

ÖRGÜT İÇİ POLİTİK DAVRANIŞLARIN TESPİTİ ÜZERİNE KIRGIZİSTAN'DA SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

INVESTIGATING ORGANIZATIONAL POLITICAL BEHAVIOURS: THE CASE OF THE HEALTH SECTOR IN KYRGYZSTAN

Yavuz DEMİREL* & Zeliha SEÇKİN**

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Kırgızistan'da sağlık sektöründe karşılaşılan örgüt içi politik davranışlara ilişkin kurum çalışanlarının algılama düzeylerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, çalışmada Kırgızistan'da sağlık sektöründe sık sık karşılaşılan örgüt içi politik davranışlar bir bütün olarak ortaya konularak, sektör çalışanları üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede; iltimas, eleştirilere açık olup olmama, liyakate verilen önem, hizip ve gruplaşmaların varlığı, haksızlıklar karşısında sessiz kalma, yönetici desteği, kaynak ve ödüllerin dağılımı, terfi sistemi, işbirliği, güven, iletişim, saygı, performans ve ücret politikalarına ilişkin davranış algılarına yönelik değişkenler araştırılmıştır. Çalışmada söz konusu faktörlerin kurum içi uygulamasına yönelik olarak çalışanların algılama düzeyleri ortaya konularak bulgulara ilişkin sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İçi Politik Davranışlar, Örgüt İçi Politika, Algılama, Sağlık Çalışanları, Kırgızistan

ABSTRACT

This study aims to determine the perceptions of employees on organizational political behaviors in health sector in Kyrgyzstan. In this context, the study was conducted on the employees in health sector, considering frequently encountered organizational political behaviors in the sector. The study searched on the perception of employees on variables such as nepotism, clientelism, groupings, remaining silent on inequality, tolerance, merit system, managerial support, distribution of resources and awards, promotion system, cooperation, trust, communication, respect, performance and payment policies in the workplace. As concluding remarks, several suggestions and recommendations will be made in the light of outcomes by examining the relation between aforementioned factors and perception of employees.

Key Words: Organizational Political Behaviors, Organizational Politics, Perception, Health Employees, Kyrgyzstan

* Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi. E-posta: ydemirel75@gmail.com

** Dr., Aksaray Üniversitesi Ortaköy MYO Öğretim Görevlisi. E-posta: zeliha0101@hotmail.com

Giriş

Klasik örgüt teorisi, örgüt içi ilişkilerde rasyonellik ilkesini temel almıştır.¹ Bu ilke, çalışan-örgüt hedeflerinin "uyum" içinde olduğu varsayımından hareketle örgüt içi politik davranışların göz ardı edilmesine neden olmuştur. Örgütsel kararların da rasyonellik ilkesi çerçevesinde tarafsız, gayrişahsî, adil kıstaslara dayanması gerektiği kabul edilmiştir. Ancak, farklı nedenlere dayansa da, günümüzde örgütlerin işleyişi ve çalışanların davranışlarını biçimlendiren rasyonel dışı ilkelerin olduğu da genel kabul görmektedir. Örgüt içi güç çatışmaları, çalışanların kıt kaynakların dağılımına ilişkin algıları, geleceğin öngörülemezliği, her alanda yaşanan hızlı değişim gibi faktörlerin varlığı², örgüt içi politik davranışlara kaynaklık etmektedir. Örgütleri kompleks hale getiren bu yapı, örgüt çalışanlarının çıkarlarını maksimize edecek veya örgüt içi negatif sonuçlardan korunmalarını sağlayacak çabalara yönelmelerinin de gerekçesini oluşturmaktadır.³ Örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanımı ile ilgili çabaları örgüt içi politikayı (organizational politics) oluşturmaktadır.⁴ Mintzberg (1985)'e göre bu çabalar, örgütleri "politik arena"ya çevirmektedir.⁵ Politik arenada çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri ve çıkarlarını koruyabilmelerinin önkoşulu, diğerlerini etkileme dereceleri ile yakından ilişkilidir. Bu ilişki bireylerarası etkileşimi, bireylerarası etkileşim de dikkatlerin "güç" kavramı üzerine yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Öyle ki, güç ile politika başkalarını etkilemeye yönelik eylemler bağlamında, yanlış bir algı ile "aynılaştırılmaktadır."⁶

Örgüt içi politik davranışlara birey ve grupların çıkarlarını korumak veya etkilerini artırmak için kullandıkları "kasıtlı davranışlar" anlamı yüklendiği için örgütsel düzeyde işlevsel olmadığı savunulmakta ve genellikle negatif yönüne vurgu yapılmaktadır.⁷

Bu bağlamda politik davranışların zamanı tüketeceği, örgütsel etkinliği azaltacağı, bilgi paylaşımını sınırlandıracağı, iletişim engelleri yaratacağı ve daha

¹ Richard A. Hofer, "Making Politics and Power Respectable", *Public Administration Review*, Cilt: 55, Sayı: 3, 1995, s. 298.

² Jan Wickenberg & Sven Kylén, "How Frequent is Organizational Political Behavior A Study of Managers' Opinions at 491 Workplaces", Working Paper, Fenix, Chalmers University of Technology, 2004, s. 2.

³ Eran Vigoda, Aaron Cohen, "Organizational Politics and Employee Performances: A Review and Theoretical Model", *Journal of Management Systems*, Cilt: 10, Sayı: 3, 1998, s. 59; Eran Vigoda, "Organizational Politics, Job Attitudes and Work Outcomes: Exploration and Implication for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 57, Sayı: 3, 2000, s. 327.

⁴ Tamer Koçel: *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2005), s. 571.

⁵ Füsün Çınar Altıntaş, "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, s. 152.

⁶ Steven H. Appelbaum, Brent Hughes, "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization", *Management Decision*, Cilt: 36, Sayı: 2, 1998, pp. 85-95; Eran Vigoda, Aaron Cohen, "Organizational Politics and Employee Performances: A Review and Theoretical Model", *Journal of Management Systems*, Cilt: 10, Sayı: 3, 1998, s. 59-72

⁷ Steven H. Appelbaum, Brent Hughes, "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization", *Management Decision*, Cilt: 36, Sayı: 2, 1998, s. 85; Eran Vigoda-Gadot, "Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models", *Personel Review*, Cilt: 36, Sayı: 5, 2007, s. 662.

da önemlisi çalışanları zihinsel ve duygusal olarak yıpratacağı ve örgütten ayrılmaları artıracığı varsayılmaktadır.⁸ Buna karşın, örgüt içi politik davranışların örgütsel stratejik kararların nasıl alınacağı konusunda karar alıcılara yol göstereceği, kariyer başarımına olumlu katkı yapacağı, bireysel amaçlar gerçekleştirilirken örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyeceği de genel kabul görmektedir.⁹ Bu genel kabulün ortak paydasını örgütlerin politik yapılar olduğu gerçeği oluşturmaktadır.

