

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL  
POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fırat SEVER**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL  
POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fırat SEVER**

**Tez Danışmanı**


**Prof. Dr. Tamer BOLAT**


**Balıkesir, 2019**

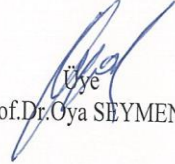
T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201612549001 numaralı Fırat Sever'in hazırladığı "X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Üzerindeki Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 28.05.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

  
Başkan  
Prof. Dr. Tamer BOLAT  
(Danışman)

  
Üye  
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

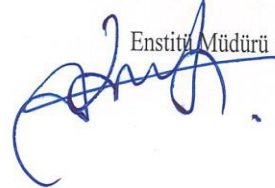
  
Üye  
Prof. Dr. Oya ŞEYMEN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

28 /05/2019

Prof. Dr. Kenan ZİYA TAŞ

Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Kuşaklar yaşadıkları dönemin sosyal, kültürel, teknolojik, eğitsel ve politik değişimleri sonucu farklı karakter özelliklerine sahip olurlar. Bu karakter özellikleri iş yaşamlarında gerçekleşen olayları algılama şekillerine ve bu olaylara karşı gösterdikleri davranışlar üzerinde de etkili olması beklenen bir durumdur. Örgütler tüm çalışanlarının isteklerine göre ayrı ayrı fırsatlar ve politikalar sergileme lüksüne sahip değildir. Örgütte gerçekleşen bir durum bir işgören için “iyi durum” olarak algılanırken, başka bir işgören için “kötü durum” olarak algılanabilir. Kısacası örgütler tarafından sunulan fırsatlar ve uygulanan politikalar işgörenlerin kişilik özelliklerine göre farklı algılamalara sebep olabilmektedir. Örgüt tarafından işgörelere karşı sergilenen davranışlar iyi niyetle bile olsa işgören kişisel değerlendirme yaparak bunu politik olarak algılayabilir. Örgütteki kıt kaynaklardan daha fazla pay sahibi olmak adına birtakım politik davranışlar sergileyerek bu kıt kaynaklar üzerinde hakimiyet kurmak isteyebilir. Farklı kişilik özelliklerine sahip işgörenler örgütte gerçekleşen durumları farklı algılayıp, birbirinden farklı politik davranışlar sergileyebilirler. Çalışmamızda bu açıklamalara dayanarak, örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerinden ve tecrübelerinden faydalandığım, bu fırsatı bana sunduğu için kendisine minnettar olduğum, kişiliğiyle bana ve benim gibi yüzlerce öğrenciye örnek olan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT’ a sonsuz şükranlarımı sunarım. Yükseköğretim hayatım boyunca danışman hocam kadar örnek aldığım, bilgi ve birikimleriyle beni aydınlatan çok değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN’e ve Sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT’a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Yaşamım boyunca karşılaştığım sorunlarda benimle birlikte olan ve desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen isteklerimi kendi isteklerinin önüne koyan haklarını asla ödeyemeyeceğim çok kıymetli annem Yıldız SEVER ve babam Fadıl SEVER ve abilerim Erdal SEVER ve Ömür SEVER başta olmak üzere tüm aileme sonsuz minnetlerimi sunarım. Tez aşamam boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen Şehmus ALKAÇ’a, ayrıca bu yolda beni destekleyen manevi

kardeşlerim Tugay ÇETİNDERE, Erol AKAY, Aygün KAM ve Mustafa UÇKUN  
başta olmak üzere emeği geçen tüm dostlarıma teşekkür ederim.

**Fırat SEVER**

## ÖZET

### X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

SEVER, Fırat

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2019

Bu çalışmanın amacı örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Çalışmanın örneklemini Bursa ve Balıkesir’ de faaliyet gösteren banka şubeleri oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda 360 anket analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, örgütsel politika algısı ile politik davranış arasında kısmen anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile politik davranış düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu kısmen kabul edilmiştir. X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile örgütsel politika algısı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** X kuşağı, Y kuşağı, X kuşağı işgören özellikleri, Y kuşağı işgören özellikleri, örgütsel politika algısı, politik davranış

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF EMPLOYEE CHARACTERISTIC OF X AND Y GENERATION ON ORGANIZATIONAL POLICY PERCEPTION AND POLITICAL BEHAVIOR**

**SEVER, Firat**

**Master Thesis, Department of Business Administration**

**Advisor: Prof. Dr. Tamer BOLAT**

**2019**

The purpose of this study is to determine the relationship between organizational policy perception and political behavior and whether these variables differ from according to employee characteristics of X and Y generation. The sample of the study consists of bank branches operating in Bursa and Balıkesir. The data of the study were collected through questionnaires. In this context, 360 questionnaires were analyzed. The findings of the research showed that there is a significant relationship between organizational policy perception and political behavior. It has been partially accepted that there is a statistically significant difference between the X and Y generation employee characteristics and levels of political behavior. It has been concluded that there is no statistically significant difference between X and Y generation employee characteristics and organizational policy perception.

**Keywords:** X generation, Y generation, Employee characteristic of X generation, Employee characteristic of Y generation, Organizational politics perception, Political behavior

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	9
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	11
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.6. Tanımlar.....	5
1.7. Kısaltmalar.....	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	7
2.1. Kuşak Kavramı.....	7
2.1.1. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler .....	8
2.1.2. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması.....	10
2.1.3. Kuşakların Tanıtılması.....	14
2.2. Örgütsel Politika ve Politika Algısı Kavramları .....	23
2.2.1. Örgütsel Politika Kavramı .....	23
2.2.2. Örgütsel Politika Algısı Kavramı.....	26
2.3. Politik Davranış Kavramının Tanıtılması .....	35
2.3.1. Politik Davranış.....	35
2.3.2. Politik Davranış Boyutları .....	37



2.3.3. Politik Davranışın Ortaya Çıkma Nedenleri .....	40
2.3.4. Politik Davranışın Ortaya Çıktığı Örgütsel Alanlar ve Faaliyetler .....	42
2.3.5. Politik Davranışta Kullanılan Etkileme Taktikleri.....	44
2.4. X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgütsel Politika Algısı Ve Politik Davranış İle İlişkisi .....	49
2.4.1. Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış.....	49
2.4.2. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Örgütsel Politika Algısı.....	51
2.4.3. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Politik Davranış.....	52
3. X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	56
3.1. Yöntem.....	56
3.1.1. Evren ve Örneklem .....	56
3.1.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	57
3.2. Bulgular ve Yorumlar .....	58
3.2.1. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	58
3.2.2. Ortak Yöntem Varyansı Analizi.....	68
3.2.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	69
3.2.4. Bağımsız T Testi Sonuçları .....	73
4. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	77
4.1. Sonuçlar .....	78
4.2. Öneriler.....	80
KAYNAKÇA.....	83
EKLER.....	93
EK-1 ANKET FORMU .....	93

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kuşaklar ve Dönemleri .....	11
Tablo 2. Araştırmacılar Tarafından Yapılmış Kuşak Sınıflandırmaları.....	12
Tablo 3. Çalışmada Kullanılacak Kuşak Sınıflandırması .....	14
Tablo 4. Z Kuşağının Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	20
Tablo 5. X ve Y Kuşaklarının Karşılaştırılması.....	22
Tablo 6. Örgütsel Politikaya Verilen Tepkiler .....	33
Tablo 7. Politik Düşüncedeki Değişim Sürekliliği .....	34
Tablo 8. Politik Davranış Boyutları .....	40
Tablo 9. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	60
Tablo 10. Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ....	61
Tablo 11. İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri .....	62
Tablo 12. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri.....	63
Tablo 13. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R <sup>2</sup> , t ve SE Değerleri (n=360) .....	64
Tablo 14. Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri.....	66
Tablo 15. Politik Davranış Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R <sup>2</sup> , t ve SE Değerleri (n=360) .....	67
Tablo 16. Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları .....	70
Tablo 17. Örgütsel Politika Algısı ve Etkileme Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 18. Örgütsel Politika Algısı ve Koalisyon Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 19. Örgütsel Politika Algısı ve Dayatma Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	72

Tablo 20. Örgütsel Politika Algısı ve Üst Makamın Desteğini Alma Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 21. Örgütsel Politika Algısı ve Akılcılık Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	72
Tablo 22. Örgütsel Politika Algısı ve Mübadele Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	73
Tablo 23. Örgütsel Politika Algısı ve Göze Girme Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	73
Tablo 24. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 25. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Politik Davranış İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi Sonuçları .....	75
Tablo 26. Hipotezler Tablosu.....	76

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model .....	27
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	56
Şekil 3. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	63
Şekil 4. Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Yedi Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	65

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde örgütler artan teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle beraber çok yoğun bir rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu rekabet ortamı, örgütleri, sürekli kendilerini geliştirme ve ayakta durabilme adına yeni yöntemler bulmaya itmektedir. En zor değişimlerden biri, çok sayıda genç kuşağın işgücüne katılmasıyla oluşmaktadır. Özellikle son yıllarda yöneticiler genç kuşağın farklılıklarını görmeye başlamıştır (Twenge ve Campbell, 2008: 862-877). TÜİK 2016 verilerine göre, iş yaşamında yaklaşık olarak 27 milyon kişi bulunmakta ve bu 27 milyonun yaklaşık %57' lik kısmını Y kuşağı oluşturmaktadır. Yeni kuşak çalışanları etkili şekilde yönetmek ve istenilen verimi alabilmek için, örgütlerin yeni kuşak ile eski kuşak arasındaki çalışma ve amaç farklılıklarını iyi anlamaları gerekmektedir.

Diğer yandan alanyazında örgütsel politika kavramının tanımı üzerine tam olarak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların çoğunda konu bireysel düzeyde ele alınmış; ayrıca politika kelimesine yönelik olan olumsuz bakış, örgütsel politika konusuna da olumsuz yaklaşılmaya sebep olmuştur. Örneğin Andrews ve Kacmar (2001: 348) örgütsel politikayı, bireyin, örgütün ve diğer çalışanların amaç ve çıkarlarına aldırış etmeden kendi kişisel çıkarları doğrultusunda sergilediği politik faaliyetlerin tümü, olarak tanımlamıştır. Ferris vd., (2000: 28) ise konuya daha olumlu yaklaşmış; örgütsel politikayı, sosyal farkındalığı ve iletişim yeteneklerini güçlendiren kişilerarası etkileşim türlerinden biri, olarak tanımlamıştır (Ferris ve Kacmar, 1992: 93; Liu vd., 2006: 164; Ferris vd., 2000: 90; Harrell-Cook vd., 1999: 1095).

Örgütlerde politik davranış, çıkarları en üst seviyeye taşımak için planlanmış uzun veya kısa dönemi kapsayan stratejik eylemler, olarak açıklanmıştır (Cropanzano vd., 1997: 160). Politik davranışlar, özellikle belirsizlik, anlaşmazlık ve kaynakların kıt olduğu durumlarda kendiliğinden meydana gelir. Bu tür davranışlar olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurduğu gibi, kararların olumlu veya olumsuz olarak alınmasına da neden olabilir. Olumlu olmayan politik davranışlar ise örgüte zarar vermektedir ( Kirel, 1998: 526).

X ve Y kuşığı işğören özelliklerin birbirinden farklı olmasının, örgütsel politika algılarında ve politik davranışlarda farklılık yaratacağı düşünölmektedir. Bu çalışmada, bilimsel araştırma yöntemleri doğrutusunda ve yazın taramasında elde edilen kuramsal temeller ışığında; örgütsel politika algısı ile politik davranış arasında anlamlı bir ilişki elde edileceğı ve X ve Y kuşığı işğören özellikleri ile örgütsel politika algısı arasında, X ve Y kuşığı işğören özellikleri ile politik davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edileceğı düşünölmektedir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışması, örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşığı işğören özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrutusunda aşağıda yer alan ifadeler sınanmaya çalışılmıştır.

**H<sub>1</sub>:** “Örgütsel politika algısının politik davranış üzerinde etkisi vardır”

**H<sub>1a</sub>:** “Örgütsel politika algısının engelleme taktiğı üzerinde etkisi vardır.”

**H<sub>1b</sub>:** “Örgütsel politika algısının koalisyon taktiğı üzerinde etkisi vardır.”

**H<sub>1c</sub>:** “Örgütsel politika algısının dayatma taktiğı üzerinde etkisi vardır.”

**H<sub>1d</sub>:** “ Örgütsel politika algısının üst makamın desteğini alma taktiğı üzerinde etkisi vardır.”

**H<sub>1e</sub>:** “Örgütsel politika algısının akılcılık taktiğı üzerinde etkisi vardır.”

**H<sub>1f</sub>:** “Örgütsel politika algısının mübadele taktiğı üzerinde etkisi vardır.”

**H<sub>1g</sub>:** “Örgütsel politika algısının göze girme taktiğı üzerinde etkisi vardır.”

**H<sub>2</sub>:** “X ve Y kuşığı işğörenlerinin örgütsel politika algılamaları düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

**H<sub>3</sub>:** “X ve Y kuşığı işğörenlerinin politik davranış düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

*H<sub>3a</sub>*: “X ve Y kuşığı işgörenlerinin engelleme taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

*H<sub>3b</sub>*: “X ve Y kuşığı işgörenlerinin koalisyon taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

*H<sub>3c</sub>*: “X ve Y kuşığı işgörenlerinin dayatma taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

*H<sub>3d</sub>*: “X ve Y kuşığı işgörenlerinin üst makamın desteğini alma taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

*H<sub>3e</sub>*: “X ve Y kuşığı işgörenlerinin akılcılık taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

*H<sub>3f</sub>*: “X ve Y kuşığı işgörenlerinin Mübadele taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

*H<sub>3g</sub>*: “X ve Y kuşığı işgörenlerinin göze girme taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu tez çalışmasının önemi aşağıda verilen nedenlerle açıklanmıştır:

- X ve Y kuşığının ülkemiz ve dünya yazınında güncel bir konu olması ve bu alanda yeterli sayıda araştırmanın bulunmaması
- İşgörenlerin örgütsel politika algılarının ve politik davranışlarının kuşak farklılıklarına göre incelenip anlaşılmasının öneminin fark edilmesi
- X ve Y kuşığı işgören özelliklerinin örgütsel politika algısı ve politik davranış üzerindeki etkisi üzerine alanyazın taramasında herhangi bir çalışmaya rastlanmamasından dolayı, bu alanda sonraki çalışmalar için bir örnek oluşturması

#### 1.4. Araştırmanın Varsayımları

Çalışma aşağıda belirtilen varsayımlar üzerinden yürütülecektir:

- X kuşağına ait bireylerin 1965-1980 ve Y kuşağına ait bireylerin 1981-2000 yılları arasında doğan kişilerden oluştuğu varsayılmıştır.
- Temel olarak alınmış değişkenler ve ilişkiler ile beraber, kontrol edilmesi mümkün olmayan değişkenlerin etkisi olmasına rağmen; araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı temsil ettiği düşünülecektir.
- Araştırmamızın kapsamında örgüt çalışanlarına uygulanan veri toplama formunun, samimi ve dürüst bir şekilde yanıtladığı varsayılmaktadır.
- Araştırmamızda kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmesi amaçlanan özellikleri doğru bir şekilde ölçümediği varsayılmaktadır.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada aşağıda yer alan sınırlılıklar mevcuttur:

- Araştırma veri toplanan bölgeyle sınırlı bulunmaktadır.
- Zaman ve maddi sıkıntılardan kaynaklı olarak örneklem büyüklüğü sınırlı sayıda kalmıştır.
- Araştırmaya konu olan değişkenler; kullanılan ölçüm tekniklerinin güvenilirlik ve geçerlilik boyutları ile sınırlı kalmıştır.
- Politik davranışlarda kullanılan etkileme taktikleri; üst makamın desteğini alma, koalisyon, dayatma, engelleme, göze girme, mübadele ve akılcılık taktiği olarak yedi boyut üzerinde sınırlandırılarak ölçülmüştür.
- Sosyal bilimler üzerine yapılan tüm çalışmaların bütünüyle deneyselliğe dayanmasından kaynaklanan sınırlılık, bu tez çalışması için de geçerlidir.



## 1.6. Tanımlar

**Kuşak:** Türk Dil Kurumu Sözlüğü' nde "kuşak kavramı"; hemen hemen aynı senelerde doğmuş, aynı dönemin koşullarını ve sıkıntılarını paylaşmış ve birbirine yakın ödevlerden sorumlu olmuş bireyler topluluğu, olarak tanımlanmıştır (TDK Sözlüğü, 2019).

**X Kuşağı:** 1965' ten 1980'e kadar olan yıllar arasında dünyaya gelmiş kişiler topluluğudur (Hammill, 2005: 6).

**Y Kuşağı:** 1981'den 2000 yılına kadar olan süre zarfında dünyaya gelmiş kişiler topluluğudur (Hammill, 2005: 6).

**Politika:** "*Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme, olarak tanımlanmıştır*" (TDK Sözlüğü, 2019).

**Örgütsel Politika:** Bireyler tarafından kişisel çıkarları gerçekleştirmek adına stratejik olarak planlanmış, ortak örgütsel hedefler veya diğer örgüt üyelerinin menfaatlerinden doğan çıkar çatışmaları sebebiyle sergilenen davranışların tümüdür (Vigoda- Gadot ve Kapun, 2005: 252).

**Örgütsel Politika Algısı:** Örgütsel politika algısı, işgörenlerin çalışma ortamındaki üst ve aynı pozisyondaki çalışma arkadaşları tarafından gösterilen, kendi çıkarlarına hizmet etme niyetindeki davranışların birey tarafından öznel değerlendirilmesi, olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: 93).

**Örgütsel Politik Davranış:** Örgütte işgörenin biçimsel rolü kapsamında tanımlanmayan, çıkarları üst seviyeye taşımak için tasarlanmış uzun veya kısa dönemi kapsayan stratejik davranışlar, olarak tanımlanmıştır (Robbins, 2003: 158; Cropanzano vd., 1997: 160).

## 1.7. Kısaltmalar

**ÖPA:** Örgütsel Politika Algısı

**ET:** Engelleme Taktiği

**KT:** Koalisyon Taktiği

**DT:** Dayatma Taktiği

**ÜMDAT:** Üst Makamın Desteğini Alma Taktiği

**AT:** Akılcılık Taktiği

**MT:** Mübadele Taktiği

**GGT:** Göze Girme Taktiği

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde "kuşak kavramı"; *hemen hemen aynı senelerde doğmuş, aynı dönemin koşullarını ve sıkıntılarını paylaşmış ve birbirine yakın ödevlerden sorumlu olmuş bireyler topluluğu, olarak tanımlanmıştır (TDK Sözlüğü, 2019)*. Kuşak kavramına ilişkin ilk çalışmalar, August Comte (Fransız sosyolog) tarafından yapılmıştır. Daha sonra Strauss ve Howe (1992) tarafından kuşaklarla ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulardan yola çıkarak, "kuşak" kavramından bahsedilebilmesi için, benzer ortak özelliklerin olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı, kişilerin içinde buldukları dönemin tarihsel ve sosyal şartlarından doğan benzer karakteristik özellikleri ve değer yargılarını taşımaları gerektiğidir (Toruntay, 2011: 131).

Alanyazın incelendiğinde; en genel tanımıyla dünya çapında ekonomik ve sosyal hareketler sonucunda meydana gelen zaman aralıklarına "kuşak" adı verilmektedir. Yetişme tarzları ve içinde yaşadıkları ortam değişiklikleri nedeniyle kuşak olarak da nitelendirilen nesiller arasında, gerek karakteristik özelliklerin, gerek iş yapma yöntemlerinin ve çalışma hayatından beklentilerin önemli farklılıklar gösterdiği görülmektedir (Keleş, 2011: 129). Kuşak, genel tanımıyla, "ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığı" anlamına gelmektedir. Bu tanımlama, 20-25 yıllık zaman aralıklarıyla her bir döneme farklı bir nesil yerleştirmekteydi. Bu tanımlama, önceden sosyologlara oldukça yarar sağlamış olsa da günümüzde yeniden üzerinde çalışılmayı gerektirmektedir. İnsan toplulukları, gelişen teknolojiler, değişen kariyer biçimleri, çalışma tercihleri ve değişen toplumsal değerler karşısında hızlı bir biçimde değiştiğinden, yirmi yıllık bir zaman aralığı bir nesil için oldukça uzun olmaktadır. Ayrıca, günümüzde doğumlar her zamankinden fazla ertelenmektedir. Ebeveynler ve çocuklarının doğumları arasındaki zaman ortalama olarak, yirmi yıldan otuz yıla doğru esneklik göstermeye başlamıştır. Örneğin 1982'de kadınlar ortalama 25 yaşında doğum yaparken, 2010'larda bu yaş ortalaması 31 olmuştur (McCrindle ve Wolfinger, 2010: 12). Bu bilgiden yola çıkarak, kuşakların aslında biyolojik değil sosyolojik bir sınıflandırmayla tanımlanması zorunluluğunu açığa çıkarmaktadır. Fakat "kuşak kavramı" nı sosyolojik olarak ele alan çalışma sayısının fazla olmasına ve bunların güçlü bir temele sahip olmasına rağmen, yapılan

araştırmalar, kuşaklar arasındaki farklılıkları net ve kesin bir biçimde göstermekten hâlâ uzaktır. Bunun temel sebebi ise; araştırmalar için örneklem olarak alınan grupların kişisel farklılıklarıdır. Bir araştırma grubundaki etnik köken, cinsiyet ve eğitim unsurları bir diğere göre farklılık gösterdiği için, kuşaklar arasında kesin farklılıkları ortaya koyabilmek zordur (Parry ve Urvin, 2010: 91).

Yapılan araştırmalarda kuşaklar, dünyaya geldikleri zaman aralıkları ve bu tarihlerde meydana gelen teknolojik veya sosyal kültürel değişimler aracılığıyla farklı kişisel özelliklere sahip olmuşlardır. Her kuşak kendi dönemine ait izler taşımakta ve içinde bulunduğu zamanın olaylarından etkilenmektedir (Kuyucu, 2017: 847). Küresel bir tanım mümkün olmasa da ekonomik krizler, savaşlar ya da internetin bulunması gibi tüm dünyayı ilgilendiren olaylar, çoğu ülkede birbirine yakın etkilere neden olmaktadır (Ordun, 2015). Bu kapsamda, kuşakların dönemsel olarak ayrılmasında küresel olarak yankı uyandıran olayların rol oynadığı görülmektedir. “Birinci Dünya Savaşı (1914-1918), Büyük Buhran (1929-1939), İkinci Dünya Savaşı (1941-1945), soğuk savaş ve nükleer savaş tehdidi (1946-1953), televizyonun icadı ve yaygınlaşması (1930), enerji krizi (1970), Berlin duvarının yıkılışı (1989), İnternetin gelişimi (1990), Sovyet Rusya’nın yıkılışı (1991) ve Körfez krizi (1991)” küresel olarak etki yaratan olaylar olarak sıralanabilir” (Schewe ve Meredith, 2004: 55).

Günümüzün işletmelerinin ayak uydurmak zorunda olduğu olgulardan biri, değişimdir. Küresel rekabetin düzeni ve teknolojisi durmadan gelişip değişmektedir. Çok sayıda genç kuşağın işgücüne katılması, en zor değişimlerden biridir. Yöneticiler özellikle son yıllarda genç kuşağın farklı özelliklerini görmeye başlamıştır (Twenge ve Campbell, 2008: 868). Gelecek yıllar içinde, ABD’de örgütler için en büyük problemlerden biri, 75 milyondan fazla emekli olacak işgörenin yerini alacak olan genç işgörenlerdir (Twenge vd., 2010: 1117-1147).

### **2.1.1. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler**

“Kuşak kavramı” derinlemesine araştırıldığında; bazı bilim alanlarında kavramın Eski Mısır Uygarlığı’na, bazılarında ise Antik Yunan’a kadar gittiği görülmektedir (Joshi vd., 2011). Kavram sosyal bilim çalışmalarına ilk kez 1950’li yıllarda girmiş ve yaşam süresini, ortak kültür ve gelenekleri paylaşan bir grubu ifade etmiştir. Aynı kuşaktaki kişiler, sadece kültür ve gelenekleri değil, duyguları,

tutumları, eğilim ve tercihleri de paylaşırlar. 1960'lardaki kuşak farkı, ebeveynler ve çocukları arasındaki değerler, yaşam tarzları ve ruhsal durumlarındaki farklılıklar nedeniyle oluşmuştur. 21.yüzyıldaki kuşak farkı ise, teknoloji ve elektronik ticaretin getirdiği değişikliklerle baskın hale gelmiştir (Arsenault, 2004: 126). Kuşak kavramını tam olarak anlayabilmek için, öncelikle aşağıda açıklanan ve kavramın içeriğini oluşturan iki etkeni incelemekte yarar vardır:

#### **2.1.1.1. Yaş**

Yaş, doğum ile başlayan ve yıl birimi olarak hesaplanan zaman aralığı, olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019). Fortes (1984)' e göre; bir bireyin doğum yılı ve o yıla yakın olan tarihler, o bireyin bir işgören olması veya olmamasına sebep olacak önemli kriterler içinde bulunmaktadır. Yaşın önemi kültürlere göre farklılık göstermektedir. Yaş olgusu takvimlendirme ve rakamsal olarak okuryazarlık ve bilim tekniklerine göre sıralandırılmıştır. Batı toplumlarında kronolojik sıra önemliyken, Afrika gibi gelişmemiş ülkelerde bunun bir önemi olmayabilir. Başka bir söylemle, *“yaşı rakamsal olarak sayarak bir takvim sistemine dayandırmak tamamıyla toplumun kültürel yapısı ve gelişmişlik düzeyi ile ilgili olup, kapitalizmin gelişmesi ile artan öneme sahip olan saat ve takvimin belirli kavramları ile ilgili olmaktadır”* (Thompson, 1967' den aktaran Adıgüzel vd., 2014: 168). Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, yaş olgusu kavramı, toplumların gelişmişlik düzeyleri, değer yargıları ve bilgi düzeyleri ile ilişkilidir.

Yaş kavramı, fiziksel yaşın açıklanmasını gerekli kılar. Fiziksel yaş, bebeklerin doğduğu anda başlar. Daha sonra çocukluk, ergenlik ve yetişkinliğe doğru bir evre geçirir. Yetişkinliğe ulaşmış bireyler, üreme döngüsünü tekrar başlatırlar. Üreme sistemi bireylerde yaş ilerledikçe kadınlar ve erkeklerde farklılık göstermektedir. Yaşlanma kişilerde ayrı döngülerle farklılık göstererek devam eden bir döngü içerisindeydir. Kişiler fiziksel değişimler ve cildin kırışması ile yaşlanma evresine doğru bir geçiş yapmaya başlar (Pilcher, 1995'ten aktaran Adıgüzel vd., 2014: 168). Ayrıca insanların yaşı kontrol dışı ve durmadan ilerleyen evrensel bir durum olarak açıklanmaktadır (Thompson, 1967'den aktaran Adıgüzel vd., 2014: 168).

