklı sonuçların ortaya çıkması ve bu alandaki literatürün gelişimine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada ve işyeri arkadaşlıklarıyla ilgili yazında yapılmış olan çalışmalarındaki en önemli kısıt, incelemelerin nicel yöntemlerle yapılmış olmasıdır. Özellikle işyeri arkadaşlıklarının gönüllülük, karşılıklı güven ve yakınlık gibi çeşitli duygusal boyuta sahip olmasından dolayı, araştırmalarda sadece nicel yöntemler değil, aynı zamanda nitel ve çoklu yöntemler de benimsenmelidir. Çünkü işyeri arkadaşlıklarının gösterdiği özellikler, örgütlerdeki çalışan sayısı, yürüttüğü görevler ve çalışma saatlerine göre de farklılık arz edebilir. Bu yüzden, işyeri arkadaşlıklarının gelişimini anlamak ve bu tür arkadaşlıkları keşfetmek ve incelemek için mülakat yönteminin de benimsenmesi faydalı olacaktır.

Bu araştırmadaki kısıtlardan diğeri ise incelemenin tek bir kamu kuruluşunda yapılmış olmasıdır. İki veya daha fazla işletmede yapılacak araştırmalarla, işyeri arkadaşlıkları hakkında çok daha çeşitli ve zengin bilgi elde edilebilir.

Türkçe literatürde işyeri arkadaşlıklarını incelemiş olan çalışmalar oldukça azdır, bu yüzden gelecekte, bu konudaki eksikliğin giderilmesi ve örgütsel psikoloji ve davranış alanlarına katkı sağlaması amacıyla, işyeri arkadaşlıkları konusu daha detaylı bir şekilde ele alınmalıdır. Ayrıca bireylerin günün büyük bir bölümünü işte ve iş arkadaşlarıyla birlikte geçirdiği düşünüldüğünde, işyeri arkadaşlıklarının sadece olumlu yönlerinin değil olumsuz yönlerinin de incelenmesi ve iş dışında da devam eden bu arkadaşlıkların çalışma ortamına olan etkilerinin ayrıntılı bir şekilde araştırılması diğeri bir önemli konudur. Yine gelecekte, işyeri arkadaşlıkları hakkında yapılacak araştırmalarda, çalışan sayıları dikkate alınarak, incelemelerinin kamu ve özel sektör olarak çeşitlendirerek yapılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abiodun, A. R. (2014) "Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies", *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118.
- Acker, M.G. (2004) "The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care", *Community Mental Health Journal*, Vol. 40, No. 1, February.
- Akbaş, T. T. (2011) "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Onsekiz Mart Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi (9: 1) Journal of Administrative Sciences*.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014) "Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü", *AKÜ İİBF Dergisi*, Cilt: XVI, Sayı:1, Haziran, 107-123.
- Akgündüz, Y. ve Akdağ, G. (2014) "İş görenlerin Kişilik Özelliklerinin Temel Benlik Değerlendirmelerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi", *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 295.
- Akkirman, A. D. (2013) "Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
- Albrecht, S. L., ve Landells, E. M. (2012). *Organizational Politics and Occupational Health Psychology: A demands-resources perspective*. Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice, 2, 1-18.
- Alkan, S.E (2015) A Research About the Relationship of Psychological Safety and Organizational Politics Perception with Compulsory Citizenship Behavior, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, F. Ç. (2007) "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, Sayfa:151-168.

- Amjad, Z., Sabri, P. S. U., Ilyas, M., ve Hameed, A. (2015) “Informal Relationships at Workplace and Employee Performance: A study of Employees Private Higher Education Sector”, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 303-321.
- Arıkan, S. (2011) “İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (68), 52-71.
- Armağan, A. (2005) “Örgütsel Politik Davranışın Analizi: İzmir Yazılı Basınında Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 91-107.
- Asgharian, R., Yusoff, R., Yaser Mazhari, M., Mardani, A. ve Hazrat Soltan, E.K. (2013) “Examining the Effect of Workplace Friendships and Job Embeddedness on Turnover Intention (The Case of Mashhad as a Tourist Destination in Iran)”, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2 Issue 7, July. 17-25.
- Ay, D. A. (2014) Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M.A. (2015) Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika Ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. (2007) “Örgütsel Güç’e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme”, *Akademik İncelemeler Cilt:2 Sayı:2*. (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/akademikincelemeler/article/viewFile/5000066480/5000061910>).
- Ayhan Ö. (2013) Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Ayhan, Ö. ve Gürbüz, S. (2013) “Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Adaletin Rolü”, *Sakarya Üniversitesi, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 121-131.
- Balaban, Ö ve Özsoy, E. (2016) “Effects of Workplace Friendship on Individual Outcomes”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:7, Sayı:13.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013) “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2.

- Başar, U. ve Varoğlu, A.K. (2016) “Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü”, *Yönetim Ve Ekonomi*, Yıl:2016 Cilt: 23 Sayı: 3.
- Başbüyük, K. (2012) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Bağlılıkları İle Moral Durumları Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bauer, T. K. (2004). High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=582304
- Baxter, L. A., ve Bullis, C. (1986). “Turning points in developing romantic relationships”. *Human Communication Research*, 12(4), 469-493.
- Bedük, A. (2014) *Örgüt Psikolojisi*, 2. Baskı, Konya: Atlas Akademi.
- Behram, N. K. (2015) *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bercovitch, J. (1983) “Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis”, *Hong Kong Journal of Public Administration*, 5(2), 104-123.
- Berman, E. M., West, J. P., ve Richter, M. N. Jr. (2002) “Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers)”, *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 2 (Mar. - Apr.), 217-230.
- Bhardwaj, A., Qureshi, I., Konrad, A. M. ve Lee, S. H. (2016) “A Two-Wave Study of Self-Monitoring Personality, Social Network Churn, and In-Degree Centrality in Close Friendship and General Socializing Networks”, *Group & Organization Management*, 41(4), 526-559.
- Bilgin, N. (2007) *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Bıyık, Y., Erden P., Aydoğan, E. (2016) “Çalışanların Kararlara Katılımı ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal of Business Research-Türk*, 8/1 (2016) 100-116.
- Blau, G. J., ve Boal, K. B. (1987) “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, *Academy of Management Review*, 288-300.

