

ÖRGÜT YAPISININ ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE İŞLEM ADALETİ
ÜZERİNE ETKİSİNİN YAPISAL DENKLEM MODELLEMESİ
YARDIMIYLA ANALİZİ

Öğr. Gör. Dr. Füsun Çınar Altıntaş*

ÖZ

Örgütsel politika kavramı örgüt içerisindeki birey ve grupların politik davranışlarını açıklamaya çalışır. Buna karşılık işlem adaleti dağıtım kararlarında kullanılan süreçlerin adillik derecesidir. Biçimselleşme ve merkezileşme (kararlara katılım ve yetki kademesi) gibi örgüt yapısına ilişkin unsurların örgütsel politikanın oluşumunda ve işlem adaletine ilişkin algılamalar üzerinde etkisi olduğu yadsınmaz bir gerçektir. Bu çalışmada örgütün yapısal faktörlerinin örgütsel politika ve işlem adaletine yönelik yöneticilerin tutumları üzerindeki etkisi yapısal denklem modellemesi yardımıyla araştırılmıştır. Araştırmada web tabanlı anket yönteminden yararlanılmıştır. Bursa bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki ihracat işletmelerinde çalışan 86 yönetici ve işletme sahibi araştırmaya katılmıştır. Araştırma neticesinde biçimselleşmenin işlem adaleti ile pozitif yönde örgütsel politika ile negatif yönde ilişkisi olduğu, yetki kademesinin işlem adaleti ile negatif yönde örgütsel politika ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak, kararlara katılım ile işlem adaleti ve örgütsel politika arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Anahtar kelimeler: Örgüt yapısı, örgütsel politika, işlem adalet, yapısal denklem modellemesi

ANALYSING EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON
ORGANIZATIONAL POLITICS AND PROCEDURAL JUSTICE WITH
STRUCTURAL EQUATION MODELLING

ABSTRACT

Organizational politics concept tries to explain individual's and group's politics behaviors in organizations. On the contrary procedural justice describes the fairness of procedures used in the allocation process. It is true that the factors related organizational structure like formalization and centralization (participation in decision making and authority hierarchy) have an effect on perceptions of organizational politics and procedural justice. In this manner, this study examined the effect of managers' perceptions about organizational structure factors on their organizational politics and procedural justice attitudes. Structural equation modelling was used for this analysis. Web based questionnaire was used for this study. 86 managers and employers work in SMSS of export businesses replied the questionnaire. According to results formalization were positively related to procedural justice but negative related to organizational politics. Authority hierarchy were positively related to organizational politics but negatively related procedural justice. Further participation in decision making were unrelated to procedural justice and organizational politics.

Keyword: Organizational structure, procedural justice, organizational politics, structural equation modelling

* Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü e-mail: fcinar@uludag.edu.tr



1. GİRİŞ

Örgüt teorisine ilişkin önceki yıllarda yapılan çalışmaların hem örgütün işleyişinde hem de örgütlerdeki bireylerin davranışlarında rasyonel ilkelerin hâkim olduğu varsayımına dayandığı görülmektedir. Rasyonel bakış açısı, örgütün hedefleri ile bireylerin hedeflerinin uyumlu olduğunu varsayarak örgütsel kararların rasyonel, tarafsız ve adil kriterler göz önüne alınarak verildiğini ileri sürmekteydi. Ancak yazında, örgütün işleyişinde ve örgütlerdeki bireylerin davranışlarında zaman zaman rasyonellik ilkelerinden ayrıldıklarını belirten görüşler mevcuttur (Gandz ve Murray, 1980; Madison vd., 1980; Pfeffer 1981; Mintzberg, 1983; Welsh ve Slusher, 1986, Eisenhardt ve Burgeois, 1988; Drory ve Romm, 1988; Parker vd., 1995). Sürekli değişen dış çevre koşulları, sınırlı işletme kaynakları, yoğun rekabet ortamı, teknolojik yenilikler ve değişimler nedeniyle örgütler her geçen gün daha da politik yapılar haline gelmekte, örgüt içindeki güç ve politikanın kullanımı da aynı ölçüde artmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin içinde bulunduğu bu belirsizlik ortamı, örgütsel kararların politik etkiler altında alınması sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda politik bakış açısına göre örgütlerdeki kararlar, rasyonel olmayan etkilere dayanılarak verilmektedir (Miles, 1980; Ferris ve King, 1991).

Örgütlerin farklı hedef ve çıkarları olan bireyler ve gruplardan oluşan yapılar olması nedeniyle birey veya grupların hedefleri ile örgütlerin hedefleri her zaman uyumlu olmamaktadır. Özellikle sınırlı olan örgüt kaynaklarının paylaşımında bireylerin çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla başkalarını etkileme çabaları, örgütsel politikanın oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle yazında örgütsel politika kavramına ilişkin tanımların genellikle etki kavramı üzerine vurgu yaptığı görülmektedir (Mayes ve Allen, 1977; Farrel ve Petersen 1982; Robbins, 1983). Gray ve Ariss (1985, s.707), örgütsel politikayı bireylerin veya grupların çıkarlarını koruma veya artırmaları yönünde çatışan durumlar olduğunda kasıtlı olarak yapmış oldukları etkileme faaliyeti olarak tanımlamışlardır. Buna göre politik davranışların temelinde bireyin çıkarını koruma ve artırması amaçlanmaktadır (Pfeffer, 1981). Neticede politika, örgütlerin günlük faaliyetleri içerisinde çalışanlar tarafından hissedilen ve yaşanan bir gerçektir (Ferris ve Kacmar, 1992; Kacmar ve Carlson, 1997). Nitekim Mintzberg (1985), yaptığı benzetmede örgütleri **“politik birer arena”** olarak adlandırmıştır.

Örgütün yöneticileri tarafından konulan ve örgütsel faaliyetlerinin yerine getirilmesinde kullanılan yazılı kurallar ve biçimsel prosedürlerin, (Cropanzano vd., 2001) hem örgütün hem de çalışanların çıkarlarını koruma amacına sahip olması beklenir. İşlem adaleti (ya da dağıtım kararlarında kullanılan süreçlere ilişkin adalet algısı), doğru yöntem ve kurallar vasıtasıyla gerçekleştirilen dağıtım kararlarından çalışanların etkilenme derecesidir (Lee, Pillutla ve Law; 2000, s.685). İşlem adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımından sorumlu olan yöneticilerin kaynak dağıtımına ilişkin uygulamalarında adil davranıp davranmadıklarına ilişkin çalışanlarda oluşan algılarla ilgilidir. Buna göre işlem adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan biçimsel prosedürleri içermektedir (Folger ve Bies, 1989). Yöneticiler tarafından belirlenen bu kurallar, tüm çalışanlara eşit bir şekilde uygulandığında örgüt içerisinde düzenin ve uyumun oluşumuna katkı sağlar. Aksi takdirde örgütsel uygulamaların adil kriterlerden uzaklaşması bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu durum, bireylerin örgütte algıladıkları adaletsizlikleri kendi lehlerine düzeltmek için bazı olumsuz davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Bireylerin sergilediği bu davranışlar, örgütsel düzeni bozan ve örgütün karşısında yer alan davranışlardır. Örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan biçimsel süreçlere ilişkin çalışanlarda oluşan adaletsizlik algısı, onların bu adaletsizlikleri kendi lehlerine gidermek üzere politik davranışlarda bulunmalarına neden olabilir (Analoui, 1995; Ambrose vd., 2002). Özellikle kazanımların dağıtımında kullanılan prosedürlerin adil olmadığına dair çalışanlarda oluşan algılar, onların kişilerden ziyade örgütün tümüne yönelik tepkide bulunmalarına yol açmaktadır (Sweeney ve Mc Farlin, 1993).