### **2.1.1.2. Yaşam Seyri Teorisi**

Yaşam seyri, bir insanın doğumundan ölümüne kadar geçen zamana ve bu zaman aralığında, insanların elde ettiği tecrübeler ve bu tecrübelerin etkilerini incelemek üzere planlanan branşlar arası bir yaklaşımdır. Tarih, sosyoloji, psikoloji, biyoloji, gibi birden fazla branşın deneye dayalı gözlemlerini ve düşüncelerini kapsamaktadır (Ceylan, 2014: 5). Bu teori, kişilerin hayatları ve gelişimleri ile ilgili çalışmanın yeni bir yöntemi olarak da tanımlanmaktadır (Osunluk, 2011). Yaşam seyri araştırmalarının temelinde, “*tarihsel ve coğrafi yaşam örnekleri, sosyal bağ ve arkadaşlıklar, bireysel irade ve bireysel görüşlerini açıklama, bireysel gelişim ve zaman belirleme (Giele ve Elder, 1998)*” gibi çevresel ve bireysel dinamik değişkenler bulunur.

Bu teorinin bakış açısı, insanların aile yaşamları, iş hayatları, sosyal ilişkileri ve değişen sosyal çevresi, elde ettikleri tecrübeleri ve etkilerini, bireysel özellikleri, ekonomik olayları ve kişiliklerinin nasıl şekillendiği gibi konuların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Bynner, 2001’ den aktaran Osunluk, 2004: 2; Toruntay, 2011: 63;). Yaşam seyri teorisinin açıklamaya çalıştığı bu konular, aynı kültürel, sosyal, ekonomik, siyasal olaylara maruz kalmış ve aynı yıllarda doğmuş bir grup olarak tanımlanan (Adıgüzel vd., 2014: 169; Lower, 2008: 81; Altuntuğ, 2012: 204; Kuyucu, 2017: 847; Schewe ve Meredith, 2004: 55), “kuşak” kavramının anlaşılmasında rol oynamaktadır.

### **2.1.2. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması**

Araştırmacılar kuşakları belli tarihsel zaman dilimleri içinde ele almış ve her dönem için farklı adlarla sıralama yapmışlardır. Buna göre kuşaklar beş ayrı grup olarak adlandırılmıştır. Bunlar tablo olarak aşağıda verilmiştir (Williams ve Page, 2011: 2-8).

**Tablo 1. Kuşaklar ve Dönemleri**

Sessiz Kuşak (1930-1945)
Bebek Patlaması (Baby Boomers) (1946-1964)
X Kuşağı (1965-1976)
Y Kuşağı (1977-1994)
Z Kuşağı (1994 ve sonrası)

Amerika’da son yıllarda, farklı kuşaklara ait işgörenler için, Etik Kaynak Merkezi'nin (Ethics Resource Center) Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) ile 2011 yılında bir araştırma raporu oluşturulmuştur. Yayınlanan rapora göre, yaş açısından bakıldığında, kuşak farklılıkları ve diğer kuşaklarla ilgili şikâyetler (kuşak farklılıklarında doğan anlaşmazlıklar; X kuşağının, Y kuşağının kurallara uymadığını söylemesi veya Y kuşağının, X kuşağının yeniliklere kapalı olduğunu söylemesi vb.) kesinlikle yeni bir sorun değildir. Bu durum kuşaklararası iletişime etki etmektedir. Ayrıca aynı ortamda bulunma ve iş görme anlayışları üzerinde de etkiye sahiptir. Bu etki, kuşakların sınıflandırılması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Birbirinden farklı kuşakların bakış açıları ve çalışma tarzlarını anlayabilmek ve sağlıklı bir kültürel yapının oluşması için bu sınıflandırmanın yapılması zorunlu bir durum olmuştur. (Adıgüzel vd., 2014: 170).

**Tablo 2.Araştırmacılar Tarafından Yapılmış Kuşak Sınıflandırmaları**

<b>Yazarlar</b>	<b>Kuşaklar</b>				
	<b>Sessiz kuşak</b>	<b>Bebek Patlaması</b>	<b>X kuşağı</b>	<b>Y kuşağı</b>	<b>Z kuşağı</b>
<b>Appelbaum (2005)</b>	-	1943-1960	1961-1981	-	-
<b>Broadbridge (2007)</b>	-	-	-	1977-1994	-
<b>Cennamo ve Gardner (2008)</b>	-	1946-1961	1962-1979	1980+	-
<b>Hammill (2005)</b>	1922-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	2001+
<b>Chen ve Choi (2008)</b>	-	1946-1964	1965-1977	1978+	-
<b>Gürsoy (2008)</b>	-	1943-1960	1961-1980	1981-2000	-
<b>Kuran (2010)</b>	-	-	-	-	2000-2020
<b>Jurkiewicz (2000)</b>	-	1946-1962	1963-1981	-	-
<b>Jurkiewicz ve Brown (1998)</b>	1925-1942	1943-1960	1961-1981	-	-
<b>Oblinger (2005)</b>	-	-	-	-	2000+
<b>Lamm ve Meeks (2009)</b>	-	1943-1960	1961-1980	1981-2000	-
<b>Lyons (2007)</b>	1945 öncesi	1945-1964	1965-1979	1980+	-
<b>Parker ve Chusmir (1990)</b>	1946 öncesi	1946-1964	-	-	-
<b>Sessa (2007)</b>	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983+	-



<b>Smola ve Sutton (2002)</b>	-	1946-1964	1965-1977	-	-
<b>Wong (2008)</b>	-	1945-1964	1965-1981	1982-2000	-
<b>Howe ve Strauss (2000)</b>	-	1943-1960	1961-1981	1982-2000	-
<b>Lancaster-Stillman (2002)</b>	-	1946-1964	1965-1980	1981-1999	-
<b>Martin-Tulgan (2002)</b>	-	1946-1960	1965-1977	1978-2000	-
<b>Oblinger-Oblinger (2005)</b>	-	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995+
<b>Zemke vd. (2000)</b>	-	1943-1960	1960-1980	1980-1999	-

Kaynak: Parry ve Urwin, (2011: 89); Reeves ve Oh (2008: 296).

Yukarıdaki tabloda, bazı araştırmacılara göre kuşakların yıllara göre sınıflandırılması yapılmıştır. Tablo 2 incelendiğinde, sınıflandırmaların yıllara göre değişiklik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bunun en temel sebebi, araştırmacıların sınıflandırmaları yaparken farklı olayları ele almasıdır. “Patlama kuşağı ile X, Y ve Z” kuşakları günümüzde ne çıkan kuşaklardandır. Alanyazın incelendiğinde, açıklanması gerekli grlen kuşaklar ve tarihleri Tablo 3’te gösterilmiştir. Çalışmamızda kuşakların sınıflandırılması Hammill (2005)’ in kuşak sınıflandırılması örnek alınarak yapılmıştır.

**Tablo 3. Çalışmada Kullanılacak Kuşak Sınıflandırması**

Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
(1922- 1945)	(1946-1964)	(1965-1980)	(1981-2000)	2001+

### **2.1.3. Kuşakların Tanıtılması**

Bu bölümde, “sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı” anlatılacaktır. Ayrıca araştırma “X ve Y kuşağı işgören özelliklerini” araştırdığı için, bu kuşakların anlatımına daha çok yer verilmiştir.

#### **2.1.3.1. Sessiz Kuşak (1922- 1945)**

“Sessiz Kuşak”, 1922-1945 yılları arasında doğanların oluşturduğu kuşaktır. Bu kuşağın diğer adı, Savaş Kuşağıdır. Bu dönemin göze çarpan olayları, “İkinci Dünya Savaşı” ve “Büyük Buhran” dır. Bu kuşağa ait üyeler, günümüz iş alanının neredeyse %5 lik bir kısmı kaplamakla beraber, yöneticilik ve danışmanlık gibi mevkilerde görev almaktadır (Toruntay, 2011:69). Bu kuşağa ait bireyler 2.Dünya Savaşı esnasında savaşamayacak kadar küçük olan, ancak aynı zamanda savaşın acısının en çok etki ettiği insanlardır (Levickaite, 2010 :171). Her ne kadar günümüz iş yaşamında çok az yer kaplıyor olsalar bile, hâlâ kendilerini hissettirmeyi başaran “sessiz kuşak”, aslında günümüz iş yaşamının temellerini atan kuşaktır. Zengin bir bilgi kaynağına sahip olmaları ve pratik zekâları, onları işletmeler için önemli pozisyondaki işgörenler olmalarını sağlamıştır (Zemke vd., 2013: 45-46). Bu kuşağın sahip olduğu teknolojik alet, radyodur (Yalçın vd., 2013: 142).

Sessiz kuşağa ait bireylere ait ayırtedici özellikler şöyle sıralanabilir:

- Sessiz kuşağı tanımlayan sıfat, “uyumlu” dur.
- Sessiz kuşak üyelerinin felsefesi, yaşam için çalışmaktır.
- Bu kuşak üyeleri, emir komuta zincirine ve kurallara sadık kalırlar.
- Bu kuşağın kültürel öğeleri içinde, yoğun komşuluk ilişkileri, geniş aileler ve yerel sosyal gruplar yer almaktadır.
- Bu kuşağın toplumsal değerleri ise, sadakat, çok çalışma, otoriteye saygı ve toplumsal değerlere adanmışlıktır.

- Sessiz kuşak üyeleri, köklü değişikliklere sıcak bakmazlar ve zaman zaman da karşı çıkarlar.
- Bu kuşak çağımızın en yaşlı kuşağıdır ve yaklaşık olarak %95'i emeklidir.
- Sessiz kuşak üyeleri, tedbirli davranırlar ve risk alma eğilimini göstermezler (Mercan, 2016: 61; Yalçın vd., 2013: 141; Gilbaugh, 2010: 4-6).

### **2.1.3.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı (1946-1964)**

II. Dünya Savaşı (1939-1945)' ndan itibaren 1964'lü yıllar arası doğanları kapsayan bu kuşak doğum oranının hızlı bir şekilde artmasıyla “bebek patlaması (Baby Boomers) kuşağı” olarak adlandırılmıştır. Bu yıllar arasında doğanlar, sayıca üstün olmaları sebebiyle toplumu baştan şekillendiren kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın en belirgin özelliği, kuralcı olmalarıdır (Levickaite, 2010: 171).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde bu kuşağa ait en belirleyici olaylar, dünya genelindeki kadın ve insan hakları hareketleri, “ABD Başkanı John F. Kennedy'nin vurulması, Ay'a yolculuk ve Vietnam Savaşı”dır. Özellikle Vietnam Savaşı, ABD'de “bebek patlaması” ile “sessiz kuşak” arasındaki en belirgin faktör olarak görülmektedir. Bebek patlaması kuşağı, 1950' li ve 1960'lı yıllar arasında artan refah düzeyi ve şehirleşme ile birlikte büyümüştür (Pekala, 2001: 32).

Zemke, Raines ve Filipczak (2000: 66-69) ve Mercan (2016: 62)'a göre; Bebek Patlaması Kuşağı Üyeleri;

- Büyüme ve genişlemeye inanırlar.
- İşkoliktirler; adım adım ilerler ve kendi kendilerini motive ederler.
- Çalışkan, idealist, kanaatkâr, sadık ve kararlarında uyumludurlar.
- Kendilerini şov yıldızları olarak düşünürler.
- İyimser olma eğilimindedirler.
- Teknolojiye uzaktırlar.
- Uzun saatler çalışan ve uzun dönem istihdam gösteren bireylerdir.
- Okulda ve evde ekip çalışmasını öğrenmeye odaklanmışlardır.
- Kişisel refahlarına çok düşkünlüdürler.

- Her zaman soğuk bir kişiliğe sahiptir.
- Yetkiden nefret eden ya da çok seven ve liderlik bakımından uzlaşmaya önem gösteren kişilerdir.
- Felsefeleri, çalışmak için yaşamaktır.
- Politik olarak yapılan yanlışlar onlar için en büyük sorunlardandır.

### 2.1.3.3. X Kuşağı (1965-1980)

Bu kuşak, 1965 ile 1980 yılları arasında doğanlar olarak bilinirler (Alwin, 2002: 43). 2019 yılı itibari ile 39 ile 54 yaş arasında olan X kuşağına dahil bireyler sosyal ve ekonomik istikrarsızlığın olduğu bir dönemde dünyaya gelmişlerdir. Bundan dolayı, toplumun kültürel odak noktası olmaktan çıkmış ve ekonomik istikrarsızlığın sebep olduğu nedenlerle, ebeveynlerinin çalışmak zorunda kaldıkları bir dönemde çoğunlukla evde tek başlarına kalmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla bu kuşağa ait bireyler, zamanla kendilerine güvenen bireyler olmuşlardır (Taylor, 2008: 11 ). Bu kusağın belirleyici olayları, gameboy (taşınabilir oyun konsolu), ilk kişisel bilgisayarlar, Aids, boşanmalarda artış, ABD’de Challenger Faciası (uzay mekiği kazası), Susam Sokağı (çocuk programı) ve MTV ( müzik kanalı)’ dir. (Pekala, 2001: 33). X kuşağı, hayata şüpheci bir tavırla bakar. Bu kuşağa dahil bireylerin en önemli özelliği, rekabetçi olmalarıdır. Sahip oldukları farklı bir özellikleri ise markalara olan düşkünlükleridir. Hatta kim olduklarını markalara göre açıklamaya çalışan ilk kuşak oldukları söylenmektedir (Ceylan, 2014:18 ; Altuntuğ, 2012: 205). Aşağıda bu kuşağın özellikleri daha ayrıntılı olarak sıralanmaktadır:

X kuşağı bireyleri;

- Teknolojiyi zorunlu oldukları için ve gerektiğinde kullanırlar.
- Alışveriş tutkunudurlar.
- Geribildirim almaktan hoşlanırlar, değişimlere uyum sağlama konusunda iyidirler, esnek planları tercih ederler ve işe ancak eğlenceli olduklarında katlanabilirler.
- Kendi sorunlarını kendileri çözerler.
- Girişimci, pragmatist ve yaratıcı özellikleri ile eski kuşaklardan bir adım daha öndedirler.
- Nicelikten çok niteliğe önem verirler.

- Mal mülk edinme ve saygın bir statüye sahip olma kaygıları vardır.
- Kanaatkâr ve gerçekçidirler.
- Kendilerine güvenleri ve başarı oranları daha yüksektir.
- İş motivasyonları yüksektir; aynı işte uzun yıllar çalışabilirler; ödüllendirme ve terfi beklerler.
- Topluma duyarlı, otoriteye saygılı, sadakat duyguları ise değişkendir.
- Çok üretmek için değil, kendilerine zaman kazanmak için çok çalışırlar.
- Para bu kuşak için bir motive aracı değildir; fakat yokluğu motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır.
- Felsefeleri, yaşamak için çalışmaktır (Tulgan, 2009: 25; Mercan, 2016: 62; Tolbize, 2008: 4).

Bu kuşağa ait bireyler, kendi özgürlüklerine aşırı düşkün olmakla birlikte kendilerinden bir önceki kuşak olan bebek patlaması kuşağı gibi vefalı değildirler. Bu kuşağa ait bireyler, kendi sorumluluklarını erken yaşlarda alıp kendi kendilerine büyüdükleri için, iş ortamında da yönetilmek yerine kendilerine daha çok yaratıcılıklarını kullanabilecekleri hedefler koyarlar. X kuşağına ait bireyler, geleneksel iş odaklı çalışma yerine, sınırların keskin olmadığı çalışma ortamlarında çalışmayı tercih ederler. X kuşağı üyelerinin çalışma biçimi, direkt yönetilmeden ve kendi özgürlüklerini kullanarak, açık bir şekilde belirlenmiş beklentilere ulaşma gayreti, olarak tanımlanmaktadır (Buckley, 2001: 81).

#### **2.1.3.4. Y Kuşağı (1980- 2000)**

Alanyazında Y kuşağının doğum tarihi konusunda görüş farklılıkları bulunmaktadır. Miller ve Washington (2011)'e göre Y kuşağı, 1980-1999 yılları arası doğanları kapsarken, Kotler ve Armstrong (2004), Bush vd. (2004) ve Hacker (2008)' e göre 1977-1994 yılları arası doğanları kapsamaktadır (Albayrak ve Özkul, 2013: 18). Çalışmamızda ise, Hammill (2005:6) tarafından yapılan sınıflandırma dikkate alınmıştır. Şimdiye kadar Y kuşağına verilmiş olan isimler; milenyum kuşağı, gelecek kuşak, kuşak www, dijital kuşak, patlama kopyası , kuşak e ve net kuşaktır (Hart, 2006: 26; Tolbize 2008: 4). Y kuşağı, teknolojiyle beraber büyümüştür ve hayatlarının büyük bir kısmında teknolojiyi kullanmaya alışmışlardır. Teknolojik değişimler, bu kuşağı şekillendirmiştir ve teknolojiyi kullanmakta çok başarılıdırlar. Genel olarak X

kuşağıyla benzer yönleri çok fazladır; değişimi severler ve işlerini yaparken güvenliğe fazla önem vermezler (Hart, 2006: 26).

Y kuşağının üzerindeki tarihsel etkinin ABD’ de en çok olduğu yıllar 1990-2000 yılları arasındır. Y kuşağının belirleyici olayları, “kahramanlık (heroism), vatanseverlik (patriotism), terorizm ve global bağlantılardır. ABD’de yaşanan 11 Eylül saldırılarını ve silahlı okul baskınlarını televizyondan izleyerek büyüyen bu kuşak”, Amerikan kahramanları olarak kabul edilen itfaiyecileri, polis memurlarını ve belediye başkanlarının yeniden harekete geçmesini sağlamıştır. Y kuşağında Vietnam Savaşı’ndan sonra azalan vatanseverlik duyguları yeniden artış göstermiştir (Pekala, 2001: 34). Y kuşağına ait üyeler aynı zamanda, 1989 yılında Berlin Duvarı’nın yıkılışı ve 1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nin dağılışı gibi dünyadaki politik ve sosyal dengelere etki eden olayları izleyerek büyümüşlerdir (Toruntay, 2011: 76).

Y Kuşağı’ na yönelik olarak İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMMO) tarafından hazırlanan ‘Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği / Y Kuşağı’ adlı raporuna göre, Y kuşağına ait bireyler 2030 yılında işgücü içindeki en büyük paya sahip olacaktır. Y kuşağının, 2010 yılında 463 milyonluk çalışan nüfus içerisinde payı %22,5 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak, her dört işgörenden birinin Y kuşağına ait olduğu sonucuna ulaşılır. 2030 yılında ise iş gücündeki Y kuşağı sayısının işgücününün %28 (107.2 milyon) ’ini oluşturacağı öngörülmektedir (İSMMMO Raporu, 2013).

Y kuşağı bireyleri, Ülker (2013), Richardson (2008: 13) ve Mercan (2016: 63)’a göre;

- Sadakat duygusu az, otoriteyi zor kabullenen, bağımsızlığına düşkün bireylerdir.
- Sık iş değiştirirler.
- İyimserlerdir.
- Motive edilmeyi, eğlenerek çalışmayı, emir almak yerine katılmayı arzu ederler.

- İleriye dönük olarak eski kuşaklara göre daha hırslıdırlar, çok çabuk yükselmek isterler.
- Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmazlar.
- Çok kanallı TV ile büyümüşlerdir ve internete çabuk uyum sağlamışlardır.
- İlgi odağı olmaya alışkındırlar; hedefleri net ve beklentileri yüksektir.
- İleri düzey düşünebilirler; girişimci ruha sahiptirler.
- Aynı anda birden fazla iş ile ilgilenebilirler.
- Bireyler arası farklılıkların dikkate alınması, onlar için oldukça önemlidir.
- Kendi düşüncelerine çok önem verirler.
- Her şeyin nedenini sorgular ve çekinmeden tartışabilirler.
- Kendilerini her şeyde yetkin görürler; özgüvenleri yüksektir.
- Statüye önem verirler.
- Sabırsızdırlar.
- İş yaşam dengesini kurmaya çalışırlar.

#### **2.1.3.5. Z Kuşağı (2001+)**

2001 yılından günümüze kadar doğanları kapsayan kuşağa Z kuşağı adı verilmektedir. Bu kuşağı diğer kuşaklardan ayıran şey, tamamen teknolojik bir çağda doğduklarından dolayı teknolojiyi hayatlarının bir parçası olarak yaşıyor olmalarıdır. Bundan dolayı bu kuşağa mensup üyeler, “Kuşak I”, “iGen” , “Next Generation” ya da “İnternet Kuşağı” olarakta adlandırılmaktadır. Bu kuşağın bir diğer ismi ise; “Instant Online (Her daim çevrimiçi)” kuşağıdır (Levicate, 2010: 173).

Tıpkı Y kuşağı gibi Z kuşağı da teknoloji ile iç içedir. Z kuşağı için; coğrafi sınırlamalara tabi olmayacakları ve daha fazla gelir elde edecekleri, kadın-erkek ilişkilerinde sosyal rollerin farklılaşacağı ve tek başına yaşama isteğinin yoğun olacağı söylenmektedir (Senbir, 2004:122).

Leven Yüksel Demiralp’ e göre; 2015 yılında tahmini olarak nüfusu 18 milyona ulaşacak olan Z kuşağı, kuşaklar arası dönemlerin kısalmasından dolayı kendinden önceki nesille uyum sorunu yaşamıyacaktır. Aynı zamanda iletişime açık

ve hiyerarşiye karşı soğuk durdukları için, örgüt yapılarında değişimi getireceklerdir. Her şeyin kendilerine göre kişiselleştirilmesini bekleyen bu kuşak için, yöneticilerin bireysel bakış açısı geliştirmesi gerekecektir. Bireye yatırım giderek artarken, değişim isteyen ve çabuk vazgeçen bir kuşak olduklarından dolayı da yetenekli olanları elde tutabilmek için daha fazla kaynağa ihtiyaç duyulacaktır. İş süreçleri mutlaka teknoloji ile desteklenmiş ve bürokrasiden uzak tasarlanmış olacaktır. "Ben" odaklı Z kuşağı çalışanlarının bireyselleşen taleplerine karşılık verecek esnek sistemler tanımlanması ve çalışma ortamları oluşturulması gerekecektir (Mesutoğlu, 2013).

Z kuşağının olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 4 yardımıyla aşağıda gösterilmiştir:

**Tablo 4. Z Kuşağının Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

<b>Olumlu Yönleri</b>	<b>Olumsuz Yönleri</b>
Bireysel ve bağımsız olmaları yaratıcılığı artıracaktır.	Hep yükselmek istemeleri nedeniyle, "yıldız savaşları" yaşanabilir.
Daha iyi eğitilmiş olacaklardır.	Standart işleri yaptırmak zorlaşacaktır.
Nesiller arası farklar azalacaktır.	Azimli ve hırslı olmamaları, kriz dönemlerini olumsuz etkileyecektir.
Sosyal ve iletişime açık olmaları, müşterileri ve birbirlerini kolay anlamalarını sağlayacaktır.	Sadakatsiz olmaları şirketleri zorlayacaktır.
Kompleksiz oldukları için kendilerini rahat ifade edebileceklerdir	Çabuk vazgeçmeleri nedeniyle, şirketlerin yetenekleri tutmaları zorlaşacaktır.
İnternet ile coğrafi sınırları kaldırmaları, bilginin önünde duran engelleri kolay aşmalarını sağlayacak ve bu da özgüvenlerinin artmasını sağlayacaktır.	Her şeyi kişiselleştirmek istemeleri, zengin - fakir uçurumu yaratacaktır.

#### **2.1.3.6. X ve Y Kuşaklarının Karşılaştırılması**

Her kuşağın kendine ait üyelerinde benzer birtakım karakteristik özellikler ve değer yargıları bulunmasından kaynaklı olarak, kişiler içinde buldukları kuşakla benzerlik gösteren özellikler sergilerken, ait olmadıkları kuşak gruplarının özelliklerinden farklı davranışlar sergilemektedirler (Chen, 2010: 132). Ayrıca Hay Group tarafından gerçekleştirilen "Gençler İş" e El Koydu" adlı araştırmada kuşakların



özellikleri ve güçlü oldukları noktalar arasında belirgin farklılıklar bulunmuştur (Para, 2013: 34). Kuşaklar arasında farklılıklar bulunduğu gibi, birbirine benzeyen ortak yönleri de bulunabilmektedir (Torun ve Çetin, 2015: 139). Konu kapsamı X ve Y kuşaklarının işgören özellikleri üzerine yoğunlaştığından dolayı sadece, çalışmamızın bu bölümünde bu iki kuşak arasında ki benzerlikler ve farklılıklar üzerine karşılaştırma yapılmıştır.

**Tablo 5. X ve Y Kuşaklarının Karşılaştırılması**

X Kuşağı	Y Kuşağı
Eğitim bu kuşak için önemlidir.	Eğitimli biri olarak anılmak, bu kuşak için önemlidir.
Yaşamak için çalışırlar.	Mevcut birikimleri tüketerek yaşarlar.
Teknolojiyle sonradan tanışmışlardır.	Teknolojinin içinde doğmuşlardır.
Y kuşağının yakın seviyede denetimde tutulması gerektiğini, kuralları çok az izlediklerini ve kendilerine göre daha az sonuç odaklı olduklarını ileri sürmektedirler.	X kuşağını uyumsuz ve yeniliğe kapalı olarak bulmaktadırlar.
Bireyseldirler.	Bireysel taleplerine çok önem verirler.
Dengeli bir hırs düzeyleri vardır.	Hırs düzeyleri düşüktür.
Özgürlüklerine aşırı düşkünlüdürler.	Özgürlüklerine aşırı düşkünlüdürler.
Geleneklere bağlılıkları orta seviyededir.	Geleneklere bağlılıkları düşüktür.
Vefalı değillerdir.	X kuşağına göre daha vefalıdır.
Alışveriş merkezleri ile karşılaşan ilk kuşaktır ve zamanlarının çoğunu alışveriş merkezlerinde geçirirler.	Modayı ve trendleri her kanaldan takip ederler.
Sonuç elde edene kadar çalışırlar.	Kısa süreli çalışmayı tercih ederler
Maruz kaldıkları çok sayıda reklam bu bireylerin pazarlama ve tanıtımlara ilişkin tutumlarını etkilemiştir.	Klasik pazarlama yöntemleri –reklam da dâhil- onlar için pek bir şey ifade etmez.
Markalara ilgi duyan ve hatta kimliklerini markalara göre tanımlamayı başlatan ilk kuşaktır.	Levi's, Benetton, Nike, Adidas, Tomy Hilfiger, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut firmalarının Türk pazarına giriş sebebidirler.
Şüphecilerdir, mücadelecilerdir, kanaatkârdırlar, işlerine bağlı ve otoriteye saygılıdır.	Sadakat duygusu az, otoriteyi zor kabullenen, bağımsızlığına düşkün bireylerdir.
Bir liderde aradıkları özellikler; Motive etme becerisi, teknik donanım, problem çözme yeteneği, ikna kabiliyeti ve analitik düşünceye sahip olmasıdır.	Bir liderde aradığı özellikler; Ekip odaklı olması, kriz yönetimi becerisi, performans yönetimi, çatışma ve stres yönetimi, rehberlik becerisi ve zaman yönetimidir.
Demokratik, Otoriter, Karizmatik ve Vizyoner Liderlik türlerini tercih ederler.	Demokratik- Katılımcı, Vizyoner ve Dönüşümcü Liderlik türlerini tercih ederler.
Hiyerarşik yapıları tercih etmezler.	Hiyerarşik yapıları tercih etmezler.
X kuşağına ait bireyler kendilerini birey olarak tanımlarlar.	Y kuşağı kendini ait olduğu sosyal çevre ve yaşantı ile tanımlar.