- Bouckenooghe, D. (2012) "The Role of Organizational Politics, Contextual Resources, and Formal Communication on Change Recipients' Commitment to Change: A Multilevel Study", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 575-602.
- Brown, S. P., ve Leigh, T. W. (1996). "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance". *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.
- Brown, T. A. (2006) *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, New York: The Guilford Press.
- Buchanan, D., ve Badham, R. (1999) "Politics and Organizational Change: The Lived Experience", *Human Relations*, 52(5), 609-629.
- Bullis, C., ve Bach, B. W. (1989). "Socialization turning points: An examination of change in organizational identification". *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 53(3), 273-293.
- Bursalı, Y. M. (2008) Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursalı, Y. M. ve Bağcı, Z. (2011) "Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, 2011, 23-41.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2014) "İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:14, Sayı:4, 583-596.
- Byrne, B. M. (2010) *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, 2nd Edition, New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Çalışkan, Ç.S. (2011) "Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde işyeri Arkadaşlıkları Ve Örgütsel iletişimin Etkisi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:20, Sayı:3.
- Çalışkan, Z. (2005) "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3, 1.

- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. ve Klesh, J. R. (1983) "The Michigan Organizational Assessment Survey: Conceptualization and Instrumentation", *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, (Ed.: Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P. H. ve Cammann, C.), New York: Wiley Interstice.
- Carmines, E. G. ve Zeller, R. A. (1979) *Reliability and Validity Assessment*, Beverly Hills: Sage Publications Inc.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005) "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü", *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çetin, F. Ve Fıkrıkoca, A. (2010) "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel Ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-4.
- Çetin, S.K. (2013) Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara.
- Chang, H. T., Chou, Y. J., Liou, J. W., ve Tu, Y. T. (2016) "The Effects of Perfectionism on Innovative Behavior and Job Burnout: Team Workplace Friendship as a Moderator", *Personality and Individual Differences*, 96, 260-265.
- Chang, J. (2013) "Affect, Trust and Friendship: A Case Study of Chinese and Zambian Relationships at the Workplace", *International Journal of Business Anthropology*, 4(1), 38.
- Chen, C. C., ve Chiu, S. F. (2009) "The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Social Psychology*, 149(4), 474-494.

- Chen, F-C., Ku, E. C. S., Shyr, Y-H., Chen, F-H. ve Chou, S-S. (2009) “Job Demand, Emotional Awareness, and Job Satisfaction in Internships: The Moderating Effect of Social Support”, *Social Behavior and Personality*, 37(10), 1429-1440.
- Chen, H. C., Chu, C. I., Wang, Y. H., ve Lin, L. C. (2008). Turnover factors revisited: a longitudinal study of Taiwan-based staff nurses. *International journal of nursing studies*, 45(2), 277-285.
- Chi, H., Yeh, H. ve Choum, S. (2013) “The Organizational Commitment, Personality Traits and Teaching Efficacy of Junior High School Teachers: The Meditating Effect of Job Involvement”, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 9, Num. 2, December.
- Clark, D. (2013) “Debunking The ‘No Friends At Work’ Rule: Why Friend-Friendly Workplaces Are The Future”, <http://www.Forbes.com/sites/dorieclark/2013/05/21/debunking-the-no-friends-at-work-rule-why-friend-friendly-workplaces-are-the-future/#2bc1a98628ee>. Erişim Tarihi:26.05.2016.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., ve Purvanova, R. K. (2016). “Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support”, *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Coomber, B., ve Barriball, K. L. (2007). “Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature”, *International journal of nursing studies*, 44(2), 297-314.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. (2001) “Incivility in the Workplace: Incidence and Impact”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cranmer, G. A., Goldman, Z. W., ve Booth-Butterfield, M. (2016) “The Mediated Relationship Between Received Support and Job Satisfaction: An Initial Application of Socialization Resources Theory” *Western Journal of Communication*, 1-23.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., ve Toth, P. (1997) “The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress”, *Journal of Organizational Behavior*, 159-180.

- D’Cruz, P. ve E. Noronha (2011) “The Limits to Workplace Friendship Managerialist HRM and Bystander Behaviour in the Context of Workplace Bullying”, *Employee Relations*, Vol. 33, No. 3.
- Dello Russo, S., Vecchione, M., ve Borgogni, L. (2013) “Commitment profiles, job satisfaction, and behavioral outcomes”, *Applied Psychology*, 62(4), 701-719.
- Demirel, Y. (2009) “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, [acikerisim.ticaret.edu.tr, \(http:// www .ticaret.edu.tr /uploads/kutuphane/dergi/s15/115-132.pdf\)](http://www.ticaret.edu.tr/uploads/kutuphane/dergi/s15/115-132.pdf)
- Derin, N. ve Demirel, E.T. (2013) “Hemşirelerde Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Sakarya Üniversitesi, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 239-244, Sakarya.
- DeVany, C. (2003). Working relationships, relationships that work: healthy workplace friendships focus on professional goals. (New You)”, *Journal of Property Management*, 68(4), 24-25.
- Dickie, C. (2009) “Exploring Workplace Friendships in Business: Cultural Variations of Employee Behaviour”, *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 128-137.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., ve Lord, R. G. (2002) “Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, (1), 93-108.
- Doğan A., Bozkurt S., Demirbaş, H. T. (2014) “Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:44, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi.
- Doğrul, Ü. (2012) “Elektronik Alışveriş Davranışında Faydacı ve Hedonik Güdülerin Etkisi”, *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, Cilt 4, No 1, 2012 ISSN:1309-8012 (Online).
- Doshy, P. V. ve Wang, J. (2014) “Workplace Incivility: What Do Targets Say About It?”, *American Journal of Management*, Vol. 14, (1-2).
- Dotan, H. (2009) “Workplace Friendships: Origins and Consequences for Managerial Effectiveness”, *Acad Manage Proc*, August. 1, 1-6.