Hiç kuşkusuz sosyal bağlamda çalışan örgüt ilişkisinde bazı örgütler diğer örgütlere göre nispeten daha adil uygulamalara sahiptirler. Yazında sistematik açıdan adil örgütler olarak nitelenen örgütlerin, kararlara katılım gibi çalışanların mevcut süreçler üzerinde kontrolünün sağlandığı uygulamaları geliştiren bir takım niteliklerle tanımlandığı görülmektedir. Bu görüşe göre örgütler, geliştirdiği kuralların yaygın bir şekilde uygulanmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran örgütler olmak üzere iki sınıfta tanımlanmaktadır (Pearce vd, 1998). Bu nedenle örgütün yapısal değişkenlerinin örgütsel uygulamalara ilişkin çalışan algılarının oluşumunda önemli bir role sahip olması beklenir. Zira yazında yapılan çalışmalarda da örgütün yapısal değişkenlerinin bu algıları belirleyen temel değişkenler arasında olduğu ifade edilmiştir (Schminke vd, 2000, s.301). Özellikle son dönemde örgütün yapısal değişkenlerin örgütsel politika algısının oluşumunda belirleyici rolünü inceleyen çalışmaların (Ferris vd., 2002; Schminke vd., 2002) yanı sıra örgütün yapısal değişkenlerinin algılanan işlem adaleti üzerindeki belirleyici rolünü inceleyen çalışmaların da (Schminke vd., 2000; Schminke, 2002; Schminke vd., 2002) yer aldığı görülmektedir. Nitekim Schminke vd'ye (2000) göre örgütlerin adil ve adil olmayan örgütler şeklinde nitelendirilmesinde örgütlerin yapısal değişkenleri önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda örgüte ilişkin yapısal unsurların örgütsel politika algısı ile algılanan işlem adaleti üzerinde ne derecede etkide bulunduğu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Konuya ilişkin yazın incelemesi yapıldığında söz konusu ilişkilerin genellikle çalışanlar temelinde incelendiği ancak, yöneticilerin bakış açısını yansıtan yeterli düzeyde çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Özellikle kişisel ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı KOBİ niteliğindeki işletmelerde yönetici veya işletme sahibi konumunda olan kişilerin bu doğrultuda bakış açılarını ölçmeyi amaçlayan bir analiz gerçekleştirilmiştir. Mevcut çalışma, genel kavramların tanıtıldığı ve yazın incelemesinin yapıldığı bölüm ile konuya ilişkin analiz çalışmasının yapıldığı bölüm olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI

Yazında örgütsel politika kavramına ilişkin çok çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Ancak yazarların konuya farklı bakış açıları ile bakmaları sonucu ortak bir tanıma varılamadığı görülmektedir. Genelde anlamda örgütsel politika kavramına ilişkin yapılan tanımlar, daha ziyade karar verme sürecini etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve bireysel çıkara dayalı davranışlar üzerine vurgu yapmaktadır (Burns, 1961; Farrel ve Peterson, 1982; Gandz ve Murray, 1980; Mayes ve Allen, 1977; Schein, 1977; Drory ve Romm, 1990). Robbins'e (1983) göre neredeyse örgütlerdeki tüm davranışlar politiktir. 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 olacaktır. Özellikle sorumluluk ve rol ilişkilerinin belirsiz olması, alınan kararlara ilişkin bilginin yetersiz olması, hedeflerin yeterince açıklanmaması ve farklı manalara açık olması gibi unsurlar politik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tushman, 1977; Cobb, 1986; Pfeffer, 1981). Yine örgütlerdeki sınırlı olan örgüt kaynaklarının örgütsel alt birimlere dağıtılmasına ilişkin alınan kararlar, politik davranışların ortaya çıkmasına neden olan kararlar arasında yer almaktadır. Pfeffer ve Salancik (1974, s. 138), sınırlı kaynakların örgütsel alt birimler arasındaki dağıtımına ilişkin kararların, neredeyse tüm örgütlerde en önemli kararlar arasında yer aldığını ve bu kararların politik bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre bireyler veya gruplar, işletme bütçesinin belirlenmesi, seçme ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, ödüllerin ve görevlerin dağıtılması ve kariyer planlaması gibi konulara ilişkin karar alma süreçlerine daha fazla etkide bulunma çabası içine girmektedirler.

Etkinin amaçları ve araçları açısından irdelendiğinde ise politika kavramı, karar alma sürecine ilişkin etki gücünü artırmayı amaçlayan sosyal bir etki süreci olarak tanımlanmaktadır (Eisenheart ve Burgeois,



1988, s.738). Schein'a (1977) göre politik davranışlar, güç kullanımı ile doğrudan alakalıdır. Tushman (1977, s.207) örgütsel politikayı, örgütün amaçlarının, uygulamalarının ve diğer temel parametrelerinin tanımlanmasında etkisi olan güç ve otoritenin kullanılması süreci olarak tanımlamıştır. Ancak Pfeffer'e (1981, s.7) göre politika, güç kullanımının yanında güç kullanımının genişletilmesi ve etki alanının artırılması gibi bir kısım eylemleri de içermektedir. Buna göre bireyler veya gruplar, sahip oldukları güç kaynaklarını diğer bireyleri veya grupları kendi çıkarları doğrultusunda etkilemek amacıyla kullanmaktadır. Bu etkileme süreci güç taktiklerinin kullanılmasıyla gerçekleşir. Ancak güç, her zaman politik anlamda kullanılmayabilir. Nitekim bir amirin biçimsel otoritesine dayanarak astlarının günlük davranışları üzerinde etkide bulunması gücün politik olmayan kullanımıyla ilişkilidir. Bu kapsamda politik davranışları bölücü, çatışma yaratıcı, biçimsel otorite tarafından onaylanmayan bir ideoloji ve belgelenmeyen bir uzmanlık alanı olan birey ve grup davranışları olarak tanımlayan Mintzberg (1985, s.134), politikanın örgütteki diğer etki sistemlerinden farklı olarak teknik anlamda gücün meşrulaşmamış kullanımı olduğunu ifade etmiştir. Hiç kuşkusuz burada politik davranıştan bahsedebilmek için bireyin sahip olduğu gücü biçimsel ya da biçimsel olmayan yöntemlerle kullanıp kullanmadığına ilişkin ayrımının sınanması gerekmektedir. Politik davranışlar, örgüt yaşamının biçimsel olmayan yönüyle ilişkili olması nedeniyle üyelerin biçimsel rol tanımları içerisinde yer almayan davranışlardır (Farrel ve Petersen, 1982, s.405; Narayanan ve Fahey, 1982; Mintzberg, 1985, s.134). Farrel ve Petersen (1982, s.405) örgütsel politikayı örgütteki avantaj ve dezavantajların dağılımına etkide bulunmaya yönelik teşebbüste bulunma şeklinde açıklamışlardır. Miles' a (1980, s.154) göre bu etkiler rasyonel olmayan etkilerdir. Zira örgütün arzu ettiği ekonomik sonuçlardan ayrılan bu rasyonel olmayan etkiler, aktörlerin kendi çıkarlarını ön plana çıkarmalarından dolayı karar alma süreci üzerinde etkili olmaktadır.

Diğer taraftan Mayes ve Allen (1977, s.675) politik davranışları, örgüt tarafından onaylanmayan sonuçlara ulaşma ya da örgüt tarafından onaylanan sonuçlara onaylanmayan araçlarla ulaşma yöntemi olarak tanımlamışlardır. Bu kapsamda politik davranışlar, bireylerin ulaşmayı arzuladıkları ancak örgütün onaylamadığı davranışlardır. Nitekim Pfeffer (1981), politik davranışları saklı saik (güdü) olarak adlandırmıştır. Pfeffer' a göre aktör, gerçek saikinın kabul edilemez ve yanlış olduğuna inanır ve gerçek saikini gizleyerek kabul edilebilir bir saik sergiler. Zira politik davranışlar, aktörlerin görülen davranışlarının arkasındaki saklı niyetini içerir. Ancak, bu sonuçlara ulaşabilmek için güç kaynaklarına sahip olmak gerekmektedir. Kaynakları ellerinde bulunduranlar ise sahip oldukları kaynak oranında güç elde ederler. Hiç kuşkusuz örgüt kaynaklarının sınırlı olması, bu kaynakların sahipliği konusundaki çatışmaları da beraberinde getirecektir. Bu nedenle politik davranışın kaynağını çatışmalar oluşturmaktadır (Mintzberg, 1985; Pfeffer, 1981; March, 1962). Neticede politik davranışların bireyleri ve/veya grupları veya örgütü karşı karşıya getiren iş çevresinde çatışma ve düzensizlik yaratan davranışlar olması nedeniyle kararlar, rasyonel ya da biçimsel yöntemlerle değil, uzlaşma ve anlaşma gibi yöntemlere dayalı olarak verilir (Tushman, 1977, s.207; Ferris vd., 1996 , s.234).