Örgüt içi politik davranışların varlığı ve algılanmasına ilişkin Kırgızistan'da sağlık sektörü çalışanları üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada; konu, teorik ve uygulamaya dayalı olarak ele alınmış olup, örgüt içi politik davranışların çalışan ve örgütlere etkileri tartışılmıştır.

1. Örgüt İçi Politik Davranışlar: Kavram, İçerik ve Önemi

Politik davranışlar, örgütsel yaşamın temel gerçeğidir¹⁰. Bu gerçek, "Politikasız işyeri olabilir mi?" sorusuna verilecek "muhtemelen hayır" cevabının da çerçevesini çizmektedir.¹¹ Yoğunluk ve derecesi farklı olmakla birlikte, politik davranışların her örgütün temel gerçeği olması, örgütlerin "politik arena" olarak algılanmasına neden olmaktadır.¹² Örgütlerin bu şekilde algılanması, politik davranışlara yönelik tanımlamaları da farklılaştırmaktadır. Farklılığı derinleştiren nedenlerin başında, politik davranışların örgütlere olan etkileri konusundaki görüş ayrılıkları gelmektedir. Bu bağlamda kimilerine göre politik davranışlar örgütler üzerinde "negatif" bir etki yaratırken, kimileri de "pozitif" yönlü bir etkiden söz etmektedirler.¹³ Örgüt içi politik davranışlara ilişkin tanımlar, konuya bakış açısındaki farklılıkları da aydınlatmaya katkı sağlayacaktır.

Mintzberg'ten aktarıldığına göre politik davranış resmi olmayan, bölücü ve kurum tarafından hoş karşılanmayan davranışlar bütünüdür.¹⁴ Harris ve çalışma arkadaşlarına¹⁵ göre ise politik davranış çalışanların, örgüt ve diğer çalışanların

⁸ June M. L. Poon, "Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, s. 138; John Maslyn, Donald Fedor, Steven Farmer, Kenneth bettenhausen, "Perceptions of Positive and Negative Organizational Politics: Roles of the Frequency and Distance of Political Behavior", *Annual Meeting of the Southern Management Association*, Charlotte, 2005, s. 3.

⁹ Eran Vigoda-Gadot, Danit Kapun, "Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations: A Test of One Model Across Two Sectors", *Policy & Politics*, Cilt: 33, Sayı: 2, 2005, s. 251-276.

¹⁰ Eran Vigoda-Gadot, Danit Kapun, "Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations: A Test of One Model Across Two Sectors", *Policy & Politics*, Cilt: 33, Sayı: 2, 2005, s. 256.

¹¹ Barbara Prevatt, "Playing to Win in the Office", *Business Credit*, Cilt: 90, Sayı: 2, 1998, s. 47.

¹² Deondra S. Conner, "Human- Resource Professionals' Perceptions of Organizational Politics as a Function of Experience, Organizational Size, and perceived Independence", *The Journal of Social Psychology*, Cilt: 146, Sayı: 6, 2006, s. 718.

¹³ Jeffrey Gandz, Victor V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, Cilt: 23, Sayı: 2, 1980, s. 237- 238.

¹⁴ Güler İslamoğlu, Deniz Börü, "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 14, 2007, s. 136.

¹⁵ Kenneth J. Harris, Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar, "The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes", *J Bus Psychol*, Cilt: 22, 2007, s. 135-144.

çıklarlarını göz ardı ederek kendi çıkarlarını maksimize etme amacına yönelik eylemlerde bulunmalarıdır. Gilmore ve arkadaşları da politik davranışları, örgütler tarafından onaylanmayan, çalışanların kendi çıkarlarına yönelik eylemleri olarak tanımlamaktadırlar.¹⁶ Ferris ve arkadaşları politik davranışları tanımlarken birey ve grupların birbirlerine ve örgüte karşı yıkıcı eylemlerde bulunarak çalışma ortamında çatışma ve uyumu bozucu sonuçlar ürettiklerine ve bu davranışların da örgütlerce desteklenmediğine vurgu yapmışlardır.¹⁷ Örgüt içi politik davranışlarla ilgili tanımların ortak paydası arasında; çalışanların çıkarlarına hizmet etmesi, arzulan sonuçlara daha çabuk ulaşılmasına hizmet etmesi, buna karşın örgüt tarafından hoş görülmemesi sayılabilir. Ayrıca, tanımlardan politik davranışların, başkalarını etkileme bağlamında, güç kavramı ile yakından ilgili olduğu sonucu da çıkarılabilir.¹⁸

Kaynaklar ve insanları kontrol etme yeteneği olarak tanımlanan güç¹⁹, bir kimsenin ilişkide olduğu kişi veya kişileri kendi istediği yönde davranışa yönlendirebilmesi ile ilgilidir. Başka bir deyişle, bireyin gücünden söz edebilmek için kişiler arasında ilişki kurulmuş olması gerekmektedir.²⁰ Kişiler arası bu ilişki, güç ile politik davranışları birbirinden ayıran sınırları muğlaklaştırmakta ve gücün etkin kullanımında politik davranışların belirleyici olma ihtimalini artırmaktadır. Politik davranışları yapısal olarak güçlendiren en önemli faktörlerden birisi ve belki de en önemlisi, yöneticilerin karar alma eylemi ile çalışanların beklenti ve çıkarlarına ne ölçüde karşılık ürettikleridir. Politik karar alma yaklaşımının taraftarlarına göre; rasyonel ve pratik karar alma yaklaşımlarının en önemli eksikliği, örgütlerde karar alma süreçlerinde politik boyutları göz ardı etme konusundaki önyargıdır. Örgütsel karar almanın doğasında politikanın var olduğunu bilen yöneticiler, aldıkları kararların etkinliğini artırmak için politik çevreyi dikkate alma konusunda daha duyarlı davranmaktadırlar. Güç ve çıkarların çatışması, karar almayı etkileyen önemli politik faktörler olarak kabul edilmektedir. Kararlara katılımı teşvik edici tutum ve uygulamalar, karar almada negatif yönlü algılamaları pasifleştirecek yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir.²¹ Ayrıca, kararın etkinliğinin, kararın içerdiği eylem taahhüdünün kararı uygulayacak insanların kapasitesine denk düşmesine bağlı olduğu²² dikkate alındığında politik davranışların önemi daha da artmaktadır. Alınan

¹⁶ Gilmore David C., Gerald R. Ferris, James H. Dulebohn, Gloria Harrell-Cook, "Organizational Politics and Employee Attendance", *Group & Organization Management*, Cilt: 21, Sayı: 4, 1996, s. 482.

¹⁷ Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carmen Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, Jack L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations*, Cilt: 49, Sayı: 2, 1996, s. 234.