- Drory, A., ve Vigoda-Gadot, E. (2010) "Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and the Israeli Experience", *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Duran, A. (2013) Should I Stay or Should I Go? A Mixed Methods Study on Organizational Commitment, Workplace Friendships, and Gender, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Faculty of the Chicago School of Professional Psychology.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, Serhat. (2004) "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1.
- Erdoğan, B. (1997) "Örgütsel Güç ve Politika", *Yönetim*, Yıl 8, Sayı 26, S. 21-31.
- Eren, E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, VII: Baskı, İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2013) *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 11. Baskı, İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E., Erdil, O., ve Zehir, C. (2000) "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi", <http://openaccess.dogus.edu.tr/bitstream/handle/11376/637/eren2000.pdf?sequence=1>.
- Ergün, E. ve Çelik, S. (2015) "Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki", *F.N. Hemşirelik Dergisi*, 23 (3):203-214.
- Erkasap, A. (2016) "Örgütlerde Güç ve Politik Davranışlar", <https://iticu.academia.edu/ahmeterkasap>. Erişim Tarihi:29.12.2016.
- Erkutlu, H. V. (2015) "Örgütsel Politika Algısı ve Psikolojik İyi Olma İlişkisi Üzerinde Birey-Örgüt Değer Uyumunun Düzenleyici Etkisi", Konya, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Eroğlu, E. ve Sarıkamış, Ç. (2008) "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, Sayı:32.

- Erogluer, K. (2011) “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış*, 11, (1), 1409-1424.
- Erol, E. (2014) Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim İle Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erol, E. (2015) “Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) Questionnaire into Turkish: A Validity and Reliability Study”, *International Journal of Assessment Tools in Education*, Vol. 2, Issue 1, January 2015, pp. 58-78.
- Ertekin, Y. Ve Ertekin Yurtsever, G. (2003) *Örgütsel Politika ve Taktikler*, Ankara: T.O.D.A.İ.
- Eryılmaz, İ. (2014) Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Estes, B. ve Wang, J. (2008) “Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance”, *Human Resource Development Review*, Vol. XX, No. X.
- Eyler, D.R., ve Baridon, A.P. (1992) “Far More Than Friendship”, *Psychology Today*, May-June.
- Feeley, T. H., Hwang, J., ve Barnett, G. A. (2008) “Predicting Employee Turnover from Friendship Networks”, *Journal of Applied Communication Research*, 36(1), 56-73.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., ve Howard, J. L. (1996) “Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-related Implications, and Outcomes”, *Human Relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Gilmore, D. C., ve Kacmar, K. M. (1994) “Understanding as an Antidote for the Dysfunctional Consequences of Organizational Politics as a Stressor”, *Journal of Applied Social Psychology*, 24(13), 1204-1220.
- Ferris, G. R., ve Kacmar, K. M. (1992) “Perceptions of Organizational Politics”, *Journal of Management*, 18(1), 93-116.

- Fındıklı, M. M. A. (2015). Exploring the Consequences of Work Engagement: Relations Among OCB-I, LMX and Team Work Performance/İşe Adanmışlığın Sonuçlarını Keşfetmek: İş Arkadaşlarına Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Lider-Üye Etkileşimi ve Takım Performansı İlişkileri. *Ege Akademik Bakış*, 15(2), 229.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., ve Loquet, C. (2004). "How can managers reduce employee intention to quit?", *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- Flinkman, M., Laine, M., Leino-Kilpi, H., Hasselhorn, M., Salanterä, S. (2008) "Explaining Young Registered Finnish Nurses' Intention to Leave the Profession: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45, 727-739.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981) "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gao, J., ve Wang, H. H. (2014) "The Influence of Political Skill on Workplace Friendship Based on the Social Capital Theory", International Conference on Economic Management and Trade Cooperation (EMTC 2014).
- Gault, L.D. (2008) "Creating Respectful, Violence Free, Productive Workplaces" *Journal of Emotional Abuse*, 4:3-4, 119-138.
- Gerçek, M., Atay, S. E., ve Dündar, G. (2015) "Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Kafkas University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Journal*, 6(11), 67.
- Gordon J. ve Hartman, R. L. (2009) "Affinity-Seeking Strategies and Open Communication in Peer Workplace Relationships", *Atlantic Journal of Communication*, 17:115-125.
- Grace, D., King, C., ve Lo Iacono, J. (2017) "Workplace Relationship Cohesion: An Internal Customers' Perspective", *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1).
- Grant, A. (2015) "Friends at Work? Not So Much", Sunday Review, Contributing Op-Ed Writer, http://www.nytimes.com/2015/09/06/opinion/sunday/adam-grant-friends-at-work-not-so-much.html?_r=0. Erişim tarihi:13.06.2016.