Kaynak: (Güleç, N., 2014: 63; Watt, D., 2009: 22-24; Adıgüzel vd., 2014: 172-175; İzmirlioğlu, 2008: 48-49; Kelgökmen ve Yalçın, 2017: 152-153; Hart, 2006: 11, Toruntay, 2011: 85)

## 2.2. Örgütsel Politika ve Politika Algısı Kavramları

### 2.2.1. Örgütsel Politika Kavramı

Örgütsel politika kavramını açıklamadan önce, politika kavramına değinmekte fayda vardır. Politika denilince, akla ilk önce siyasi partiler veya uluslararası politikalar gelse de, kavram sadece bu alanlarda kullanılmaz. Politika, resmi ve özel kuruluşlar ve birey davranışlarda gözlemlenebilen bir olgu olarak çok öncelerden günümüze süregelmiştir (Bursalı, 2008: 7).

TDK sözlüğünde politika kavramı üç farklı şekilde tanımlanmıştır (TDK Sözlüğü, 2019).

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

Alanyazında örgütsel politika kavramının tanımı üzerinde tam olarak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların çoğunda konu bireysel düzeyde ele alınmıştır. Ayrıca politika kelimesine karşı genelde olumsuz olan bakış, örgütsel açıdan da konuya olumsuz yaklaşılmaya sebep olmuştur. Örgütsel politika ile ilgili yapılan tanımlamaların bir kısmı aşağıda verilmiştir:

- Örgütsel politika; bireyin, örgütün ve diğer çalışanların amaç ve çıkarlarına aldırış etmeden, kendi kişisel çıkarları doğrultusunda sergilediği politik faaliyetlerin tümüdür (Andrews ve Kacmar, 2001: 348).
- Landells ve Albrecht (2013: 357) tarafından yapılan tanımda, örgütsel politika; kişisel çıkarları üstün tutan, yasadışı ve genellikle örgütün üyelerine ve örgütün kendisine zarar veren davranışların tümüdür.
- Örgüt tarafından uygunsuz bulunan, bencilce ve çoğunlukla örgüt için zararlı etkileri olan faaliyetleri tümüdür (Rosen vd., 2006: 29).

- Örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda olumsuz etkileri olan bir yapıdır (Albrecht, 2006:230).

Örgütsel politika konusunun olumlu olarak algılanmasına yönelik tanımlamalar da mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Sosyal farkındalığı ve iletişim yeteneklerini güçlendiren kişilerarası ilişki türlerinden biri (Ferris vd., 2000: 28);
- Bireyler tarafından, kişisel çıkarları en tepe noktaya getirmek amacıyla, stratejik olarak planlanmış, benzer örgütsel amaçlar veya örgüt üyelerinin çıkarları hakkındaki anlaşmazlıklardan doğan davranışların tümüdür (Vigoda- Gadot ve Kapun, 2005: 252)
- Sosyal davranışları içinde barındıran, örgüt içi bölümlerde uygulanan bir etkileme yöntemidir (Cropanzano vd., 1997: 160).

Örgütlerde bireyler tarafından sergilenen davranışların tümü neredeyse politiktir. İç ve dış çevre faktörlerinin belirsizliğinin yüksek olduğu örgütlerde bireyler, hem kendi faydalarını artırmak hem de belirsizliği azaltmak amacıyla, karar alma süreçlerine etki etme çabasında olacaktırlar (Robbins, 1983'ten akt. Altıntaş, 2007: 153). Örgütsel politika kavramı, çoğunlukla örgütlerdeki bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda sonuçlar (artışlar, terfiler) elde etmek ya da olumsuz sonuçlardan (kaynakların kaybı) kaçınmak için uyguladığı etkileme süreçlerini açıklamak için kullanılmaktadır (Bozeman vd., 2001: 486). Alanyazında görüldüğü gibi, örgütsel politika için farklı tanımlar bulunmaktadır. Ancak Fairholm (2009: 36)'a göre örgütsel politikanın genel olarak içerdiği özellikler; bireyler arası etkilerin var olması, eylemlerin bütünüyle bireyler tarafından gerçekleştirilmesi, örgüt tarafından hoş görülme ve yaptırım uygulanmayan sonuçlar oluşması ve bir bireyin kişisel çıkarlarını daha üst seviyeye taşımaya çalışması sonucu diğer bireylerin çıkarlarını tehdit etmesi gibi birkaç etkeni içermektedir.

### **2.2.1.1. Örgütsel Politika Yaklaşımları**

Örgütsel politika, yapı, süreç ve sonuçlarına göre üç farklı bakış açısı ile ele alınmıştır (Bradshaw ve Murray, 1991: 381). Bu yaklaşımlar örgütsel politika

kavramının açıklanmasında çeşitli tanımların ortaya çıkmasının nedeni olarak gösterilmektedir. Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmıştır;

- *İşlevselci Yaklaşım*; örgütsel politikaya işlevselci yaklaşım, iki gruptan oluşmaktadır: Birincisi, üst yönetime ve yasal otoriteye odaklanarak politikanın yapısal boyutunu basite indirgeyen rasyonel yaklaşımdır (Bradshaw- Camball ve Murray, 1991: 381). Rasyonel yaklaşım, yöneticilerin yasal alanlara veya otoritelere dayanarak gücü elinde tuttuklarını varsayar. Bundan dolayı, politikanın yapısal boyutu basit düzeye düşürülmekte ve değeri indirilmektedir. İkincisi ise, politikanın yapısal işlevleri üzerinde duran çoğulcu yaklaşımdır. Çoğulcu yaklaşımın odak noktası, belirsizlikle başa çıkmak ve kritik kaynakları kontrol etmek şeklinde belirlenmiştir. İşlevselci yaklaşım, örgütte kritik noktalarda görev alan bireylerin bilgilerini kullanarak diğer bireyleri etkilemesinin nedenleri üzerinde durur ( Eken, 2017: 12).
- *Yorumlayıcı yaklaşım*; örgütsel politikaya bu yaklaşım, politikayı tanımlamak için bilgi, metaforlar, dil, mitler ve sembollerden yararlanır. Yorumlayıcı yaklaşım, kişilerin politik davranma nedenlerini, diğer kişilerin sözlerinden ve davranışlarından etkilenmesi, olarak açıklar (Bursalı, 2008: 26). Yorumlayıcı yaklaşımın diğer sosyal bilim yaklaşımlarından en önemli farkı, sergilenen davranışların bireylerarası ilişkiler sonucu ortaya çıktığını idda etmesi, bireylerin olayları anlamlandırma biçimleri ve nedenleri üzerinde durmasıdır (Yakut, 2014: 18).
- *Radikal yaklaşım*; örgütsel politikaya radikal yaklaşımın savunucuları, kaynakları kontrol eden veya yasal otoriteye sahip olanlar tarafından önceden inşa edilmiş uygulamalar ve sınırlamalar altında insanların sosyal dünyalarını yarattığını iddia ederler. Bu yaklaşım içindeki güç, tek bir mülkiyet ya da bireyler arasındaki bir ilişki değil, "dünya sistemi ile uğraşmak için seçim kuralları yapısında yer alan toplumsal bir ilişki" olarak görülmektedir (Clegg, 1970'ten akt. Bradshaw-Camball, 1991: 382).

### 2.2.2. Örgütsel Politika Algısı Kavramı

Örgütsel politika üzerine yapılan araştırmalar, hangi koşullar altında politik davranışın sergilendiği ve buna nelerin etki ettiği, üzerine yoğunlaşmıştır (Vigoda ve Cohen, 2002: 311). Örgütte oluşan ve devam eden politik ortamın ortaya çıkmasındaki en önemli unsurlardan biri, örgüt veya bireylerin gösterdiği tutum ve davranışların, örgüt içindeki diğer bireyler ya da gruplar tarafından algılanma şekilleridir. Bunun nedeni, politikaların o örgütte var olup olmadığı dikkate alınmaksızın, bireyin o ortamı politik olarak algılaması ve örgüt içi politikaların oluşmasına etki edebilmesidir (Buenger vd., 2007: 294). Başka bir ifadeyle, burada açıklanmak istenen, örgüt içinde politikaların oluşmasının, bireyin ortamı politik olarak algılayıp algılamamasına bağlı olduğudur. Ferris ve Kacmar (1992: 93)' a göre örgütsel politika üzerine yapılan çalışmalarda bu durum ilk zamanlarda göz ardı edilmiştir.

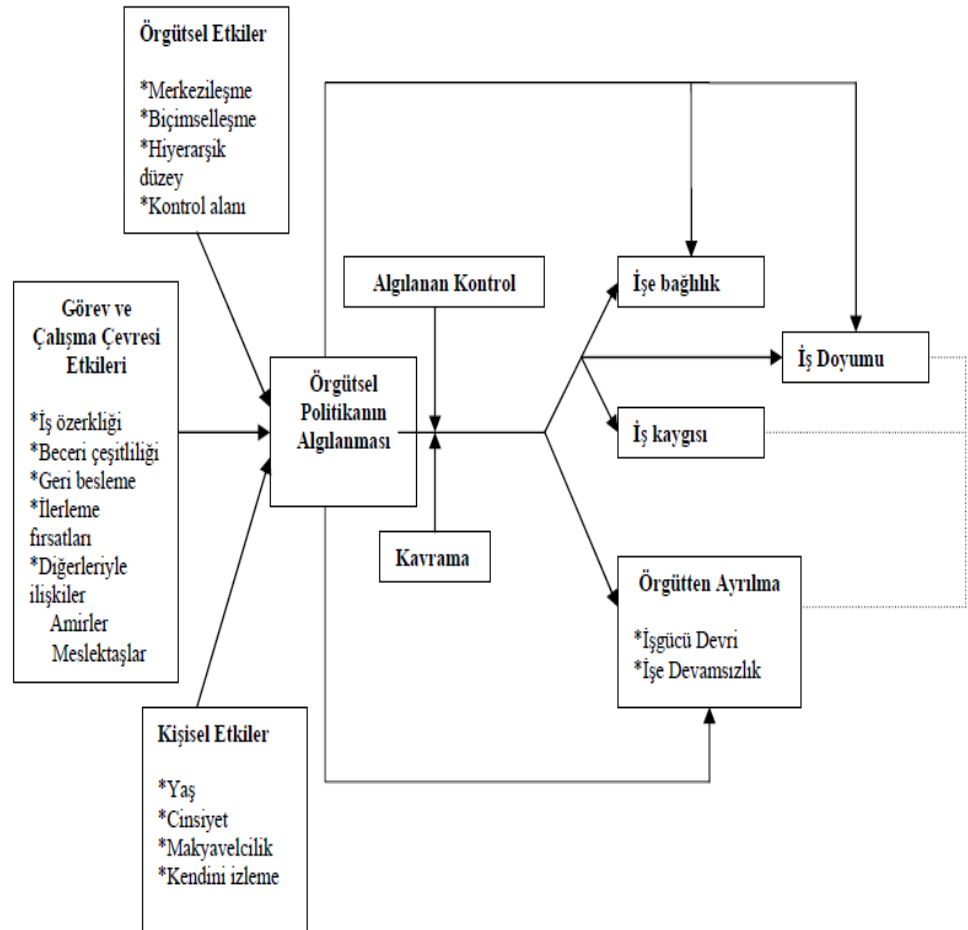
Örgütsel politika algısı, işğörenlerin çalışma ortamındaki üstleri ve/veya aynı pozisyondaki çalışma arkadaşları tarafından gösterilen, kendi çıkarlarına hizmet etme niyetindeki davranışların birey tarafından öznel değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: 93; Liu vd., 2006: 164; Ferris vd., 2000: 90; Harrell-Cook vd., 1999: 1095). Bireyler tarafından yürütölen politik faaliyetler, örgüt içindeki avantajlar ve dezavantajların dağılım dengesi ile ilişkilidir. Bunlar da bireylerin algılamalarına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Örgüt içinde herhangi bir birey için faydalı olarak görölen ve bundan dolayı olumlu olarak yorumlanan bir durum, farklı bir bireyin çıkarına ters dűřebilir ve dolayısıyla olumsuz olarak yorumlanabilir (Akdođan ve Demirtař, 2014: 111). Bařka bir deyişle, bir örgütte bir davranış tamamen iyi niyetle sergilense bile, yanlış yorumlanıp politik olarak algılandığında, birey için gerçek, artık ‘‘olan durum’’ değil, ‘‘algılanan durum’’ haline gelmektedir. Gerçek, bireyin kendi dűřünce ve algılamalarına bağlı olarak meydana gelen kişisel değerlendirmeler, olmaktadır (Parker vd. 1995: 903). Bu durumu destekleyen bir başka araştırma ise, Hinkin ve Schriesheim (1990) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada, üstlerin yetki ve etki güçleri ve bunların astlar tarafından nasıl algılandığı üzerinde durulmuştur. Bu araştırmanın sonucunda, astların bilgi edinemedikleri takdirde liderlerine, algıladıkları bazı davranış özelliklerini yükledikleri sonucuna varılmıştır. Genel olarak baktığımızda; bireyler için önemli

olan, yaşanan olaylar ve yapılan davranışlar değil, algılanan durum ve algılanan davranışlardır.

### 2.2.2.1. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model

Örgütsel politika algısına ilişkin olarak yapılmış ilk ve en önemli model (Şekil.1), Ferris vd. tarafından 1989 yılında geliştirilmiştir. Bu model, örgütsel politika algısı çalışmalarını için büyük bir öneme sahiptir. Çünkü model incelendiğinde, örgütsel politika algısının oluşmasında hangi faktörlerin önem taşıdığını ve örgütsel politika algısının sonucu olarak iş ile ilişkili ne tür sonuçların ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır.

Şekil 1. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model



Kaynak: Ferris vd., (1992: 159)

Yukarıdaki model yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen, bazı eleştiriler de almıştır. Bunlardan bazıları; örgütsel politika algısı üzerinde hangi faktörlerin daha etkili olduğunun belirtilmemesi, faktörler ile örgütsel politika arasındaki olabilecek ilişkilerin istatistiksel olarak sınanma yöntemlerinin yeteri kadar sınanmamış olmasıdır (Atınc vd., 2010: 495; Vigoda vd, 2003: 766).

#### **2.2.2.2. Örgütsel Politika Algısının Oluşmasını Etkileyen Faktörler**

Model üzerinde de görüldüğü gibi, örgütsel politika algısının oluşmasında rol oynayan faktörler; örgütsel etkiler, görev ve çalışma çevresi etkileri ve kişisel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır. Aşağıda bu faktörler hakkında bilgi verilmektedir:

##### **2.2.2.2.1. Örgütsel Etkiler**

Örgütsel politika algısının oluşmasında örgütsel etkiler, Ferris vd., (1998) tarafından oluşturulan modelde, “merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı” olmak üzere aşağıda ayrıntılı olarak açıklanan dört farklı gruba ayrılmıştır :

*Merkezileşme*, örgüt içindeki karar verme yetkilerinin kademeler arasında nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir. Bu yetkiler alt kademelerde toplandığında, ademi merkezi ya da merkezileşmemiş (merkezkaç) bir örgüt türünden; tam tersi bir durumda, yani karar verme yetkisinin üst kademelere doğru kaydırıldığı bir örgütte merkezi bir yapıdan söz edilecektir (Koçel, 2014: 217). Andrews ve Kacmar (2001: 357) tarafından yapılan araştırmada, merkezileşme ile politik davranış arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmaya göre, merkezileşme derecesi arttıkça örgütsel kararlar üzerinde az söz sahibi olan işgörenler kontrolün kendilerinde olmadığını algılamaya başlayacak ve üst kademedeki bulunan karar verme yetkisine sahip kişilere karşı politik davranışlar sergileyeceklerdir. Ayrıca Muhammad (2007: 242), Welsh ve Slusher (1986: 398) ile Eisenhardt ve Bourgeois (1988: 746) tarafından yapılan çalışmalar da bu kanıyı destekler yöndedir (Kirel, 1998: 534).

*Biçimselleşme*, örgütteki politikaların, kuralların, emirlerin, iletişim biçimlerinin ve iş yapma süreçlerinin yazılı olarak tanımlanıp işgörenler ile



paylaşılmasını ifade eder (Pugh vd.,1968: 75). Biçimsel örgütlerde görevler, görevlerin karşılığında elde edilecek ödüller (ücret, mevki, saygınlık vb.) açıkça belirlenmiştir (Sarpkaya, 2011: 161). Biçimselleşme, örgüt içindeki belirsizliği azaltmaktadır (Hickson vd., 1971: 217). Mintzberg (1985) tarafından yapılan araştırmada biçimselleşme derecesi düşük olan örgütlerde, politik etkilere daha çok rastlanmıştır. Bunun nedeni biçimsellik derecesi yüksek olan örgütlerde kuralların esnetilmeden yürütülmesi, neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına ilişkin olarak kuralların bulunması ve bu kurallara uyulmasının zorunlu olmasından (Bolat vd., 2014: 124) dolayı, örgüt içinde belirsizliğin azalması sonucu politik davranışlar azalmakta, biçimsellik derecesi düşük olan örgütlerde ise artan belirsizlikle beraber politik davranışlarda da artış olmaktadır.

*Hiyerarşik düzey*, bir örgütte belirli işlerin yapılması, birbiriyle ilgili görevlerin belirlenen bir sıra ile izlenmesine bağlıdır. Bu belirli sıralarla bağlantılı olarak, çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi meydana gelmektedir. Bu şekilde işgörenler arasında görev ve sorumlulukların paylaşılması olur ve yetki ve sorumluluklar alt kademeye doğru zincirleme bir şekilde iner. Hiyerarşik düzeyin yüksek olduğu örgüt yapılarında tek bir merkezde toplanan yetkiler, kademeli olarak aşağıya doğru dağıtılır. Böylece örgüt birbirine bağlı kademelerden oluşan, aşağı kademelere inildikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarı çıkıldıkça yetki ve sorumlulukların arttığı bir hiyerarşik yapı görünümü kazanır (Bolat vd., 2014: 122). *Hiyerarşik düzey* ile örgütsel politika arasındaki ilişki incelendiği zaman, politik davranışların üst kademe yöneticilerinde daha çok görülmesine rağmen, politikayı daha yoğun olarak algılayanların alt kademe çalışanları olduğu sonucu elde edilmiştir (Gandz ve Murray, 1980: 238). Alt kademelerde bulunan iş görenlerinin yetkilerinin çok az olması veya kısıtlanması, kendilerinin çok fazla söz hakkına sahip olmadıklarını hissettirmekte ve örgütsel politikayı daha yoğun algılamalarına sebep olabilmektedir.

*Kontrol alanı*, bir örgütte üst kademe bulunan bir işgörene, kaç işgörenin bağlanacağı ile ilgilidir ( Koçel, 2014: 217). Ferris ve Kacmar (1992: 106) örgütsel politika ve kontrol alanı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun nedeni, bir üste bağlı ast sayısı arttıkça, üst tarafından astlara ayrılan zamanın azalması ve bu durumun çalışanlarda belirsizlik hissini artırarak, örgütsel politika algısının artmasına neden olabilmesidir.

#### 2.2.2.2.2. Görev ve Çalışma Çevresi Etkileri

Örgütsel politika algısının oluşmasında görev ve çalışma çevresi etkileri; “iş özerkliği, beceri çeşitliliği, geri besleme, ilerleme fırsatı ve diğerleriyle (Amirler, meslektaşlar) etkileşim” olmak üzere, aşağıda açıklanan beş faktörden oluşmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: 96).

*İş özerkliği*, yapılacak işin programlanmasında ve istenilen hedefe ulaşılacak için kullanılacak araçların belirlenmesi konusunda çalışana sağlanan özgürlük ve serbestlik derecesidir (Morgeson vd., 2005: 399-400). Bu durum, çalışan için kontrolün kendisinde olduğunu hissettirerek politik algıyı azaltacaktır. Ferris ve Kacmar (1992: 106), iş özerkliğinin politik algıyla anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içerisinde olmasının beklendiğini belirtmişlerdir.

*Beceri çeşitliliği*, bir işin yapılırken, işgörenin çeşitli becerilerini kullanmasına izin vermesi veya vermemesi ile ilgilidir. Örneğin, bir mühendis işini yaparken fiziksel ve zihinsel becerilerini kullanır (Bilgiç, 2008: 68). Beceri çeşitliliğinin az olması, işgörenin işini yaparken çeşitli becerilerini kullanmasını engelleyecek ve bu durum işgörene kontrolün kendisinde olmadığını hissettirerek, örgütsel politika algısını artıracaktır (Ferris and Kacmar, 1992: 108).

*Geri besleme*, çalışanın yaptığı iş, sergilediği performans ve iş çıktısıyla ilgili direkt olarak bilgi elde etmesi için yapılan faaliyettir (Dicle, 1994: 15). İşgörenlere geri besleme yapılması, görev ve yetkileri hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalarını ve bunla bağlantılı olarak rol belirsizliğinin azalmasını sağlayacaktır. Belirsizliğin azalmasıyla beraber politik algıya karşı olan yönelim de azalacaktır. İşgörenlere yetersiz bir şekilde ya da gereğinden fazla yapılan geri besleme, politik algının artmasına neden olacaktır (Ferris ve Kacmar, 1992: 110).

*İlerleme fırsatı*, bir örgütte işgörenlerin kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için örgüt tarafından sunulan terfi vb. gibi fırsatları, ifade etmektedir. Örgütte terfi vb. gibi fırsatlar sınırlı bir durumda ise, işgören, kariyer hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, fırsatları kendi lehine döndürebilmek için çeşitli politik faaliyetlerde bulunabilir (Ferris ve Kacmar, 1992: 110).

*Diğerleriyle (amirler, meslektaşlar) etkileşim:* Çalışanların üstleri ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri ve onların kendisine karşı olan düşüncelerini algılama biçimine göre verecekleri tepkiler değişkenlik gösterebilir. Örgüt içinde diğerlerine karşı farklı ilişkiler içinde bulunan işgörenler, örgütteki politik algıyı arttırabilir (Ferris ve Kacmar, 1992: 110). Örneğin üstlerin işgörenlere farklı yaklaşması, bazı işgörenlerle samimi bir ortam kurup, bazılarıyla da resmi bir düzeyde kalmasından kaynaklanan düşünceler örgütün politik olarak algılanmasına sebep olabilir.

### **2.2.2.2.3. Kişisel Faktörler**

Örgütsel politika algısı üzerinde etkili olan son faktör, kişisel faktörlerdir. Modelde gördüğümüz gibi; “kişisel faktörler, yaş, cinsiyet, makyavelcilik ve kendini izleme” olarak dört ayrı gruba ayrılmıştır. Yaş ve cinsiyet demografik özellikleri oluştururken; makyavelcilik ve kendini kontrol ise, kişilik özellikleri içinde yer almaktadır. Valle ve Perrew (2000: 373)‘ e göre, politik algılamalar çoğunlukla yönetim tarafından etki edilemeyen bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Ferris ve Kacmar (1992)‘ a göre, alt kademelerde çalışan kadınlar ile yaşlı çalışanlar örgütü daha politik olarak görmektedir. Hedefe ulaşabilmek için elindeki bütün imkanları ve araçları kullanan kişiler olarak bilinen makyavelistlerin (Kesgin, 2015: 107) de örgütü daha politik olarak görmeleri beklenmektedir. Son olarak kendini izleme (*çalışanın kendi davranışlarını ve bunun sonuçlarını (çok çalışırsa ödül alacağına inanması gibi) değerlendirmesi ve yorumlaması anlamına gelmektedir (Snyder, 1974: 527).* ) davranışı düşük olanlar, dış etkilere karşı daha savunmasız kalacağı için politik algılarının yüksek olması beklenmektedir.

### **2.2.2.3. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları**

Örgütsel politika algısının sonuçlarını değerlendirirken, iki farklı açıdan bakmakta yarar vardır. Bunlar, bu algının örgüt ve çalışan bakımından hangi sonuçları doğurduğuyula ilgilidir. Örgütsel politika algısı, çalışanın algıladığı durum ile ilgili olduğundan dolayı, tam olarak sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olduğu söylenemez.

Örgütsel politika algısının çalışanlar üzerinde yarattığı etkilere bakıldığında; örgütü politik olarak algılayan çalışanların, devamsızlık (rapor alma, geç gelme, erken ayrılma vb.) ve/veya tamamen işten ayrılma gibi iki farklı çekilme eylemi uygulayabildikleri söylenebilir. Diğer bir olumsuz sonuç ise, çalışanın yaşadığı strese bağlı olarak kendisinde ortaya çıkabilecek olan psikolojik ve fizyolojik sorunlardır. Ayrıca çalışanlar, bilgi saklama, politika ve prosedürleri kendi çıkarları doğrultusunda kullanma, amacına ulaşmak için her yolu uygun görme (yalakalık yapmak, diğer çalışanlara iftira atmak, kötölemek vb.) gibi olumsuz davranışlar da sergileyebilirler (Harris vd., 2007: 140-142). Vigoda (2001) ile Kumar ve Ghadially (1989) tarafından yapılan araştırmalarda, ortamı politik olarak algılayan çalışanlarda stres, gerginlik, tükenmişlik, iş tatminsizliği, kariyerde gerileme ya da yetersiz durumdayken terfi alma, içsel suçluluk gibi sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür. Ortamın politik olması her ne kadar ilk önce olumsuzluğu çağırırsa da, olumlu sonuçlar doğurduğuna dair düşünceler de mevcuttur. Bunlar, kariyer hedeflerini gerçekleştirme, güç ve pozisyon elde etme, örgüt içinde statü kazanma, işgörenin daha istekli, dikkatli ve çalışkan olmaya çalışması, kişisel amaçların başarılması gibi sonuçlardır (Kumar ve Ghadially, 1989: 306; Adams vd., 2008: 547).