¹⁸ Dan Farrell, James C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management*, Cilt: 7, 1982, s. 404.

¹⁹ James R. Eliot, Ryan A. Smith, "Race, Gender, and Workplace Power", *American Sociological Review*, Cilt: 69, Sayı: 3, Haziran 2004, s. 365; Phil Kirk, Mike Broussine, "The Politics of Facilitation", *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Cilt: 12, Sayı: 1, 2000, s. 14.

²⁰ Tamer Koçel: *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Arkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2005), s. 565.

²¹ Baiyin Yang, "Political factors in decision making and implications for HRD", *Advances in Developing Human Resources*, Cilt: 5, Sayı: 4, Kasım 2003, s. 461.

²² Peter F. Drucker, "Etkin Karar", *Karar Alma*, (Çev. Ahmet Kardam, İstanbul MESS Yayınları, 2001) s. 12.

karardan etkilenme derecesine bağlı olarak çalışanlar, kararın uygulama aşamasında davranış tercihi yapmaktadırlar. Destekleyici eylemlerde bulunarak kararı örgüt için etkinleştirmekte veya tersi bir tercihle, kararın örgütsel amaçları etkin kılma işlevini pasifleştirmektedirler. Bu tercihin etik boyutu ise en tartışmalı konular arasındadır. Bu bağlamda, eğer örgüt için arzulanan amaçlara Makyavelist yöntemlerle ulaşılması daha güçlü bir olasılıksa bu yolun tercih edilmesinin politik olarak etik olduğu savunulmaktadır.²³ Çoğu insan örgüt içerisinde ilerleme ve yükselmenin sıkı çalışma ve ne yapacağını bilmeye bağlı olduğu gibi, büyük olasılıkla sonradan yanlış olduğunu anladığı, iyimser düşüncelerle işe başlamaktadır. İlerleyen günlerde ise politik olarak "saf" olmanın kurbanlık koyun olma anlamına geldiğini ve Makyavelist tarzda davranmanın daha iyi sonuçlar üreteceğini öğrenmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanları örgüt içi ilişkilerde politik davranmaya yönelten nedenler ve çok boyutlu koşullar olduğu yadsınmamalıdır. Örgüt içi politik davranışların bu çerçevede çözümlenmesi, hem örgüt ve çalışanları politik davranışların negatif etkilerinden koruyacak hem de bu tür davranışların yönetilebilmesini mümkün kılacaktır.²⁴

2. Örgüt İçi Politik Davranışın Nedenleri ve Etkileri

Çalışanlar, büyük olasılıkla, örgütsel yaşam alanına politik davranışlardan habersiz olarak katılmaktadırlar. Zaman geçtikçe -yoğunluk, etki ve seviyesi farklı olmakla birlikte- örgüt iç politik davranışları sezmeye başlamakta ve bu davranışlara karşı tepkiler geliştirmeyi öğrenmektedirler. Çalışanların örgüt içi politik davranışları öğrenmesine etki eden faktörler liderlik tarzı, bireylerin algısı, örgüt yapısı ve örgüt kültürü bağlamında ele alınacaktır:

Liderlik Tarzı: Liderlik tarzı ile örgüt içi politik davranışlar ve çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan çalışmalarda liderlik tarzının önemi yoğun şekilde tartışılmaktadır.²⁵ Örgüt içi politik davranışlar bağlamında liderlik, özellikle çalışanların güven algıları bakımından önemlidir. Yapılan araştırmalar çalışanların güvenilir, yardımsever ve dürüst liderlere inanmaya daha çok istekli olduklarını ortaya koymaktadır. Lidere duyulan güven, çalışanlar arası yardımlaşmayı ve işle ilgili problemlerin çözümüne gönüllü katılımı olumlu şekilde etkilemektedir.²⁶ Çalışanların liderlik tarzına ilişkin algılarındaki sapmalar, örgüt içi politik davranışların yaygınlaşmasını artırmakta ve yaygınlaştırmaktadır.

Bireylerin Algıları: Örgütsel politik davranışlara ilişkin inançlar objektif olmaktan çok sübjektif bir içeriğe sahiptir. Çalışanların örgüt ve çevresine ilişkin algıları, politik davranışlar geliştirmelerinin gerekçesini oluşturmaktadır. Örgüt içi

²³ Martin Parker, "Introduction: Ethics, Politics and Organizing", *Organization*, Cilt: 10, Sayı: 2, Mayıs 2003, s.191.

²⁴ Barbara Prevatt, "Playing to Win in the Office", *Business Credit*, Cilt: 90, Sayı: 2, 1998, s. 47.

²⁵ Eran Vigoda-Gadot, Yinnon Dryzin-Amit, "Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksides: A Theoretical Framework", *Handbook of Organizational Politics*, (Ed. Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory), Edward Elgar Publishing, 2006, s. 9.

²⁶ June M. L. Poon, "Trust-in-supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 21, Sayı: 6, 2006, s. 520.

kuralların resmi prosedüre bağlanmadığına veya kuralların sıkça ihlal edildiğine ilişkin algılarına bağlı olarak çalışanların örgüt içi politik davranış geliştirme eğilimi artmakta ve arzuladıkları sonuçları elde etmelerini sağlayan seçenekler üretme yoluna gitmektedirler.²⁷ Korku, iş memnuniyeti, bağlılık, işten ayrılma ve çalışan performansı gibi örgütsel sonuçlar örgütsel politik davranış algısının negatif etkilerine örnek olarak verilebilir. Belirsizliğin hüküm sürdüğü örgütsel yapılar politik davranış algısını etkilemekte ve yoğunlaştırmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algıları da politik davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Adalet algılarına bağlı olarak çalışanların iş memnuniyeti de azalmakta veya artmaktadır. Ayrıca, çalışanların bu bağlamda geliştirdikleri algı, işe devam niyetlerinin önemli bir belirleyicisi olmaktadır.²⁸

Örgüt Yapısı: Örgüt içi politik davranış algısının temel belirleyicilerinden birisi de örgütün yapısal konumudur. Ferris ve çalışma arkadaşlarına göre²⁹ politik algı bağlamında örgütler üç değişken dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu üç değişken sırasıyla; merkezileşme derecesi, biçimselleşme ve hiyerarşik yapıdır. Merkezileşme derecesi, örgütlerde gücün farklı şekilde dağılım durumunu yansıtmaktadır. Bu tür örgütlerde güç ve kontrol yetkisi üst düzey yöneticilerde toplanmıştır. Merkezileşme eğilimi güçlü olan örgütlerde çalışanların politik davranış algılarının daha güçlü olduğu varsayılmaktadır. Biçimselleşme; yönerge, kurallar ve iletişimin yazılı hale getirildiği ve örgütteki tüm uygulamaların yazılı kurallara göre işletildiği yapıları ifade etmektedir. Örgüt içi uygulamaların yazılı kurallara bağlandığı örgütlerde politik davranış eğiliminin de daha düşük olacağı genel kabul görmektedir. Bu bağlamda hiyerarşik yapı ile politik davranışlar arasında güçlü bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Hiyerarşik yapının güçlü olduğu örgütlerde ise çalışanlar süreçler üzerinde kontrol yetkilerinin olmadığını ifade ederlerken, yöneticiler politik eylemlerin işlerinin doğal bir parçası olduğu görüşünü savunmaktadırlar.