3. İŞLEM ADALETİ KAVRAMI

İşlem adaleti, karar almada kullanılan süreçlerin adil olup olmadığına ilişkin çalışanlarda oluşan algıları ifade eden bir kavramdır (Scandura, 1999, s.26). İşlem adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımından sorumlu olan yöneticilerin veya kişilerin kaynak dağıtımında izlediği süreçlerle ilgilidir. Örgütsel süreçler ise örgütün mevcut kaynaklarının dağıtım yöntemlerini ifade eder (Cohen ve Spector, 2001, s.281). Hiç kuşkusuz örgütsel düzeyde gerçekleştirilen süreçler, örgütsel kazanımların bireylere aktarılmasındaki adilliği ölçüsünde meşru kabul edilmektedir. İşleme dayalı bir adalet algısı ise çalışanların kararların alınma biçimine yönelik gösterdikleri tepkiler şeklinde ortaya çıkmaktadır (Folger, 1987, s.144). Dola-

yısıyla işlem adaleti, dağıtım kararlarının nasıl verildiğinin yanı sıra nesnel ve öznel durumlarla da ilgilidir (Konovsky, 2000). Leventhal (1980), örgüt içinde uygulanan süreçlere ilişkin adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel adalet kuralı bulunduğunu ifade etmiştir. Bu kurallar şu şekilde açıklanabilir; (a) Tutarlılık kuralı, bu kural örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan süreçlerin her zaman tutarlı olması gerektiğini ifade etmektedir. (b) Önyargılı olmama kuralı, karar alıcıların örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin kararlarda önyargılı olmamaları gerektiğini ifade etmektedir. (c) Doğruluk kuralı, dağıtım sürecinde doğru bilgilerin kullanılması gerektiğini belirtir. (d) Düzeltilebilme kuralı, çalışanlara örgüt içindeki bir takım adaletsiz kararları değiştirebilme fırsatının verilmesidir. (e) Temsilcilik kuralı, dağıtım kararları verilirken bu kararlardan etkilenecek olan tüm tarafların değerlerinin, ihtiyaçlarının ve bakış açılarının temsil edilmesi gerektiğine ilişkin bir kuraldır. (f) Ahlak kuralı, kaynak dağıtımında kullanılan süreçlerin çalışanların ahlaki değerleri ile uyumlu olması gerektiğini belirten bir kuraldır. Buna göre işlem adaletine ilişkin bireylerin sahip oldukları algıları etkileyen iki temel faktör mevcuttur. Bu faktörlerden ilki, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı göstermiş olduğu tavrıdır. Karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı dürüst ve nazik davranması, alınan karara ilişkin zamanında geribildirimde bulunması, kurallara saygı göstermesi şeklindeki tavırları, çalışanların örgüt içi işlem adaletine ilişkin değerlendirmelerinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Greenberg, 1990, s.411). İşlem adaletine ilişkin algıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcının aldığı kararlara ilişkin açıklamalarıdır. Alınan kararların dayandığı sebeplere ilişkin yeterli düzeyde yapılan açıklamalar ve çalışanlarla samimi bir iletişimin kurulması çalışanların işlem adaletine ilişkin değerlendirmelerinin temel belirleyicileridir (Bies vd., 1988). Bu nedenle işlem adaleti, çalışanlara söz hakkının verilmesinin yanında fikir ve görüşlerinin dinlenmesi (Nathan, Mohrman, ve Milliman, 1991), karar almaya ilişkin belirlenen biçimsel politika ve prosedürlerin karar alıcılar tarafından uygulanma biçimi, karar alma sürecine ilişkin belirli ölçütlerin saptanması ve alınan kararların sonuçlarına ilişkin bilgi toplanması gibi karar alma sürecindeki yapısal belirleyicilerin örgütteki dağılımı ile ilişkilidir (Cropanzano vd., 2002). Bu yapısal belirleyiciler, kaynak dağıtım sürecinde politika gibi bireysel etkileri en az düzeye indirgemektedir (Pearce vd., 1998, s.375)

4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE İŞLEM ADALETİNİN YAPISAL BELİRLEYİCİLERİ

Örgüt yapısı, örgüt üyeleri arasında yinelenen ilişkiler kümesidir. Emir komuta ilişkileri, örgüt şemaları, örgüt üyelerinin uymasını gerektiren kurallar, karar alma modelleri ve örgüt üyeleri arasında kurulan iletişim, örgüt yapısını oluşturan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Diğer taraftan örgüt yapısı, biçimsel rol yükümlülüklerince tanımlanmış davranışların yanı sıra bireylerin biçimsel olmayan davranışlar geliştirmelerine de neden olmaktadır (Brass, 1984, s.519). Yazında örgüt yapısının, örgütsel politika ve algılanan işlem adaletinin belirleyici unsurları arasında önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Nitekim Ambrose ve Schminke (2003, s.206) çalışmalarında, örgütsel kurallar, güç ilişkileri, kararlara katılma fırsatları gibi örgütün yapısal değişkenlerinin algılanan işlem adaleti ile örgütsel politika algılarının oluşumu üzerinde önemli derecede etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda mevcut çalışmada örgütün yapısal anlamda belirleyici unsurları olarak tanımlanan biçimselleştirme ve merkezileşme derecesinin örgütsel politika ve algılanan işlem adaleti arasındaki ilişkilerinin açıklanması amaçlanmaktadır.

4.1. Biçimselleşme

Biçimselleşme kuralların, politikaların, süreçlerin, emirlerin ve iletişimlerin yazılı olarak ifade edilme derecesidir (Pugh vd., 1968, s.75). Yazılı dökümantasyon sistemi örgüt şemalarının, görevlerin, sorum-



lulukların ve karar alma yetkisinin tanımlanmasını sağlamaktadır. Biçimselleşme, bir örgütteki işlerin standartlaşma derecesi olarak da tanımlanmaktadır. İşlerin biçimselleşme derecesi arttığında işi yerine getirmekle sorumlu kişiler ne yapılacağı, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğine karar vermede minimum zaman harcamaktadırlar. Bu nedenle biçimselleşmenin amacı çalışanların iş davranışlarını öngörme ve kontrol etmedir (Efil, 2000, s.268; Daft, 1998, s.168). Diğer taraftan biçimselleşme, örgütsel ortamlardaki belirsizliği azaltmaktadır (Hickson vd., 1971). Belirsizliğin yüksek olduğu örgütsel ortamlarda politika çok daha kolay ortaya çıkmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992; Parker vd., 1995). Mintzberg (1985) çalışmasında, biçimselleşme derecesinin düşük olduğu örgütlerde karar alma sürecinin politik etkilere daha fazla açık olduğunu belirtmiştir. Yine yazında yer alan diğer çalışmalarda da biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde politika algısının düşük olduğu ifade edilmiştir (Kacmar ve Perrew, 1993; Madison, 1980; Ferris vd., 1996, s.238). Parker vd. (1998), biçimselleşmenin örgütsel politika algısını azaltması nedeniyle çalışanların hedef ve çıkarları ile örgütün hedef ve çıkarları arasında uyum sağlayıcı bir rol üstlendiğini açıklamışlardır. Dolayısıyla ilgili yazında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun ulaştıkları benzer sonuçlardan hareketle örgütlerde biçimselleşme arttığında çalışanların algıladıkları rol belirsizliği azalacağından örgütsel politika algısının azalacağı, biçimselleşme azaldığında ise örgütsel politika algısının artacağı söylenebilir. Buna karşılık Ferris ve Kacmar (1992) çalışmalarında, diğer çalışmaların aksine biçimselleştirme ve örgütsel politika algısı arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır.