Örgütsel politika algısı, örgütler üzerinde, yetişmiş işgücü kaybı, örgütsel bağlılığın azalması, iş verimliliği ve örgütsel performansta düşüş gibi olumsuz etkilerde bulunmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009: 149). İşgörenlerin bilgi paylaşımını azaltıp, kendi çıkarlarına odaklanması, dolayısıyla kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının üstüne koyması, örgütsel politikadan kaynaklı oluşan çatışmaların örgütte güç kaybına yol açması ve bunun sonucunda kaynakların verimli kullanılamaması da diğer olumsuz etkiler arasında yer almaktadır. Örgütsel politika, kendisiyle beraber getirdiği bu olumsuz sonuçların yanında; örgüt için olumlu sonuçlar da ortaya çıkarabilmektedir. Örgüt üyeleri, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek adına stratejilerini uygulamak için desteğe ihtiyaç duyarlar; bu durum da karar mekanizmasına katılımı artırmaktadır. Örgütsel politika, yarattığı çatışma ortamı sayesinde, güçlü liderlerin ortaya çıkmasını ve yaratıcılığın artmasını sağlamaktadır. Ayrıca politik faaliyetlerde bulunan işgörenler sürekli bir bilgi arayışı içerisinde olurlar ki bu durum, yeni bilgi kaynaklarının keşfedilmesini sağlamaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009: 157; Ertekin

ve Ertekin,2003). Örgütsel politikaya verilen tepkiler aşağıdaki gibi gösterilebilir (Tablo 6).

**Tablo 6. Örgütsel Politikaya Verilen Tepkiler**

Araştırmacılar	Kültür	Olası Tepkiler
Ferris ve Kacmar (1992)	ABD	İş bağlılığı (+)
Drory (1993)	ABD İsrail	İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-) Amir ve meslektaş tatmini (-)
Parker vd. (1995)	ABD Hong Kong	Algılanan değişiklik (-) Pozitif örgütsel değerler (~) Tatmin (~) Sadakat (~) Üst yönetim etkinliği (~)
Ferris vd. (1996a; 1996b)	ABD	İş kaygısı (+) İş tatmini (-)
Bozeman vd. (1996)	ABD	Örgütsel bağlılık (-) İş stresi (+) İş tatmini (-)
Cropanzano vd. (1997)	ABD	İşe bağlılık (-) İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-)
Randall vd. (1999)	ABD	İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-) İşten ayrılma niyeti (+) Örgütsel vatandaşlık davranışı (-)
Kacmar vd. (1999)	ABD	İş tatmini (-) İşten ayrılma niyeti (+) Örgütsel tatmin (-)
Vigoda (2000a; 2000b)	İsrail	Örgütsel vatandaşlık davranışı (-) Biçimsel rol davranışı (-) İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-) İşten ayrılma niyeti (+) Kayıtsız davranış (+)
Valle ve Perrew (2000)	ABD	İş tatmini (-) İşten ayrılma niyeti (+) İş stresi (+)

(+) pozitif ilişki (-) negatif ilişki (~) düşük yada ilişkisiz

Kaynak: Vigoda (2001: 1488)

Araştırmaların da bize gösterdiği gibi; iş tatmini, işten ayrılma niyeti, işe bağlılık, iş stresi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel politika ile ilişkisi üzerine en çok çalışılan kavramlardır.

Miller ve Kurchner-Hawkins (2004)' e göre; politik faaliyetlerin örgüt ve işgörenler açısından olumlu sonuçlar doğurabilmesi için, “*düşünce ve davranış anlamında bir değişimi öngören yeni bir bakış açısı geliştirmek*” gerekmektedir. Bu doğrutuda, bireylerin ve örgütlerin, kendi çıkarları doğrutusunda yaptıkları çıkarıcı planlar ve kendilerini öne çıkaran bir düşünce yapısı yerine, daha derin bir bakış açısı geliştirmeleri etkili olacaktır. Bunun dışında; gücün tamamını ele geçirmek yerine, olayları ve durumları idare etmeye çalışmak, sindirerek veya korku ile kontrolü ele geçirmek yerine hedefe odaklanıp başarmak, tek bir kazanan yerine diğerlerinin de kazanabileceği işbirlikleri oluşturmak, ahlaki olmayan süreçleri uygulamak yerine ahlaki değerlere uygun davranışlarda bulunmak, uygun duygu ve düşünce kalıplarının oluşmasını sağlayacaktır (Bursalı, 2008: 39).

**Tablo 7. Politik Düşüncedeki Değişim Sürekliliği**

<b>Olumlu</b>	<b>Olumsuz</b>
Vizyon merkezli (Geniş bakış açısı)	Benmerkezci
Hizmet / İdare	Güç
Başarma “Hedef merkezli”	Kontrol eden “Sindirme/Hile yapma”
İşbirliği yapan /Güven oluşturan (Tek taraflı kazanç)	Rekabet Eden “Kazan / Kaybet”
İş standartları / Etik standartlar “Ahlaki değerlere uygun davranış”	İş standartları / Etik olmayan standartlar “Ahlaki değerlere uygun olmayan davranış”

Kaynak: Miller ve Kurchner- Hawkins, 2004: 4 ‘ten akt. Bursalı, 2008: 40)

Tablo 7' de görüldüğü gibi, bir örgütteki politik faaliyetlerin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilmektedir. Sonuçları etkileyen faktör ise, politikaya nasıl yaklaşıldığı ile ilgilidir. Farklı yaklaşımlar, farklı sonuçlar ve düşünce tarzları oluşturmaktadır. Bu yaklaşımların belirlenmesinde, örgütsel politika algısının büyük bir rol oynadığı görülmektedir.

### **2.3. Politik Davranış Kavramının Tanıtılması**

#### **2.3.1. Politik Davranış**

Yönetişel-örgütsel politika üzerine yapılan araştırmalarda öne çıkan kısım, örgütsel politikanın davranışsal boyutu olmuş ve bundan dolayı örgütsel politika, çıkarları üst seviyeye taşımak için tasarlanmış uzun veya kısa dönemi kapsayan stratejik davranışlar, olarak tanımlanmıştır (Cropanzano vd., 1997: 160). Politik davranışlar, özellikle belirsizlik, anlaşmazlık ve kaynakların kıt olduğu durumlarda kendiliğinden meydana gelir. Politik davranışlar olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurduğu gibi, kararların olumlu veya olumsuz olarak alınmasına da neden olabilir. Olumlu olmayan politik davranışlar, örgüte fazladan ek maliyetlere neden olabilmektedir (Kirel, 1998: 526). Bireyler karşılıklı ve yoğun rekabet ortamlarında bir araya geldiklerinde, güç kullanma isteği duyacaklardır. İşgörenler örgütlerde kendi nüfuzlarını kullanarak birtakım üstünlükler sağlayıp, kariyer basamaklarını yükseltebilecek yerler edinmek isterler ve sahip oldukları güçleri faaliyetlere çevirdiklerinde, bu kişiler politika ile uğraşılıyor denilebilir. Politik becerisi diğer bireylerden iyi olanlar, güç temellerini etkin biçimde kullanabilme yeteneğine sahiptirler (Vrenenburg ve Maurer, 1984: 48).

Kaynakları elde etmek ve çıkar sağlamak için mücadelenin var olduğu örgütlerde, bireyler ya da gruplar tarafından politik davranışlara yoğun derecede rastlanmaktadır (Vigoda- Gadot, 1999: 327). Maslow (1943)' a göre insanlar mevcut konumlarındaki ihtiyaçlarını karşıladıkça, daha üst kademe ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmakta ve bu doğrultuda kendilerine yeni hedefler belirlemektedirler. Ancak bu hedeflerine ulaşmak için, her zaman ahlaki ve idari yönden kabul edilen yöntemleri kullanmazlar. Tam bu noktada, örgütleri politikleştiren işgören davranışları ortaya çıkmaktadır (Başar ve Varoğlu, 2016: 752). Bu tür davranışlar, bireylerin bilinçsiz olarak yaptıkları ile belirli bir plan doğrultusunda bilinçli olarak yaptıkları davranışlar

olmak üzere, iki kısma ayrılmaktadır. Örgütsel politikayı ilgilendiren kısım, planlı ve bilinçli olarak yapılan davranışlardır (Bursalı, 2008: 40).

Politik davranış için alanyazında farklı tanımlar mevcuttur. Bu tanımlarda bulunan ortak özellikler, politik davranışın kişisel çıkarlara hizmet etmesi, hedeflenen amaçları hızlı bir şekilde elde etmesi adına bireye destek sağlaması, ancak örgüt içinde hoş karşılanmamasıdır (İslamoğlu ve Börü, 2007: 136). Örneğin, Mintzberg (1983)'e göre politik davranış; resmi olmayan, bölücü ve örgütün hoş karşılamadığı davranışlar, olarak tanımlanmaktadır. Ferris vd., (1989) politik davranışı, diğer işgörenlerin çıkarlarıyla çakışsa bile kısa ya da uzun döneme yayılan, bireysel menfaatleri en uç seviyede tutabilmek adına stratejik olarak tasarlanmış eylemler, olarak tanımlamışlardır. Luthans (1995), politik davranışı, örgüt içinde en hızlı şekilde yükselebilmek için gerekli olanı yapma, olarak açıklarken, Dubrin (1988) ise örgüt içindeki işgörenlerin kabiliyet ve performanslarına ek olarak mesleki gelişmelerini hızlandırmak ve daha fazla kaynak elde etmek için sergiledikleri davranışlar, olarak tanımlamıştır (İslamoğlu ve Börü, 2007: 136). Robbins (2003: 158) benzer bir şekilde politik davranışı, örgüt içinde işgörenin resmi rolünün içinde tanımlanmayan, ancak örgütteki avantaj ve dezavantajların dağıtılmasına yönelik olarak yaptığı etkileme faaliyetleri, olarak tanımlamıştır. Özet olarak; güç ya da farklı üstünlükleri elde etme yöntemleri olarak tanımlanan politik davranış, rekabet durumunda kendi çıkarlarını artırmak veya korumak için, birey veya birey toplulukları tarafından yapılan kasıtlı etkileme hareketlerinden oluşmaktadır (Dubrin, 1989: 4).

Politik davranış, bir kişinin mesleğinin gerektirdiği davranışların dışında olup, kişinin güç temellerini kullanmak için çaba göstermesini gerektirir. Politika kavramı "*örgüt içindeki avantaj ve dezavantajları dağılımı ile ilgilidir*". Bu tanımlama önemli bilgileri karar alanlardan gizli tutmak, ispiyonlamak, dedikodu yaymak, örgütsel faaliyetler hakkındaki gizli bilgileri medyaya sızdırmak, karşılıklı çıkar elde etmek için örgüt içindeki diğer kişilerle çıkar alışverişinde bulunmak ya da belirli bir kişi veya karar lehinde ya da aleyhinde kulis yapmak gibi çok çeşitli politik davranışları da içermektedir (Kırel, 1998: 527).

Politik davranış kavramı, kesin bir biçimde, olumlu veya olumsuz olarak ifade edilebilecek bir kavram değildir. Politik davranış kişisel veya sosyal amaçlar



doğrultusunda gerçekleştirilen ve güdü temelli diğer davranışlar gibi son derece doğal ve insani bir etkinliktir. Örgüt içinde güce ve nüfuza sahip kişiler, sahip oldukları yeteneklerle, memnun olmadıkları çevrelerini değiştirmeye çalışabilirler. Politik davranışlarla ilgili diğer bir konu ise, bu davranışları kullanan aktörlerin kimler olduğudur. Örgüt için politik davranışlarda yer alan aktörler çok çeşitli olabilir. Yönetim kurulu başkanı, alt kademe yöneticiler, operatörler, teknik yapı analistleri, idari ve destek personeli, müşteriler, tedarikçiler ve diğer örgütler, bu aktörlere örnek verilebilir (Drory ve Vigoda-Gadot; Vigoda ve Cohen 1998'dan aktaran Bolat, 2011: 26-27)

Politik davranışı reddeden bireyler, örgütlerin politik bir sistem olduğunu da görmezden gelirler. Böyle bir yaklaşım, işgörenin, örgüt amaçlarına uygun davrandığına inanmasına yol açacaktır. Politik davranışı kabul eden bireyler ise, örgütte gerçekleşen ve çoğu mantıklı olmayan eylemleri açıklayabilirler. Bu çerçevede politik davranış, işgörenlerin yanlışlarının üzerini neden örttüğünü, neden bilgi paylaşmadıklarını, üretimi neden kısıtladıklarını, güç elde etme çabalarını, başarılarından nasıl sürekli bahsettiklerini, performanslarını yüksek göstermek adına istatistikler üzerinde nasıl oynamalar yaptıklarını, etkinlik ve verimlilik için örgüt amaçları ve çıkarlarına ters düşen faaliyetlerle neden ilgililendiklerini anlamak bir yol gösterici olur ( Robbins, 2003: 158).

Politik davranış kavramını daha iyi anlayabilmek için politik davranışın ortaya çıkma nedenleri, politik davranışların ortaya çıktığı örgütsel alanlar ve faaliyetler, politik davranışta kullanılan etkileme taktikleri ve politik davranış kalıplarını açıklamakta fayda vardır.

### **2.3.2. Politik Davranış Boyutları**

Farrel ve Peterson (1986) politik davranışları üç boyut altında sınıflandırmıştır. Bu boyutlar, dışsal-içsel boyut, yatay-dikey boyut ve yasal-yasal olmayan boyut olarak belirtilmiş ve işgörenlerin örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağılımına etki edebilmek için, kaynak arama veya mevcut kaynakları yönetmede kullandığı taktikleri tanımlamaktadır (İslamoğlu ve Börü, 2007: 138).

Dışsal-içsel boyut, politik davranış gösteren bireylerin aradıkları kaynakları örgütün içinden veya dışından elde etme çalışmaları ile ilgilidir. İçsel boyutta; politik davranış sergileyen birey, örgütte halihazırda bulunan kaynakları kullanarak veya diğer işgörenler ile ittifak kurarak karşılıklı çıkar ilişkisi içerisine girmek, misilleme yapmak, itiraz etmek, isyan ya da kargaşa yaratmak, güçlük çıkarmak gibi davranışlar gösterirken; dışsal boyutta politik davranış sergilerken, örgüt dışı unsurları davranışa eklemekte ve amacına ulaşmak için dış kaynakları kullanarak, şikayet etmek, örgüt için önemli ve gizli olan bilgileri sızdırmak, dava açmak, örgüt dışı kişilerle iş birliği yapmak gibi davranışlar sergiler. Dışsal boyut daha çok, örgütte gücü düşük olan alt düzey işgörenler tarafından denenmektedir. Çünkü bu işgörenler yaşanan çatışmanın dışarıdan destek alınmadığı sürece çözülemeyeceğini düşünürler. Örgüt üyeleri kaynaklardan daha fazla pay alabilmek ya da mevcut durumunu koruyabilmek için içsel politik davranışlara da, dışsal politik davranışlara da yönelebilir. (İslamoğlu ve Börü, 2007: 138; Bursalı, 2008: 58; Eken, 2017: 27; Bolat, 2011: 27).

Hiyerarşi birçok örgütün temel özelliklerinden biridir ve örgüt içindeki ast ve üst ilişkilerini ve bu ilişkilerdeki görev ve yetki dağılımını göstermesi açısından oldukça önemlidir. Bu yönüyle hiyerarşi örgüt içindeki biçimsel güç dağılımının da göstergesidir. Bu noktada, politik davranışların yatay-dikey boyutu, etkileme sürecindeki kişilerin sahip oldukları güç dikkate alınarak yapılan bir sınıflandırmadır. Dikey boyut, astlar ve üstler arasındaki etkileme sürecini anlatır. Bu süreç, astlardan üstlere doğru “yukarıya doğru etkileme davranışları”, şeklinde olacağı gibi; üstlerden astlara doğru “aşağıya doğru etkileme davranışları”, şeklinde de olabilir. İspiyonlamak, yağcılık yapmak, komuta zincirini atlamak, dalkavukluk etmek gibi davranışlar, dikey boyutta sergilenen davranışlardır. Yatay boyut ise, aynı düzeydeki işgörenlerin birbirini etkilemeye çalışması ile ilgili çabaları içerir. Karşılıklı çıkar ilişkisi oluşturmak, kendi görev tanımı dışında yardımda bulunmak, dalkavukluk etmek, ilgi göstermek, koalisyon yapmak, informal ilişkiler oluşturmak gibi davranışlar, politik davranışın yatay boyutunu temsil etmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 138; 139; Bursalı, 2008: 58; Eken, 2017: 27; Bolat, 2011: 27).

Yasal-yasal olmayan boyut ise, bireyler tarafından sergilenen davranışların normal kabul edilen politik davranış mı yoksa aşırı bulunan politik davranış mı olduğunu ayırt etmekle ilgilidir. Politik davranışlar her ne kadar örgüt içinde

istenmeyen ve resmi olmayan davranışlar olarak açıklansa da bu davranışlar, günlük hayatın bir parçası haline gelmiştir. Politik davranışların yasal boyutuna örnek vermek gerekirse; yöneticiye şikayet etmek, güçlü kişilerin desteğini almak için dostluk kurmak, emir komuta zincirini çiğnemek, kurallara karşı gelerek örgütün politika ve kararlarının işleyişine engel olmak, örgüt dışından kişilerle mesleki alanda ilişki kurmak, olarak sıralanabilir. Kurallara uymamak ya da sabote etmek, ispiyonculuk yapmak, protestoda bulunmak, sahte belgelerle hasta olduğunu belirtip işe gelmemek, ayaklanmak vb. gibi politik davranışlar ise, örgütün politika ve işleyişine zarar verdiğinden dolayı kabul görmemekte ve yasal olmayan boyut altında sıralanan davranışlar, olarak ele alınmaktadır. Yasal olmayan politik davranışlar, örgüt içinde cezalandırılma ya da işini kaybetme gibi riskler taşıdığından dolayı, birey tarafından fazla tercih edilmemektedir. Dolayısıyla örgütte sergilenen politik davranışların çoğunun yasal olduğu söylenebilir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 139; Bursalı, 2008: 58).

Farrell ve Petersen (1982: 407) tarafından yapılan politik davranış boyutlarının çapraz tablosu, bize bireyleri davranışlarına göre belirleme ve ayırt etme olanağı sunmaktadır. Bireylerin hangi davranışları sergiledikleri ve bu davranışların hangi boyutlara dahil olduğu aşağıda (Tablp 8. Politik Davranış Boyutları) verilmiştir.

**Tablo 8. Politik Davranış Boyutları**

	YASAL		YASAL OLMAYAN	
	İÇSEL	DIŞSAL	İÇSEL	DIŞSAL
<b>DİKEY</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Doğrudan söz hakkı</li><li>✓ Üstlere şikayet</li><li>✓ Komuta zincirini atlamak</li><li>✓ Engelleme politikası</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dava açma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sabotaj</li><li>✓ Sembolik protestolar</li><li>✓ İsyan ve ayaklanma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İspiyonlama</li></ul>
<b>YATAY</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Koalisyon oluşturma</li><li>✓ Çıkar alışverişi</li><li>✓ Misilleme (Karşılık verme)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Farklı örgütlerdeki meslektaşlarla diyalog kurma</li><li>✓ Örgüt dışında profesyonel eylemde bulunma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tehditler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Örgüte İhanet</li><li>✓ Örgüt içi düzenbazlık</li></ul>

Kaynak : (Farrell ve Petersen, 1982: 407)

### **2.3.3. Politik Davranışın Ortaya Çıkma Nedenleri**

Politik davranışın nedenleri üzerindeki araştırmalar incelendiğinde; genellikle bireylerin hedeflerindeki kariyer basamakları, güdüleri, nelere ihtiyaç duydukları, demografik özellikleri, içinde buldukları örgüte katkıları, yatırımları ve kişisel özellikleri önemli nedenler arasında durmaktadır (Çalışkan, 2006: 7).

Örgütler, bireyler için bir güç tabanı oluşturmaktadır. Bireylerin gözünden örgüt, kariyer geliştirme fırsatları sunan ve kişisel çıkarları gerçekleştirebilecek alanlar oluşturan politik yapılardır (Eken, 2017: 21). Pfeffer'e göre "Belirsizlik ya da

anlaşmazlık durumunda, istenilen sonuçları elde etmek için, güç ve diğer kaynakları ele geçirme faaliyetleri”, örgütsel politikayı oluşturur (Moorhead ve Griffin, 1989: 368). Politik davranışın özünde bulunan, başkalarına etki ederek hedefe başarı ile ulaşma olgusu ve bu davranışın örgüt içerisinde kaçınılmaz olduğu gerçeği, örgütlerin ve bireylerin etki ve başarı düzeylerini anlayabilmek için oldukça önemlidir. Çünkü politik eylemler bize bir örgütteki kararların neden ve nasıl gerçekleştiğini, örgütteki bireylerin kimleri neden ve nasıl desteklediğini veya desteklemediğini ve örgütteki strateji ve politikaların başarılı bir biçimde yürütülüp yürütülmediğini göstermesi açısından önem kazanmaktadır (Bursalı, 2008: 41).

Örgütte karar almanın karmaşıklığı ve hedeflerin yeterince net olmaması, çevre değişim hızı ve seviyesi, ödül ve performans kriterlerinin tam olarak belirtilmemesi, karşılaşılan risklerin derecesinin, sorumlulukların ve rollerin kesin çizgilerle ayrılmamış olması ve yüksek kariyer hedefleri gibi durumların tümü, belirsizliğe yol açıp çıkar çatışmalarına sebep olmaktadır. Bu belirsizlik ortamı, çalışanların, durumu kendi lehlerine çevirmek istemesi nedeniyle, politik davranışın ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Çorbacıoğlu, 2005: 6; Arıkan, 2011: 54; İslamoğlu ve Börü, 2007: 138; Kırel, 1998: 529; Karadal, 2008: 2).

Pfeffer (1981: 197)’ e göre belirsiz amaçlar, kıt kaynaklar, teknoloji ve çevre, programlanmamış kararlar ve örgütsel değişim, örgütlerde sergilenen politik davranışların nedenleri arasındadır. Kaynak kıtlığı söz konusu olduğunda; bazı bireyler ihtiyacı kadarını değil, kaynaktaki en yüksek payı elde etmek için çalışırlar. Bu şekilde davranan birey, istediği sonuçları elde edebilmek adına yanıltıcı istatistikler sunabilir. Hiçbir örgüt sınırsız kaynağa sahip olmadığından, bireylerin bu konuda politik davranmak için her zaman nedenleri vardır. Teknoloji ve çevre ile ilgili belirsizlikler politik davranışa sebep olur. Dinamik ve karmaşık bir yapıya sahip örgütlerin teknoloji ve çevre ile ilgili değişimlere tepki vermesi zorunludur. Bu durum, politik yanıtların artmasına neden olur. Örnek vermek gerekirse; bir yönetici çevresel yada teknolojik değişimi bahane ederek, kendi destekçilerinin sayısını artırmak ve güç tabanını genişletmek adına, başında bulunduğu bölümü yeniden yapılandırmayı bir neden olarak öne sürebilir. Programlanmamış kararlar da politik davranışa neden olmaktadır. Örneğin, yüksek bir mevki için mücadele eden iki kişinin, içinde buldukları durumda alınacak kararın niteliği, politik davranış için elverişli bir ortam

sağlar. Örgütsel değişimler ise, düzenli olarak ortaya çıkan durumlara örnektir. Bu dönemler, politik faaliyetler için en uygun dönemlerdir; çünkü yeniden yapılanmanın ortaya çıkaracağı sonuçlar hakkında endişelenen bir yönetici, kendi güç alanını korumak adına örgütsel politikaya başvurabilir (Kırel, 1998: 529-530)

Valle ve Perrewe (2000)' e göre; kontrol odağı daha yüksek olan işgörenler örgütsel sonuçlarda etki edebileceklerine inandıklarından dolayı, bu kişilerin daha fazla politik davranışta bulunması beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, bu kişilerin gerçekleşen politik davranışları, diğerlerine göre daha fazla algıladıklarını göstermektedir. Örgütlere yapılan yatırımlar da yine politik davranışla ilişkilidir. Bireyler maddi veya manevi bağlılıkla, içinde buldukları örgüte yatırım yaptıklarında örgütün elde edeceği sonuçlarla daha yakından ilgilenecekleri için, daha fazla politik davranışa yönelmeleri düşünülebilir. Dolayısıyla bireylerin, örgütsel sonuçların daha başarılı bir şekilde ortaya çıkmasını beklediklerinde, daha fazla politik davranışa yönelecekleri de düşünülebilir (Eken, 2017: 21).

#### **2.3.4. Politik Davranışın Ortaya Çıktığı Örgütsel Alanlar ve Faaliyetler**

Politik davranışlar, bireylerin hedeflerini gerçekleştirmek adına ve bilinçli bir şekilde kendi çıkarları doğrultusunda, örgüt içinde bilerek yaptıkları davranışlardan oluşmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011: 25). Murray ve Gandz tarafından (1980: 11-23) yapılan çalışmada, politik davranışın ortaya çıktığı örgütsel alanlar ve faaliyetler üzerinde durulmuştur. Bu örgütsel alan ve faaliyetler; terfiler, iyi görünmek/hatadan kaçınmak, yüksek riskli girişim, sınır çatışması, kıt kaynak rekabeti, güç mücadelesi ve girişimden sağlanan kazanç olmak üzere, aşağıda yedi başlık altında açıklanmıştır.

- **Terfiler (Yükselmeler):** Politik eylemlerin en çok görüldüğü faaliyetlerin bir bölümünü terfiler oluşturmaktadır. Bireyler kariyer hedeflerini istedikleri konuma getirebilmek amacıyla, elde etmek istedikleri terfileri alabilmek için, örgütte bulunan diğer bireylerle bir yarış halindedirler. Birbiriyle rekabet içinde olan bireylerin, amaçlarına ulaşmak adına politik eylemler sergilemesi ve bu kararı alacak olan kaynak sahiplerinin de kendi çıkarları doğrultusunda “adam kayırmacılık” yapmaları söz konusu olabilmektedir (Bursalı, 2008: 45).

