

**T.C.**  
**KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖRGÜTSEL**  
**GÜVEN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ:**  
**TÜRKİYE-ROMANYA KARŞILAŞTIRMASI**

**Hamdi Orhun GÜLBAHAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KIRŞEHİR-2020**



**©2020-Hamdi Orhun GÜLBAHAR**

**T.C.**  
**KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖRGÜTSEL  
GÜVEN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ:  
TÜRKİYE-ROMANYA KARŞILAŞTIRMASI**

**THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL  
POLITICS ON ORGANIZATIONAL TRUST AND  
TURNOVER INTENTION: COMPARISON OF TURKEY  
AND ROMANIA**

**Hazırlayan**

**Hamdi Orhun GÜLBAHAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA**

**KIRŞEHİR-2020**

## KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Hamdi Orhun GÜLBAHAR tarafından hazırlanan “*Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye-Romanya Karşılaştırması*” adlı tez çalışması ..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Danışman .....(İmza)

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye.....(İmza)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../20..

Hamdi Orhun GÜLBAHAR

İmza

## ÖZET

# ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE-ROMANYA KARŞILAŞTIRMASI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Hamdi Orhun GÜLBAHAR

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

2020 – (xviii + 137)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Jüri

Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Bu çalışmanın amacı, Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel politika algılarının, örgütsel güven düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerini ne şekilde etkilediğini ortaya koymak ve araştırmaya konu olmuş iki farklı kültüre mensup çalışanlar arasında bir karşılaştırma yapmaktır. Araştırmanın Türkiye örneklemini, Ankara şehrinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları (n=407) oluşturmaktadır. Araştırmanın Romanya örneklemini ise Bükreş şehrinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır (n=402). Bu çalışmada veriler, Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen, Yeliz Mohan Bursalı (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilen Örgütsel Politika Algısı Ölçeği, Omarov (2009) tarafından çeşitli yabancı ölçekler aracılığıyla oluşturulan Örgütsel Güven Ölçeği, Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilen, Küçükusta (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinden oluşan bir anket yardımıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler, keşfedici faktör analizi, çoklu regresyon analizi, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre; örgütsel politika algısının genel politik davranışlar ve çalışma arkadaşlarının davranışları boyutları hem Türkiye hem de Romanya örneklemlerinde örgütsel güven üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Buna karşın örgütsel politika algısının terfi-ücret uygulamaları boyutunun her iki örnekleme de örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkiye

sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel politika algısının genel politik davranışlar ve çalışma arkadaşlarının davranışları boyutlarının Türkiye ve Romanya örneklemlerinde işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu saptanmış olup, örgütsel politika algısının terfi-ücret uygulamaları boyutunun Türkiye örnekleminde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, Romanya örnekleminde ise pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak araştırmanın bazı kısıtlarının bulunduğu vurgulandıktan sonra, hem araştırmaya konu olan sektördeki işletmelere konu ile ilişkili araştırma bulgularına dayalı olarak bazı önerilerde bulunulmuş hem de gelecekte benzer konularda yapılacak araştırmalara ilişkin öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Politika, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Güven



## **ABSTRACT**

# **THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL POLITICS ON ORGANIZATIONAL TRUST AND TURNOVER INTENTION: COMPARISON OF TURKEY AND ROMANIA**

**M.Sc.Thesis**

**Preparer: Hamdi Orhun GÜLBAHAR**

**Advisor: Asst. Prof. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA**

**2020 - (xviii + 137)**

**Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences**

**Department of Business**

**Jury**

**Asst. Prof. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA**

**Prof. Dr. Musa ÖZATA**

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

The aim of this study is revealing the perception of organizational politics impacts on organizational trust and turnover intention on 4-5 stars hotel employees who work in cities of Bucharest and Ankara, and comparing their perspectives which come from two different cultural background. Turkey sample consists of 407 (n=407) 4-5 stars hotel employees from Ankara, who volunteer to participate. Romania sample consists of 402 (n=402) 4-5 stars hotel employees from Bucharest, who volunteer to participate. The data have collected by three different surveys which are Scale of Perception Organizational Politics developed by Kacmar-Ferris (1991) and translated to Turkish by Yeliz Mohan Bursalı (2008), Scale of Organizational Trust built up by Omarov (2009), Scale of Turnover Intention developed by Wayne-Shore-Linden (1997) and adapted to Turkish by Küçükusta (2007). Collected data have analyzed by statistical programme methods such as exploratory factor analysis (efa), multiple regression analysis, independent sample t test, one-way analysis of variance (anova).