Diğer taraftan biçimselleşmenin algılanan işlem adaleti üzerinde de etkisinin olması beklenir. Örgütte yaygın bir şekilde uygulanan biçimsel politika ve süreçler, karar alma sürecine ilişkin önceden belirlenmiş bir takım prosedürleri içerdiğinden yöneticilerin daha objektif kriterlere dayanarak karar almalarını sağlar. Dolayısıyla yüksek düzeyde biçimselleşmiş örgütlerde belirsizlik en aza indirildiği için bireylerin kişisel çıkarlarını gerçekleştirebilmesi de en aza indirgenir (Aryee; 2004, s.4). Yazında biçimselleşme derecesi yüksek olan örgütlerde kararların örgütün biçimsel prosedürlerinin gerektirdiği uygulamalara dayalı olarak alınması nedeniyle biçimselleşme sistemlerinin işlem adaleti algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu açıklanmıştır (Schminke vd., 2000; Andrews ve Kacmar, 2001; Schminke vd., 2002; Aryee vd., 2004).

4.2. Merkezileşme

Merkezileşme, karar verme yetkisinin ve gücün örgütteki sosyal pozisyonlar arasındaki dağılımıdır (Schminke vd., 2002, s.884). Yetkinin örgütün üst kademelerinde toplandığı ve alt kademelere devredilmediği örgütler merkezileşme derecesi yüksek örgütler, yetkinin alt kademelere devredildiği örgütler ise merkezileşme derecesi düşük örgütler olarak adlandırılır. Örgütlerde merkezileşme derecesini kararlara katılım ve yetki kademesi olmak üzere iki temel ölçüt belirlemektedir. *Kararlara katılım*, çeşitli kademelerdeki çalışanların örgüt kaynaklarının dağıtımını ve örgüt politikalarının belirlenmesi gibi örgütün bütününe ilgilendiren konulardaki kararlara katılım derecesidir. Buradaki karar verme süreci pek çok örgütte işgücü ve para gibi örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara yönelik olmaktadır (Hage ve Aiken, 1967, s.77-78) ve bu kararlar, örgütün bütününe ilgilendirir. *Yetki kademesi* ise gücün sosyal pozisyonlar (mevkiler) arasındaki dağılımını açıklayan bir kavramdır. Bu durum her bir sosyal pozisyonda gerçekleştirilen işleri içeren kararları açıklar. Yetki kademesi, uzman kadrosunda çalışan bireylerin yaptıkları işle ilgili kararlardaki özgürlük derecesidir. Dolayısıyla yetki kademesi, uzman personelin yaptıkları işte üstlerine danışmadan karar alabilme özgürlüğüdür. Buna göre kararlara katılım, örgütün bütününe ilgilendiren konulara ilişkin çalışanlara söz hakkı tanınmasını ifade etmekte iken yetki kademesi çalışanlara yaptıkları işle ilgili konularda söz hakkı tanınmasını ifade etmektedir. Yani çalışana işi ile ilgi-

li kararlarda inisiyatif kullanılabilme yetkisinin verilmesidir (Hage ve Aiken; 1967, s. 86-88). Yine Hage ve Aiken, uzman kadrosunda çalışanların kendilerine örgüt politikalarına ilişkin konularda söz hakkı tanınmasından ziyade işleriyle ilgili kararlarda söz hakkı tanınmasını arzu ettiklerini belirtmişlerdir. Örgütteki karar alma yetkisinin komuta zincirindeki üst kademe mevkilerde çalışanlarda toplanması (yüksek düzeyde merkezileşme), yüksek düzeyde bir yetki kademesinin varlığına işaret eder. Buna karşılık karar alma yetkisinin komuta zincirindeki tüm çalışanlarda toplanması (düşük düzeyde merkezileşme), örgütte düşük düzeyde bir yetki kademesinin göstergesidir. Buna göre kararlara katılımın düşük, yetki kademesinin yüksek olduğu örgütler, merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütler olarak nitelendirilmektedir (Aryee vd., 2004).

Merkezileşme derecesinin politika algılarını etkilemesi beklenir (Ferris ve Kacmar,1992, s.96). Merkezileşme derecesi yüksek olan örgütlerde alt kademe çalışanlarının kararlara ilişkin sonuçlar üzerinde daha az denetime sahip olmaları, alınan kararlara ilişkin politika algıları üzerinde etkili olmaktadır (Allen vd. 1979; Parker vd.,1995, s.893). Nitekim Gandz ve Murray (1980) çalışanların, hiyerarşinin yüksek olduğu örgütlerde karar alma sürecine ilişkin politika algılarının da yüksek düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Yine yazında daha sonraki dönemlerde yapılan çalışmaların Gandz ve Murray'ın çalışmasını destekler nitelikteki sonuçlara ulaştıkları görülmektedir (Welsh ve Slusher, 1986; Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Ferris vd. 1996; Kacmar vd. 1999; Valle ve Perrewé, 2000; Andrews ve Kacmar, 2001; Aryee vd. 2004). Bu durum örgütsel politika algısı ile merkezileşme derecesi arasında doğrudan bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Yine merkezileşme derecesinin işlem adaletine ilişkin algılar üzerinde de etkide bulunduğu düşünülür. Schminke vd. (2000) çalışmalarında, kararlara katılımın algılanan işlem adaleti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ancak yüksek düzeyde bir yetki kademesinin algılanan işlem adaletini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yine yazında yapılan diğer çalışmalarda da merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde işlem adaleti algısının düşük düzeyde olduğu açıklanmıştır (Andrews ve Kacmar, 2001; Schminke vd., 2002; Aryee vd., 2004).

5. METODOLOJİ

Çalışmanın temel araştırma problemleri şunlardır:

- 1 Örgütsel politika ve işlem arasındaki temel anlamda farklılık var mıdır?
- 2 Örgütün yapısal değişkenlerinin yöneticilerin politik uygulamaları üzerindeki belirleyici rolü nedir?
- 3 Örgütün yapısal değişkenlerinin yöneticilerin adil uygulamaları üzerindeki belirleyici rolü nedir?

5.1. Hipotezler

Oluşturulan modelde örgüt yapısına ilişkin değişkenler (merkezileşme derecesi ve biçimselleştirme) bağımsız örtük (latent) değişkenleri, işlem adaleti ve örgütsel politikaya ilişkin değişkenler ise bağımlı örtük değişkenleri ifade etmektedir. Kurulan modelin hipotezleri şunlardır:

H1a: Yüksek düzeyde kararlara katılım, işlem adaletini pozitif yönde etkilemektedir.

H1b:Yüksek düzeyde kararlara katılım, örgütsel politikayı negatif yönde etkilemektedir.

H2a: Yüksek düzeyde yetki kademesi, işlem adaletini negatif yönde etkilemektedir.

H2b: Yüksek düzeyde yetki kademesi, örgütsel politikayı pozitif yönde etkilemektedir



H3a: Biçimselleşme, işlem adaletini pozitif yönde etkilemektedir.

H3b: Biçimselleşme, örgütsel politikayı negatif yönde etkilemektedir.

5.2. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma probleminin ve konunun özelliği açısından araştırma yapılacak işletmelerin sahipleri ve yöneticilerinin belirlenmesi için izlenen yol şu şekildedir: Bursa'daki İhracatçı Birliğine kayıtlı olan ihracat işletmelerinin bir listesi oluşturulmuştur. Bu anlamda çalışmanın ana kütlesi söz konusu birliğe kayıtlı olan ve Bursa bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki ihracatçı işletmelerin sahibi veya yönetici konumunda olan kişilerdir. Bu amaçla İhracatçı Birliğine kayıtlı 500 firma araştırmaya dâhil edilmiştir. Belirlenen örneklem yöntemi çeşitli araştırmacılar tarafından homojeniteyi sağlaması bakımından tercih edilmektedir (Calder vd., 1981, s.200). Dolayısıyla çalışmada veri toplamak için araştırmacının yönettiği inceleme yaklaşımı kullanılmıştır. Veriler web tabanlı anket yoluyla elde edilmiştir. Web tabanlı anket çalışması, ana kütlelinin iyi belirlenmesi durumunda, araştırılan konuyu doğrudan temsil eden veya yakın bulunan denekleri bir araya getirme gücü açısından bir eleme fonksiyonuna sahiptir (Corbitt vd., 2003). Bu firmaların sahiplerinin ve yöneticilerinin e-posta adreslerine araştırmaya katılmaları rica sı içeren bir e-posta mesajı gönderilmiştir. Çalışmada genel bir bakış açısı yakalanmak istendiğinden sektörel ayrışımı ifade eden bilgi toplanmamıştır. Çalışma yaklaşık bir ay devam etmiş, bu süre sonunda toplam 118 yanıt alınmıştır. Ancak yapılan ön değerlendirme sonucunda 86 yanıt analiz edilebilir olarak çalışmada kullanılmıştır. Düzenlenmiş şekilde analize dâhil edilen anketler kapsamında geri dönüş oranı %17,2 olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam on-line anketlere yönelik geri dönüş oranlarına bakıldığında bu oran yeterli kabul edilmiştir. Web tabanlı anketlerin diğer anket türlerine göre geri dönüş oranı nispeten daha düşük olmaktadır (Sax, vd., 2003). Elde edilen anketler içerisinde soru temelinde yanıtlamama eğilimi (non-response bias) ise ortalamaların ikamesi yöntemiyle çözülmüştür; ankette eksik verilerin yerine o değişkene verilen yanıtların ortalaması yerleştirilmiştir.