- **İyi görünmek/ hatadan kaçınmak:** Bireyler, çıkarları doğrultusunda işlerine yarayabilecek olan diğer bireylere karşı iyi görünmek amacıyla, çeşitli politik eylemlerde bulunabilmektedir. Bu durum, bireylerin olduklarından farklı görünmelerine ve bazı olayları istedikleri biçimde göstermek için çarpıtmalarına neden olabilecektir (Bursalı, 2008: 46).
- **Yüksek riskli girişim:** Örgütte yürütülen faaliyetler içinde yüksek riskli olanlar politik davranışlara daha açık olmaktadır. Çünkü bir işin riski ne kadar yüksek ise, kazancı da doğru orantılı olarak yüksek olacağı için, bu nedenle mücadele edenlerin sayısı ve faaliyetleri artacaktır (Bursalı, 2008: 46).
- **Sınır çatışması:** Örgütte bulunan farklı bölümler arasında kaynak dağılımı, karar alma gibi belirli konulara bağlı olarak oluşabilecek anlaşmazlıklar, politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Bursalı, 2008: 46). Örneğin bir örgütte insan kaynakları departmanının ve pazarlama departmanının finans desteğine ihtiyaç duyduğunu ve örgütün finans kaynağının iki departmanada yetecek finans gücüne sahip olmadığını düşünelim, bu durumda; hangi departmanın ihtiyaçlarının giderileceğine yönelik kararlara etki etmek amacıyla politik davranışlar sergilenebilir.
- **Kıt kaynak rekabeti:** Kaynakların kıt olması ve bu kaynaklar için mücadele eden birey sayısının fazla olması, örgütte politik bir ortamın oluşması için yeterli bir sebeptir. Kaynakların yetersiz olması, her bireyin bu kaynakları elde etmek amacıyla farklı politik girişimlerde bulunmasına neden olacaktır (Bursalı, 2008: 46). Örneğin bir örgütte bulunan iki satış bölümü, kendi ürünlerinin üretilmesine öncelik vermek adına üretim departmanına veya üretimden sorumlu kişiye karşı politik davranışlar sergileyebilirler.
- **Güç mücadelesi:** Güç, tarihin başlangıcından beri insanların elde etmek istediği bir olgu olmuştur. Çünkü gücü elde etmek, istediklerini elde etmek veya yaptırmak konusunda önemli bir avantaj elde etmek anlamına gelmektedir. Örgütlerde güç elde etmek, yetki alanının genişlemesi ve kaynaklar üstünde daha fazla söz sahibi olmak, anlamına gelmek demektir. Örneğin kıt kaynaklar üzerinde diğer

işgörenlerden daha fazla söz hakkına sahip olan kişi, bu gücü hedefleri doğrultusunda kullanıp, elde etmek istediği sonuçlara daha hızlı ulaşabilir. Ayrıca örgütte güç sahibi olmak, işgörenlerin güç sahibine olan bağımlılığını artırarak, güç sahibinin politik davranışlarını daha kolay gerçekleştirmesini sağlar. Dolayısıyla gücü elde etmek için bireylerin politik faaliyetlerde bulunması neredeyse kesindir (Bursalı, 2008: 46).

- **Girişimden sağlanan kazanç:** Örgütte bireylerin içinde yer aldıkları farklı girişimler, onların çeşitli kazanç, kaynak ve avantajlar elde etmesini sağlar. Buna bağlı olarak bireyler bu oluşumlar içinde yer almak isteyecek ve bu amaçlarını gerçekleştirmek adına politik faaliyetler sergileyeceklerdir (Bursalı, 2008: 46). Örgütlerde çoğu zaman informal gruplar oluşmakta ve bu gruplar bazen karar alma süreçlerine etki edebilmektedirler. Bu grupların gücünden faydalanmak isteyen işgörenler, gruba katılabilmek adına politik faaliyetlerde bulunabilirler.

### **2.3.5. Politik Davranışta Kullanılan Etkileme Taktikleri**

Etkileme, bir kişinin diğer bir kişi üzerinde baskı yaparak, fikir, tutum, davranış, ihtiyaç, değer ve amaçlarını kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde değişime uğratma çabası, olarak tanımlanabilir (Bruins, 1999: 8). Etkileme süreci, karmaşık bir yapıya sahip ve sosyal bir sistem olan örgütler açısından incelendiğinde; yöneticilerin, örgütün hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi ve işgörenlerinin tutum ve davranışlarına etki etmesi açısından önemli bir yere sahiptir (Bursalıoğlu, 2002: 92, Duyar vd., 2009: 192). Politik davranışın en iyi örneği, örgütte meydana gelen etkileme taktikleridir ( Vigoda ve Cohen, 2002: 311).

Etkileme taktikleri, daha iyi pozisyonlara gelmek veya istedikleri görevleri elde etmek gibi kişisel sebeplerle kullanıldığı gibi; işgörenleri daha verimli kullanmak, onları cesaretlendirmek, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak gibi örgütsel sebeplerle de kullanılabilir. Anlaşılacağı gibi; etkileme taktikleri, hem kişisel hem de örgütsel sebepler yüzünden kullanılabilir (Kipnis vd., 1984: 59). Ayrıca kıt kaynaklar üzerindeki mücadele, yüksek önem derecesine sahip kararlar alınırken ortaya



çıkabilecek çatışmaların engellenmesi, radikal yenilikler, belirsizlik, bireyler arasındaki çıkar farklılıkları ve güç dengesi vb. faktörler de etkileme davranışının sergilenmesi adına gereken ortamı sağlar (Vigoda- Gadot ve Kapun, 2005: 252; Ferris vd., 1996: 235). Bu durumların tümü, belirsizliğe yol açtığı için çıkar çatışmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar bu belirsizlik ortamında durumu kendi lehlerine çevirmek için politik davranış örnekleri göstermektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 138). Yöneticiler örgütsel politikaları engellemektense, bu faaliyetlerin örgütler için olumsuz sonuçlan doğurmasını engellemeyi tercih ederler (Kırel, 1998b: 528). Anlaşıldığı gibi, etkileme taktikleri, bir bireyin başka bireyin tutumlarını ve davranışlarını değiştirmeye yönelik eylemlerini kapsamaktadır (Castro vd., 2003: 1).

Etkileme taktiklerinin ölçümü; Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından oluşturulan sınıflandırma ile ilerleme göstermiştir. Kipnis vd., çalışmalarında toplamda üçyüzyetmiş etkileme taktiğini incelemiş ve aralarından sekiz taktik tanımlamışlardır (Arıkan, 2011: 53). Daha sonra Yukl vd. (1990) tarafından etkileme taktiklerini açıklama adına yapılan çalışmada, daha önceden yapılan çalışmalar da göz önüne alınarak; dayatma, akılcılık, göze girme, destek oluşturma (koalisyon), mübadele, yaptırım, engelleme, üst makamın desteğini alma, danışma, kişiyle olan özel bağa vurgu yapma, yaranma ve yasal dayanak sunma olmak üzere oniki taktik belirleyerek en geniş sınıflandırmayı yapmışlardır (Vigoda ve Cohen, 2002: 312). Kipnis vd.'nin (1980) etkileme taktikleri üzerine olan çalışması, kuramsal ve deneysel bulgular açısından büyük bir öneme sahip olmasından dolayı (Vigoda ve Cohen, 2002: 312) bu çalışmada Kipnis vd.'nin aşağıdaki (1980) sınıflandırması ele alınmıştır.

**Dayatma:** Bir bireyin başka bireye istediğini yaptırana kadar, aynı isteği tekrar etmesidir. Bu davranışlar bazı yönleriyle, kişinin sinirlendiğini gösteren davranışları da kapsar. Bu yönüyle de diğerleri üzerinde baskı yaratılmış olunur. Dayatma, karşıdaki bireyin etkileme girişimine karşı bir hareket oluşturmaması için, istekleri kesin çizgilerle belirgin bir duruma getirmek amacıyla hazırlanmış önleyici bir davranıştır (Barbuto ve Moss, 2006: 31; Bolat, 2011:33). Hedeflenen bireyin caydırıcı cezalar ile tehdit edilmesini sağlayan bu davranışlar, yatay, dikey ve düşey kademelerin üçünde uygulanabilir (Cable ve Judge, 2003: 199). Bu tür davranışlara örnekler;

istenilenleri yapıp yapmadıkları konusunda diğerlerini sürekli kontrol etmek, basitçe yapılması istenenler konusunda emir vermek ya da istekte bulunmak, diğerlerini azarlamak, istenileni yapma konusunda zaman sınırı oluşturmak, işin verilen emir doğrultusunda yapılması gerektiğini anlatmak ya da daha iyi bir yol önerilmesini söylemek, baş belası biri gibi olmak (istenilen şey yapılan kadar kişinin başını şişirmek) ve kızgınlığını sözlerle belli etmek vb., şeklinde verilebilir (Bolat, 2011: 34).

**Akılcılık:** Akılcılık taktiğini uygulayan birey; bu taktiği, istenileni elde etmek adına karşı tarafa mantıklı deliller, gerçek kanıtlar ve detaylı bilgi paylaşımı gibi davranışlar sergileyerek gerçekleştirir (Arıkan, 2011: 54; Castro vd., 2003: 3; Cable ve Judge, 2003: 199). Bu etkileme taktiği, bireyi adil biri olarak göstererek gelebilecek tepkilere karşı bir barikat görevi görür (Eken, 2017: 25). Bu taktik, basitçe etki edilmek istenen kişiye “ fikrin arkasındaki mantığı açıklamak”, olarak anlatılabilir. Etkileyenin bu konudaki gücü, bilgileri ve verileri birbirine etkili bir biçimde birleştirebilme yeteneğinden gelmektedir (İspir, 2008’ den aktaran Bolat, 2011:34). Bu tür davranışlara örnekler; öne sürülen fikrin doğruluğunu ispatlayan detaylı bir plan hazırlamak, bakış açısını destekleyecek bilgiler vermek, istekte bulunan talebi nedenleriyle beraber açıklamak, hedef kişiyi akılcı yoldan ikna etmeye çalışmak, sorun konusunda taviz vermek, istekte bulunmadan önce, yeterliliğini ispat etmek vb., şeklinde verilebilir (Bolat, 2011: 34).

**Göze girme:** Göze girme taktiği en çok araştırılan taktiklerdendir. Bu taktik, çoğu zaman hedeflenen kişiye bireyin kendini alçak gönüllü göstererek onu önemli hissetirme, diğerlerinin gözünde sevilen ve güven duyulan biri olma ve/veya övgü ya da arkadaşça davranışlar sergileme üzerine kuruludur. Göze girme taktiğini uygulayan birey, iyi bir zamanı kollayarak, doğru zamanda hedefteki bireye övgülerini iletip, ilerde bulunacağı istekleri için dostluk gibi olumlu bağlar oluşturma çabasıdadır (Arıkan, 2011: 54; Robbins ve Judge, 2007: 476, Castro vd., 2003: 3; Bolat, 2011: 38). Göze girme taktiği, üst kademe yönetimde, alt kademe çalışanlardan daha az kullanıldığı; bu nedenle de bu taktiğin alt kademeyi etkilemekten çok üst kademeyi etkileme davranışı olduğu söylenebilir (Bolat, 2011: 39).

**Koalisyon:** Bu taktiği uygulayan bireyler elde etmek istedikleri kaynakların etrafındaki kişilerin desteğini alarak ve onlarla koalisyonlar kurarak, isteklerinin dikkate alınmasını sağlar (Arıkan, 2011: 53). Birçok kişi hedef kişiye belirli bir eylemi yapması için aynı taleple gelirse hedef kişi büyük olasılıkla talebi kabul edecektir (Bolat, 2011: 36). Koalisyonlar, başkalarının gücüne ihtiyaç duyan ya da kendi gücünü pekiştirmek isteyen bireyler tarafından uygulanır. Yasal olsun veya olmasın, örgüt içi ya da dışında kurulan koalisyonlar çıkar sağlamak isteyen grupların istedikleri amaca ulaşmalarında basamak görevi görür (Eken, 2017: 26). Bu taktik, etkileyenin örgüt içinde belirli düzeyde bir müttefike sahip olması durumunda kullanılabilir. En uç noktada, desteği alınan kişiler, hedef kişiyi, etkilemeye çalışan kişiden daha iyi tanıdıkları için, o kişiyi doğrudan etkileme amacı ile de kullanılabilir. Koalisyon beceri ve çaba gerektiren karmaşık bir taktiktir. Koalisyon üyeleri ile iletişimde açıklık önemlidir. Amaç onlara olduğu gibi anlatılmalı, hiçbir şey saklanmamalıdır. Koalisyon taktiği, akılcılık taktiği ile benzerlik gösterse de, temel farkı, çalışma arkadaşı ve astların desteğini alarak baskı oluşturmamasıdır. Bu tür davranışlara örnekler; çalışma arkadaşlarının ve astlarının desteğini arkaya almak vb., şeklinde verilebilir (Bolat, 2011: 36).

**Mübadele:** Mübadele, karşılıklı çıkar sağlamak adına karşılıklı yardımı içeren bir tekliftir (Castro vd., 2003: 3). Mübadele taktiğini uygulayan birey, isteğini gerçekleştirebilecek bireyi etkilemek için, ona istenileni yerine getirmesi durumunda ödül alacağını hissettirerek karşılıklı bir çıkar ilişkisi oluşturmaya çalışır. Bu durum, bazen de istenilen kaynağı elde etmek için önceden yapılan bir iyiliği hatırlatmak gibi de gerçekleşebilir (Arıkan, 2011: 54). Bu tür davranışlara örnekler; karşılıklı çıkar sağlama teklifinde bulunmak, geçmişte yapılan iyilikleri hatırlatmak ve isteğinin yerine getirilmesi halinde karşı taraf için kişisel bir fedakarlık yapmayı önermek vb., şeklinde verilebilir (Kipnis vd. 1980' den aktaran Bolat, 2011: 35).

**Yaptırım:** Bu taktik, bireyin daha uyumlu veya itaatkar hale gelmesi adına uygulanan yönetsel engellerden (maaş zamlarını engellemek, iş güvenliği ile göz korkutmak vb.) oluşmaktadır (Kipnis vd., 1980: 447). Bu taktik, ödüllendirme ve zorlayıcı güç ile ilişkili olduğundan dolayı, sadece bu

güçlere sahip olan kişiler (üstler) tarafından kullanılabilir bir etkileme taktiğidir. Bu politik davranış, istenileni yapmayan kişileri, azarlama ya da arzu edilen ödülleri vermeme yoluyla cezalandırma davranışı içerir. Yaptırım taktiğinin hem olumlu hem de olumsuz yaptırımlar içerdiği söylenebilir. Bu tür davranışlara örnekler; maaş artışı yapmamak, üstü kapalı olarak kovmak ile tehdit etmek, maaş artışı sözü vermek vb., şeklinde verilebilir (Bolat, 2011: 34).

**Engelleme:** Bu taktik, bireyin başka bir bireyin ilerlemesini yavaşlatmak ya da durdurmak adına, çeşitli engelleme taktikleri uygulayarak, istenilen bireyin ilerlemesini engellemek olarak tanımlanabilir (Kipnis vd., 1980: 447). Bu tür davranışlara örnekler; örgüt dışındaki kişi (yatırımcılar, tedarikçiler vb.) ya da kurumlara (Maliye Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu gibi) şikayet etme tehdidinde bulunmak, istenileni yapmadığı sürece onunla çalışmayacağı tehdidinde bulunmak, işi yavaşlatmak, hedef kişiyi görmezden gelmek ya da arkadaşlığı kesmek, istenileni yapması gerektiği ile ilgili nedenler konusunda yalan söylemek veya gerçekleri saptırmak vb., şeklinde verilebilir (Kipnis 1980: 447-448; Bolat: 2011: 36)

**Üst makamın desteğini almak:** Üst makamın desteğini alma taktiğini uygulayan birey istediği kişiyi etkileyebilmek adına örgütte daha üst makamlarda bulunan kişileri araya sokarak isteklerini elde etmeye çalışır (Arıkan, 2011: 54). Bu taktikte, kişi hedef kişiyi etkileyebilmek için daha üst kademedeki yöneticileri koz olarak kullanır. Bu tür davranışlara örnekler; üst kademelerden biçimsel olmayan destek sağlamak (istekleri kabul ettirmek amacıyla, daha üst yönetim ile gayri resmi yollardan bağlantıya geçmek gibi), hedef kişi ile ilgili bir raporu dosyalamak, hedef kişiyi etkileyen kişinin üstüne göndermek vb., şeklinde verilebilir (Bolat, 2011: 36).

Çalışmada etkileme taktikleri geliştirilen ölçekle uyumlu olması açısından engelleme taktiği, koalisyon taktiği, dayatma taktiği, üst makamın desteğini alma taktiği, akılcılık taktiği, mübadele taktiği ve göze girme taktiği olarak yedi boyut üzerinden incelenmiştir.

## 2.4. X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgütsel Politika Algısı Ve Politik Davranış İle İlişkisi

X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin örgütsel politika algısı ve politik davranış ile ilişkisini açıklamak için *Çoklu Kuşak Kuramı*' ndan; örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisini açıklamada ise *Karşılıklı Bağımlılık Kuramı*' ndan faydalanılabilir.

### 2.4.1. Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış

Örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisini açıklamak için, Karşılıklı Bağımlılık Kuramından faydalanılabilir. Çoğulcu uluslararası ilişkiler yazınında Karşılıklı Bağımlılık Kuramı, dünya siyasetinde farklı ülkelerdeki aktörler arasındaki karşılıklı etkileşimin şekillendirdiği koşulları ifade etmektedir. Konuyu daha da açmak gerekirse, karşılıklı bağımlılık devletler ve toplumlar arasında bulunan çok sayıda etkileşim kanalının oluşturduğu bağlantıların, belirli bir hiyerarşik gündemden yoksun olan uluslararası sistemde sebep olduğu karmaşık koşulların tamamıdır (Gürkaynak ve Yalçiner, 2009: 75). Devletlerden birisinin x ihtiyacının y ihtiyacından fazla olduğunu düşünelim, bu durum, x' e sahip bir devletin önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğu anlamına gelmektedir. Ancak, her durumda iki devlette ilişkinin sağlıklı biçimde devam etmesi üzerine çıkar tanımlamalarına sahiptir. Bu durum da karşılıklı bağımlılık ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda, "karşılıklı bağımlılık" koşullarında, her iki tarafta farklı seviyelerde olmak üzere ilişkinin devam etmesi adına çaba göstermek zorundadır (Wagner, 1988: 468-470). Karşılıklı Bağımlılık Kuramını örgütlere göre düşünecek olursak bir işgörenin elde etmek istediği kazançlar, diğer işgören tarafından karşılanmıyorsa veya bir işgörenin kazancı diğer bir işgöreni hiçbir şekilde etkilemiyorsa bu iki kişinin politik bir etkileşim içine giremeyeceğini anlatır. İşgörenler arasında bulunan karşılıklı bağımlılıklar, örgütlerdeki politik algılamaların ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan birçok sebebin de açığa çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü aynı örgütte bulunan işgörenlerin benzer veya farklı amaçlarının ve çıkarlarının bir noktada çakışması ve belli noktalarda birbirinden ayrılması, bu karşılıklı bağımlılıklardan doğmaktadır. Yani örgütte politik algının oluşması ve politik davranışların gerçekleşebilmesi için taraflar arasında öncelikle bir karşılıklı bağımlılık olması gerekir (Bursalı, 2008: 61).

Örgütsel politika algısı, işgörenin örgütte sergilenen bir davranışı kişisel olarak nasıl algıladığı ile ilgiliyken (Parker vd., 1995: 903); politik davranış, işgörenlerin kıt kaynaklardan en yüksek payı elde etmek istemesi sonucu sergilediği davranışlar ile ilgilidir (Vigoda- Gadot, 1999: 327; Pfeffer, 1981: 197). Bu bilgilerden yola çıkarak; örgütsel politika algısı ve politik davranışın, karşılıklı bağımlılıklar sonucu ortaya çıktığı düşünülebilir. Çünkü aynı hedefleri amaçlayan veya aynı kurallar çerçevesinde çalışan işgörenler, karşılıklı bağımlılıklar içinde kendi fikirlerini ve kendi amaçlarını gerçekleştirmek adına çatışmalar içine gireceklerdir. Bu çatışmaları yaşayan bireyler, bu durumdan sıyrılmak ve amaçlarını gerçekleştirmek adına politik bir düşünce ile politik davranışlar sergileyebilmektedirler (Bursalı, 2008: 62). Alanyazın incelendiğinde; örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisi üzerine yapılan görgül çalışmalar bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Örneğin Vigoda ve Cohen (2002: 318) tarafından, İsrail’de iki yerel belediyede çalışan 411 iş gören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, etkileme taktikleri ile örgütsel politika algısı arasında ( $r= 0,16$ ,  $p< 0,01$ ), Yüksel ve Bolat (2016: 191) tarafından, çeşitli illerde 2430 iş gören üzerinde yapılan çalışmada, engelleme taktiği ile örgütsel politika arasında ( $\beta= 4,14$ ,  $p< 0,05$ ) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Yukardaki bilgilere dayanarak aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler oluşturulabilir.

**Hipotez 1:** “Örgütsel politika algısının politik davranış üzerinde etkisi vardır”

**Hipotez 1a:** “Örgütsel politika algısının engelleme taktiği üzerinde etkisi vardır.”

**Hipotez 1b:** “Örgütsel politika algısının koalisyon taktiği üzerinde etkisi vardır.”

**Hipotez 1c:** “Örgütsel politika algısının dayatma taktiği üzerinde etkisi vardır.”

**Hipotez 1d:** “ Örgütsel politika algısının üst makamın desteğini alma taktiği üzerinde etkisi vardır.”

**Hipotez 1e:** “Örgütsel politika algısının akılcılık taktiği üzerinde etkisi vardır.”

**Hipotez 1f:** “Örgütsel politika algısının mübadele taktiği üzerinde etkisi vardır.”

**Hipotez 1g:** “Örgütsel politika algısının göze girme taktiği üzerinde etkisi vardır.”

#### **2.4.2. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Örgütsel Politika Algısı**

Bu çalışmada, Çoklu Kuşak Kuramı, X ve Y kuşağı işgören özellikleri ve örgütsel politika algısı ilişkisinin temel dayanağı olarak ele alınmıştır. Çoklu kuşak kuramının farklı dönemlerde yaşayan kuşakların kendi dönemindeki sosyal, kültürel, tarihi ve siyasi olaylardan etkilenip bunlarla bağlantılı olarak farklı inanç, tutum ve hedeflere sahip olduğu, bu durumun da iş hayatlarında sergiledikleri davranışlar üzerinde etki yarattığını idda etmektedir (Glass 2007 : 101). Örgütsel politika algısı, işgörenlerin örgütte kendisiyle aynı veya üst pozisyonda bulunan çalışma arkadaşları tarafından gösterilen ve kaynaklar üzerinde üstünlük elde etmeyi amaçlayan davranışların birey tarafından kişisel değerlendirilmesi, olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: 93; Liu vd., 2006: 164; Ferris vd., 2000: 90; Harrell-Cook vd., 1999: 1095). Bu üstünlükler, bireyin algısına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bir birey için olumlu olarak yorumlanan bir durum, diğer bir bireyin çıkarına ters düşebilir ve bundan dolayı olumsuz olarak yorumlanabilir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 111). Yani bir örgütte tamamen iyi niyetle sergilenen bir davranış bile yanlış yorumlanıp politik olarak algılandığında, birey için gerçek, “olan durum” değil, “algılanan durum” halini almaktadır. Birey için gerçek, kendine ait düşünce ve algılamasıyla ilişkili olarak ortaya çıkan kişisel değerlendirmeler olmaktadır (Parker vd. 1995: 903).

Örgütsel politika algısının oluşmasında üç temel faktör rol oynamaktadır. Bunlar *örgütsel etkiler, görev ve çalışma çevresi etkileri ve kişisel faktörler* olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Ferris vd., 1992: 159). Örgütsel politika algısı ve kuşaklar arasında bağlantı kurulmasını sağlayan faktör, örgütsel politikanın belirleyicilerinden biri olan kişisel faktörlerdir. *Kişisel faktörler* “yaş, cinsiyet, makyavelcilik ve kendini izleme” olarak dört ayrı gruba ayrılmıştır. Yaş ve cinsiyet

demografik özellikleri oluştururken, makyavelcilik ve kendini kontrol ise kişilik özellikleri içinde yer almaktadır. Politik algılamalar, çoğunlukla yönetimin etki alanının dışında kalan bireysel (yaş, cinsiyet, makyavelcilik, kendini kontrol) farklılıklardan doğmaktadır (Valle ve Perrew, 2000: 373). Politik algıya etki eden kişisel faktörlerden yaş olgusu, X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile politik algı arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Alanyazın incelendiğinde; kuşak farklılıkları ve örgütsel politika algısı ilişkisi üzerine yapılan görgül çalışmalar bu ilişkiyi destekler yönde sonuçlar vermiştir. Örneğin yaş farkı ve örgütsel politika algısı ilişkisi arasında, Ferris ve Kacmar (1992: 109) tarafından farklı örgütlerde çalışan 264 kişi üzerinde yapılan araştırmada yaş farkı ile örgütsel politika algısı arasında ( $\beta = -0,06$ ,  $p < 0,001$ ), Ferris ve King (1992: 347) tarafından özel bir hastanede 95 hemşire ve onların danışmanlarıyla beraber yapılan bir araştırmada yaş farkı ve örgütsel politika algısı arasında ( $r = -0,32$ ,  $p < 0,001$ ), Gandz ve Murray (1980) tarafından Kanada’ da bulunan bir işletme okulundaki 590 MBA öğrencisi üzerinde yapılan bir araştırmada yaş farkı ve örgütsel politika arasında ( $r = 0,61$ ,  $p < 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ülkemizde Yılmaz (2014: 105) tarafından İzmir’de beş yıldızlı otelde çalışan 205 kişi üzerinde yapılan araştırmada yaş farkı ile örgütsel politika algısı arasında ( $F = 3,142$ ,  $p = 0,001$ ), Doğan vd. (2014: 54) tarafından 252 kamu kurulu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada yaş farkı ile örgütsel politika algısı arasında ( $F = 3,428$ ,  $p < 0,009$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Yukarıdaki bilgilere dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulabilir

**Hipotez 2:** “X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgütsel politika algılamaları düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

#### **2.4.3. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Politik Davranış**

Bu çalışmada, Çoklu Kuşak Kuramı, X ve Y kuşağı işgören özellikleri ve politik davranış ilişkisinin temel dayanağı olarak ele alınmıştır. Bu nedenle, X ve Y kuşağına ait bireylerin iş ortamında sergiledikleri politik davranışlar çoklu kuşak kavramına dayandırılarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Kuşak kavramı, aynı kültürel, sosyal, ekonomik, siyasal olaylara maruz kalmış ve aynı yıllarda doğmuş bir grup olarak tanımlanmıştır (Adıgüzel vd., 2014: 169:



Lower, 2008: 81; Altuntuğ, 2012: 204; Kuyucu, 2017: 847; Schewe ve Meredith, 2004: 55). Örneğin X kuşağının büyük bir kısmı 1980'lerde ebeveylelerinin toplu işten çıkarılmasına şahit olmalarından dolayı kendi iş bakış açılarını oluşturmuşlardır (Glass, 2007: 99). Buradan da anlaşılabilir gibi, kuşaklar karşı karşıya kaldıkları olaylar sonucunda kendi deneyimlerine ve dünya görüşlerine sahip olmaktadır. Çoklu Kuşak Kuramı, tam olarak bu noktanın üzerinde durmakta ve farklı dönemlerde yaşayan kuşakların kendi dönemindeki sosyal, kültürel, tarihi ve siyasi olaylardan etkilenip bunlarla bağlantılı olarak farklı inanç, tutum ve hedeflere sahip olduğunu ve bu durumun da iş hayatlarında sergiledikleri davranışlar üzerinde etki yarattığını idda etmektedir (Glass, 2007: 101). Sessiz kuşağın, 2.Dünya Savaşı esnasında savaşamayacak kadar küçük olan, ancak aynı zamanda savaşın acısının en çok etki ettiği insanlar olması sonucunda (Levickaite, 2010 :171) geniş aileler, yerel sosyal gruplar ve yoğun komşuluk ilişkilerine önem veren ve iş hayatlarında köklü değişikliklere izin vermeyen, tedbirli ve risk alma eğilimi düşük olan bir nesil olmaları (Mercan, 2016: 61; Yalçın vd., 2013: 141; Gilbaugh, 2010: 4-6); bebek patlaması olarak adlandırılan kuşağın sayıca üstün olmaları ve 1950 ve 1960 yıllarda artan refah ve şehirleşme düzeyi ile birlikte büyümeleri (Levickaite, 2010: 171; Pekala, 2001: 32) sonucu büyüme ve gelişmeye inanan, ekip çalışmasına odaklı, işkolik bir nesil olmaları (Zemke, Raines ve Filipczak, 2000: 66-69; Mercan, 2016: 62); X kuşağının, sosyal ve ekonomik istikrarsızlığın olduğu bir dönemde dünyaya gelmiş olması (Taylor, 2008: 11) sonucunda, girişimci, pragmatist ve yaratıcı özelliklere sahip olmaları ve uzun süre aynı işte kalmak istemeleri ve yaşamak için çalışmak felsefesini benimsemeleri; Y kuşağının teknolojiyle beraber büyümüş olması ve teknolojik değişimlerin bu kuşağı şekillendirmiş olmasının (Hart, 2006: 26) hızlı düşünmelerini, çabuk uyum sağlamalarını ve girişimci olmalarını sağlamış aynı zamanda iş hayatı ile ilgili birden fazla iş ile ilgilenen, sabırsız ve sık iş değiştiren bireyler olmaları vb. (Richardson 2008: 13; Mercan 2016: 63). Bu bilgiler ışığında çoklu kuşak kuramının desteklendiği görülmektedir.