Örgütsel yaşam alanına katıldığı andan itibaren her çalışan örgüt yapısına, liderlik tarzına ve algı düzeylerine bağlı olarak politik davranış geliştirmeyi öğrenmektedir. Bu öğrenme, çalışanların davranış seçenekleri üzerinde de etkili olmaktadır. Çalışanlar, örgüt içi politik algılarına bağlı olarak, çok çeşitli tepkiler üretebilirler. Örgüt içi politik davranışlar başta çalışanlar olmak üzere örgütleri de derinden etkilemektedir.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü en özlü biçimde "paylaşılan değerler bütünü" olarak tanımlanabilir. Örgütsel yaşam, ortak bir takım değerlere sahip olmayı

²⁷ Suzanne Zivnuska, K. Michele Kacmar, L.A. Witt, Dawn S. Carlson, Virginia K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", *Journal of Organizational Behaviour* Cilt: 25, Sayı: 5, 2004, s. 629; Ali H. Muhammad, "Antecedents of Organizational Politics Perceptions in Kuwait Business Organizations", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Cilt: 17, Sayı: 4, 2007, s. 235.

²⁸ Kenneth J. Harris, Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar, "The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes", *Journal of Business Psychology*, Cilt: 22, Sayı: 2, 2007, s. 135.

²⁹ Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carmen Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, Jack L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations*, Cilt: 49, Sayı: 2, 1996, s. 237-238.

gerekli kılmaktadır. Paylaşılan kültürel değerlerin "ortak değer" olarak kabulü, çalışanların örgüt kültürüne yükledikleri anlamla ilişkilidir. Bu bağlamda örgüt kültürü örgüt çalışanlarının inanç, davranış, alışkanlık ve tepkilerini biçimlendiren önemli bir faktördür.³⁰ Çalışanların örgüt kültür algıları, kültürel değerlerin içerik ve etkileme gücüne bağlıdır. Kültürel değerlerin içeriği herkesçe "etik" olarak algılanıyor ve bu bağlamda negatif politik davranışları besleyen unsurlara karşı koruyucu bariyerlere sahip olduğu genel kabul görüyorsa işlevsel olarak etkin olduğu ve kültürden beklenen psikolojik desteği sağladığı söylenebilir.

Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: İş çevresini politik olarak algılayan çalışanlar örgütlerden, iki farklı şekilde olmak üzere, çekilme eylemine başvurabilirler. Ya işe devamsızlık yapmaya (sık sık izin veya rapor alma, işe geç gelme ve işten erken ayrılma vb.) ya da örgütten tamamen ayrılma gibi. Çalışanların örgüte ilişkin negatif algılamalarına bağlı olarak yaşadıkları bir olumsuz sonuç da strese bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik ve fizyolojik gelişmelerdir. Ayrıca, çalışanlar iş arkadaşlarından bilgileri saklama, politika ve prosedürleri uygun şekilde kullanmama, amaçlarına ulaşmada yağcılığı araç olarak seçme, kendi çıkarları için diğerlerini suçlama ve kötüleme gibi olumsuz davranış seçenekleri üretebilirler.³¹ İş performansında düşüş yaşanması da çalışanların ürettikleri olumsuz sonuçlardan bir diğeridir. Çalışanların sahip oldukları gizli ve açık yeteneklerini, bilgi ve becerilerini örgütün amaçları doğrultusunda kanalize etmekten kaçınmaları ise diğer olumsuz davranışlara örnek olarak verilebilir. Adams ve çalışma arkadaşları ise negatif etkileri yanında politik davranışların pozitif sonuçlar da üretebileceğine vurgu yapmaktadırlar.³² Örgüt içi politik davranışların kendi çıkarlarına hizmet edeceği konusunda olumlu algıya sahip olan çalışanların daha istekli, iş yaşamında neşeli ve çalışmalarında dikkatli olmaları varsayılmaktadır.

Örgütler Üzerindeki Etkileri: Politik davranışlara bağlı olarak çalışanların geliştirdiği tepkiler, örgütler üzerindeki etkilerin de doğrudan belirleyicisidir. Politik davranışlara bağlı olarak iş verimliliği ve örgütsel performansta düşüş, işten ayrılmaların artması bağlamında yetmişmiş iş gücü kaybı, çalışanların örgütsel bağlılıklarında azalmanın sonucu olarak örgüt içi tehdit çeşitlemesinde artışlar yaşanmaktadır.

3. Örgütlerde Yaygın Olarak Karşılaşılan Politik Davranışlar

Örgüte katıldığı andan itibaren her çalışan, politik davranışların etkisini az ya da çok hissetmeye ve bu gerçeğe yaşaması gerektiğini öğrenmeye başlamaktadır. Örgütleri politik davranışlardan soyutlamanın kolay olmadığı gerçeği ile yüzleşen

³⁰ Halil Saylı, Duygu Kızıldağ, "Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2007, s. 240.

³¹ Kenneth J. Harris, Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar, "The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes", *Journal of Business Psychology*, Cilt: 22, Sayı: 2, 2007, s. 635.

³² Garry L. Adams, Darren C. Treadway, Lee P. Stepina, "The Role of Dispositions in Politics Perception Formation: The Predictive Capacity of Negative and Positive Affectivity, Equity Sensitivity, and Self-efficacy", *Journal of Managerial Issues*, Cilt: 20, Sayı: 4, 2008, s. 547.