5.3. Soruların Oluşturulması ve Test Edilmesi

Araştırmaya ilişkin veriler, 35 adet soru ve ifadeden oluşan bir soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmaya katılanlar her bir soruyu önem derecesine göre değerlendirmiştir. Bütün değerlendirmeler 5 noktalı Likert ölçek ile gerçekleştirilmiştir (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3 = kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum).

5.4. Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kavramsal model içerisinde kullanılan yapıları temsil eden değişkenlerin ölçülmesinde yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde ankete katılanların çalıştıkları işletmelerdeki mevkileri ve işletmelerin ölçeklerine yönelik bilgiler vardır. İkinci bölümde ise model dâhilinde yer alan yapılarla ilişkin sorular yer almaktadır. Araştırmanın modeline uygun olarak değişkenler 4 adet farklı ölçekle toplanmıştır. Model dâhilinde yer alan yapılar ve alt değişkenler ise şunlardır:

1. *Örgütsel Politika:* Örgütsel politikanın ölçülmesinde Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen “mevcut ücret ve teşvik politikaları olması gerektiği gibi işlemektedir” ve “faaliyetlere ilişkin kararlar yetkili konumda olanlar tarafından alınmaktadır” şeklindeki 10 ifadeyle ölçülmüştür. Ölçeğin içsel tutarlılığı, Cronbach Alpha değeri, .75 olarak hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 4 adet değişken çıkarılarak altı adet değişken analize dâhil edilmiştir.

2. *İşlem Adaleti*: Moorman (1991) tarafından geliştirilen “işletmedeki prosedürler, doğru bilgilere ulaşmayı sağlayacak şekilde oluşturulmuştur” ve “işletmedeki prosedürler, kararların sorgulanabileceği şekilde oluşturulmuştur” şeklindeki 15 ifadeli ölçekten alınan 7 ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa değeri, .93 olarak hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bir değişken çıkarılarak altı değişken analize dahil edilmiştir.

3. *Biçimselleşme*: Biçimselleşme derecesinin ölçülmesinde Podsakoff ve Mac Kenzie (1994) tarafından geliştirilen “çalışanların yaptıkları işte yazılı hedefler ve amaçlar açıkça belirlenmiştir” ve “çalışanların iş sorumlulukları açık biçimde yazılmıştır” şeklindeki 5 ifadeyle ölçülmüştür. Ölçeğin içsel tutarlılığı, Cronbach Alpha değeri, .91 olarak hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 4 adet değişken analizden çıkarılarak altı adet değişken analize dâhil edilmiştir.

4. *Merkezileşme*: Merkezileşme derecesini belirleyen temel unsurlar olan yetki kademesi ve kararlara katılım düzeyini ölçmek için Hage ve Aiken (1967) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Yetki kademesi: “Emrimde çalışanların ben kararı onaylayana kadar bir şey yapmamalarını tercih ederim” ve çalışanlarımın hemen her şeyi bana sormaları gerekir” şeklindeki 5 ifadeyle ölçülmüştür. Ölçeğin içsel tutarlılığı, Cronbach Alpha değeri, .85 olarak hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iki değişken çıkarılarak üç değişken analize dâhil edilmiştir.

Kararlara Katılım: “Emrimde çalışanların yeni bir elemanın işe alınması kararlarına sıklıkla katılmalarını sağlarım”, ve “emrimde çalışanların uzman niteliğindeki elemanların terfi kararlarına sıklıkla katılmalarını sağlarım” şeklindeki 4 ifadeyle ölçülmüştür. Ölçeğin içsel tutarlılığı, Cronbach Alpha değeri, .81 olarak hesaplanmıştır.

5.5. Bulgular

5.5.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların işletme içerisindeki pozisyonları ile çalıştıkları işletmelerin ölçeklerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 1. ve Tablo 2. 'de görülebilir.

Tablo 1. Ankete Katılanların İşletme İçerisindeki Pozisyonları

POZİSYON	SAYI	YÜZDE (%)
İşletme Sahibi	27	0,31
Üst Kademe Yönetici	37	0,43
Orta Kademe Yönetici	16	0,19
Alt Kademe Yönetici	0	0,00
Şef v.b.	3	0,03
Diğer	1	0,01
Yanıtız	2	0,02

Anketi yanıtlayanların büyük çoğunluğu (% 43) işletme içerisinde üst kademe yönetici konumunda olan kişilerdir. Dolayısıyla işletme içerisinde örgütsel yapı üzerinde etkide bulunabilecek bir konuma sahiptirler. İkinci sırada ise, işletme sahipleri gelmektedir. Yine benzer şekilde, işletme ölçekleri dikkate alınacak olursa, işletme sahipleri de örgüt yapısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler.



Tablo 2. İşletme Ölçekleri

Ölçek	Sayı	Yüzde (%)
1-9 kişi	5	0,05
10-49 kişi	34	0,39
50-149 kişi	20	0,23
150-249 kişi	12	0,14
250 kişi ve üstü	15	0,18

İşletmelerin büyük çoğunluğu (% 39) 10-49 kişi aralığındadır ve küçük işletme konumundadır.

5.5.2. Verilerin Analizi

Veriler Statistica istatistik programında değerlendirilerek iddia edilen ilişkilerin ve etkilerin belirlenmesinde Yapısal Denklem Modellemesi kullanılmıştır.

5.5.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Güvenilirlik

Bu çalışmada, içsel tutarlılık değeri cronbach alpha değeri ile ölçülmüştür. Çalışmada kullanılan anketin genel güvenilirlik değeri .83 olarak bulunmuştur. Ancak ilgili yazında alınan ölçeklerin daha önceden güvenilirliğinin ispatlanmış olması nedeniyle Türkiye uygulaması açısından bu oran yeterli kabul edilmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