Politik davranışlar, çıkarları üst seviyeye taşımak için tasarlanmış uzun veya kısa dönemi kapsayan stratejik eylemler olarak tanımlanmıştır (Cropanzano vd., 1997: 160). Kaynakların kıt olması, işgörenlerin bu kaynaklardan en yüksek payı elde etmek istemesi, yüksek derecede politik davranışların ortaya çıkmasına neden olur (Vigoda-

Gadot, 1999: 327; Pfeffer, 1981: 197). Politik davranışları en iyi açıklamanın yolu örgütte kullanılan etkileme taktikleridir (Vigoda ve Cohen, 2002:311). Etkileme taktikleri, terfi, iyi görünme, saygı kazanma gibi kişisel sebeplerle kullanıldığı gibi, işgörenlerden daha fazla verim almak, cesaretlendirmek ve yeni fikirler için zemin hazırlamak gibi örgütsel sebepler için de kullanılabilir (Kipnis vd., 1984:59). Etkileme taktikleri *dayatma* (bireyin işini yaptırana kadar ısrar etmesi), *akılcılık* (istenileni elde etmek adına mantıklı, detaylı, gerçek kanıtlar sunma), *göze girme* (ilerde yapılacak istekler için öncesinden karşıdaki bireye övgüler sunup dostluk bağlantıları kurma), *koalisyon* (istenilen kaynaklar için etrafındaki kişilerden destek almak), *mübadele* (karşılıklı çıkar sağlamak adına, karşılıklı yardımlaşma), *engelleme* (çeşitli taktiklerle bireyin ilerlemesini engellemek) ve *üst makamın desteğini almak* (istenilen kaynağı elde etmek adına üst makamlara başvurma) üzere, yedi taktik olarak sınıflandırılmıştır (Cable ve Judge, 2003: 199; Eken, 2017: 25-26; Arıkan, 2011: 54; Robbins ve Judge, 2007: 476; Castro vd., 2003: 3; Kipnis vd., 1980: 447). Etkileme taktikleri, açıklamalardan da anlaşıldığı gibi; bir bireyin başka bir bireyin tutum, davranış ve inançlarını değiştirmeye yönelik faaliyetlerdir (Castro vd., 2003: 1).

Kuşaklar, yetiştirilme tarzları ve içinde büyüdükleri dönemdeki farklılıklara bağlı olarak farklı karakter özelliklerine sahiptirler. Sahip oldukları bu farklı karakter özellikleri hem sosyal hem de iş hayatlarında birbirlerinden ayrıldıklarını göstermektedir (Adıgüzel vd., 2014: 166). Kuşaklar arası farklılıkların doğurduğu bu farklı karakter özelliklerinin, örgüt içinde sergilenen politik davranışlarla etkileme taktiklerinde de değişim gösterebileceği düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde; kuşak farklılıkları ve politik davranış ilişkisi üzerine yapılan görgül çalışmaların bir kısmı bu savı destekler niteliktedir. Örneğin, Ferris vd. (1996: 250) tarafından Teksas'taki Southwestern Üniversitesi'nde akademik olmayan 822 çalışan üzerinde yapılan araştırmada yaş farkı ile politik davranış arasında ( $\beta = -0,07$ ,  $p < 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ülkemizde yapılan çalışmalardan Doğan vd. (2014: 54) tarafından 252 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada yaş ile politik davranış arasında ( $F = 3,428$ ,  $p < 0,009$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler geliştirilebilir.

**Hipotez 3:** “X ve Y kuşuğu işğörenlerinin politik davranış düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

**Hipotez 3a:** “X ve Y kuşuğu işğörenlerinin engelleme taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

**Hipotez 3b:** “X ve Y kuşuğu işğörenlerinin koalisyon taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

**Hipotez 3c:** “X ve Y kuşuğu işğörenlerinin dayatma taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

**Hipotez 3d:** “X ve Y kuşuğu işğörenlerinin üst makamın desteğini alma taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

**Hipotez 3e:** “X ve Y kuşuğu işğörenlerinin akılcılık taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

**Hipotez 3f:** “X ve Y kuşuğu işğörenlerinin Mübadele taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

**Hipotez 3g:** “X ve Y kuşuğu işğörenlerinin göze girme taktiğini kullanma düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”

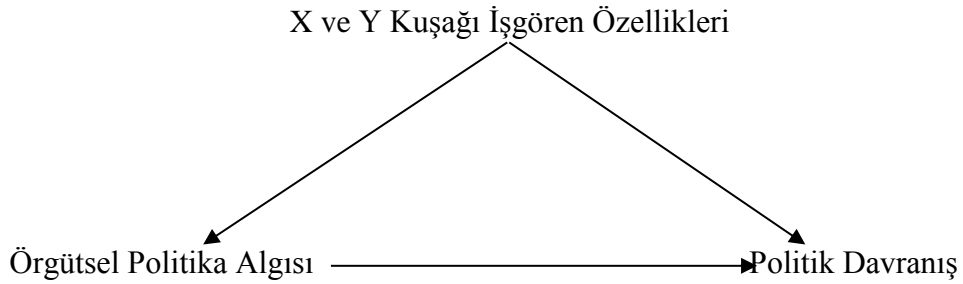
### 3. X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE POLİTİK DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde önceki bölümlerde geliştirilen hipotezleri test edebilmek için banka şubelerinde çalışan işgörenler arasında yapılan araştırmaya, araştırmada elde edilen bulgulara, bunların tartışılmasına ve sonuçlarına yer verilmektedir.

#### 3.1. Yöntem

##### Araştırmanın Modeli

X ve Y kuşağı işgören özellikleri ve örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisi üzerine yapılan araştırma modeli aşağıda gösterildiği gibidir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

##### 3.1.1. Evren ve Örneklem

Çalışma evrenini Bursa ve Balıkesir’ de 48 banka şubesinde çalışan 480 kişi oluşturmaktadır. Bu kapsamda 480 anket banka çalışanlarına uygulanmıştır. Geri dönen anket sayısı 384’tür. Anket formlarının geri dönüş oranı %80’dir. Elde edilen 384 anket formundan 24 adetinin uygun doldurulmadığı tespit edilmiş ve analize dahil edilmemişlerdir. Bu durumda, analize dahil edilen anket formu sayısı 360 olmuştur. Örneklemi oluşturan banka çalışanları, kurumsal bankacılık, KOBİ bankacılığı, ticari bankacılık ve bireysel bankacılık gibi bölümlerde görev yapmaktadırlar. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada, anketler araştırmacının kendisi tarafından dağıtılıp, katılımcılara anketleri doldurmaları için iki gün süre verilmiştir. Anket formundaki ifadeler, 5= Kesinlikle katılıyorum ve 1= Kesinlikle katılmıyorum arasındaki beşli Likert tipinde hazırlanmış ölçeklerle ölçülmüştür.

Araştırma örneklemini bankalarda çalışan 360 işgören oluşturmaktadır. Bu işgörenlerden; 290 kişi 19–38 yaş aralığında (Y kuşağı), 70 kişi 39–54 yaş aralığında (X kuşağı) bulunmaktadır. Çalışanların çalışma süreleri ise ortalama 5,3 yıldır. Erkek banka çalışanlarının oranı %46,4 (n= 167), kadın banka çalışanlarının oranı %53,6 (n= 193); medeni durum olarak bakıldığında, evli çalışanların oranı %42,2 (n= 152) iken bekâr çalışanların oranı %57,8 (n= 208); eğitim düzeyi olarak, lise mezunlarının oranı %13.1 (n= 47); ön lisans mezunlarının oranı %8.9 (n= 32); lisans mezunlarının oranı %71.7 (n= 258) ve yüksek lisans mezunlarının oranı %6.4 (n= 23) olarak tespit edilmiştir.

### **3.1.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

Araştırmada veriler yaş, politika algısı ve politik davranışı belirleyen üç kısımdan oluşan bir soru formu kullanılarak toplanmıştır. İlk kısım katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruları içermektedir. Demografik veriler arasında bulunan katılımcıların yaşını belirlemeye yönelik soru ile çalışanların hangi kuşakta yer aldıkları saptanmıştır. İkinci kısım, Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilen örgütsel politika ölçeğinin Yüksel (2013) tarafından yapılan 12 maddelik çevirisi kullanılmıştır. Üçüncü kısım ise, Schriesheim ve Hinkin (1990) tarafından geliştirilen politik davranış ölçeğinin Yüksel (2013) tarafından yapılan 21 maddelik çevirisi kullanılmıştır. Araştırma için veri toplama aşamasına geçmeden önce, anketin okunurluğu ve anlaşılabilirliğini belirlemek amacıyla 50 kişiden oluşan bir pilot çalışma yapılmıştır.

*Örgütsel Politika Algısı Ölçeği*; İşgörenlerin örgütsel politika algısını saptayabilmek için, Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen 40 maddeli ölçeğin, Kacmar ve Carlson (1997) tarafından kısaltılan, güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmış 12 maddelik kısa ölçeğinin Yüksel (2013) tarafından yapılan çevirisinden yararlanılmıştır. Araştırmadaki değişken sayısı fazla olduğundan, ölçeğin kısa versiyonunu kullanmak daha uygun bulunmuştur. Çalışmada kullanılan ölçek tek boyutlu olup, güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,88 olarak ölçülmüştür. Örnek ifadeler: “İşletmemde sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir” ve “İşletmemde işletme kurallarıyla bağdaşmayan, herhangi bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamam” şeklindedir. Yüksek değerler, örgütsel politika algısının yüksek olduğunu

göstermektedir. Ekte örneği bulunan ölçeğin 2, 3, 6, 7, 11 ve 12'nci soruları ters olarak kodlanmıştır.

*Politik Davranış Ölçeği*; İşgörenlerin sergiledikleri politik davranışları saptayabilmek için, Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından geliştirilen 49 maddeli ölçeğin, Schriesheim ve Hinkin (1980) tarafından kısaltılıp, güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmış 21 maddeli kısa ölçeğinin Yüksel (2013) tarafından yapılan çevirisinden yararlanılmıştır. Çalışmadaki değişken sayısının fazla olmasından dolayı, ölçeğin kısa versiyonunu kullanmak uygun görülmüştür. Politik davranışları saptayabilmek için kullanılan ölçek, engelleme, koalisyon, dayatma, üst makamın desteğini alma, akılcılık, mübadele ve göze girme, olmak üzere yedi boyutlu olup, her boyut için güvenilirlik katsayısı (Crobach's Alpha) engelleme taktiği için 0,81; koalisyon taktiği için 0,85; dayatma taktiği için 0,77; üst makamın desteğini alma taktiği için 0,82; akılcılık taktiği için 0,81; mübadele taktiği için 0,85 ve göze girme taktiği için 0,85 olarak ölçülmüştür. Bu ifadelere örnekler: Engelleme taktiği için “yöneticime engel olmak için işleri bilinçli olarak yavaşlatırım”, koalisyon taktiği için “yöneticimi etkilemeleri konusunda bana yardım etmeleri için diğer çalışanları harekete geçiririm”, dayatma taktiği için “İsteğimi yaptırabilmem için gerekirse yöneticimle çatışmayı göze alırım”, üst makamın desteğini alma taktiği için “yöneticim üzerinde baskı yapması için üst yönetime başvururum”, akılcılık taktiği için “pozisyonumu desteklemek için gerçekleri, rakamları ve diğer bilgileri kullanırım”, mübadele taktiği için “eğer yöneticim istediğimi yerine getirirse mesai saati dışında çalışmak gibi fedakârlıklarda bulunmayı öneririm” ve göze girme taktiği için “Yöneticimden bir şey istemeden önce yöneticimin benden memnun kalması için çok çalışır ve caba harcarım” şeklindedir.

## **3.2. Bulgular ve Yorumlar**

### **3.2.1. Geçerlik ve Güvenilirlik**

Ölçeklerin ve ölçme modelinin faktöryel geçerliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak, yapı geçerliliği ise yakınsama (convergent) ve iraksama (discriminant) geçerliği yöntemleri kullanılarak test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde verimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının belirlenmesinde öz değerlerin 1,00 değerinden büyük olmasına, maddelerin ilgili faktörle minimum 0,30 düzeyinde yük değerinde olmasına, bir faktörün en az üç tane madde içermesine,

binişiklik durumunda bir maddenin diğer bir faktördeki yük değerinin (+/-) 0,32'yi geçmemesi ölçütlerine dikkat edilmiştir. (Costello ve Osborne, 2005:4-5; Hair vd., 2010:111,118,682; Büyüköztürk, 2002'den aktaran Bolat, 2018: 139). Doğrulayıcı faktör analizinde, standartlaştırılmış yüklerin 1,00 değerinin üzerinde olmasına ve 0,50 nin altında olmaması; t değerlerinin ise  $\pm 1,96$  değerinin altında olmaması gerekmektedir ( Hair vd., 2010: 708' den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015:34). Yakınsama geçerliğini sağlama şartları; standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50 ve üstü, ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,50 ve üzeri ve bileşik güvenilirlik (CR) değerinin de 0,70' ten büyük olması; iraksama geçerliğini sağlama şartları ortalama açıklanan varyans değerlerinin karekökünün, değişkenler arası korelasyon değerinden daha büyük olması ölçütüne göre değerlendirilmiştir (Fornell ve Lacker, 1981: 45-46; Hair vd., 2010: 686-688' den aktaran Bolat, 2018: 140).

### **Faktöriyel Geçerlik**

Ölçeklerin faktöriyel geçerliğini tespit etmek amaçlı yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları sırası ile aşağıda yer almaktadır:

### **Açıklayıcı Faktör Analizi**

*Örgütsel Politika Algısı:* Örgütsel politika algısı ölçeğini sınavabilmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmış, ÖPA6, ÖPA7, ÖPA11 ve ÖPA12 maddelerinin faktör analizinde birden fazla faktöre yüklendiği görülmüş ve bu maddeler analizden çıkarılırlarak analiz tekrarlanmıştır (Tablo 9). Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelemesi yapılmıştır. KMO değeri ,887' dir. Bartlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2= 1178,189$   $p < 0,000$ ). Her iki testin sonuçları incelendiğinde; örgütsel politika algısı ölçeğine ait verilere faktör analizi yapılması uygun görülmüştür.

**Tablo 9. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

(n= 360)

Ölçek Maddeleri	ÖPA
ÖPA1	0,742
ÖPA2	0,665
ÖPA3	0,692
ÖPA4	0,760
ÖPA5	0,796
ÖPA8	0,730
ÖPA9	0,706
ÖPA10	0,728
Özdeğer	4,246
Faktöre ait açıklanan varyans değeri (%)	53,072
Açıklanan Toplam Varyans (%)	53,072
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü	0,887
Bartlett Yüzeysellik Testi	Ki Kare: 1178,189
Anlamlılık:	0,000

Örgütsel politika algısı ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük olan bir faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktör, toplam varyansın %53,072'sini açıklamaktadır.

*Politik Davranış:* Politik davranış ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 10). Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri ,764' tür. Bartlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2 = 3369,975$ ,  $p < 0,000$ ). Her iki test sonucuna bakıldığında, politik davranış ölçeğine ilişkin verilere faktör analizinin yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.



**Tablo 10. Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi****Sonuçları**

(n=360)

Ölçek Maddeleri	ET	KT	DT	ÜMDAT	AT	MT	GGT
ET15	<b>0,845</b>	0,083	0,018	0,013	-0,073	0,112	0,026
ET19	<b>0,833</b>	-0,017	0,033	0,124	-0,068	0,132	0,038
ET21	<b>0,839</b>	0,050	0,011	0,109	-0,108	0,073	-0,025
KT1	0,069	<b>0,854</b>	0,067	0,079	0,093	0,089	0,039
KT11	-0,047	<b>0,855</b>	0,085	0,079	0,118	0,126	0,097
KT18	0,100	<b>0,868</b>	0,080	0,120	0,037	0,139	0,023
DT8	0,044	0,109	<b>0,839</b>	0,090	0,028	0,033	0,005
DT14	-0,027	-0,019	<b>0,804</b>	0,013	0,060	0,106	0,053
DT20	0,047	0,132	<b>0,816</b>	0,148	0,031	0,012	0,047
ÜMDAT4	0,114	0,110	0,041	<b>0,855</b>	-0,022	0,100	-0,004
ÜMDAT12	0,128	0,062	0,106	<b>0,828</b>	0,039	0,159	0,020
ÜMDAT17	0,012	0,096	0,108	<b>0,828</b>	-0,017	0,101	0,044
AT7	-0,049	0,103	0,054	-0,043	<b>0,812</b>	0,057	0,186
AT10	-0,167	0,057	0,020	-0,036	<b>0,906</b>	0,030	-0,002
AT16	-0,049	0,081	0,053	0,070	<b>0,799</b>	0,092	0,078
MT2	0,069	0,121	0,016	0,125	0,065	<b>0,864</b>	0,090
MT5	0,167	0,094	0,057	0,174	0,029	<b>0,821</b>	0,139
MT13	0,126	0,162	0,112	0,093	0,111	<b>0,825</b>	0,163
GGT3	-0,062	0,066	-0,007	-0,002	0,072	0,143	<b>0,860</b>
GGT6	0,036	0,093	-0,007	0,042	0,124	0,138	<b>0,892</b>
GGT9	0,066	0,000	0,122	0,024	0,057	0,076	<b>0,843</b>
Özdeğer	4,603	2,892	2,142	1,802	1,609	1,507	1,280
Açıklanan Varyans Yüzdesi	21,918	13,770	10,202	8,578	7,661	7,177	6,096
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	21,918	35,668	45,890	54,469	62,130	69,307	75,402
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü	0,764						
Bartlett Yüzeysellik Testi							X <sup>2</sup> = 3369,975; p< 0,01

Politik davranış ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük yedi faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler, toplam varyansın %75,402'sini açıklamaktadır.

### Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeklerin faktöryel yapısı, açıklayıcı faktör analizleri ile incelendikten sonra doğrulayıcı faktör analiziyle de test edilmiştir. Örgütsel politika algısı ölçeği tek faktörden; politik davranış ölçeği ise yedi (engelleme, mübadele, koalisyon, üst makamın desteğini alma, dayatma, akılcılık ve göze girme) faktörden oluşmaktadır. Bu doğrultuda ölçek modelleri en yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) yöntemi ile doğrulayıcı faktör analizine sokulmuştur. Araştırmada kullanılan uyum iyiliği değerleri ise aşağıda (Tablo 11) gösterildiği gibidir.

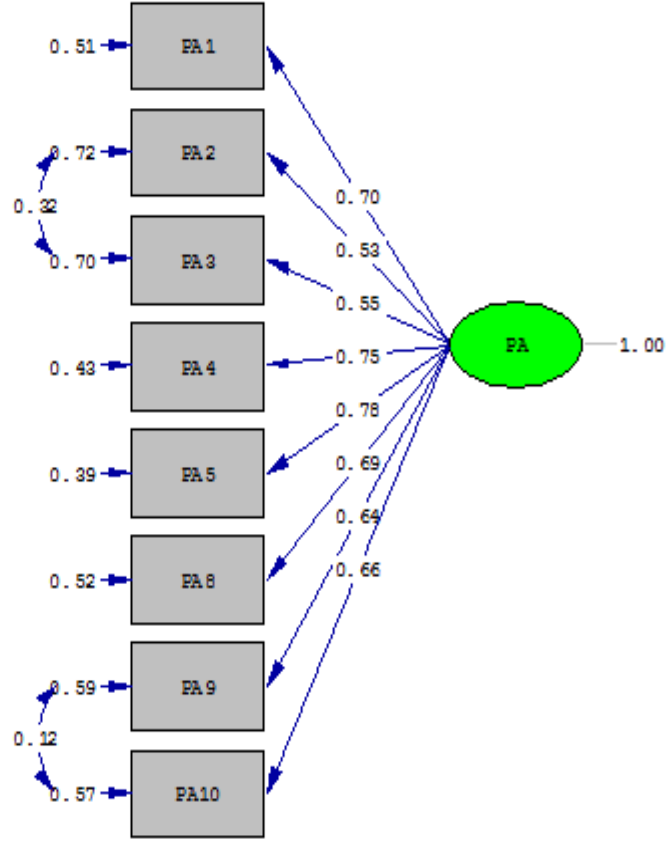
**Tablo 11. İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
$X^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$

Not:  $X^2/df$  : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Görelî Uyum İndeksi.

**Kaynak:** Schermelleh- Engel vd., (2003: 52); Hair vd., (2010: 646-654-698); Kline, (2011: 199- 209); Doğan ve Sapmaz, (2012: 302)' den aktaran Bolat, (2018: 145).

Örgütsel politika algısı ölçeği tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi ile model-  
veri uyumuna ilişkin olarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen model  
(Şekil 3) ve modele ilişkin uyum değerleri (Tablo 12) aşağıda verilmiştir.



Chi-Square=31.60, df=18, P-value=0.02449, RMSEA=0.046

**Şekil 3. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi**

**Tablo 12. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri**

$X^2$	Df	$X^2/df$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	IFI	RFI
31,60	18	1,75	0,04	0,04	0,98	0,99	0,99	0,99	0,98

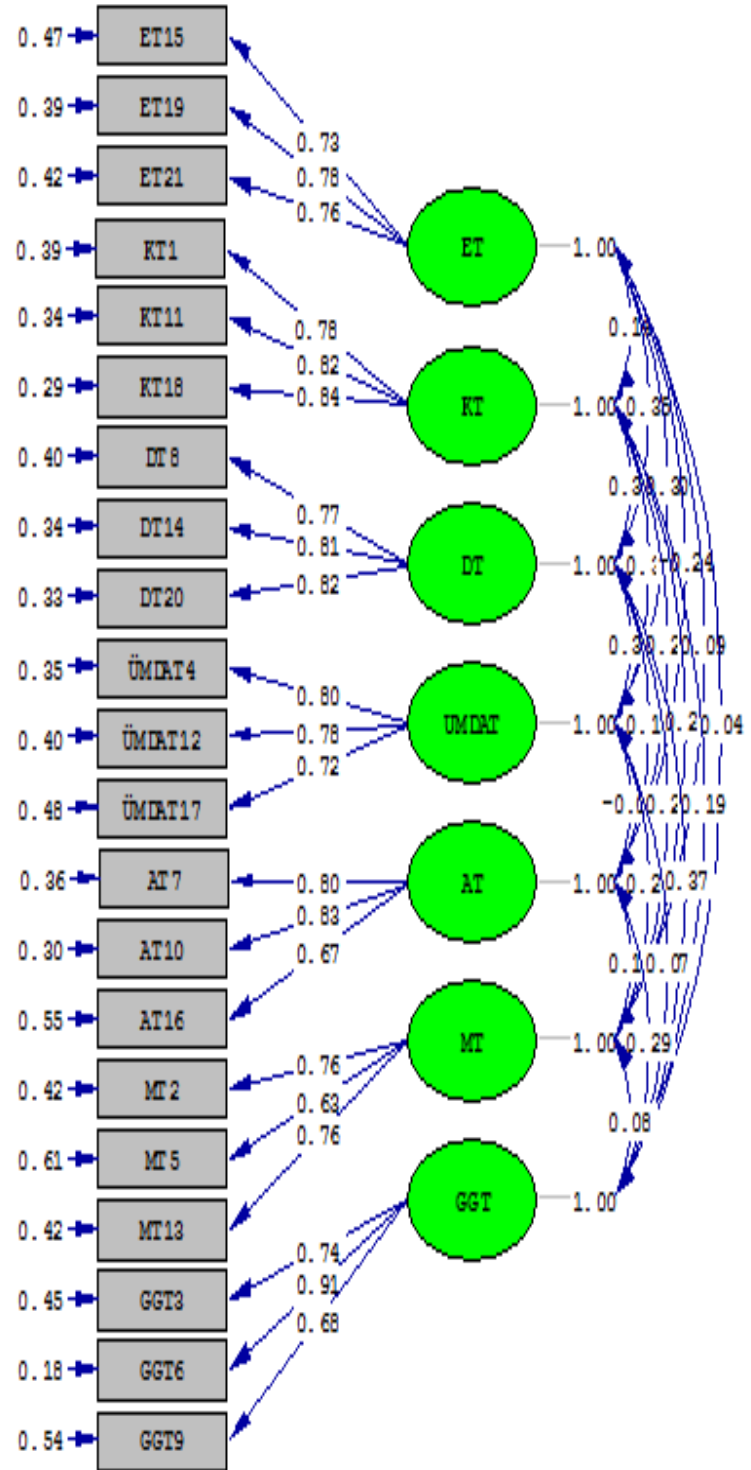
Örgütsel politika algısı ölçeğine ilişkin model ve uyum değerleri tablosu incelendiğinde; ( $X^2/df = 1,75$ ,  $p < 0,05$ ,  $RMSEA = 0,04$ ,  $SRMR = 0,04$ ,  $NFI = 0,98$ ,  $NNFI = 0,99$ ,  $CFI = 0,97$ ,  $IFI = 0,97$ ,  $RFI = 0,92$ ) tüm değerlerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Politik algı ölçeğinin maddelerinin standartlaştırılmış

faktör yükleri incelendiğinde (Tablo 13); faktör yüklerinin 0,53-0,78 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0,50' den yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ( $t > \pm 1,96$ ) bulunmuştur. Ayrıca tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ( $t > \pm 1,96$ ) bulunmuştur.