çalışanlar ister örgütsel yapıdan isterse yöneticilerden veya kişi ve gruplardan kaynaklansın politik davranışlarla baş edebilmek için politik davranışların kaynağına göre farklı politik taktikler ve tepkiler üretme yoluna gitmektedirler. Bu bağlamda örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan politik davranışları kaynağına göre; yönetsel-örgütsel, grup ve bireysel nedenlerden olmak üzere üçlü bir şekilde sınıflamak mümkündür.³³

Yönetsel-Örgütsel Nedenler: Örgütte iltimasın liyakatten daha önemli görülmesi, evet efendimci bir ortam yaratılması, performans değerlendirirken rasyonel ölçütlerden çok kayırmacılığın ön planda tutulması, kaynak dağılımının adil olmaması, personel seçimi ve terfilerde yöneticilerin kendilerine itaat edecek kişilerden yana tercih yapması gibi davranışlar yönetsel-örgütsel nedenlere bağlı yaygın politik davranışlar bağlamında değerlendirilebilir. Bu tür politik davranışlar karşısında çalışanlar dış kaynakları kendi amacı doğrultusunda seferber edebileceği gibi yöneticiye yağcılık ederek, belirsizlik yaratarak, emir-komuta zincirini kırarak, koalisyon kurarak, bilgi kirliliği yaratarak, örgüt içinde yöneticilerle güçlü ilişkiler kurarak politik davranışların negatif sonuçlarını kendi yararlarına dönüştürebilirler.³⁴ Duruma göre başkalarıyla işbirliği yapabilecekleri gibi tamamen taraflara bağlanmaktan da kaçınabilirler.³⁵

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

Grupsal Nedenler: Örgüt içi güçlü grupların hizipleşmesi, çalışanların takışmaktan kaçınacağı grupların varlığı ve etkinlik derecesi, informal ilişki ve iletişimin formel yapılar kadar hatta daha da güçlü olması grupsal nedenler arasında sayılabilir. Bazı yöneticiler grupların politik davranışlarını kendi amaçları doğrultusunda kanalize ederek tehdit olarak algıladıkları kişi ya da kişileri pasifize etmeyi isteyebilirler. Çalışanlar bu tür politik davranışlardan kendilerini korumayı veya bu yolla diğerlerini etkilemeyi isteyebilirler.

Örgüt içi politik davranışın muhatapları çoğu kez niyetlerini eylemlerinin veya eylemlerini niyetlerinin içine gizleyerek "Truva Atı Taktiği" ile durumu kendi

³³ Gerald R. Ferris, K. Michele Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, Cilt: 18, Sayı:1, 1992, s. 115-116; Steven H. Appelbaum, Brent Hughes, "Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization", *Management Decision*, Cilt: 36, Sayı: 2, 1998, s. 85-88.

³⁴ Güler İslamoğlu, Deniz Börü, "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 14, 2007, s. 138-139.

³⁵ Tamer Koçel: *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2005), s. 572.

lehlerine çevirmeyi isteyebilirler. Bu da politik davranışların olumsuz etkilerinden korunmak için durumun gereklerine uygun politik davranışlar üretmeyi gerektirebilir.

4. Araştırmanın Metodolojisi

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın temel amacı, Kırgızistan'da sağlık çalışanlarının sağlık kurumlarında karşılaşılan kurum içi politik davranışları algılama düzeylerini belirlemektir.

Bu çalışmanın ana kitlesini Kırgızistan'da Bişkek ve Celalabat şehrindeki sağlık kurumu çalışanları oluşturmuştur. Araştırmanın birinci kısıtı sınırlı sayıda çalışan ve kurumun araştırma kapsamına dahil edilmesi, ikincisi ise sadece bir sektör üzerine yapılmış olmasıdır. Bu kısıta rağmen, araştırma sonuçlarının konuyla ilgili olanlara önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Örnekleme Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi ile örneklem tespit edilmiştir. Anket formları, kurum yöneticilerinin desteği ve anketör aracılığıyla kurum çalışanlarına uygulanmıştır. Cevaplanan anket sayısı ise 141'dir.

Araştırmada kullanılan ölçek daha önce yapılmış bir çalışmadan alınmıştır.³⁶ Konuya ilişkin çalışanların düşünceleri (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, (2) *Katılmıyorum*, (3) *Ne katılıyorum ne katılmıyorum*, (4) *Katılıyorum* ve (5) *Kesinlikle katılıyorum* Likert ölçeği kullanılarak alınmıştır. Ölçeğe ilişkin alfa katsayısı 0,85'dir. Ölçeğin kavramsal bir bütünlüğe sahip olduğu görülmektedir.

4.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları, sosyo-demografik özelliklerin ortaya konulması, ve çalışanların örgüt içi politik davranışları algılama düzeylerine ilişkin sonuçlar olarak verilmiştir.

Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamına alınan kurumlardaki çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

³⁶ Gerald R. Ferris, K. Michele Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, Cilt: 18, Sayı:1, 1992, s. 93-116; Himmet Karadal, "Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler", *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), (Ankara: İlke Yayınevi, 2008), s.18.

Tablo 1: Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Demografik özellikler	Sayı	Yüzde	Demografik özellikler	Sayı	Yüzde
<u>Cinsiyet</u>			<u>Sektörde çalışma süresi</u>		
Bayan	67	47,5	1 yıldan az	29	20,6
Erkek	74	52,5	1 - 3 yıl	44	31,2
<u>Eğitim düzeyi</u>			4 - 7 yıl	38	27,0
İlkokul	5	3,5	8 - 10 yıl	18	12,8
Lise	39	27,7	10 yıldan fazla	12	8,5
Yüksekokul	35	24,8	<u>Bu kurumda çalışma süresi</u>		
Fakülte	21	14,9	1 yıldan az	29	20,6
Yüksek lisans	24	17,0	1 - 3 yıl	40	28,4
Doktora	17	12,1	4 - 7 yıl	41	29,1
<u>Yaş düzeyi</u>			8 - 10 yıl	20	14,2
18 – 25	40	28,3	10 yıldan fazla	11	7,8
26 – 30	38	27,0	Toplam	141	100,0
31 – 35	26	18,4			
36 – 40	15	10,6			
41 – 45	17	12,1			
46 ve üzeri	5	3,5			
Toplam	141	100,0			

Tablo 1’de araştırma kapsamına dahil edilen toplam 141 çalışanın % 47,5’i bayan, % 52,5’i erkek; eğitim düzeyi bakımından çalışanların çoğunluğunun lise, yüksekokul, fakülte, yüksek lisans ve doktora mezunu oldukları görülmektedir. Yaş düzeyi ağırlıkla 18–35 arasında değişmektedir. Araştırma kapsamına dahil edilen çalışanların aynı kurum ve sektörde çalışma sürelerinin ise genellikle 1-7 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Çalışanlar Tarafından Örgüt İçi Politik Davranışların Algılanma Düzeyi

Araştırmada, sağlık çalışanlarının örgüt içi (kurum içi) politik davranışları algılama dereceleri ve algılamalarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2 ve Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 2: Örgüt İçi Politik Davranışlara Çalışanların Bakış Açısı