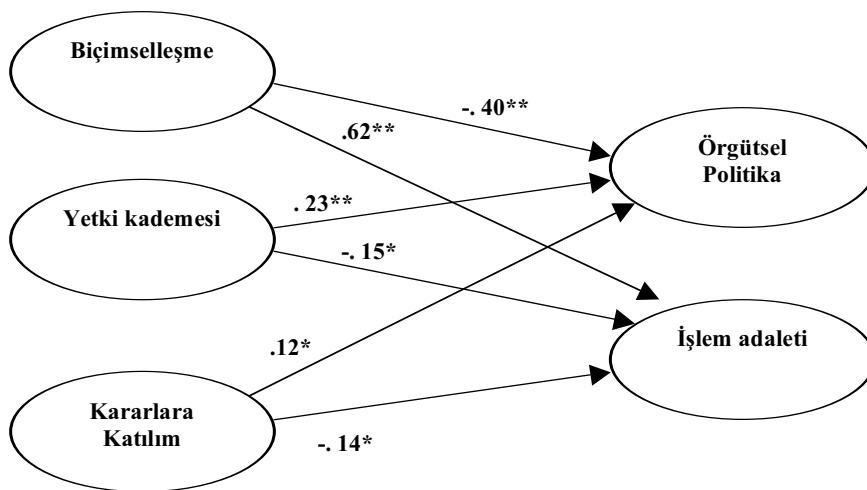
Oluşturulan modelin yapısal geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, içsel/ dışsal geçerlilik açısından önemli ve güçlü bir testtir. Elde edilen uyum indeksleri (RMSEA, CFI ve GFI) belirlenen ölçütler dâhilindedir. Dolayısıyla çalışmada elde edilen değerlerin hepsi, özellikle e-posta örneklemeleri incelendiğinde (Segars ve Grover, 1993) kabul edilebilir uyum ölçütleri içerisindedir veya bu kıstaslara çok yakındır. Yapısal geçerlilik, boyutsal yapılar açısından desteklendiği için diğer değerlendirmeler yapılabilir (Mac Callum ve Austin, 2000, s. 208). Araştırmada örgüt yapısını ifade eden bağımsız değişkenlere (biçimselleşme ve merkezileşme derecesi) yapılan 3 faktörlü doğrulayıcı faktör analizi daha anlamlı bir geçerliliği göstermektedir ($\chi^2 = 107.645$, $df=54$, $p < .01$). Ayrıca uyum indekslerine bakıldığında iyi bir uyumun varlığı görülebilir (RMSEA= .06, CFI = .903). Benzer şekilde örgütsel politika ölçeğine ($\chi^2 = 111,70$, $df=15$, $p<.01$, RMSEA= .00, CFI= .99) ve işlem adaleti ölçeğine ilişkin değerler ($\chi^2 = 448,862$, $df=15$, RMSEA= .10, CFI = .93) her iki ölçeğin de bağımsız olarak iyi bir uyum gösterdiklerini ifade etmektedirler. Dolayısıyla elde ettiğimiz veriler, yapısal denklem modellemesi (SEM) tekniği için uygundur. Yapısal denklem modellemesi örtük değişkenlerin dahil edilme imkanı tanır ve psikoloji ve yönetim alanında kullanılabilen bir analizdir (Hair v.d., 1998).

Tablo 3. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Hata ve Zero-order Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Std. Hata	1	2	3	4	5
Biçimselleşme	2,97	1,00	1				
Yetki Kademesi	2,06	0,78	.09	1			
Kararlara Katılım	3,54	0,81	.26	-.08	1		
İşlem adaleti	2,79	0,71	.60**	-.05	.04	1	
Örgütsel Politika	3,29	0,92	-.47**	.27**	-.13	-.66**	1

** p < .01.

Tablo 3. değişkenler arasındaki karşılıklı korelasyon değerlerini açıklamaktadır. Görüldüğü üzere örgütsel politika ile işlem adaleti arasında negatif bir ilişki ($r = -.66, p < .05$) vardır. Biçimselleşme ve yetki kademesi ile örgütsel politika arasında anlamlı ilişki varken, işlem adaleti ile sadece biçimselleşme arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Kararlara katılımın ne örgütsel politika ne de işlem adaleti ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı yapılan analiz sonucunda ortaya konmuştur.



Şekil 1. Örgüt Yapısı İle İşlem Adaleti ve Örgütsel Politika Arasındaki İlişkiler

5.5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Oluşturulan modelde örgütün yapısal unsurları bağımsız örtük (latent) değişkenleri, işlem adaleti ve örgütsel politika ise bağımlı örtük değişkeni ifade etmektedir. Modele yönelik genel uyum indeksleri incelendikten sonra, bireysel tahminler değerlendirilmiştir. Bütün yapılar için kurgulanan bireysel tahminler istatistikî olarak anlamlıdır. Ölçüm modelinin genel uyumu ve yapısal modelde yer alan bireysel parametre tahminleri değerlendirilmiştir. Yapısal modelin çok değişkenli test sonuçları Tablo.4.'de görülebilir.



Tablo 4. Parametre Tahminleri

Hipotezler (Nedensellik İlişkisi)			Hipotez	Parametre Tahmini β	Standart Hata	t Değeri	p (Sig.)	Sonuç
Kararlara Katılım	→	İşlem adaleti	H1a	-0,14	0,07	-1,946	0,05*	Ret
Kararlara Katılım	→	Örgütsel Politika	H1b	0,12	0,05	2,225	0,02*	Ret
Yetki kademesi	→	İşlem adaleti	H2a	-0,15	0,07	-1,973	0,04*	Kabul
Yetki kademesi	→	Örgütsel Politika	H2b	0,23	0,07	3,094	0,00**	Kabul
Biçimselleşme	→	İşlem adaleti	H3a	0,62	0,09	6,287	0,00**	Kabul
Biçimselleşme	→	Örgütsel Politika	H3b	-0,40	0,10	-3,808	0,00**	Kabul

GFI = .78, NFI = .79, CFI = 82, RMSEA = .10, RMSEA = .10, * = $p < .01$, ** = $p < .05$

Modele ilişkin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Hipotezler .05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Elde edilen değerler incelendiğinde biçimselleşmenin işlem adaleti üzerinde pozitif ($\beta = .62, p < .01$), örgütsel politika üzerinde ise negatif bir etkisinin olduğu ($\beta = -.40, p < .01$), yine katılım değişkeninin işlem adaleti üzerinde negatif ($\beta = -.14, p < .05$), örgütsel politika üzerinde ise pozitif ($\beta = .12, p < .05$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Son olarak yetki kademesinin işlem adaleti üzerinde negatif ($\beta = -.15, p < .05$), örgütsel politika üzerinde ise pozitif bir etkisinin ($\beta = .23, p < .01$) olduğu görülebilir. Buradan hareketle H2a, H2b, H3a ve H3b kabul edilirken, H1a ve H1b reddedilmiştir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sosyal bağlamda politika, bireyler ve örgütler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt yapısı içerisinde yer alan davranışsal bir süreç olarak politika, çalışanlar ve yöneticiler tarafından hissedilen bir gerçektir. Politika, genel anlamda örgütteki bireylerin kendi çıkarlarını artırma çabalarının sonucunda ortaya çıkar. Buna göre politika örgütün biçimsel kuralları tarafından tanımlanmayan ve örgütün yasakladığı davranışları ifade etmektedir. Diğer taraftan politika kavramının tam karşısında yer alan işlem adaleti kavramı ise süreçlere ilişkin kararlarda yöneticilerin ne derece adil davrandıkları üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla adalet kavramı örgütte olması istenen ideal bir durumu ifade etmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde işlem adaleti, örgütün biçimsel kuralları tarafından tanımlanan davranışları açıklamaktadır. Buradan hareketle mevcut çalışmada örgütün yapısal değişkenlerinin (biçimselleşme ve merkezileşme derecesi) yöneticilerin uygulamaları üzerindeki belirleyici etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada örgütün yapısal değişkenlerinin yöneticilerin karar alma süreci içerisinde sergilemiş oldukları adil veya politik davranışlar üzerinde ne derecede etkili olduğu sorgulanmaktadır. Yazında geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar bu etkileri daha ziyade çalışanlar düzeyinde incelemektedir. Bilgimize göre Türkiye’de yöneticilere yönelik bu kapsamda bir çalışma söz konusu değildir. Dolayısıyla Türk yönetim ve organizasyon yazınında eksikliği hissedilen örgütsel politika ve örgütsel adalet konularına katkı sağlamak amacıyla yöneticilere yapılan çalışmada, örgütün yapısal değişkenlerinin karar alma sürecinde politik veya adilane davranışların ortaya çıkmasında belirleyici rolü tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada örgüt yapısını ifade eden bağımsız değişkenlere (biçimselleşme ve merkezileşme derecesi) yapılan 3 faktörlü doğrulayıcı faktör analizi anlamlı bir geçerliliği göstermiştir. Örgütsel politika ölçeğine ve işlem adaleti ölçeğine ilişkin değerler, her iki ölçeğin de bağımsız olarak iyi bir uyum gösterdiklerini ifade etmektedirler. Ölçümlerden elde edilen sonuca göre örgütsel politika ile işlem adaleti arasındaki negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuç, yazında yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçları destekler niteliktedir (Andrews ve Kacmar, 2001; Aryee vd., 2004). Yapısal denklem modellemesi yar-