According to the findings in this research, it has been found that general political behavior and co-workers behavior as the dimensions of organizational politics perception had a negative effect on organizational trust for both Turkey and Romania samples. However, it has been observed that promotion-pay administration as the dimension of organizational politics perception does not have a significant effect on organizational trust for both Turkey and Romania samples. In addition, according to the findings in this research, it has been determined that general political behavior and co-workers behavior as the dimensions of organizational politics perception have a positive effect on turnover intention for both Turkey and Romania samples. However, it has not been found a

significant effect of promotion-pay dimension of organizational politics perception on turnover intention for Turkey sample and it has been found that promotion-pay dimension of organizational politics perception has a positive effect on turnover intention for Romania sample. Finally some limitations of the study have been emphasized and various suggestions have been made for future researches or organizations in the industry based on our findings.

**Keywords:** Perception of Organizational Politics, Organizational Trust, Turnover Intention



## ÖN SÖZ

Bu çalışmada, Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanlarının örgütsel politika algılarının, örgütsel güven düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu iki farklı kültürdeki çalışanların örgütsel politika algılarının, örgütsel güven düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediği ortaya konularak, iki kültüre ait bir karşılaştırma yapılmıştır. Ayrıca, iki kültürdeki farklı demografik özelliklere sahip grupların örgütsel politika algısına dair bir karşılaştırmaya yer verilmiştir. Örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramları gün geçtikçe daha rekabetçi ve insan odaklı hale gelen işletmeler için hayati öneme sahip kavramlardır. Örgütsel davranış alanında araştırma yapan pek çok araştırmacı söz konusu kavramlarla ilgili çalışma yapmış olmasına karşılık bu kavramların kültürler arası karşılaştırmasını yapan çalışmalar literatürde yok denilecek kadar azdır. Bu nedenle, araştırma ile örgütsel politika algısı kavramının sonuçlarının farklı kültürlerde çalışan bireylere nasıl etki ettiğinin anlaşılması, konu ile ilgili yapılacak araştırmalara katkı sağlaması, konaklama ve turizm sektörlerinde çalışan işletmeler için örgütsel politika algısı kavramının anlaşılması ve bu konuya ilişkin işletmelerin farkındalıklarının artırılması hedeflenmektedir.

Bu araştırmanın literatüre, belirtilen bu hususlarda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu vesileyle, çalışmanın başından sonuna kadar, beni sürekli destekleyen ve değerli bilgilerini benimle paylaşan danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA'ya teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca, her daim bilgileriyle bize önemli katkılar sağlayan Sayın Hocalarım Prof. Dr. Musa ÖZATA'ya, Dr. Öğr. Üyesi Emine ŞENER'e, Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, araştırma süreci boyunca çalışmada önemli emek ve yardımları geçen değerli hocam Araş. Gör. Dr. Fatma KORKMAZ'a, değerli arkadaşlarım Cansu BAŞAR'a, Diana Raluca CRUCERU'ya, Ionut CHİSAR'a, Ana Maria DAMIAN'a, Bianca Valentina PATRASCUTA'ya ve sevgili kardeşim B. Alp GÜLBAHAR'a da ayrı ayrı teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	3
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	3
1.5. TANIMLAR.....	4
BÖLÜM II.....	5
2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA.....	5
2.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA TANIMI.....	5
2.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ÇALIŞMALARINDA BAKIŞ AÇILARI.....	8
2.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKAYA AİT KAVRAMLAR.....	14
2.3.1. Güç.....	14
2.3.1.1. Resmi (Biçimsel) Güç.....	15
2.3.1.1.1. Zorlayıcı Güç.....	15
2.3.1.1.2. Ödül Gücü.....	16
2.3.1.1.3. Meşru Güç.....	16
2.3.1.2. Kişisel Güç.....	17
2.3.1.2.1. Uzmanlık Gücü.....	17