- Grayson, K. (2007) "Friendship Versus Business in Marketing Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 4, October, pp. 121-139.
- Griffin, M. L., Hogan N. L., Lambert, E. G., Tucker, Kasey A. G., Baker, D. N. (2010) "Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, And Organizational Commitment and The Burnout of Correctional Staff", *Criminal Justice And Behavior*, Vol. 37 No. 2, February 2010 239-255.
- Griffin, R. W., ve Moorhead, G. (2010). *Organizational Behavior*, Cengage Learning, Ninth Edition, Canada.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012) "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, Volume:3, Number:3, 49-76.
- Güner, F. (2015) Çalışma Hayatında Örgütsel İklim Ve İş Doymu, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S (2015) *Örgütsel Davranış*, 3. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gutierrez, A.M. (2014) An Exploration of the Effects of Psychological Climate, Workplace Friendships, and Psychological Needs on Perceived Transformational Leadership and Work Engagement, PhD Dissertation, Alliant International University, Los Angeles, California.
- Haggard, D. L., Robert, C., ve Rose, A. J. (2011) "Co-rumination in the Workplace: Adjustment Trade-offs for Men and Women Who Engage in Excessive Discussions of Workplace Problems", *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 27-40.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998) *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Halbesleben, J. R.B. ve Wheeler, A. R. (2008) "The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave", *Work & Stress*, Vol. 22, No. 3, July-September, 242-256.
- Hamilton, E. A. (2007) Firm Friends: Examining Functions and Outcomes of Workplace Friendship Among Law Firm Associates, PhD Dissertation, Boston College, The Wallace E. Carroll Graduate School of Management, Department of Organization Studies.

- Haq, I. U. (2011). "The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 287-310.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., ve Dulebohn, J. H. (1999) "Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships", *Journal of Organizational Behavior*, 1093-1105.
- Harris, K. J., James, M., ve 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*, 26-42.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Keyes, C. L. (2003). "Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies". *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205-224.
- Harvard Business Review (2016) "Why People Quit Their Jobs", A version of this article appeared in the September 2016 issue (20–21) of Harvard Business Review. (<https://hbr.org/2016/09/why-people-quit-their-jobs>).
- Herman, H. M., Dasborough, M. T., ve Ashkanasy, N. M. (2008) "A Multi-Level Analysis of Team Climate and Interpersonal Exchange Relationships at Work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
- Holm, K., Torkelson, E. ve Bäckström, M. (2015) "Models of Workplace Incivility: The Relationships to Instigated Incivility and Negative Outcomes", Hindawi Publishing Corporation, *BioMed Research International*, Volume 2015.
- Hood, A. C., Cruz, K. S., ve Bachrach, D. G. (2017). "Conflicts with Friends: A Multiplex View of Friendship and Conflict and Its Association with Performance in Teams". *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 73-86.
- HR Specialist. (2014) "Foster Friendship to Achieve Results at Work", *Compensation & Benefits, Business Management Daily*, Vol. 9, No. 3, March.
- Huang, S. P. (2016) "A Study on the Effects of Emotional Intelligence and Workplace Friendship on Job Satisfaction and Performance of Employees in Micro-enterprises", *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 19, (3), 567-583.
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010) "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4).

- Islam, T., ur Rehman, S., ve Ahmed, I. (2013) “Investigating the Mediating Role of Organizational Politics Between Leadership Style and Followers’ Behavioral outcomes”, *Business Strategy Series*, 14(2/3), 80-96.
- İslamoğu, G. ve Börü, D. (2007) “Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (14), 135-153.
- Jayawardanaa, A.K.L., Donnell, M. ve Jayakody, J.A.S.K. (2013) “Job involvement and Performance among Middle Managers in Sri Lanka”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 21, 4008–4025.
- Jiang, Y., Hughes, J. L., Pulice-Farrow, L. (2014) “Coworkers and Supervisors on Facebook? Effect of Workplace Friendship, Trust, and Sex”, PSI CHI, *The International Honor Society in Psychology*, Vol. 19, No. 3.
- Jing, G., ve Hui-Hui, W. (2014) “The Influence of Political Skill on Workplace Friendship Based on the Social Capital Theory”, In 2014 International Conference on Economic Management and Trade Cooperation (EMTC 2014). Atlantis Press.
- Johnson, P. R., ve Indvik, J. (2001) “Slings and Arrows of Rudeness: Incivility in the Workplace”, *Journal of Management Development*, 20(8), 705-714.
- Kacmar, K. M. ve Carlson, D. S. (1997) “Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample Investigation”, *Journal of Management*, 23(5), 627-658.
- Kanbur, A. (2015) “Örgütsel Bağlılığı Belirleyici Bir Faktör Olarak İşyeri Arkadaşlığının İncelenmesi Üzerine Emniyet Teşkilatında Bir Araştırma”, *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science*, Number:31, Winter II, 45-63.
- Kanten, P. (2014) “İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanungo, R. N. (1982) “Measurement of Job and Work Involvement”, *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Kapoutsis, I., ve Thanos, I. (2016) “Politics in Organizations: Positive and Negative Aspects of Political Behavior”, *European Management Journal*, 34(31).

- Karagonlar, G., Öztürk, E. B., & Özmen, Ö. N. (2015) “Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Öz Yeterliliğin Rolü”, *METU Studies in Development*, 42, (3), 411.
- Kartal, H. (2015) Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler Ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık Ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Khalid, K. ve Khalid, K. (2012) “The Role of Wage and Benefit in Engaging Employee Commitment”, *Human Resource Management, Elixir Human Res. Mgmt.* 49, 9973-9976.
- Khan, I.T., Jam, F. A., Akbar, A. (2011) “Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 4; April, 252.
- Kiesel, A.K.G. (2011) Finding The Right Balance Between Social Relations and Profession – Do Friendships at Work Really Work Out?, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Twente.
- Kline, R. B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd Edition, New York: The Guilford Press.
- Kokkonen, A., Esaiasson, P., Gilljam, M. (2015) “Diverse Workplaces and Interethnic Friendship Formation: A Multilevel Comparison across 21 OECD Countries”, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Vol. 41, No. 2, 284–305.
- Kunkel, D., Carnevale, J. ve Henderson, D. (2015) “Examining Instrument Issues in Workplace Incivility: Measurement or Mutation?”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 19, Number 1.
- Kurt, E. (2013) Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuruüzüm, A. Irmak, S., Çetin, E.İ. (2010) “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Bilig: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar, Sayı 53, 183-198.