dımıyla gerçekleştirilen analiz neticesinde kararlara katılımın işlem adaleti ve örgütsel politika üzerindeki etkisini inceleyen H1a ve H1b hipotezleri test edilmiş ancak, anlamlı bir ilişki bulunamadığı için reddedilmişlerdir. Yetki kademesi ve biçimselleşme derecesinin işlem adaleti ve örgütsel politika üzerindeki etkilerini inceleyen H2a, H2b, H3a ve H3b hipotezleri ise kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçları çeşitli açılardan yorumlamak olasıdır. Öncelikle ret edilen H1a ve H1b hipotezleri yöneticiler açısından yorumlandığında yöneticilerin örgüt düzeyinde alınan kararlara emirlerinde çalışanları dâhil etmedikleri düşünülebilir. Buna göre yöneticilerin örgütsel kaynakların dağıtımını gibi örgütün bütününe ilgilendiren kararlara çalışanları dâhil ettiklerinde adaleti sağlayamayacakları gibi bir düşünce içerisinde oldukları söylenebilir. Adaleti sağlayamama düşüncesinin arka planında örgüt düzeyindeki kararlara çalışanların dâhil edildiğinde bireylerin çıkarlarını gerçekleştirmeye yönelik etkide bulunma çabaları içerisinde bulunabilecekleri endişesi olabilir. Ancak, belirsiz ve açık olmayan, objektif kriterlere dayanmayan örgütsel kararlar örgütsel politikayı da artırmaktadır (Gandz ve Murray, 1980). Dolayısıyla örneklem grubunun KOBİ niteliğindeki işletmeler olması nedeniyle bu işletmelerde kişisel ilişkilerin yoğun bir şekilde yaşanması, bu anlamda politik davranışların ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır.

Diğer taraftan mevcut çalışmada yüksek yetki kademesinin (yüksek düzeyde merkezileşme) örgütsel politika ve işlem adaleti üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla kurgulanan H2a ve H2b hipotezleri kabul edilmiştir. Çalışmadan elde ettiğimiz bulguların ışığında yüksek yetki kademesinin örgütsel politikayı pozitif yönde işlem adaletini negatif yönde etkilediğini söyleyebiliriz. Nitekim Schminke ve diğerleri de (2000; 2002), çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Miller (1987), merkezileşmeyi önemli örgütsel kararların karşılıklı görüşme yerine üst kademelerden alt kademelere dikte edilmesi şeklinde alınması nedeniyle örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi azaltan bir süreç olarak tanımlamıştır. Yine Pfeffer (1981), merkezileşmiş yapılarda bilgi paylaşımı ve işbirliğinin düşük düzeyde olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde karar alma süreci politik etkilere açıktır (Schminke, 2001; 384). Ferris ve Kacmar (1992), işlerinde özerkliğe sahip olan çalışanların daha az politik davranışlar sergilediklerini açıklamışlardır. Benzer şekilde diğer çalışmalarda da yetki kademesinin yüksek olduğu örgütlerde politik davranışların daha sık görüldüğü ifade edilmiştir (Ganz ve Murray, 1980; Andrews ve Kacmar, 2001; Valle ve Perrew'e, 2000). Buna göre örnekleme oluşturan işletmelerin KOBİ niteliğinde olması ve anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun işletme sahibi veya üst kademe yönetici konumunda olması nedeniyle elde edilen bulgular ışığında bu işletmelerin merkezîyetçi bir yönetim anlayışıyla yönetildiklerini söylemek olasıdır. Zira kararlara katılıma ilişkin kurgulanan H1a ve H1b hipotezlerinin ret edilmesi de bu durumu destekler niteliktedir. Elde edilen bulgular (H3a ve H3b) yine biçimselleşme düzeyi ile örgütsel politika ve işlem adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Biçimselleşmenin, örgütsel süreçlerin ve kuralların ayrıntılı bir şekilde belirlenmesini gerektirmesi nedeniyle işlem adaleti üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Andrews ve Kacmar, 2001; Valle ve Perrew'e, 2000). Ancak biçimselleşmenin ayrıntılı iş tanımlarını içermesi bürokrasiyi de arttırmaktadır (Pearce vd., 1998). Ancak, çıkan sonuçtan yöneticilerin biçimsel prosedürlere dayanarak karar alma sürecini kullandıkları düşünülebilir. Dolayısıyla yönetici örneklemeyle yapılmış çalışmalar sınırlı olduğu için bu bulgu genellenebilir bir nitelik taşımasa da, yazında benzer sonuçlara ulaşmış çalışmalar mevcuttur (Gandz ve Murray, 1980; Mdison vd., 1980).

Sonuç olarak, örgütlerde politikanın yönetilebilmesi için yöneticilerin politika gerçeğini kabul etmesi gerekmektedir. Örgütlerde politik davranışların ortaya çıkması iki temel nedene dayanmaktadır. Bunlardan ilki bireyin kendi çıkarını koruma ve kollama arzusu. İkinci nedeni ise örgütün yapısal unsurlarıdır. Örgütsel uygulamaların adil süreçlere dayanmadığı örgütlerde çalışan bireylerin daha fazla oranda adaleti kendi açılarından sağlamak amacıyla bireysel çıkarlarını kollama ve koruma eğilimi içerisinde olduklarını söylemek mümkündür. İnsanın doğası gereği kendi çıkarını kollama eğiliminde olması örgütsel po-

litikanın oluşmasını sağlayarak adil uygulamaların göz ardı edilmesi sonucunu doğurabilir. Dolayısıyla bireylerin beklentilerinin birbirinden farklı olması nedeniyle bireysel hedeflerle örgütsel hedefler her zaman uyumlu olmayabilir. Hiç kuşkusuz bu durum örgüt içerisindeki çıkar çatışmalarını daha da arttırarak politik davranışların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla iş hayatındaki yöneticiler örgütsel politikayı kabul etmelidirler ve bu gerçeklerden hareketle çalışanların adalet algılarını arttırmak için bireyleri karar alma sürecine dâhil ederek politikayı yönetilebilir bir duruma getirebilirler. Yine örgütlerde belirsizlik ortamının artması politikanın ortaya çıkması için uygun bir ortamı hazırlamaktadır. Özellikle bireylerin rollerine ilişkin belirsizlikler söz konusu olduğunda örgütsel politika çok daha kolay ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgüt içinde tüm çalışanların rolleri açık ve belirgin olmalı ve bunların diğer çalışanlar tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Bu kapsamda örgüt içi süreçlerin yürütülmesinde standartlaşma ve biçimselleşmenin sağlanması bireylerin algıladıkları belirsizlikleri azaltarak işlem adaletine ilişkin algılarının artmasına neden olacaktır. Biçimsel süreçlerin uygulanması da örgütsel politikanın ortaya çıkmasını güçleştirecektir. Dolayısıyla örgütsel yapıya ilişkin düzenlemelerin politikanın ortaya çıkmasından ziyade adalet algılarının ortaya çıkabileceği bir şekilde yapılması sağlanmalıdır. Buna göre merkezileşmiş veya âdemi merkezi yapılar yerine değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayabilecek daha esnek uygulamalara sahip bir takım yapısal düzenlemelere gidilmesi sağlanabilir. Kısacası örgütsel politikanın yönetilebilir bir düzeyde tutulmasını sağlamak için örgüt yapısının örgütsel politikanın ortaya çıkmasını engelleyecek bir biçimde tasarlanması ve bireylerin davranışsal tepkilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması önerilebilir. Sonuç olarak araştırmadan elde edilen bulgular genel bir yapıyı göstermektedir. Araştırmaya dâhil edilen örneklem hacminin sınırlı olması ve anketlerin geri dönüş oranının çok yüksek olmaması çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Ancak, çalışmanın gelecek dönemlerde örneklem hacmi genişletilerek daha kapsamlı çalışmalara katkıda bulunması amacıyla konunun yapılacak çalışmalarda derinlemesine incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Böylece konuya ilişkin yazın, yapılacak araştırmalarla genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. ve Mayes, B.T. (1979).** Organizational Politics, Tactics and Characteristics of its Actors, *California Management Review*, 77-83.
- Analoui F. (1995).** Workplace Sabotage: its Styles, Motives and Management. *Journal of Management Development*, Vol.14, No.7, 48-65.
- Ambrose M. L., Seabright M.A. ve Schminke M. (2002).** Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, 947-965.
- Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2003).** Organizational Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust.. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-306.
- Andrews, M.C. ve Kacmar, M.K. (2001).** Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, 347-366.
- Aryee, S., Chen, X.Z. ve Budhwar, P.S. (2004).** Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14.