Örgüt İçi Politik Davranışlar	1	2	3	4	5
Bu kurumda liyakatten ziyade iltimas ön plandadır.	35	48	13	31	14
Bu kurum evet efendimci bir ortam değil, amirler onaylamasa bile iyi fikirler kabul edilir	7	12	62	42	18
Bu kurumda işin kalitesine bakılmaksızın çalışanın karakteri iyiyse sorun yaşanmaz	18	23	44	42	14
Çalışanlar köklü fikirlerin eleştirisini yapmak istediklerinde bile açık yüreklilikle kendilerini ifade etmeye teşvik edilirler	10	23	44	44	20
Kurumda verimliliği ve etkinliği engelleyen hizipler veya gruplar var	12	16	47	45	21
Yeni bir çalışan için kurumda kiminle takışmaması gerektiğini anlamak sadece bir-iki ay alır	9	24	35	51	22
Doğru insandan isterseniz bu kurumda istediğiniz her şeyi genellikle elde edersiniz	6	35	37	45	18
Kurumda hedef standartları belirtilmemiş olursa, kendi ihtiyaçlarını doğrultusunda standartları tanımlamaya çalışan birçok çalışan görmek yaygındır	9	15	53	37	27
Kurumda, kimsenin karşı çıkmadığı etkili bir grup daima vardır	12	25	44	42	18
Bu kurumdan ayrılanlar genellikle çok çalışmanın yükselmek için yeterli olmadığını düşünür	8	19	40	49	25
Genellikle bu örgütteki çalışanlar misillemeden korktukları için seslerini çıkarmazlar	8	25	31	46	31
Terfi edenler, kriz ve belirsizlik dönemlerinde kurumda kalanlardır	3	18	44	40	36
Beni doğrudan etkilemediği sürece diğerlerinin hareketleri beni çok alakadar etmez	12	19	33	46	31
Kurumda yöneticinin çalışanlarla ilgilenmesi yardımcı olmaktan ziyade kendini daha iyi göstermektir	5	17	35	52	32
Bu kurumda kaynak dağılımında "Ağlamayana meme yok" ifadesi tamamen doğrudur	8	25	38	45	24
Bu kurumda ödüller sadece çok çalışanlara verilir (RS)	7	23	35	42	34
Bu kurumda fikrini ifade etmeye istekli olanlar, istemeyenlerden daha başarılı görünürler	17	18	48	30	28
Terfiler genellikle en yüksek performansı gösterenlere verilir (RS)	6	21	49	41	24
Kurumdaki çalışma arkadaşları sadece kendi kendilerine yardım eder	9	25	42	43	22
Kendilerinden istenilen bilgiyi, kişisel çıkarları için gizleyerek kasıtlı olarak çarpıtanlar var	9	26	47	38	21
Personel seçiminde yöneticiler ilerde kendilerine yardımcı olacak ya da kendileri gibi düşünen insanları işe alırlar	17	17	35	44	28
Personel seçiminde insanlar ilerde kendilerine yardımcı olacak ya da kendileri gibi düşünen insanları işe alırlar	15	12	38	49	27

Kurumda yapılan değişiklikler, sadece bir kaç kişinin amacına hizmet etmek içindir	7	31	35	41	27
Terfi ve ücretlendirme politikaları spesifik ve çok iyi tanımlanmıştır (RS)	7	24	42	50	17
Terfi ve ücretlendirme politikaları adildir; bu, yöneticilerin adil olmayan politikaları rasyonalize etme yöntemidir	5	24	46	42	24
Yardıma ihtiyaç duyulduğunda, çalışma arkadaşları daima güvenilirdir (RS)	10	12	44	35	40
Bir yardım gerektiğinde, diğer bölümlerle ilişkiler çok yararlıdır	7	20	40	41	33
İletişim kurma ve geri bildirimde bulunma gibi yöneticinin yaptığı şeylerin birçoğu, çalışanlara yardım etmek gibi görünüyorsa da aslında bunlar kendini korumak içindir	5	9	47	53	27
Performans değerlemesinde, çalışanın gerçek performansından ziyade, yöneticinin sevmesi ve kendini göstermesi daha etkilidir	7	18	39	48	29
Bir çalışma arkadaşının yardım teklifi, iyi görünmek gibi kendi çıkarı da olduğu içindir	1	13	40	51	36
Genellikle bu kurumda ücret ve terfi politikaları konuşulur (RS)	3	7	53	50	28

Not: Kesinlikle katılmıyorum = 1 Kesinlikle katılıyorum = 5

Tablo 3: Örgüt İçi Politik Davranışlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerler

Örgüt İçi Politik Davranışlar	Ortalama	Std. Sp
Bu kurumda liyakatten ziyade iltimas ön plandadır.	2,58	1,337
Bu kurum evet efendimci bir ortam değil, amirler onaylamasa bile iyi fikirler kabul edilir	3,37	,981
Bu kurumda işin kalitesine bakılmaksızın çalışanın karakteri iyiyse sorun yaşanmaz	3,08	1,171
Çalışanlar köklü fikirlerin eleştirisini yapmak istediklerinde bile açık yüreklilikle kendilerini ifade etmeye teşvik edilirler	3,29	1,118
Kurumda verimliliği ve etkinliği engelleyen hizipler veya gruplar var	3,33	1,125
Yeni bir çalışan için kurumda kiminle takışmaması gerektiğini anlamak sadece bir-iki ay alır	3,37	1,130
Doğru insandan isterseniz bu kurumda istediğiniz her şeyi genellikle elde edersiniz	3,24	1,094
Kurumda hedef standartları belirtilmemiş olursa, kendi ihtiyaçlarını doğrultusunda standartları tanımlamaya çalışan birçok çalışan görmek yaygındır	3,41	1,108
Kurumda, kimsenin karşı çıkmadığı etkili bir grup daima vardır	3,21	1,137
Bu kurumdan ayrılanlar genellikle çok çalışmanın yükselmek için yeterli olmadığını düşünür	3,45	1,105
Genellikle bu örgütteki çalışanlar misillemeden korktukları için seslerini çıkarmazlar	3,48	1,180
Terfi edenler, kriz ve belirsizlik dönemlerinde kurumda kalanlardır	3,62	1,065
Beni doğrudan etkilemediği sürece diğerlerinin hareketleri beni çok alakadar etmez	3,46	1,216
Kurumda yöneticinin çalışanlarla ilgilenmesi yardımcı olmaktan ziyade kendini daha iyi göstermektir	3,63	1,071
Bu kurumda kaynak dağılımında "Ağlamayana meme yok" ifadesi tamamen doğrudur	3,73	4,410
Bu kurumda ödüller sadece çok çalışanlara verilir (RS)	3,52	1,168
Bu kurumda fikrini ifade etmeye istekli olanlar, istemeyenlerden daha başarılı görünürler	3,24	1,253
Terfiler genellikle en yüksek performansı gösterenlere verilir (RS)	3,39	1,068
Kurumdaki çalışma arkadaşları sadece kendi kendilerine yardım eder	3,31	1,128
Kendilerinden istenilen bilgiyi, kişisel çıkarları için gizleyerek kasıtlı olarak çarpıtanlar var	3,25	1,117
Personel seçiminde yöneticiler ilerde kendilerine yardımcı olacak ya da kendileri gibi düşünen insanları işe alırlar	3,34	1,264
Personel seçiminde insanlar ilerde kendilerine yardımcı olacak ya da kendileri gibi düşünen insanları işe alırlar	3,43	1,203