- Landells, E. M., ve Albrecht, S. L. (2017) “The Positives and Negatives of Organizational Politics: a Qualitative Study”, *Journal of Business and Psychology*, 1-18.
- Landis, E. A., Vick, C. L., ve Novo, B. N. (2015). Employee attitudes and job satisfaction”, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(5), 37.
- Lee, J. H. J. ve Ok, C. (2011) “Effects of Workplace Friendship on Employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, Absenteeism, and Task Performance”, Track 2, Poster Session, http://scholarworks.umass.edu/gradconf_hospitality/2011/Poster/123/.
- Leete, L. (2000). “Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and for-Profit Organizations”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43(4), 423-446.
- Lewis, P.S. ve Malecha, A. (2011) “The Impact of Workplace Incivility on the Work Environment, Manager Skill, and Productivity”, *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 41, Number 1, pp 41-47, January 2011.
- Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013) “Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 564-584.
- Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S. (2006) “Linking employees’ justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 79, Issue 1, pages 101–120, March.
- Mao, H. Y. (2006) “The Relationship Between Organizational Level and Workplace Friendship”, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819-1833.
- Mao, H. Y., Hsieh, A. T., & Chen, C. Y. (2012) “The relationship Between Workplace Friendship and Perceived Job Significance”, *Journal of Management & Organization*, 18(2), 247-262.
- Mao, H.Y. ve Hsieh, A. (2012) “Organizational Level and Friendship Expectation at Work”, *Asian Business & Management*, Vol. 11, 4, 485–506.
- March, J. G. (Ed.). (2013) *Handbook of Organizations* 1. Basım, New York, Routledge (RLE: Organizations) (Vol. 20).

- Mayes, B. T. ve Allen, R. W. (1977) "Toward a Definition of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- McShane, S. L. ve Glinow M. A. V. (2015) *Organizational Behavior Emerging Knowledge*, Global Reality, 7th Edition, CPI Group, Croydon, UK: Mc Graw-Hill Education.
- Meier, L. L. ve Semmer, N. K. (2013) "Lack of Reciprocity, Narcissism, Anger, and Instigated Workplace Incivility: A moderated Mediation Model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 461-475.
- Meisler, G., ve Vigoda-Gadot, E. (2014) "Perceived Organizational Politics, Emotional Intelligence and Work Outcomes: Empirical Exploration of Direct and Indirect Effects", *Personnel Review*, 43(1), 116-135.
- Mengi, Z. (2016) "İşyeri Arkadaşlıklarında Mesafe Ayarı", Kişisel Gelişim Merkezi, <http://www.kigem.com/is-yeri-arkadasliklarinda-mesafe-ayari.html>, Erişim Tarihi:06.04.2016.
- Mert, S.İ. (2010) "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", DergiPark, Savunma Bilimleri Dergisi, Arşiv Cilt 9, Sayı 2. (<http://dergipark.gov.tr/khosbd/issue/19227/204321>).
- Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., ve Christian, J. S. (2015) "Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and Their Associations with Job Performance", *Personnel Psychology*, 69, 311–355.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011) *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milam, J. G. (2012). "Why workplace friendships matter: An assessment of workplace friendships, employee engagement, job embeddedness, and job burnout". Alliant International University. California School of Professional Psychology, UMI Number: 3504177, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., ve Kolodinsky, R. W. (2008). "Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes", *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222.

- Milner, K., Russel, J. ve Siemers I. (2010) "Friendship in Socially Isolating Work Environments", *South African Journal of Psychology*, 40(2), 204-213.
- Mohr, R. D., ve Zoghi, C. (2008). High-involvement work design and job satisfaction. *ILR Review*, 61(3), 275-296.
- Morrison, R. (2004) "Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions", *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 33, No, 3, November.
- Morrison, R. L. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover", *Journal of Management & Organization*, 14(4), 330-344.
- Morrison, R. L. ve Cooper-Thomas, H. D. (2016) *The Psychology of Friendship, Friendship Among Coworkers*. Editors: Mahzad Hojjat, Anne Moyer. The Psychology of Friendship. New York: Oxford University Press.
- Morrison, R. L., ve Macky, K. A. (2017) "The Demands and Resources Arising from Shared Office Spaces", *Applied Ergonomics*, 60, 103-115.
- Morrison, R. ve Nolan, T. (2007) "Too Much of a Good Thing? Difficulties with Workplace Friendships", *University of Auckland Business Review*, Volume 9 Issue 2, Spring.
- Mudrack, P. E. (2004) "Job involvement, Obsessive-compulsive Personality Traits, and Workaholic Behavioral Tendencies", *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 490-508.
- Newstrom, J.W. (2015) *Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work*, 14th Edition, New York: Mc Graw-Hill Education.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M. ve Adams, G. A. (2000) "Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale", *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric Theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Ofoegbu, O. E., Akanbi, P. A., ve Akhanolu, I. O. (2012) "Association Between Perception of Organizational Politics and Workplace Friendship", *International Business and Management*, 5(2), 61-70.