**Tablo 13. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R<sup>2</sup>, t ve SE Değerleri (n=360)**

	Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>	t	SE
Örgütsel Politika Algısı	PA1	0,73	0,49	14,34	0,51
	PA2	0,53	0,28	10,06	0,72
	PA3	0,55	0,30	10,56	0,70
	PA4	0,75	0,57	15,87	0,43
	PA5	0,78	0,61	16,69	0,39
	PA8	0,69	0,48	14,10	0,52
	PA9	0,64	0,41	12,71	0,59
	PA10	0,66	0,43	13,10	0,57

Politik davranış ölçeği yedi faktörlü doğrulayıcı faktör analizi ile model- veri uyumuna ilişkin olarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen model (şekil 4) ve modele ilişkin uyum değerleri (Tablo 14) aşağıda verilmiştir;



Chi-Square=277.61, df=168, P-value=0.00000, RMSEA=0.043

**Şekil 4. Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Yedi Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi**

**Tablo 14. Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Uyum Değerleri**

<b>X<sup>2</sup></b>	<b>df</b>	<b>X<sup>2</sup>/df</b>	<b>RMSEA</b>	<b>SRMR</b>	<b>NFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>IFI</b>	<b>RFI</b>
277,6	168	1,65	0,04	0,04	0,94	0,97	0,97	0,97	0,92

Politik davranış ölçeğine ilişkin model ve uyum değerleri tablosu incelendiğinde; ( $X^2/df = 1,65$ ,  $p < 0,01$ ,  $RMSEA = 0,043$ ,  $SRMR = 0,04$ ,  $NFI = 0,94$ ,  $NNFI = 0,97$ ,  $CFI = 0,97$ ,  $IFI = 0,97$ ,  $RFI = 0,92$ ) NFI ve RFI değeri dışındaki tüm değerlerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu, NFI ve RFI değerinin de kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğu görülmektedir. Politik davranış ölçeğinin maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde (Tablo 15); faktör yüklerinin 0,67-0,91 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0,50' den yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ( $t > \pm 1,96$ ) bulunmuştur.

**Tablo 15. Politik Davranış Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R<sup>2</sup>, t ve SE Değerleri (n=360)**

		Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>	t	SE
Politik Davranış	ET	ET15	0,73	0,53	14,31	0,47
		ET19	0,78	0,61	15,60	0,39
		ET21	0,76	0,58	15,09	0,42
	KT	KT1	0,78	0,61	16,44	0,39
		KT11	0,82	0,66	17,44	0,34
		KT18	0,84	0,71	18,23	0,29
	DT	DT8	0,77	0,60	16,22	0,40
		DT14	0,81	0,66	17,39	0,34
		DT20	0,82	0,67	17,57	0,33
	ÜMDAT	ÜMDAT4	0,80	0,65	16,30	0,35
		ÜMDAT12	0,78	0,60	15,62	0,40
		ÜMDAT17	0,72	0,52	14,37	0,48
	AT	AT7	0,80	0,64	16,16	0,36
		AT10	0,83	0,70	17,05	0,36
		AT16	0,67	0,55	13,21	0,45
	MT	MT2	0,76	0,58	14,05	0,42
		MT5	0,63	0,55	11,53	0,45
		MT13	0,76	0,58	13,98	0,42
	GT	GGT3	0,74	0,55	14,91	0,45
		GGT6	0,91	0,82	19,10	0,18
		GGT9	0,68	0,46	13,55	0,54

## **Yapı Geçerliliği**

Faktör analizi sonuçlarından yola çıkarak, yakınsama geçerliliğini sağlama koşulları dikkate alındığında (ölçek maddelerine ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50' den, AVE değerinin 0,50' den ve CR değerlerinin 0,70' ten büyük olması koşulu) (Fornell ve Lacker, 1981: 45-46; Hair vd., 2010: 686-688' den aktaran Bolat, 2018: 149), ölçeklerin yakınsama geçerliliğini sağladığı belirlenmiştir.

İraksama geçerliliği koşulu (AVE değerlerinin karekökünün, değişkenler arası korelasyon değerlerinden büyük olması ölçütü) (Fornell ve Lacker, 1981: 45-46; Hair vd., 2010: 686-688' den aktaran Bolat, 2018: 149) incelendiğinde, iraksama geçerliliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

## **Güvenirlilik**

Ölçeklerin güvenirliliği ölçüldüğünde; örgütsel politika algısına ait tek faktörün (CR= 0,89) ve politik davranış ölçeğine ait yedi faktörün; engelleme taktiği (CR= 0,87); koalisyon taktiği (CR= 0,89); dayatma taktiği (CR= 0,85); üst makamın desteğini alma taktiği (0,87); akılcılık taktiği (CR= 0,87); mübadele taktiği (CR= 0,87) ve göze girme taktiği (CR= 0,89)' nin güvenirlilik değerlerinin 0,70' ten yüksek olduğu ve ölçeklerin yeterli güvenirlilik değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.2.2. Ortak Yöntem Varyansı Analizi**

Ortak yöntem varyansı analizinin ifade ettiği durum, ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme metoduna dayanmasıdır (Podsakoff vd. 2003:879'dan aktaran Bolat 2011: 260). Tüm değişkenlerin aynı anketle ve benzer yöntem ile ölçüldüğü ( anketteki ölçek tipleri ve sorulara benzer cevapların verilmesi, anketin özel maddeler içermesi gibi), kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, aynı katılımcı tarafından birbirinden farklı değişkenlere yönelik değerlendirmelerin aynı süre zarfında yapıldığı araştırmalarda ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir (Malhotra ve diğerleri 2006:1865' ten akt., Bolat, 2011: 261). Bu durum özellikle aynı yanıtlayıcılar tarafından elde edilen, hem açıklayıcı hem de bağımlı değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerinde daha yaygın olarak ortaya çıkar (Chang ve diğerleri 2010:178' den akt., Bolat, 2011: 261). Bu durum ise, değişkenler



arasında ölçülen ilişkinin gerçekte var olan durumdan daha fazla veya daha az (maddelerin tümüne evet veya hayır deme gibi sebepler yüzünden) sistematik ölçme hatalarına sebep olabilir (Chang ve diğerleri 2010:178' ten akt., Bolat, 2011: 261). Çalışmada kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanılması örgütsel politika algısı ve politik davranış değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zaman diliminde ve aynı katılımcılar tarafından değerlendirilmesinden dolayı, ortak yöntem varyansı eğilimi ihtimali bulunmaktadır. Ortak yöntem varyansı eğiliminin var olup olmadığını ölçme yöntemlerinden biri Harman' ın tek faktör testidir (Podsakoff ve diğerleri 2003:889' dan akt., Bolat, 2011: 261). Bu durumda ortak yöntem varyansından bahsedebilmek için de (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması veya (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Podsakoff ve diğerleri 2003:889' dan akt., Bolat, 2011: 261)

Bu kapsamda çalışmamızda yer alan iki değişken ile ilgili toplam 29 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, öz değeri 1' den yüksek toplam 8 boyut tespit edilmiştir. Tespit edilen boyutlar toplam varyans olan %70' in, sırası ile %14,8, %8,2, %8,2, %7,9, %7,9, %7,8, %7,7 ve %7,2' sini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışmada ortak yöntem varyansı probleminin olmadığı görülmektedir.

### **3.2.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Örgütsel politika algısı ve politik davranış (engelleme taktiği, koalisyon taktiği, dayatma taktiği, üst makamın desteğini alma taktiği, akılcılık taktiği, mübadele taktiği ve göze girme taktiği) arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere yönelik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 16' da görülmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, örgütsel politika algısı ve politik davranış boyutlarından olan engelleme taktiği ( $r=0,11$ ,  $p<0,05$ ), dayatma taktiği ( $r=0,18$ ,  $p<0,01$ ) ve mübadele taktiği ( $r=0,16$ ,  $p<0,01$ ) ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle; işgören engelleme, dayatma ve mübadele taktiklerini ne kadar kullanırsa, iş ortamını da o derecede politik olarak algılamaktadır. Örgütsel politika algısı ve politik davranış boyutlarından koalisyon taktiği ( $r=0,05$ ,  $p>0,05$ ), üst makamın desteğini alma taktiği ( $r=0,09$ ,  $p>0,05$ ), akılcılık taktiği ( $r=0,04$ ,  $p>0,05$ ) ve göze girme taktiği ( $r=0,09$ ,  $p>0,05$ ) arasında ise anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

**Tablo 16. Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	SS	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Örgütsel Politika Algısı	2,93	0,87	0,89	0,52	0,72							
2.Engelleme Taktiği	1,88	0,68	0,87	0,69	0,11*	0,83						
3.Koalisyon Taktiği	3,43	0,82	0,89	0,73	0,05	0,11*	0,85					
4.Dayatma Taktiği	3,45	0,78	0,85	0,66	0,18**	0,06	0,20**	0,81				
5.Üst Makamın Desteğini Alma Taktiği	2,48	0,81	0,87	0,69	0,09	0,21**	0,23**	0,21**	0,83			
6.Akılcılık Taktiği	3,74	0,69	0,87	0,69	0,04	-0,17**	0,19**	0,10*	0,01	0,83		
7.Mücadele Taktiği	2,73	0,95	0,87	0,69	0,16**	0,26**	0,30**	0,16**	0,31**	0,16**	0,83	
8.Göze Girme Taktiği	3,58	0,89	0,89	0,74	0,09	0,04	0,15**	0,10	0,07	0,20**	0,29**	0,86

Not: n=360 \*\*p<0,01, \*p<0,05, AVE karekök değerleri parantez içinde verilmiştir.

### Regresyon Analizi

Korelasyon analizi aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra, değişkenler arasındaki sebep ve sonuç ilişkilerini saptamak için regresyon analizi uygulanmıştır. Aşağıda yer alan tablolarda görüldüğü gibi, örgütsel politika algısının bağımsız, politik davranış boyutlarının (engelleme taktiği, koalisyon taktiği, dayatma taktiği, üst makamın desteğini alma taktiği, akılcılık taktiği, mücadele taktiği ve göze girme taktiği) bağımlı olduğu bir regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel politika algısı ile politik davranış boyutlarından dayatma taktiği ( $\beta=0,163$ ,  $p<0,01$ ), engelleme taktiği ( $\beta=0,111$ ,  $p<0,05$ ) ve mücadele taktiği ( $\beta=0,147$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel politika algısı ve politik davranış boyutlarından koalisyon taktiği ( $\beta=0,041$ ,  $p>0,05$ ), üst makamın desteğini alma taktiği ( $\beta=0,068$ ,  $p>0,05$ ), akılcılık taktiği ( $\beta=0,068$ ,  $p>0,05$ ) ve göze girme taktiği ( $\beta=0,064$ ,  $p>0,05$ ) arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, hipotez 1a,1c ve 1f kabul edilmiş;

hipotez 1b, 1d, 1e, ve 1g reddedilmiş ve “Örgütsel politika algısının politik davranış üzerinde etkisi vardır” şeklindeki *hipotez 1 kısmen kabul edilmiştir*.

**Tablo 17. Örgütsel Politika Algısı ve Etkileme Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Engelleme Taktiği
	$\beta$
Örgütsel Politika Algısı	0,111**
F	4,47
R <sup>2</sup>	0,01
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,01

Not: \*\*p<0,05 standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 360

**Tablo 18. Örgütsel Politika Algısı ve Koalisyon Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Koalisyon Taktiği
	$\beta$
Örgütsel Politika Algısı	0,041
F	0,596
R <sup>2</sup>	0,002
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	-0,001

Not: \*\*p<0,05 standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 360

**Tablo 19. Örgütsel Politika Algısı ve Dayatma Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Dayatma Taktiği
	$\beta$
Örgütsel Politika Algısı	0,163**
F	9,785
R <sup>2</sup>	0,027
<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i>	0,024

Not: \*\*p<0,01 standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 360

**Tablo 20. Örgütsel Politika Algısı ve Üst Makamın Desteğini Alma Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Üst Makamın Desteğini Alma Taktiği
	$\beta$
Örgütsel Politika Algısı	0,068
F	1,655
R <sup>2</sup>	0,005
<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i>	0,002

Not: \*\*p<0,05 standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 360

**Tablo 21. Örgütsel Politika Algısı ve Akılcılık Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Akılcılık Taktiği
	$\beta$
Örgütsel Politika Algısı	0,068
F	1,655
R <sup>2</sup>	0,005
<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i>	0,002

Not: \*\*p<0,05 standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 360

**Tablo 22. Örgütsel Politika Algısı ve Mübadele Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Mübadele Taktiği
	$\beta$
Örgütsel Politika Algısı	0,147**
F	7,881
R <sup>2</sup>	0,022
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,019

Not: \*\*p<0,01 standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 360

**Tablo 23. Örgütsel Politika Algısı ve Göze Girme Taktiği İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Göze Girme Taktiği
	$\beta$
Örgütsel Politika Algısı	0,064
F	1,452
R <sup>2</sup>	0,004
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,001

Not: \*\*p<0,05 standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 360

### 3.2.4. Bağımsız T Testi Sonuçları

#### 3.2.4.1. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisine Yönelik Bulgular

X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile örgütsel politika algısı ilişkisini belirleyebilmek amacıyla, bağımsız grup t testi uygulanmıştır (Tablo 19). Elde edilen veriler incelendiğinde, örgütsel politika algısı ile Y kuşağı ( $\bar{x}= 2,962$ ,  $p> 0,05$ ) ve X kuşağı ( $\bar{x}= 2,846$ ,  $p> 0,05$ ) arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda “X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgütsel politika algılamaları düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır..” şeklindeki *hipotez 2 red edilmiştir.*

**Tablo 24. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi Sonuçları**

	Kuşak (Yaş aralığı)	Ort.	SS	F	P
<b>Örgütsel Politika Algısı</b>	Y Kuşağı (19-38)	2,995	0,769	2,568	0,337
	X Kuşağı (39-54)	2,895	0,846		

Not: \* $p < 0,05$ , n: 360 (Y kuşağı 290 kişi, X kuşağı 70 kişi)

### 3.2.4.2. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Politik Davranış İlişkisine Yönelik Bulgular

X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile politik davranış (engelleme taktiği, koalisyon taktiği, dayatma taktiği, üst makamın desteğini alma taktiği, akılcılık taktiği, mübadele taktiği ve göze girme taktiği) ilişkisini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi uygulanmıştır (Tablo 18). Elde edilen verilen incelendiğinde engelleme taktiği ile Y kuşağı ( $\bar{x} = 1,900$ ,  $p > 0,05$ ) ve X kuşağı ( $\bar{x} = 1,833$ ,  $p > 0,05$ ), koalisyon taktiği ile Y kuşağı ( $\bar{x} = 3,435$ ,  $p > 0,05$ ) ve X kuşağı ( $\bar{x} = 3,414$ ,  $p > 0,05$ ), dayatma taktiği ile Y kuşağı ( $\bar{x} = 3,479$ ,  $p > 0,05$ ) ve X kuşağı ( $\bar{x} = 3,352$ ,  $p > 0,05$ ), üst makamın desteğini alma taktiği ile Y kuşağı ( $\bar{x} = 2,516$ ,  $p > 0,05$ ) ve X kuşağı ( $\bar{x} = 2,366$ ,  $p > 0,05$ ) ve mübadele taktiği ile Y kuşağı ( $\bar{x} = 2,771$ ,  $p > 0,05$ ) ve X kuşağı ( $\bar{x} = 2,590$ ,  $p > 0,05$ ) arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda hipotez 3a, 3b, 3c, 3d ve 3f reddedilmiştir. Akılcılık taktiği ile Y kuşağı ( $\bar{x} = 3,805$ ,  $p < 0,05$ ) ve X kuşağı ( $\bar{x} = 3,504$ ,  $p < 0,05$ ) ve göze girme taktiği ile Y kuşağı ( $\bar{x} = 3,637$ ,  $p < 0,05$ ) ve X kuşağı ( $\bar{x} = 3,352$ ,  $p < 0,05$ ) arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda Hipotez 3e ve 3g kabul edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, “X ve Y kuşağı işgörenlerinin politik davranış düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.”, şeklindeki *hipotez 3 kısmen kabul edilmiştir*.

**Tablo 25. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ve Politik Davranış İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi Sonuçları**

<b>Politik Davranış Boyutları</b>	<b>Kuşak (Yaş aralığı)</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Engelleme Taktiği</b>	Y Kuşağı (19- 38)	1,90	0,69	0,44	0,46
	X Kuşağı (39- 54)	1,83	0,64		
<b>Koalisyon Taktiği</b>	Y Kuşağı (19- 38)	3,43	0,81	0,78	0,84
	X Kuşağı (39- 54)	3,41	0,87		
<b>Dayatma Taktiği</b>	Y Kuşağı (19- 38)	3,47	0,77	0,68	0,22
	X Kuşağı (39- 54)	3,35	0,83		
<b>Üst Makamın Desteğini Alma Taktiği</b>	Y Kuşağı (19- 38)	2,51	0,81	0,21	0,17
	X Kuşağı (39- 54)	2,36	0,84		
<b>Akılcılık Taktiği</b>	Y Kuşağı (19- 38)	3,80	0,66	4,14	0,00
	X Kuşağı (39- 54)	3,50	0,74		
<b>Mübadele Taktiği</b>	Y Kuşağı (19- 38)	2,77	0,95	0,18	0,15
	X Kuşağı (39- 54)	2,59	0,93		
<b>Göze Girme Taktiği</b>	Y Kuşağı (19- 38)	3,63	0,85	12,41	0,03
	X Kuşağı (39- 54)	3,35	1,04		

Not: \*p<0,05, n: 360 (Y kuşağı 290 kişi, X kuşağı 70 kişi)

Yapılan analizler sonucunda kabul ve red edilen hipotezler aşağıda (Tablo 20) toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 26. Hipotezler Tablosu**

<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul ve Red Durumu</b>
Hipotez 1	Kabul
<i>Hipotez 1a</i>	Kabul
<i>Hipotez 1b</i>	Red
<i>Hipotez 1c</i>	Kabul
<i>Hipotez 1d</i>	Red
<i>Hipotez 1e</i>	Red
<i>Hipotez 1f</i>	Kabul
<i>Hipotez 1g</i>	Red
Hipotez 2	Red
Hipotez 3	Kabul
<i>Hipotez 3a</i>	Red
<i>Hipotez 3b</i>	Red
<i>Hipotez 3c</i>	Red
<i>Hipotez 3d</i>	Red
<i>Hipotez 3e</i>	Kabul
<i>Hipotez 3f</i>	Red
<i>Hipotez 3g</i>	Kabul



#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı içeren özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda alanyazında gerekli incelemeler yapılmış ve araştırma kuramsal temeller üzerine oturtulmuştur. Bu kuramsal temeller doğrultusunda araştırma, Bursa ve Balıkesir ilinde kurumsal bankacılık, ticari bankacılık, KOBİ bankacılığı ve bireysel bankacılık gibi bölümlerde görev yapan 360 banka çalışanı üzerinden yapılmıştır.

Kuşak kavramı alanyazında aynı kültürel, sosyal, ekonomik, siyasal olaylara maruz kalmış ve aynı yıllar içerisinde doğmuş bir grup olarak tanımlanmıştır (Adıgüzel vd., 2014: 169; Lower, 2008: 81; Altuntuğ, 2012: 204; Kuyucu, 2017: 847; Schewe ve Meredith, 2004: 55). Her kuşağın kendine ait özellikleri, birbirine benzeyen değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf tarafları bulunmakta (Lower, 2008: 81) ve bunlar, kişilerin çalışma yaşamlarında sergiledikleri davranışlar üzerinde de etkiler yaratmaktadır (Glass, 2007: 101). Günümüz iş yaşamındaki çalışanların büyük bir kısmının X ve Y kuşaklarına ait olması nedeniyle, bu kuşaklar arasındaki farklılıkların tespit edilip anlaşılması önem taşımaktadır.

Örgütsel politika algısı, işgörenlerin örgütte kendileriyle aynı veya üst pozisyonda bulunan çalışma arkadaşları tarafından gösterilen ve örgütsel kaynaklar üzerinde üstünlük elde etmeyi amaçlayan davranışların birey tarafından kişisel değerlendirilmesi, olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: 93; Liu vd., 2006: 164; Ferris vd., 2000: 90; Harrell-Cook vd., 1999: 1095). Örgütsel politika algısı, kişisel değerlendirme üzerine oluşmaktadır. Örgütlerde gerçekleşen olaylar, bazen bir işgören için “iyi bir durum” iken, bir başka işgören için “kötü durum” olarak anlaşılabilir. Sergilenen durum tamamen iyi bir niyetle yapılsa bile, politik olarak algılandığında işgören için önemli olan gerçek durum değil, algılanan durumdur (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 111; Parker vd. 1995: 903).

Çalışmamızın son değişkeni olan politik davranış ise çıkarları üst seviyeye taşımak için tasarlanmış uzun veya kısa dönemi kapsayan stratejik eylemler, olarak tanımlanmıştır (Cropanzano vd., 1997: 160). Politik davranışların ortaya çıkma sebebi, kıt olan kaynaklardan işgörenlerin en yüksek payı elde etmek istemesidir. Bu

davranışları açıklamanın en iyi yolu ise, etkileme taktikleridir (Vigoda- Gadot, 1999: 327; Pfeffer, 1981: 197; Vigoda ve Cohen, 2002: 311). Çalışmamızda etkileme taktikleri engelleme, koalisyon, dayatma, üst makamın desteğini alma, akılcılık, mübadele ve göze girme taktiği olmak üzere yedi boyut olarak ele alınmıştır. İlerleyen bölümlerde hipotezler ile ilgili sonuçlar ve önerilere yer verilecektir.

#### 4.1. Sonuçlar

Çalışmada ilk olarak ele alınan, örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisidir. Bu ilişkiyi saptamak adına regresyon analizi yapılmış ve örgütsel politika algısı ile politik davranış boyutlarından sadece dayatma taktiği ( $\beta = 0,163$ ,  $p < 0,01$ ), engelleme taktiği ( $\beta = 0,111$ ,  $p < 0,05$ ) ve mübadele taktiği ( $\beta = 0,147$ ,  $p < 0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu; diğer etkileme taktikleri (koalisyon taktiği, üst makamın desteğini alma taktiği, akılcılık taktiği ve göze girme taktiği) ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Bu sonuç, bir işgörenin dayatma, engelleme ve mübadele taktiğini ne kadar kullanırsa, iş ortamını da o kadar politik olarak algıladığını gösterir. Bu sonuç doğrultusunda  $H_1$  hipotezi kısmen ve  $H_{1a}$ ,  $H_{1c}$  ve  $H_{1f}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Çünkü politik davranış, işgörenlerin kıt kaynaklardan en yüksek payı elde etmek istemesi sonucu sergilediği davranışlar ile ilgiliyken (Vigoda- Gadot, 1999: 327; Pfeffer, 1981: 197), örgütsel politika algısı işgörenin örgütte sergilenen bir davranışı kişisel olarak nasıl algıladığı ile ilgilidir (Parker vd., 1995: 903).

Çalışmada ikinci olarak araştırılan, X ve Y işgören özellikleri ile örgütsel politika algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığıdır. Bu ilişkiyi incelemek adına bağımsız t testi uygulanmış, fakat kuramsal temeller ile desteklenen bu sav, beklenilenin aksine red edilmiştir. X ve Y işgören özellikleri ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışmada elde ettiğimiz sonuç alanyazındaki sınırlı sayıda çalışma ile benzerlik göstermektedir. Örneğin Ertem (2011) tarafından Kayseri’de mobilya sektöründe görev alan mavi ve beyaz yakalı 368 çalışan üzerinde yapılan araştırmada; Parker vd., (1995) tarafından büyük ölçekli Ar-Ge projelerini yöneten bir devlet kurumundaki 1641 çalışan üzerinde yapılan araştırmada; örgütsel politika algısı ve yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Alanyazın taramasında; örgütsel politika algısının oluşmasında etkili olan faktörler olarak; *örgütsel faktörler* (merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı), *görev ve çalışma çevresi etkileri* (iş özerkliği, beceri çeşitliliği, geri besleme, ilerleme fırsatları ve diğerleriyle (üstlerle etkileşim)) ve *kişisel faktörler* (yaş, cinsiyet, makyavelcilik ve kendini izleme) olmak üzere üç bölümden oluşan Ferris vd., (1992:159) tarafından yapılan modele yer verilmiştir. Çalışmamızın hipotezi, kişisel faktörlerden yaş olgusunun üzerine kurulmuştur. Bu model yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen, aldığı eleştiriler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; örgütsel politika algısı üzerinde hangi faktörlerin daha etkili olduğu belirtilmemesi, faktörler ile örgütsel politika arasındaki olabilecek ilişkilerin istatistiksel olarak sınanma yöntemleri ve faktörler ile örgütsel politika arasındaki ilişkilerin yeteri kadar test edilmemiş olmasıdır (Atınc vd., 2010: 495; Vigoda vd, 2003: 766). Dolayısıyla örgütsel politika algısına etki eden diğer faktörler daha baskın geldiğinden dolayı, X ve Y kuşağı işgören özellikleri (yaş faktörü) ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olabilir. Bu araştırma, şube başına 12-20 arası işgören istihdam eden bankalar üzerinde yapılmıştır. İşgören sayısının az olması, işgörenlerin etkileşim içinde olup aynı duygu ve düşünceleri birbirine aşılıp, düşünce farklılıklarının ortadan kalkmasına ve bu durum da algılarında benzerlik oluşmasına sebep vermiş olabilir. Günümüz sosyal medya olanaklarını da değerlendirdiğimizde (Facebook, Twitter, İnstagram vs.) bu olasılığın aslında çok düşük olmadığı öngörülebilir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise, kuşakların yaş aralığıdır. Çalışmamızda X kuşağı (39-54) ve Y kuşağı (19-38) yaş aralıkları ABD iş hayatı ve toplumsal yapısı temel alınarak ortaya çıkarılmıştır. Belirlenen bu yaş aralıklarının ülkemiz için geçerli ve tutarlı bir kaynak olup olmadığı da tartışma konusudur. Ayrıca ülkemizde genel geçer olan ve sosyal medyanın artması ile iyice belirgenleşen, 90'ların çocukları olarak nitelendirilen kuşağın içine hem X kuşağından hem de Y kuşağından bireyler dahil olmaktadır. Bunun sebebi 38 yaşındaki bir bireyin Y kuşağına dahil edilirken, 39 yaşındaki başka bir bireyin X kuşağına dahil olmasıdır. Kuşaklar arasındaki geçişin sadece bir yıl ile sınırlı kalması ve farklı kuşaklara dahil olsalarda beraber büyüyen bu nesilin benzer düşünce ve algılara sahip olması olası bir durumdur.