Kurumda yapılan değişiklikler, sadece bir kaç kişinin amacına hizmet etmek içindir	3,35	1,165
Terfi ve ücretlendirme politikaları spesifik ve çok iyi tanımlanmıştır (RS)	3,39	1,280
Terfi ve ücretlendirme politikaları adildir; bu, yöneticilerin adil olmayan politikaları rasyonalize etme yöntemidir	3,40	1,068
Yardıma ihtiyaç duyulduğunda, çalışma arkadaşları daima güvenilirdir (RS)	3,58	1,189
Bir yardım gerektiğinde, diğer bölümlerle ilişkiler çok yararlıdır	3,52	1,143
İletişim kurma ve geri bildirimde bulunma gibi yöneticinin yaptığı şeylerin birçoğu, çalışanlara yardım etmek gibi görünüyorsa da aslında bunlar kendini korumak içindir	3,62	,982
Performans değerlemesinde, çalışanın gerçek performansından ziyade, yöneticinin sevmesi ve kendini göstermesi daha etkilidir	3,52	1,105
Bir çalışma arkadaşının yardım teklifi, iyi görünmek gibi kendi çıkarı da olduğu içindir	3,77	,960
Genellikle bu kurumda ücret ve terfi politikaları konuşulur (RS)	3,65	,924

Not: Kesinlikle katılmıyorum = 1 Kesinlikle katılıyorum = 5

Tablo 2 ve Tablo 3'ü bir bütün olarak değerlendirdiğimizde örgüt içi (kurum içi) politik davranışların çalışanlar tarafından algılanma düzeyine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Örgüt içi politik davranışlar kapsamına giren; kurumda liyakatten çok iltimasların ön planda olması, çalışanların misillemelerden korktukları için seslerini çıkaramamaları, kurum içi yardımlaşma ve işbirliğinin düşük olması, bilgiyi paylaşmama veya çıkarı doğrultusunda kullanma tutum ve davranışı, personel seçiminde ve işe yerleştirmede keyfiyetçilik, örgütsel değişimin belirli kişi veya bölümün çıkarları doğrultusunda yapılması, terfi ve ücretlendirme politikalarının iyi tanımlanmamış olması, bireysel ve örgütsel iletişimin amacına uygun olarak yapılmaması, performans kriterlerinin yetersizliği gibi politik davranışların yaygın olduğu görülmüştür.

Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere örgüt içi politik davranışlar, hem örgütsel hem de bireysel nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmakta ve çalışanların politik davranış algılarını yönlendirmektedir. Çalışanların, örgütsel işlemler (işe alımlar, terfi ve ücretlerin belirlenmesi, performans değerlemesi vb.) yazılı kurallar ve objektif kriterlerden çok iltimas, kayırmacılık ve yöneticinin duygusal tercihine göre yapıldığına ilişkin algılarının örgüt içi politik davranışlara ivme kazandıracığı söylenebilir. Politik davranışları daha organize şekilde uygulayarak örgütsel verimlilik ve etkinliği engelleyen hizip veya grupların olması ya da örgütte kimsenin karşı çık(a)madığı bir grubun varlığı çalışanların politik davranış algılarını olumsuz yönde etkileyecektir. Örgütten ayrılan çalışanların yükselmek için çok çalışmalarının yeterli olmadığını düşünmeleri de örgüt içi politik davranışların negatif etkilerine ilişkin önemli bir ipucu vermektedir.

Kaynakların dağılımında adil olmayan süreçlerin işletildiği kanaatinin yaygınlığı da çalışanların politik davranış algıları üzerindeki olumsuz baskılardan bir diğeridir. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, kurumsal bilginin kişisel çıkarlar doğrultusunda gizlenmesi ya da kasıtlı olarak çarpıtılması hem örgütün politik davranışları besleyen yapısına karşı çalışanların geliştirdiği bir tepki hem de politik davranışın bireysel boyutu bağlamında değerlendirilebilir. Çalışanların yardım teklifinin, kurumsal etkinlik ve verimliliği artırmaktan çok, iyi görünmek gibi amaçlarla kendi çıkarlarına olduğu için yapıyor olması da örgüt içi politik davranışların güçlü olduğunun işareti sayılabilir. Örgütte yöneticinin çalışanlarla ilgilenmesinin yardımcı olmaktan çok kendini daha iyi göstermek olduğu şeklinde algılanması politik davranışın örgütün olumsuz bağlamda politize olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu bağlamda, çalışanların örgüt içi politik davranışlara ilişkin algılarının bu davranışlara karşı geliştirdikleri "karşı politik davranışlar"ın sınırlarını da belirleyeceği söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

Örgütlerin politik yapılar olarak algılanması, politik davranışların varlığına meşruiyet kazandırmaktadır. Bu bağlamda asıl sorun, politik davranışların neden var olduğundan çok "negatif" algılamalara müsait olması ve sonuçları itibarıyla örgütü yıpratma amacı ile kullanılabilmesidir. Örgüt içi politik davranışların çalışanlara karşı organize şekilde işletilmesi ise örgüt içi çatışmalara ivme kazandırabilir. Bu durumda, örgütün varlığına yönelik tehdit edici unsurların etki ve kapsamı daha da genişleyecektir. Örgüt yöneticileri politik davranışların sınırlarını belirleyen unsurları kontrol edebilme beceri ve yeteneğine sahip olmalıdırlar. Politik davranışların örgüt içi kişisel güç aracı haline dönüştürülmesi de önlenmelidir. Daha da önemlisi, örgüt içi politik davranışların negatif etkilerini pozitif sonuçlar yaratacak şekilde organize edecek önlemler alınmalıdır. Bu önlemleri alabilmenin önkoşulu, politik davranışların hangi kaynaktan beslendiğini doğru tespit ederek görünürdeki politik eylemlerin arkasındaki niyet ve amacı doğru okuyabilmektir. Bir başka ifade ile politik davranışların olumsuz etkilerinden korunmak için doğru politik kararlar almak ve uygulamak gerekmektedir.

Örgüt içi politik davranışların çalışan ve örgütler üzerinde pozitif etkilerinden söz edilse de negatif etki ve sonuçlarına daha çok vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda politik davranışların zamanı tükettiğine, örgütsel etkinliği azalttığına, bilgi paylaşımını sınırlandırdığına, iletişim engeli yarattığına dikkat çekilmektedir. Ayrıca, çalışanları zihinsel ve duygusal olarak yıpratacağı ve örgütler üzerinde yıkıcı etkiler yaratacağı da gözden uzak tutulmamalıdır. Politik davranışların olumsuz etkilerinden biri de çalışanların örtülü bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere organize etmekten kaçınmalarıdır.