- Okoe, A., Boateng, H., ve Mensah, T. (2016). The Effects of Job Satisfaction, Employee Commitment, Workplace Friendship and Team Culture on Service Recovery Performance”, *Management Science Letters*, 6(11), 713-722.
- Olson, B., Bao, Y., ve Parayitam, S. (2014). Political behavior, trustworthiness, job satisfaction, and commitment: an empirical study”, *Chinese Management Studies*, 8(3), 354-374.
- Ömürüş, E. (2014) İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Orel, O. (2013) Organize Perakende Sektöründe Çalışanların Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 93-110.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2013) *Örgütsel Davranış*, Genişletilmiş 6. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özlu, Z. K., Gümüş, K., Güngörmüş, K., Avşar, G. Ve Özer, N. (2014) “Sağlık Bilimleri Fakültesi’nde Öğrenim Gören Öğrencilerin Mesleklerine İlişkin Güdülenme Kaynakları Ve Sorunlarının İncelenmesi”, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 2014;11 (1):47-53.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S.Ç. ve Bal, E. Ç. (2011) “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 84-98.
- Özyer, K., Irk, E. ve Anaç, S. (2015) “İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1.
- Page, N., Bergner, S., Wills, Stefan. (2017) “Who Empathizes with Machiavellian or Narcissistic Leaders?”, <https://hbr.org/2017/09/who-empathizes-with-machiavellian-or-narcissistic-leaders>.

- Parker, C. P., Dipboye, R. L., ve Jackson, S. L. (1995) "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Pearson, C.M. ve Porath, C.L. (2005) "On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "Nice"? Think Again", *The Academy of Management Executive*, (1993-2005), Vol. 19, No. 1., (Feb., 2005), pp. 7-18.
- Pearson, M.C., Andersson, M.L. ve Porath, C.L. (2000) "Assessing and Attacking Workplace Incivility", *Organizational Dynamics*, Vol:29, No:2, s. 123-137.
- Penney, L. M., ve Spector, P. E. (2005) "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity", *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013) "Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi", *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1.
- Raile, A.N.W., Kim, R.K. Choi, J. Serota, K.B., Park, H.S. Lee, D.W (2008) "Connections at Work: How Friendship Networks Relate to Job Satisfaction" *Communication Research Reports*, Vol. 25, No. 2, 168–178.
- Reio, T. G. ve Ghosh, Jr., R. (2009) "Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20, No. 3, Fall.
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995) "The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct", *Journal of Business and Psychology*", 10(2), 141-154.
- Riordan, C.M. (2013) "We All Need Friends at Work", *Harvard Business Review*, 2016 Harvard Business School Publishing, <https://hbr.org/2013/07/we-all-need-friends-at-work>.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California management review*, 21(2), 67-75.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015) *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rotemberg, J. J. (1994) "Human Relations in the Workplace", *Journal of Political Economy*, 102(4), 684-717.

- Rumens, N. (2011) "Minority support: Friendship and the Development of Gay and Lesbian Managerial Careers and Identities", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(6), 444-462.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.V. (2013) *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, 2nd Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., ve Falgares, G. (2014). "The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159-2173.
- Şenturan, Ş. (2014) *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, I. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Shih, C. H., ve Wang, Y. H. (2016) "Can Workplace Friendship Reduce Social Loafing? In Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing (IMIS)", 2016, July, 10th International Conference on (pp. 522-526). IEEE.
- Shragay, D., ve Tziner, A. (2011) "The Generational Effect on the Relationship Between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 143.
- Sias, P. M. (2005) "Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences", *Communication Studies*, 56(4), 375-395.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., ve Fix, B. (2004) "Narratives of Workplace Friendship Deterioration", *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321-340.
- Sias, P.M. ve Cahill, D.J. (1998) "From Co-workers to Friends: The development of Peer Friendships in the Workplace", *Western Journal of Communication*, 62:3, 273-299.
- Sidle, S. D. (2009) "Workplace incivility: how should employees and managers respond?", *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 88-89.
- Şimşek, Ö. F. (2007) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınevi.

- Smith L. M., Andrusyszyn, M. A. ve Laschinger H. K. S. (2010) “Effects of Workplace Incivility and Empowerment on Newly-graduated Nurses’ Organizational Commitment”, *Journal of Nursing Management*, 2010, 18, 1004–1015.
- Song, S. H. (2006) “Workplace Friendship and Employees’ Productivity: LMX Theory and the Case of the Seoul City Government”, *International Review of Public Administration*, 11(1), 47-58.
- Song, S.H. (2005) Workplace Friendship and Its Impact on Employees’ Positive Work Attitudes, A Comparative Study of Seoul City and New Jersey State Government Public Officials, PhD Dissertation, Graduate School- Newark Rutgers, the State University of New Jersey, U.S.A.
- Tai, F. M., ve Chuang, P. Y. (2014). “Job Satisfaction of University Staff”. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 10(1), 51.
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2007) “Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:2007, Sayı:17, ISSN 1302-1796, 533-546.
- Taştan, S. B. (2014) “İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller İle Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin ve Sosyo Psikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:16, Sayı:3, 60-75.
- Tavşancıl, E. (2010) *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tham, P. (2007) “Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare”, Oxford University Press, *The British Journal of Social Work*, Vol. 37, No. 7 (October 2007), 1225-1246.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2009, Cilt 15, Sayı 60, ss:657-674.