Çalışmanın son araştırma konusu ise, X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile politik davranış arasındaki ilişkiyi incelemek adına bağımsız t testi uygulanmıştır.

Bağımsız t testi sonucunda, politik davranış boyutlarından olan akılcılık taktiği ile Y kuşağı ( $\bar{x}= 3,805$ ,  $p< 0,05$ ) ve X kuşağı ( $\bar{x}= 3,504$ ,  $p< 0,05$ ) ve göze girme taktiği ile Y kuşağı ( $\bar{x}= 3,637$ ,  $p< 0,05$ ) ve X kuşağı ( $\bar{x}= 3,352$ ,  $p< 0,05$ ) arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda  $H_3$  hipotezi kısmen,  $H_{3e}$  ve  $H_{3g}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Kuşaklar, yetiştirilme tarzları ve içinde büyüdükleri dönemdeki farklılıklara bağlı olarak farklı karakter özelliklerine sahiptirler. Sahip oldukları bu farklı karakter özellikleri, iş hayatlarında sergiledikleri davranışlarda da birbirinden ayrıldıklarını göstermektedir (Adıgüzel vd., 2014: 166; Lower, 2008: 81). Sonuçlardan anlaşılacağı gibi, farklı kültürel, sosyal, ekonomik, siyasal olaylara maruz kalmış ve farklı yıllarda doğmuş kuşakların sergiledikleri politik davranışlarla etkileme taktiklerinde de değişim göstermektedir.

#### 4.2. Öneriler

Yoğun bir rekabetin içinde bulunan örgütler, üstün taraf olmak adına sürekli kendilerini daha fazla geliştirecek yollar aramaktadırlar. Bu rekabette ayakta durmanın ve yolu, sürekli kendini geliştirmek ve öğrenmekle mümkün olabilir. X ve Y kuşağı işgören özellikleri de dikkat edilmesi gereken bir konudur. İşgörenlerinin özelliklerini bilen bir örgüt onları daha kolay kontrol edebilir, geliştirebilir, doğru görevlerde kullanabilir ve örgüte zarar verecek çatışmaları daha kolay önleyebilir. X ve Y kuşağının günümüz iş yaşamında büyük bir kısma yayılmış olması da bu konunun öğrenilmesi gerekliliğini arttırmaktadır. X ve Y kuşağı işgören özellikleri, ülkemiz ve dünya yazını için yeni sayılabilecek bir konudur. Alanyazın incelendiğinde; bu iki kuşağın farklılıklarını ortaya koyan çalışmalar olsa da bunların yeterli olmadığı görülebilir. Her iki kuşak da iş yaşamı için büyük önem taşımaktadır. Bu kuşakları belli bir kalıba sokmaya çalışmak yerine, uyumlu çalışacakları bir sistem oluşturmak, daha verimli olmalarını sağlayabilir.

Bu çalışmada, yukarıda belirttiğimiz düşüncelerle yola çıkılarak X ve Y işgören özelliklerinin örgütsel politika algısı ve politik davranış ile ilişkisi incelenmiştir. Elde ettiğimiz bulgular sonucunda, X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin politik davranış konusunda kısmen anlamlı bir farklılık oluşturduğu ortaya konmuş, ancak örgütsel politika algısı ile anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Alanyazın incelendiğinde yapılan çalışmalar, bunun tersini gösterse de, çalışmamızdaki sonuç ile

aynı doğrultuda olan araştırma sonuçları da mevcuttur. Kesin bir sonuç elde etmek adına bu çalışmaya benzer çalışmalarla desteklenmeli ve etki edebilecek başka bir faktörün varlığı araştırılmalıdır.

Geleneksel olarak, bir kuşak, “ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığı” nı ifade etmektedir. Bu biyolojik tanımlama, her bir döneme 15-20 yıl aralıklarla yeni bir nesil yerleştirmekteydi. Bu tanımlama, geçmişte sosyologların işine çok yaramış olsa da, yeni teknolojiler, değişen kariyer biçimleri, çalışma seçenekleri ve farklılaşan toplumsal değerler karşısında hızla değiştiğinden, yirmi yıllık bir dönem bir nesil için fazlasıyla uzun olmaktadır. Ayrıca, bugün biyolojik bir tanımlama yapmak gerekirse, bir kuşak kendinden önceki kuşaklara göre daha uzun bir süreye yayılmakta; çünkü doğumlar hiç bir zaman olmadığı kadar ertelenmektedir. Ortalama olarak ebeveynler ve çocuklarının doğumları arasındaki zaman, yirmi yıldan otuz yıla doğru enseklik göstermeye başlamıştır. Örneğin 1982’de ilk bebeğini dünyaya getiren bir kadının ortalama yaşı 25 iken, 2010’larda bu yaş 31 olmuştur (McCrindle ve Wolfinger, 2010: 8-13). Günümüzde bu durum, kuşakların biyolojik olarak değil sosyolojik olarak tanımlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Nitekim kuşak kavramını sosyolojik olarak ele alan çalışma sayısı bir hayli fazla olsa da, yapılan uygulamalı araştırmalar, kuşaklar arasındaki net ve kesin farklılıklar göstermekten hala uzaktır. Bunun nedeni ise; araştırmalara örneklem olan grupların bireysel farklılıklarıdır. Bir araştırma grubundaki eğitim, cinsiyet ve etnik köken unsurları bir diğerinden farklı olduğu için, kuşaklar arasında kesin farklılıkları ortaya koyabilmek zordur (Parry ve Urvin, 2010: 91). Kuşaklar konusunda kesin bir sonuç elde etmek adına, çalışmalar arttırılmalı ve kuşak kavramına etki eden diğer faktörlerin nasıl ve ne derece de etki ettiği araştırılmalıdır. Ayrıca bireyler aynı kuşaklara dâhil edilmiş ve aynı olayları yaşamış olsalar bile, aralarındaki olgunluk ve erişkin olma farkından dolayı olaylara karşı farklı tutumlar sergileyebilirler, çünkü 14 yaşında ki bir kişi ile 20 yaşında ki bir kişi aynı olaylara maruz kalmış olsa da, olaylara bakış açıları ve algılamalarının farklılık göstermesi beklenebilir. Aynı şekilde kuşaklar aynı dönemlerde gerçekleşen sosyal, ekonomik ve siyasal olayların etkisinde kalmış olsalar da, her birinin kendi özel aile yaşantısı olduğu ve bu yaşamlarında yaşadıkları olayların (zengin veya fakir olma, eğitilmiş veya eğitimsiz olma vb.), onlar üzerinde herhangi bir farklılık oluşturup

oluşturmadığının da incelenmesinde fayda görülmektedir. Bu ve bunun gibi faktörlerin araştırılıp test edilmesi ve “kuşak” kavramına bir katkısı olup olmayacağı araştırılmalıdır.

Çalışmada incelenen diğer bir konu, örgütsel politika algısı ve politik davranış ilişkisidir. Çalışmamızda politik davranış sergileyen işgörenlerin örgütü politik olarak algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazın incelendiğinde bu sonucu destekleyecek çalışma sayısı yeterince bulunmaktadır. Örgütsel politika algısı daha önce de değindiğimiz gibi, “olan durum” değil “algılanan durum” demektir. Politik davranış ise işgörenlerin kıt kaynaklar üzerinde daha fazla söz sahibi olmak için sergiledikleri eylemlerdir. Bu iki eylemi de yok etmek neredeyse imkansızdır. Çünkü her ikisi de kişisel değerlendirmeler sonucunda oluşurlar ve birbirlerine etki ederler. Örgütteki politik faaliyetlerden olumlu sonuçlar elde edebilmek için politik faaliyetlerin temelini oluşturan, “algı ve davranış” konularına dikkat etmeleri gerekmektedir. Örgütteki olumsuz düşüncelerin oluşmasına neden olan etkenleri kaldırmak, işgörenlerin olumsuz algılamalar ve davranışlar sergilemelerini engelleyebilir ve örgütün daha verimli bir şekilde çalışmasına etki edebilir. Olumsuz düşünceleri ortadan kaldırmak adına örgütler işgörenler arasındaki adaleti sağlamalı, eşit işe eşit ücret ödemeli ve elinden geldiğince çalışanlarının beklentilerini ( terfi, prim, tatil, sağlık güvencesi vs.) gerçekleştirmeye çalışmalı ve bu davranışları kendine fayda sağlayacak şekilde (işgörenler arası örgüt açısından olumlu rekabet gibi) kullanmaya çalışmalıdır. Ayrıca işgörenler tarafından sergilenen olumsuz politik davranışların örgüt ve yöneticiler tarafından fark edilmesi ve önlenmesi gerekmektedir. Bu tür davranışlara karşı herhangi bir önlem almamak, örgüt içerisinde olumsuz politik düşüncelerin oluşmasına neden olabilmektedir.

Bu çalışma, Bursa ve Balıkesir ilinde bulunan kurumsal bankacılık, KOBİ bankacılığı, ticari bankacılık ve bireysel bankacılık gibi bölümlerde görev yapan 360 banka çalışanı üzerinden yapılmıştır. Maliyet ve zaman sınırlılıkları nedeniyle araştırma evreni 360 kişi ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla X ve Y kuşağı işgören özellikleri üzerinde farklı veya tek bir iş kolunu kapsayan tek bir araştırmanın yapılması hâlihazırda yeni olan bu konunun daha anlaşılır ve güvenilir şekilde araştırılması için gereklidir. Bu çalışma daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacak niteliklere sahip olmasından dolayı önemli görülmektedir.

## KAYNAKÇA

Adams, G. L., Treadway, D. C. and Stepina, L. P. (2008). 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*, 545-563.

Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 19(1).

Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *AKÜ İİBF Dergisi*, 16(1), 107-123.

Albayrak, A. ve Özkul, E. (2013). Y Kuşağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma; A Research on Generation Y Tourists Perceptions of Destination Image. *Turkish Studies*, 8(6), 15-31.

Albrecht, S. (2006). Organizational Politics: Affective Reactions, Cognitive Assessments and Their Influence on Organizational Commitment and Cynicism Toward Change. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of Organizational Politics*. Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing. pp.230-252.

Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2).

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1).

Alwin, D. F. (2002). Generations X, Y and Z: Are They Changing American. *Contexts*, 1(4), 42-51.

Andrews M. C. and Kacmar M. K.(2001), “Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, pp.347-366.

Arıkan, S. (2011). İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.

Arsenault, P. M. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.

Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B. and Parker, B. W. (2010). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 494-513.

Barbuto Jr, J. E. and Moss, J. A. (2006). Dispositional Effects In Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 30-48.

Başar, U. ve Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü, *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.

Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.

Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 255-266.

Bolat, O. İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşim İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık. 33-41

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık. 75-122

Bozeman, D. P., Hochwarier, W. A., Perrew, P. L. and Brymer, R. A. (2001). Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(3), 486-503.

Bradshaw-Camball, P. and Murray, V. V. (1991). Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics. *Organization Science*, 2(4), 379-398.

Buckley, M. R., Beu, D. S., Novicevic, M. M., and Sigerstad, T. D. (2001). Managing Generation Next: Individual and Organizational Perspectives. *Review of Business*, 22(1/2), 81.

Buenger C.M, Forte M., Boozer R.W. and Maddox E.N, (2007) “A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom”, *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, Vol.34, 294-301.

Bursalı, Y. M. (2008). Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bursalı, Y. M. ve Bağcı, Z. Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *İçindekiler/Contents*, 23.

Bursalıoğlu, Z. (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*. Vol.21, 92-102.



Cable, D. M. and Judge, T. A. (2003). Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role of Manager Personality and Supervisor Leadership Style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.

Castro, S. L., Douglas, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. and Frink, D. D. (2003). The Effects-of Positive Affect and Gender on the Influence Tactics-Job Performance Relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 1-18.

Ceylan, A. (2014). X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarına Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Chen, H. (2010). Advertising and Generational İdenitty: A Theoretical Model. *University of Tennessee*, 132-140.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. and Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 159-180.

Çalışkan, K. (2006). Politik Davranış Öncelleri ve Sonuçları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çorbacıoğlu, S. (2005). Çevrelerindeki Değişime Adapte Olabilen Sosyo-Teknik Sistemler ve Afet Yönetimi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 14(2), 5-21.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu. *OAKA*, 4(7), 143-161.

Dicle, Ü. (1994), "Yönetmel Başarım Değerlendirmesi ve Türkiye Uygulaması", *ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, Ankara, S:2-9.

Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demirbaş, H.T. (2014). Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 39-63.

Dubrin, A. J. (1989). Sex Differences in Endorsement of Influence Tactics and Political Behavior Tendencies. *Journal of Business and Psychology*, 4(1), 3-14.

Duyar, I., Aydın, I., & Pehlivan, Z. (2009). *Analyzing Principal Influence Tactics From A Cross-Cultural Perspective: Do Preferred Influence Tactics and Targeted Goals Differ By National Culture? In Educational Leadership: Global Contexts and International Comparisons*. England. Emerald Group Publishing Limited. 191-220.

Eisenhardt, K. M. and Bourgeois, L. J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.

Eken, S. (2017), Örgütsel Politika Algısı İle Politik Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ertekin, Y. ve Yurtsever-Ertekin, G. (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*. TODAİE. Ankara, 157-165.

Ertem, M. (2011), Örgüt Kültürü ve Politik Davranış Algılamaları: Farklılıklar ve İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Fairholm, G. W. (2009). *Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership*. ABC-CLIO. ABD, 36-45.

Farrell, D. and Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M. and Howard, J. L. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.

Ferris, G. R., Harrell-Cook, G. and Dulebohn, J. H. (2000). *Organizational Politics: The Nature of the Relationship Between Politics Perceptions and Political Behavior*. In *Research in the Sociology of Organizations*. Emerald Group Publishing Limited. 89-130.

Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G. and Pondy, L. R. (1989). Myths and Politics in Organizational Contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83-103.

Ferris, G. R. and Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.

Ferris, G. R. and King, T. R. (1992). The Politics of Age Discrimination in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 341-350.

Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. and Gilmore, D. C. (2000). Political Skill at Work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.

Gandz, J. and Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.

Giele, J. Z. and Elder, G. H. (Eds.). (1998). *Methods of Life Course Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage. 222-264.

Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.

Gülez, N. (2014), Üç Kuşak Kadın Tüketicilerinin Lüks Marka Taklitlerini Satın Alma Tutumları, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Gürkaynak, M. ve YALÇINER, S. (2009). Uluslararası Politikada Karşılıklı Bağımlılık ve Küreselleşme Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İlişkiler/International Relations*, 73-92.

Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. *FDU Magazine Online*, 12(2), 5-15. Erişim Tarihi:29.01.201

Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 1093-1105.

Harris, K. J., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2007). The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 22(2), 135-144.

Hart, K. A. (2006). Generations in the Workplace: Finding Common Ground. *MLO: Medical Laboratory Observer*, 38(10), 26-27.

Hart, S. M. (2006). Generational Diversity: Impact on Recruitment and Retention of Registered Nurses. *Journal of Nursing Administration*, 36(1), 10-12.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. and Pennings, J. M. (1971). A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 216-229.

Hinkin, T. R. and Schriesheim, C. A. (1990). Relationships Between Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power. *Human Relations*, 43(3), 221-237.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=KUŞAK](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KUŞAK), Erişim Tarihi: 19.12.2017

<http://www.alomaliye.com/2016/04/06/turkiyede-toplam-calisan-sayisi-26-milyon-621-bin-kisi/> Erişim Tarihi: 20.12.2017

İslamoğlu, G. ve Börü, D., (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (14), 135-153.

İSMMM (2013), “Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği / Y Kuşağı” Raporu “Türkiye’nin Geleceğini 25 Milyonluk Kitle Belirleyecek”, Sayı.2014/01

İzmirlioğlu, K. (2008), Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla

Karadal, H. (2008) *Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler. Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), İlke Yayınevi, Ankara, 1-20.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).

Kelgökmen İlic, D. ve Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yasar University*, 12(46).

Kesgin, A. (2015). Machiavelli ve Makyavelizm. Beytulhikme: *An International Journal of Philosophy*, 5(1).

Kırel, Ç. (1998). Örgütsel Politikanın Algılanması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1-2), 525-540.

Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C. and Wilkinson, I. (1984). Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders. *Organizational Dynamics*, 12(3), 58-67.

Koçel, T. (2014). 15.Baskı. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Fakültesi. Beta Yayınları, 217-235.

Kumar, P. and Ghadially, R. (1989). Organizational Politics and its Effects on Members of Organizations. *Human Relations*, 42(4), 305-314.

Kuran, E. (2013). “Yaşasın Y Kuşağı!” *Hürriyet Gazetesi*, 8 Haziran 2013, <http://www.hurriyet.com.tr/yasasin-y-kusagi-23465715>, Erişim Tarihi: 29.12.2017.

Kuyucu, M. (2017). Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 845-872.

Landells, E. and Albrecht, S. L. (2013). Organizational Political Climate: Shared Perceptions About the Building and use of Power Bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365.

Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks form the Concept of the World Without Borders (the Case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.

Liu, Y., Ferris, G.R., Treadway, D.C., Prati, M.L., Perrewé, P.L. and Hochwarter, W.A. (2006). The Emotion of Politics and the Politics of Emotions: Affective and Cognitive Reactions to Politics as a Stressor, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd. 245-287.

Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-84.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychology Review*, 50, 370-396. doi: 10.1037/h0054346

McCordle, M. and Wolfinger, E. (2010). Generations Defined. *Ethos*, 18(1), 8.

Mengi, Z. (2009). Bb, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı. *Hürriyet İK*, 11, 14.

Mercan, Ö. G. D. N. (2016). X, Y ve Z Kuşakları Kadınların Farklı Tüketim Alışkanlıklarının Modern Dünyada İnşa Edilmesi. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 39-57.

Mesutoğlu, N. (2014), “Çekilin Yoldan Z Kuşakları Geliyor!”, <http://www.kigem.com/cekilin-yoldan-z-kusagi-geliyor.html> (20.01.2018).

Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.

Mitchell B., Understanding and Managing Different Generations. 2005. [http://www.valueoptions.com/spotlight\\_YIW/pdfs/articles/Understanding\\_and\\_Managing\\_Different\\_Generations.pdf](http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf) Erişim Tarihi 29.01.2018

Moorhead, G., Griffin, R. W., (1989). *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company. 212- 264.

Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.

Muhammad, A. H. (2007). Antecedents of Organizational Politics Perceptions in Kuwait Business Organizations. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 17(4), 234-247.

Murray, V. and Gandz, J. (1980). Games Executives Play: Politics at Work. *Business Horizons*, 23(6), 11-23.

Ordun, G. (2015). Millennial (Gen Y) Consumer Behavior, Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated with Brand Loyalty. *Canadian Social Science*, 11(4), 40-55.

Osunluk, H. (2004). Yaşam Seyri Teorisi ve Özürlüler. *Öz-Veri Dergisi*, 1(1), 1-10.

Özer, P.S., Eriş, E.D., Özmen, Ö.N.T. (2015). “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.38, ss.123-139.

Para Ekonomi Dergisi (2013). İş Dünyasının Tatlı Belası Y Kuşağı, <http://www.haygroup.com/tr/press/details.aspx?id=37444>, Erişim Tarihi: 14.1.2018

Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.

Parry, E., Urvin, P. (2011), “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.

Pekala, N. (2001). Conquering the Generational Divide. *Journal of Property Management*, 66(6), 30-37.

Pfeffer j., (1981), *Power in Organization*, A Division of Harper Collins Publishers, New York, 197-208.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 65-105.

Reeves, T.C. and Oh, E., 2008. *Generational Differences, in Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, .M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll, (Eds.). 3th ed. Athens, Georgia, 68-75.

Robbins, A.M. (2003). *Essentials of Organizational Behavior* (Seventh Edition) New Jersey, Pearson Education, Inc. 124-132.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior* (Twelfth Edition), New Jersey, Pearson Education Inc, 246-287.

Rosen, C.C., Chang, C.H. ve Levy, P.E. (2006). Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBS, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd. 269- 275.

Sarpkaya, R. (2011). Eğitim Amaçlarının Gerçekleşmesinde Okul Yöneticilerinin Rolü/The Role Of The School Administrators In The Realization of Educational Objectives. *Mülkiye Dergisi*, 35(270), 159-186.

Senbir, H. (2004). “ Z Son İnsan mı? ”, “O” Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul. Okuyan us Yayın, 122-145.

Schewe, C. D. and Meredith, G. (2004). Segmenting Global Markets by Generational Cohorts: Determining Motivations by Age. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(1), 51-63.

Slota, N. and Martin, D. (2003). Methodological Considerations in Life Course Theory Research. *Disability Studies Quarterly*, 23(2).

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526.

Tolbize, A. (2008). Generational Differences in the Workplace. Research and Training Center on Community Living, 5(2), 1-21.

Torun, Y. ve Çetin, C. (2015), Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?, *İş ve İnsan Dergisi*, Ekim, 2 (2): 137-146.

Toruntay, H., Çalışması, T. R. (2011). X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Tulgan, B., (2009), “*Managing Generation X*”, W.W. Norton Publishing, New York , p:25-27.

Twenge, J.M., Campell S.M., (2008), Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. and Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

Ülker, H. (2013), Y Kuşağı da Neyin Nesi? Erişim Tarihi; 24.1.2018 <http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/791/Y%20kusagi.pdf>

Valle, M. and Perrewe, P. L. (2000). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*, 53(3), 359-386.

Vigoda, E. (2001). Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain. *Human Relations*, 54(11), 1483-1518.

Vigoda, E. and Cohen, A. (2002). Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324.

Vigoda-Gadot, E. (1999). Organizational Politics, Job Attitudes and Work Outcomes: Exploration and Implications for Public Sector. *Journal Vocational Behavior*, Vol.57, 326-347.

Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H., ve Ben-Zion, E. (2003). Politics and Image in the Organizational Landscape. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 764-787.

Vigoda-Gadot, E. and Kapun, D. (2005). Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organisations: A Test of one Model Across two Sectors. *Policy & Politics*, 33(2), 251-276.

Vredenburg, D. J. and Maurer, J. G. (1984). A Process Framework of Organizational Politics. *Human Relations*, 37(1), 47-65.

Wagner, R. H. (1988). Economic İnterdependence, Bargaining Power, and Political İnfluence. *International Organization*, 42(3), 461-483.

Welsh, M. A. and Slusher, E. A. (1986). Organizational Design as a Context for Political Activity. *Administrative Science Quarterly*, 389-402.

Williams, K. C. and Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 1.

Yakut, İ. (2014). Yorumlayıcı Paradigma Yaklaşımı Kavramlarıyla Sinema Sanatı Üretimine Bakış. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 15-29.

Yalçın, O., Sökmen, A. B. and Kulak, H. (2013). Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları. *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları*, 12, 24.

Yılmaz, D. Ö. (2014). Perception of Organizational Politics and İmpression Management Behaviors: A Tourism İndustry Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 98-109.

Yukl, G. and Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral İnfluence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132.

Yüksel, M. ve Bolat, T. (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(3), 173-204.

Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York, NY: Amacom. 333-728.



## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, aşağıdaki ifadeler “işiniz ve işyeriniz hakkındaki düşüncelerinizi ve görüşlerinizi saptamaya” yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığımız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Bu ankette, isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur.**

**Danışman: Prof. Dr. Tamer BOLAT**

**Öğrenci: Fırat SEVER**

SORU NO	Lütfen her bir satırdaki ifadelere katılma durumunuzu aşağıdaki ölçeği dikkate alarak belirtiniz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	İşletmemde, hak edenden ziyade iltimas gösterilen kişiler öne çıkar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	İşletmemde, her şeye evet diyen insanlara yer yoktur. Amirlerle aynı fikirde olunmasa bile iyi fikirler kabul görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	İşletmemde, bireyler herkes tarafından kabul edilen fikirleri eleştirse bile dobra dobra konuşmaya teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	İşletmemde, kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	İşletmemde insanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan, özgürce konuşamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	İşletmemde sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	İşletmemde genellikle en çok çalışanlar terfi eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	İşletmemde çalışanlar, terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	İşletmemde tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	İşletmemde kimsenin meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	İşletmemde, işletme kurallarıyla bağdaşmayan, herhangi bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Bu işletmede çalıştığımдан beri, terfi ve zamlar alakalı mevzuatın herhangi birinin çıkarı doğrultusunda kullanıldığını görmedim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

13.	İstedigimi kabul etmesi konusunda yöneticimi ikna etmek için iş arkadaşlarımdan desteğini alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	İsteğimi yapacak olursa, ben de yöneticime kendisi için bir şeyler yapmayı öneririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	İstekte bulunurken çok kibar ve alçak gönüllü davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Yöneticim üzerinde baskı yapması için üst yönetime başvururum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	İsteğimi kabul etmesi için geçmişte yöneticime yaptığım yardımları hatırlatırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Yöneticimden bir şey istemeden önce yöneticimin benden memnun kalması için çok çalışır ve caba harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Yöneticimi ikna etmek için mantıklı deliller sunarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	İsteğimi yaptırabilmem için gerekirse yöneticimle çatışmayı göze alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	İstekte bulunmadan önce yöneticime arkadaşça yaklaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Pozisyonumu desteklemek için gerçekleri, rakamları ve diğer bilgileri kullanırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	İsteğimi desteklemeleri için astlarımdan desteğini ve işbirliğini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Beni desteklemeleri için üst yönetimin resmi olmayan desteğini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	Eğer yöneticim istediğimi yerine getirirse mesai saati dışında çalışmak gibi fedakârlıklarda bulunmayı öneririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	İsteğimin nedenlerini yöneticime çok dikkatli bir şekilde açıklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	İstedigimi elde etmek için yöneticime kızgınlığımı sözlü olarak ifade ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Etkileme davranışlarını kullanırım; istekte bulunma, teslim tarihi belirleme ve yoğun duygularımı ifade etme gibi şeyleri denerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Emir komuta zincirinde yöneticim üzerinde etkisi olan üst kademe yöneticilere güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Yöneticimi etkilemeleri konusunda bana yardım etmeleri için diğer çalışanları harekete geçiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Yöneticime engel olmak için sahip olduğum önemli bilgileri kimi zaman gizlerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Yöneticime engel olmak için işleri bilinçli olarak yavaşlatırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	Yöneticimin başarılı olmasını engellemeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1. Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Kadın ( )
2. Yaşınız: ...
3. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? ...
4. Medeni durumunuz: Evli ( ) Bekâr ( )
5. Eğitim düzeyiniz:
  - ( ) Lise
  - ( ) Ön lisans
  - ( ) Lisans
  - ( ) Yüksek Lisans
6. Kadro durumunuz: Kadrolu ( ) Kadrosuz ( )
7. Çalıştığınız departman: ...