2.3.1.2.2. Bireysel Güç (Referans Gücü).....	18
2.3.2. Etkileme Taktikleri.....	18
2.3.2.1. Akılcı İkna.....	18
2.3.2.2. Dikkat Uyandırma.....	18
2.3.2.3. Baskı.....	19
2.3.2.4. Danışma.....	19
2.3.2.5. Birleşme.....	19
2.3.2.6. Değişim.....	19
2.3.2.7. Meşruluk.....	19
2.3.2.8. Sevgi Kazanma.....	19
2.3.2.9. Kişisel İstekler.....	20
2.3.3. Politik Davranış.....	20
2.3.3.1. Politik Davranışın Boyutları.....	20
2.3.3.2. Politik Davranışın Nedenleri ve Sonuçları.....	21
2.3.4. Politik Taktikler.....	23
2.3.4.1. Onaylanmış Politik Taktikler.....	24
2.3.4.2. Onaylanmamış Politik Taktikler.....	25
<b>2.4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI.....</b>	<b>25</b>
2.4.1. Örgütsel Politika Algısının Boyutları.....	27
2.4.1.1. Genel Politik Davranışlar.....	28
2.4.1.2. Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak.....	29
2.4.1.3. Ücret-Terfi.....	30
2.4.2. Güncel Örgütsel Politika Algısı Modeli.....	31
2.4.2.1. Örgütsel Politika Algısının Öncülleri.....	33
2.4.2.1.1. Örgütsel Etkiler.....	33
2.4.2.1.2. Meslek-İş Çevresi Etkileri.....	33
2.4.2.1.3. Kişisel Etkiler.....	34
2.4.2.2. Örgütsel Politika Algısının Ara Faktörleri.....	35
2.4.2.3. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları.....	36

<b>2.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>37</b>
2.5.1. Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Olan Çalışmalar.....	37
2.5.2. Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Olan Çalışmalar.....	39
<b>2.6. BÖLÜM ÖZETİ .....</b>	<b>40</b>
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>42</b>
<b>3. ÖRGÜTSEL GÜVEN .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1. GÜVEN TANIMI .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2. GÜVEN KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI .....</b>	<b>44</b>
3.2.1. Hesaba Dayalı Güven .....	44
3.2.2. Bilgiye Dayalı Güven .....	45
3.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	45
<b>3.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN .....</b>	<b>45</b>
3.3.1. Örgütsel Güven Boyutları.....	47
3.3.1.1. Üstlere-Amirlere Güven .....	47
3.3.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven .....	48
3.3.1.3. Örgüte Güven .....	49
3.3.2. Örgütsel Güven Modelleri .....	50
3.3.2.1. Mishra Güven Modeli.....	50
3.3.2.1.1. Yetkinlik .....	50
3.3.2.1.2. Açıklık .....	51
3.3.2.1.3. İlgililik .....	51
3.3.2.1.4. Güvenilirlik.....	51
3.3.2.2. Cummiings ve Bromiley Güven Modeli .....	51
3.3.2.3. Schokley-Zabalak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	52
3.3.2.4. Mayer, Davis, Schoorman Güven Modeli .....	52
3.3.3. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Çıktıları .....	52
<b>3.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>54</b>
3.4.1. Örgütsel Güven ile İlgili Yurtiçinde Yapılmış Olan Çalışmalar .....	54
3.4.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yurtdışında Yapılmış Olan Çalışmalar .....	55

<b>3.5. BÖLÜM ÖZETİ</b> .....	<b>55</b>
<b>BÖLÜM IV</b> .....	<b>57</b>
<b>4.İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b> .....	<b>57</b>
<b>4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ</b> .....	<b>57</b>
<b>4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI</b> .....	<b>57</b>
<b>4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER</b> .....	<b>58</b>
4.3.1. Kişisel Faktörler .....	<b>59</b>
4.3.2. Örgütsel Faktörler.....	<b>59</b>
4.3.3. Dışsal (Çevresel) Faktörler.....	<b>60</b>
<b>4.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI</b> .....	<b>60</b>
<b>4.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİYİ YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR</b> ..	<b>61</b>
4.5.1. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Olan Çalışmalar .....	<b>61</b>
4.5.2. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Olan Çalışmalar.....	<b>62</b>
<b>4.6. BÖLÜM ÖZETİ</b> .....	<b>63</b>
<b>BÖLÜM V</b> .....	<b>64</b>
<b>5. YÖNTEM</b> .....	<b>64</b>
<b>5.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ, MODELİ, AMACI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>64</b>
<b>5.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ</b> .....	<b>64</b>
<b>5.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI</b> .....	<b>66</b>
5.3.1. Örgütsel Politika Ölçeği .....	<b>68</b>
5.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği .....	<b>69</b>
5.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği .....	<b>69</b>
<b>5.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI</b> .....	<b>70</b>
<b>5.5. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE AİT BİLGİLER</b> .....	<b>70</b>
5.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	<b>70</b>
5.5.1.1. Araştırmanın Türkiye Örnekleminde Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri .....	<b>70</b>
5.5.1.2. Araştırmanın Romanya Örnekleminde Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri .....	<b>71</b>
5.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri .....	<b>72</b>