Örgütsel yapı, süreç ve uygulamalar ile yöneticilerin politik davranışları besleyen tutumları sadece çalışanların performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını, örgüte karşı niyetlerini ve eylemlerini etkilemekle kalmaz. Çalışanların politik davranışlara ilişkin algı ve bu algının yansıması olan karşı

davranışları bir bütün halinde örgütü etkilemektedir. Hem örgütü hem de çalışanları örgüt içi politik davranışların olumsuz etkilerinden korumak için;

- Örgüt içi tüm uygulamalar objektif kurallara bağlanmalı ve yazılı hale getirilmelidir.
- Yöneticiler örgüt içi ilişkilerde kayırmacılığa açık kapı bırakmamalı ve çalışanların performans değerlemesi rasyonel esaslara dayanmalıdır.
- İletişim kanalları açık tutulmalı ve çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara katılımı teşvik edilmelidir.
- Örgüt içi politik davranışların negatif etkileri törpülediği zaman çalışan ve örgütün gelişmesine katkı sağlayacağı sık sık vurgulanmalı, politika olumsuz anlamından soyutlanarak yeniden tanımlanmalıdır.
- Örgüt içi politik davranışların, kişi veya gruplarca, diğerlerine karşı organize şekilde yıpratma ve yıldırma aracı olarak kullanılmasına izin verilmemelidir.
- Çalışanlara örgüt içi politik davranışların olumsuz etkilerine karşı psikolojik destek sağlanmalı ve çalışanlar politik davranışların her örgütün temel bir gerçeği olduğu konusunda bilgilendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Adams, Garry L., Darren C. Treadway, Lee P. Stepina, "The Role of Dispositions in Politics Perception Formation: The Predictive Capacity of Negative and Positive Affectivity, Equity Sensitivity, and Self-efficacy", *Journal of Managerial Issues*, Cilt: 20, Sayı: 4, 2008.
- Altıntaş, Füsün Çınar, "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007.
- Appelbaum, Steven H. & Brent Hughes, "Ingratiation as a Political Tactic: Effects Within the Organization", *Management Decision*, Cilt: 36, Sayı: 2, 1998.
- Conner, Deondra S., "Human- Resource Professionals' Perceptions of Organizational Politics as a Function of Experience, Organizational Size, and Perceived Independence", *The Journal of Social Psychology*, Cilt: 146, Sayı: 6, 2006.
- David, Gilmore, Gerald R. Ferris, James H. Dulebohn, Gloria Harrell-Cook, "Organizational Politics and Employee Attendance", *Group & Organization Management*, Cilt: 21, Sayı: 4, 1996.
- Drucker, Peter F., "Etkin Karar", *Karar Alma*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul MESS Yayınları, 2001).
- Eliot, James R. & Ryan A. Smith, "Race, Gender, and Workplace Power", *American Sociological Review*, Cilt: 69, Sayı: 3, 2004.
- Farrell, Dan & James C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management*, Cilt: 7, 1982.
- Ferris, Gerald R., Dwight D. Frink, Maria Carmen Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, Jack L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations*, Cilt: 49, Sayı: 2, 1996.
- Ferris, Gerald RK., Michele Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, Cilt: 18, Sayı:1, 1992.
- Gandz, Jeffrey & Victor V. Murray, "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, Cilt: 23, Sayı. 2, 1980.
- Harris, Kenneth J., Martha C. Andrews, K. Michele Kacmar, "The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes", *Journal of Business Psychology*, Cilt: 22, Sayı: 2, 2007.
- Harris, Ranida B., Kenneth J. Haris, Paul Harvey, "A Test of Competing Models of the Relationship Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived organizational Support, and Individual Outcomes", *The Journal of Social Psychology*, Cilt: 47, Sayı: 6, 2007.

- Hofer, Richard A., "Making Politics and Power Respectable", *Public Administration Review*, Cilt: 55, Sayı: 3, 1995.
- İslamoğlu, Güler & Deniz Börü, "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 14, 2007.
- Karadal, Himmet, "Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler", *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), (Ankara: İlke Yayınevi, 2008).
- Kirk, Phil & Mike Broussine, "The Politics of Facilitation", *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Cilt: 12, Sayı: 1, 2000.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2005).
- Maslyn, John, Donald Fedor, Steven Farmer, Kenneth bettenhausen, "Perceptions of Positive and negative Organizational politics: Roles of the Frequency and Distance of Political Behavior", *Annual Meeting of the Southern Management Association*, Charlotte, 2005.
- Muhammad, Ali H., "Antecedents of Organizational Politics Perceptions in Kuwait Business Organizations", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Cilt: 17, Sayı: 4, 2007.
- Parker, Martin, "Introduction: Ethics, Politics and Organizing", *Organization*, Cilt: 10, Sayı: 2, May 2003.
- Poon, June M. L., "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003.
- Poon, June M. L., "Trust-in-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 21, Sayı: 6, 2006.
- Prevatt, Barbara, "Playing to Win in the Office", *Business Credit*, Cilt: 90, Sayı: 2, 1998.
- Saylı, Halil & Duygu Kızıldağ, "Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2007.
- Vigoda, Eran & Aaron Cohen, "Organizational Politics and Employee Performances: A Review and Theoretical Model", *Journal of Management Systems*, Cilt: 10, Sayı: 3, 1998.
- Vigoda, Eran, "Organizational Politics, Job Attitudes and Work Outcomes: Exploration and Implication for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 57, Sayı: 3, 2000.
- Vigoda-Gadot, Eran & Danit Kapun, "Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private organizations: a Test of one Model Across two Sectors", *Policy & Politics*, Cilt: 33, Sayı: 2, 2005.

- Vigoda-Gadot, Eran & Yinnon Dryzin-Amit, "Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksides: A Theoretical Framework", *Handbook of Organizational Politics*, (Ed. Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory), Edward Elgar Publishing, 2006.
- Vigoda-Gadot, Eran, "Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance An Empirical Examination of two Competing Models", *Personel Review*, Cilt: 36, Sayı: 5, 2007.
- Wickenberg, Jan & Sven Kylén, "How Frequent is Organizational Political Behavior A Study of Managers' Opinions at 491 Workplaces", Working Paper, Fenix, Chalmers University of Technology, 2004.
- Yang, Baiyin, "Political Factors in Decision Making and Implications for HRD", *Advances in Developing Human Resources*, Cilt: 5, Sayı: 4, Kasım 2003.
- Zivnuska, Suzanne K. & Michele Kacmar, L.A. Witt, Dawn S. Carlson, Virginia K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", *Journal of Organizational Behaviour*, Cilt: 25, Sayı: 5, 2004.