- Tohidi, H. (2011). "Teamwork Productivity ve Effectiveness in an Organization Base on Rewards, Leadership, Training, Goals, Wage, Size, Motivation, Measurement and Information Technology", *Procedia Computer Science*, 3, 1137-1146.
- Trudel, J. ve Reio, T.G. Jr. (2011) "Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles—Antecedent or Antidote?", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22, No. 4, Winter 2011.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012) "İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü", "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Van der Heijden, B. I., van Dam, K., ve Hasselhorn, H. M. (2009). Intention to leave nursing: The Importance of Interpersonal Work Context, Work-Home Interference, and Job Satisfaction Beyond the Effect of Occupational Commitment", *Career Development International*, 14(7), 616-635.
- Vickers, H.M. (2006) "Writing What's Relevant: Workplace Incivility in Public Administration—A Wolf in Sheep's Clothing", *Administrative Theory & Praxis*, Vol. 28, No. 1, March, s. 69-88.
- Vigoda-Gadot, E. (2007) "Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models", *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Voigt, E., ve Hirst, G. (2015). "High and low performers' intention to leave: examining the relationship with motivation and commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 574-588.
- Williams, E. (2016) "Ethical Issues for Friends in the Workplace", <http://work.chron.com/ethical-issues-friends-workplace-10040.html>, Erişim Tarihi: 26.05.2016.
- Wu, Y., Chang, K., ve Sha, X. (2016). "Creative Performance in the Workplace: The Roles of Simmelian Ties and Communication Media", *Computers in Human Behavior*, 63, 575-583.

- Yager, J. (2002). *When Friendship Hurts: How to Deal with Friends Who Betray, Abandon, or Wound You*, New York, USA Simon and Schuster, Inc. (https://books.google.com.tr/books?id=z_UGTiwvyUYC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false).
- Yang, F. (2017) “Better Understanding the Perceptions of Organizational Politics: Its Impact under Different Types of Work Unit Structure”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26,(2), 250-262.
- Yen, W. W., Chen, S. C. ve Yen, S. (2009) “The Impact of Perceptions of Organizational Politics on Workplace Friendship”, *African Journal of Business Management*, Vol.3 (10), 548-554.
- Yıldız, S. M. (2014) “İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, *Ege Academic Review*, 14(1).
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010) “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year:2, Volume:2, Number:4, Winter.
- Yüksel, İ. (2003) “İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi, Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:17 Sayı:1-2.
- Yüksel, M., ve Bolat, T. (2016) “Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3), 173- 204.
- Yürür, S. (2008) “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, 295-312.

EK: ANKET FORMU

İŞYERİ ARKADAŞLIĞI VE SONUÇLARI ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, bir Doktora tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Amacımız, çalışanların işyeri arkadaşlığının örgütsel politika algısından ne derece etkilendiğini belirleyebilmek ve bireysel sonuçlarını ortaya koyabilmektir. Soruların cevaplanması en fazla 7-8 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz kesinlikle istenmemektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

Can BİÇER

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi, görüşünüzü yansıtan rakamı işaretleyerek belirtiniz.

1 - Kesinlikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle Katılıyorum	
1. Bu kurumda insanlar diğerlerinin ayağını kaydırarak kendilerini daha iyi konuma getirmeye çabalarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Bu birimde hiç kimsenin karşı gelemediği hep sözü geçen bir grup olmuştur,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Çalışanların, çok iyi kurumsallaşmış düşünceleri eleştirdikleri zaman bile bunları açık yüreklilikle ifade etmeleri desteklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Bu kurumda “evet efendimci” çalışanlara yer yoktur; yöneticilerle aynı düşüncede olmama anlamına gelse bile iyi fikirlerin ortaya çıkması istenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Bu kurumda diğer güçlü olanlarla aynı fikirde olmak en iyi seçenektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Bu kurumda en iyisi mevcut durumu bozmamaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Bazen sessiz kalmak sistemle çatışmaktan daha kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Bazen başkalarına duymak istediklerini söylemek gerçekleri söylemekten daha iyidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Kendi kararınızı vermektense size söyleneni düşünmek daha güvenlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Ben bu birimde çalışmaya başladığımdan beri, ücret ve terfi işlemlerinin politik olarak uygulandığını asla görmedim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Ben ilan edilmiş kurumsal politikalarla tutarsız, ücret artışı ya da terfi almış birisini hatırlamıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Almış olduğum ücret artışlarının hiçbiri, ücret artışlarının nasıl belirlenmesi gerektiğiyle ilgili politikalarla tutarlı değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İlan edilmiş olan ücret ve terfi politikalarının, uygulanmakta olan ücret ve terfi uygulamalarıyla hiçbir ilgisi yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Ücret artışları ve terfiler söz konusu olduğunda, kurumsal politikalar dikkate alınmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Burada terfiler öylesine politik olarak belirlenirler ki; burada terfilere pek değer verilmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. İş arkadaşlarımı yakından tanıma fırsatına sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Karşılaştığımız problemlerin çözümünde iş arkadaşlarımla birlikte çalışabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Çalıştığım kurumda, iş arkadaşlarımla odasına rahatlıkla gidip sohbet etme imkânına sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Çalıştığım kurum, çalışanlar arası iletişimin geliştirilmesini destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla yakın ilişkiler geliştirme fırsatına sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. İşler düzgün şekilde yapıldığı sürece çalıştığım kurumda iş dışı sohbetlere müsamaha edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. İş yerindeki insanlarla güçlü arkadaşlıklara sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen Sonraki Sayfadan Devam Ediniz...