- Brass, D. J. (1984).** Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in Organizations. *Administrative Science Quarterly* 29, 518-539.
- Bies, R.J., Shapiro, D.L. ve Cumming, LL. (1988).** “Causal Accounts and Managing Organizational Conflict: Is it Enough to Say It’s not My Fault?”, *Communication Research*, 15, s. 381-399.
- Burns, T. (1961).** Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, 257-281.
- Calder, B.J., PhilipS, L.W., Tybout, A.M. (1981).** Designing Research for Application. *Journal of Consumer Research*, Vol. 8, 197-207.
- Cobb, A.T. (1986).** Political Diagnosis: Applications in Organizational Development. *Academy of Management Review*, Vol.11, No 3, 482-496.
- Cohen, C. Y. ve Spector, P.E. (2001).** The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No.2, 278-321.
- Corbitt, B.J. , Thanasankit, T., Han, Y. (2003).** Trust And E-Commerce: A Study of Consumer Perceptions. *Electronic Commerce Research And Applications*, Vol.2, 203-215.
- Cropanzano, R. Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., ve Rupp, D. R. (2001).** Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1989).** Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299.
- Cropanzano, R., Prehar, C. ve Chen, P. Y. (2002).** Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324-351.
- Daft, R.(1998).** *Organization Theory and Design*, 8th Edition, Thomson-Southwestern.
- Drory, A. ve Romm, T. (1988).** What Organizational Politics is: Organization Members’ Perceptions, *Organization Studies*, No.9, 165-179.
- Drory, A. ve Romm, T. (1990).** The Definition of Organizational Politics: A Review, *Human Relations*, Vol.43, No. 11, 1133-1154.
- Efil, İ. (2000).** *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş 6. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Bursa.
- Eisenhardt, K. M. ve Bourgeois, L. J. (1988).** Politits of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory. *Academy of Managemanl JoumaJ*, Vol. 31. No. 4., 737-770.
- Farrel, D. ve Petersen J. C. (1982).** Patterns of Political Behavior in Organizations, *Academy of Management Review*, Vol.7, No.3, 403-412.
- Ferris G.R. ve King, T. R., (1991).** Politics in Human Resources Decisions:A Walk on The Dark Side. *Organizational Dynamics*, 59-71.

- Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992).** Perceptions of Organizational Politics, *Journal of Management*, Vol.18, No.1, 93-116.
- Ferris, G. - Frink, D.D - Galang, M. C. - Zhou, J.- Kacmar, M.K. (1996).** Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stres - Related Implications, and Outcomes, *Human Relations*, Vol.49, No. 2, 233-266.
- Folger, R (1987).** Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research*, No.1, 143-159.
- Folger, R., ve Bies, R. J. (1989).** Managerial Responsibilities and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-90.
- Greenberg, J. (1990).** Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, Vol. 16, No.2, s. 399-432.
- Gandz, J. - Murray V.V. (1980).** The Experience of Workplace Politics, *Academy of Management Journal*, Vol.23, No. 2, 237-251.
- Gray, B. ve Ariss, S.S. (1985).** Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 707-723.
- Hage, J. ve Aiken, M. (1967).** Relationship Centralization to other Structural Properties, *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., and Black, William C. (1998).** *Multivariate Data Analysis (5th ed.)*. Upper saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hickson, D. J., Hinnings, C.R., Lee, C.A., Schneck, E. ve Pennings, J.M. (1971).** A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 216-229.
- Kacmar, K.M ve Ferris, G.R. (1993).** Politics at Work: Sharpening the Focus of Politic Behavior in Organizations. *Business Horizons*, July-August, 70-74.
- Kacmar, K.M ve Ferris, G.R. (1991).** Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development And Construct Validation, *Educational and Psychological Measurement* Vol. 51, No.1, 193-205.
- Kacmar, M.K. ve Carlson, D. S. (1997).** Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation, *Journal of Management*, Vol. 23, No.5, 627- 628.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S. ve Anthony, W. P.(1999).** An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension, *Human Relations*, 52, 383-416.
- Konovsky, M. A. (2000).** Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 489-511.
- Lee, C., Pillutla, M. ve Law, K.S. (2000).** Power Distance, Gender and Organizational Justice, *Journal of Management*, Vol.26, No.4, 685-704.

- Leventhal, G.S. (1990).** What Should Be Done With Equity Theory? Gergen, K.J. - Greenberg, M.S., Willis, R.H. (Ed.) Social Exchange: Advances in Theory and Research, (27-55), New York: Plenum.
- Madison, D.L., Allen, R.W.,- Porter, L.W., Renwick, P.A. ve Mayes, B.T. (1980).** Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions, Human Relations", Vol. 33, No.2, 79-100.
- MacCallum, R. C. ve Austin, J.T.(2000).** Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. Annual Reivew of Psychology, Vol. 51, No.1, s. 201-226.
- March, J.G. (1962).** The Business Firm as a Political Coalition, The Journal of Politics, Vol. 24, No. 4, 662-678.
- Mayes, T. B. ve Allen, R. W. (1977).** Toward A Definition of Organizational Politics, Academy of Management Review, 672-678.
- Miles, R.H. (1980).** Macro Organizational Behavior. The Goodyear Series in Administration and Business Management.
- Miller, D. (1987).** Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance, Academy of Management Journal 30, 7-32.
- Mintzberg, H. (1983).** Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985).** The Organization as Political Arena, Journal of Management Studies, Vol.22, No.2, 133-154.
- Moorman, R. H. (1991).** Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, Journal of Applied Psychology, 76, 845-855.
- Narayanan, V.K. ve Fahey, L. (1982).** The Micro-Politics of Strategy Formulation. Academy of Management Review, Vol.7, No.1, 25-34.
- Nathan, P.R., Mohrman, A.M. ve Milliman, J. (1991).** Interpersonal Relations as A Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study. Academy of Management Journal, Vol.34, No.2, 352-369.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., ve Jackson, S. L. (1995).** Perceptions of Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. Journal of Management, 21, 891-912.
- Pearce, J. L., Bigley, G. A., ve Branyiczki, I. (1998).** Procedural Justice as Modernism: Placing Industrial/Organizational Psychology in Context. Applied Psychology: An International Review, 47, 371-396.
- Pfeffer, J. (1981).** Managing with Power. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1974).** Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of A University Budget. Administrative Science Quarterly, 135-151.



- Podsakoff, P.M. ve Mac Kenzie (1994).** An Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes for Leadership Scales, *Journal of Applied Psychology*, Vol 79, No.5, s.702-713.
- Pugh, D.S. D Hickson, J. Hinings, C.R. ve Turner C. (1968).** Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol.13, 65-91.
- Robbins, S.P. (1983).** *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Sax, L.J., Gilmartin S.K. ve Bryant A. N. (2003).** Assessing Response Rates and Nonresponse Bias in Web and Paper Surveys. *Research in Higher Education*, Vol.44, No.4, s. 409-431.
- Schminke, M. (2001).** Considering the Business in Business Ethics: An Exploratory Study of the Influence of Organizational Size and Structure on Individual Ethical Predispositions. *Journal of Business Ethics*, 30: 375-390.
- Schminke, M., Ambrose, M.L. ve Cropanzano, R. (2000).** The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No.2, s. 294-304.
- Schminke, M., Cropanzano, R., ve Rupp, D. E. (2002).** Organization Structure and Fairness Perceptions: The moderating Effects of Organizational Level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 881-905.
- Schein, V. (1977).** Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality, *Academy of Management Review*, 64-72.
- Scandura, T.A. (1999).** Rethinking Leader- Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.1, 25-40.
- Segars, A.H., Grover, V. (1993).** Re-Examining Perceived Ease of Use and Usefulness: A Confirmatory Factor Analysis. *MIS Quarterly*, December, s. 517-525.
- Sweeney, P. D. ve Mc Farlin, D. B. (1993).** Workers' Evaluations of The "Ends" and The "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Tushman, M. (1977).** A Political Approach to Organizations; A Review and Rationale, *Academy of Management Review*, s. 206-216.
- Valle, M. ve Perréwe, P. L. (2000).** Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Test of an Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*, 53, 359-386.
- Welsh, A.M. ve Slusher, E.A. (1986).** Organizational Design as a Context for Political Activity. *Administrative Science Quarterly*, 31, 389-402.