23. İş arkadaşlarımla iş dışında da sosyalleşmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. İş arkadaşlarımla sınırlarımı paylaşabilmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Birçok iş arkadaşşıma karşı güçlü bir güven duygusuna sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. İşyerine gelmek istememin bir nedeni de burada sevdiğim iş arkadaşlarımla olmasıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Birlikte çalıştığım insanların gerçek birer arkadaş olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Başıma gelen en önemli olayları şimdiki işimde yaşadım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Bana göre işim, kimliğimin küçük bir parçasıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Şahsen, işime çok bağlıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. İşle yatıp kalkan bir insanımdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. İlgi alanlarımla çoğunun merkezinde işim vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. İşime koparılması güç bağlarla bağlıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Genellikle işime karşı ilgisiz biriyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Kişisel yaşamımda belirlediğim amaçların çoğu işimle ilgilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. İşimi varoluş nedenim olarak görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Zamanımın çoğunu işime ayırıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. Yöneticilerim veya iş arkadaşlarımla beni küçümserler veya hor görürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. Yöneticilerim veya iş arkadaşlarımla sözlerimi kâle almazlar veya düşüncelerimi çok az dikkate alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40. Yöneticilerim veya iş arkadaşlarımla benim hakkımda alçaltıcı veya onur kırıcı değerlendirmeler yapmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. Yöneticilerim veya iş arkadaşlarımla bana herkesin içinde veya özel olarak meslek ahlakına aykırı hitap eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. Yöneticilerim veya iş arkadaşlarımla işime olan yakınlığımla umursamaz veya beni işimden soğutur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. Yöneticilerim veya iş arkadaşlarımla benim sorumluluğumdaki konularda şüpheli davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44. Yöneticilerim veya iş arkadaşlarımla beni kişisel tartışmalara çekmek için hoş olmayan davranışlar sergilediler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. İşimden heyecan duyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. İşimde kendimi mutlu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50. Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Demografik Bilgiler	
1. Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
2. Medeni Durumunuz	() Evli () Bekar
3. Yaşınız
4. Eğitim Durumunuz	() Lise ve Altı () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
5. Kurumda Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıldan fazla
6. Göreviniz

Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, iyi günler dileriz...

ÖZET

Bu çalışmada örgütsel politika algısı çerçevesinde, çalışanların birbirleri arasında geliştirdikleri işyeri arkadaşlıkları ve bireysel sonuçları incelenmiştir. Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı, çalışanların sahip olduğu örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığı algısını nasıl etkilediğini belirlemek ve işyeri arkadaşlığının bireysel sonuçlar kapsamında işe bağlılık, işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit edebilmektir. Araştırmanın evrenini Karabük Üniversitesi, Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada örgütsel politika algısının, işyeri arkadaşlığının, iş tatmininin, işe sarılmanın, işten ayrılma niyetinin ve işyeri nezaketsizliğinin derecesini belirleyebilmek için anket yönteminden yararlanılmıştır. Belirlenen hipotezlere ilişkin analizler ise yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular kapsamında örgütsel politika algısının, işyeri arkadaşlıkları üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmanın sonuçları yorumlanarak, gelecekte işyeri arkadaşlıkları konusunda yapılacak araştırmalar için bu çalışma, Türk yazınında, işyeri arkadaşlıkları konusundaki eksikliği gidermesi ve daha sonra bu konu üzerinde çalışmak isteyenlere rehber olması bakımından önem taşımaktadır.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	: Örgütsel Politika Algısının İşyeri Arkadaşlığına Etkisi ve Bireysel Sonuçları
Tezin Yazarı	: Can BİÇER
Tezin Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Konumu	: Doktora
Tezin Tarihi	: 01.12.2017
Tezin Alanı	: İşletme
Tezin Yeri	: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anahtar Sözcükler	: Örgütsel Politika Algısı, İşyeri Arkadaşlığı, İş Tatmini, İşe Sarılma, İşten Ayrılma Niyeti, İşyeri Nezaketsizliği

ABSTRACT

In this study workplace friendship, has been searched within the concept of the effect of the sense of organizational policy and to find its individual outcomes. The universe of this study is the Karabük University, Karabük training and research hospital. In this study, the survey has been conducted to analyse the degree of the sense of organizational policy, workplace friendship, job satisfaction, job commitment, intention to leave the job, and workplace incivility. The analyses regarding to the defined hypothesis has been done in path analysis within the concept of structural equation modelling. Within the concept of the findings, meaningful effects of the perception of politics on workplace friendship were found. Besides, after interpreting the results of the study, this thesis is important from the point of meeting the needs in Turkish literature about workplace friendship and it will be a guide for the ones who want to do further studies about workplace friendship.

ARCHIVE INFORMATION

Thesis Name : The Effect of the Organizational Policy Perception to the Workplace Friendship and Its Individual Outcomes

Thesis Author : Can BİÇER

Thesis Advisor : Assist. Prof. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Thesis Type : PhD

Date of Thesis : 01.12.2017

Field of Thesis : Business Administration

Place of Thesis : KBÜSBE-KARABÜK

Key Words : The Perception of Organizational Policy, Workplace Friendship, Job Satisfaction, Job Commitment, Intention to Leave the Job, Workplace Incivility

ÖZGEÇMİŞ

Can Biçer 28.02.1974'te Karabük'te doğdu. Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği bölümünü 1997 yılında bitirdi ve aynı yıl Karabük Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nde İngilizce Öğretmenliği görevine atandı. 1998 yılında, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'ne geçiş yaparak, Safranbolu Meslek Yüksekokulu'nda İngilizce Okutmanı olarak göreve başladı. Askerlik hizmetini, İstanbul Harp Akademileri Komutanlığı, Hava Harp Akademisi'nde mütercim-tercüman göreviyle, yedek subay olarak tamamladı. 2013 yılında Karabük Üniversitesi- Sakarya Üniversitesi ortak, Kamu Yönetimi Yüksek Lisans programını, YÖK tarafından desteklenerek, İngiltere, Sheffield Hallam Üniversitesinde 3 ay misafir araştırmacı olarak çalışmış ve bitirmiştir. Biçer, ileri düzeyde İngilizce bilmektedir. Halen Karabük Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu'nda İngilizce Okutmanı olarak çalışmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.