5.5.2.1. Türkiye Örnekleme Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	72
5.5.2.1.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	72
5.5.2.1.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	74
5.5.2.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	75
5.5.2.2. Romanya Örnekleme Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	76
5.5.2.2.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	76
5.5.2.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	78
5.5.2.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları .....	80
<b>5.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>81</b>
<b>BÖLÜM VI.....</b>	<b>83</b>
<b>6. BULGULAR .....</b>	<b>83</b>
<b>6.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>83</b>
<b>6.2. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEK SORUNLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI BİLGİLER .....</b>	<b>85</b>
6.2.1. Türkiye Örnekleminde Kullanılan Örgütsel Politika Algısı Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı Bilgiler .....	85
6.2.2. Romanya Örnekleminde Kullanılan Örgütsel Politika Algısı Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı Bilgiler .....	88
<b>6.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>	<b>91</b>
6.3.1. Araştırmanın Türkiye ve Romanya Örneklemine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Örgütsel Politika Algısı Boyutları-Örgütsel Güven) .....	91
6.3.1. Araştırmanın Türkiye ve Romanya Örneklemine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Örgütsel Politika Algısı Boyutları-İşten Ayrılma Niyeti).....	94
<b>6.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN DEMOGRAFİK FARKLILIKLAR ANALİZ SONUÇLARI .....</b>	<b>97</b>
6.4.1. Araştırmanın Türkiye Örneklemine Ait Demografik Farklılıklar Analiz Sonuçları .	98
6.4.2. Araştırmanın Romanya Örneklemine Ait Demografik Farklılıklar Analiz Sonuçları .....	99

6.4.3. Araştırmanın Türkiye ve Romanya Örneklemine Ait Demografik Farklılıklar Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması .....	102
<b>6.5. ARAŞTIRMA MODELİNE AİT HİPOTEZ SONUÇLARININ TÜRKİYE VE ROMANYA ÖRNEKLEMLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI.....</b>	<b>103</b>
<b>BÖLÜM VII .....</b>	<b>105</b>
<b>7. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>105</b>
<b>7.1. TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>105</b>
<b>7.2 ÖNERİLER.....</b>	<b>110</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>112</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>128</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>137</b>

## TABLolar LİSTESİ

## Sayfa

<b>Tablo 2.1.</b> Örgütsel Politika Tanımlamaları .....	<b>5</b>
<b>Tablo 3.1.</b> Örgütsel Güvenin Öncülleri Ve Sonuçları.....	<b>53</b>
<b>Tablo 5.1.</b> Araştırmanın Türkiye Örnekleminde Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	<b>71</b>
<b>Tablo 5.2.</b> Araştırmanın Romanya Örnekleminde Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	<b>71</b>
<b>Tablo 5.3.</b> Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Kmo Değeri Ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Türkiye).....	<b>72</b>
<b>Tablo 5.4.</b> Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Türkiye) .....	<b>72</b>
<b>Tablo 5.5.</b> Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Türkiye) .....	<b>73</b>
<b>Tablo 5.6.</b> Örgütsel Güven Ölçeğinin Kmo Değeri Ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Türkiye).....	<b>74</b>
<b>Tablo 5.7.</b> Örgütsel Güven Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Türkiye).....	<b>74</b>
<b>Tablo 5.8.</b> Örgütsel Güven Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Türkiye).....	<b>75</b>
<b>Tablo 5.9.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Kmo Değeri Ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Türkiye).....	<b>75</b>
<b>Tablo 5.10.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Türkiye) .....	<b>76</b>
<b>Tablo 5.11.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Türkiye) .....	<b>76</b>
<b>Tablo 5.12.</b> Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Kmo Değeri Ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Romanya) .....	<b>77</b>
<b>Tablo 5.13.</b> Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Romanya).....	<b>77</b>
<b>Tablo 5.14.</b> Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Romanya)...	<b>78</b>
<b>Tablo 5.15.</b> Örgütsel Güven Ölçeğinin Kmo Değeri Ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Romanya) .....	<b>78</b>
<b>Tablo 5.16.</b> Örgütsel Güven Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Romanya) .....	<b>79</b>
<b>Tablo 5.17.</b> Örgütsel Güven Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Romanya) .....	<b>79</b>

<b>Tablo 5.18.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Kmo Değeri Ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Romanya).....	<b>80</b>
<b>Tablo 5.19.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Romanya).....	<b>80</b>
<b>Tablo 5.20.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Romanya).....	<b>81</b>
<b>Tablo 6.1.</b> Türk Ait Demografik Bilgiler.....	<b>83</b>
<b>Tablo 6.2.</b> Romen Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	<b>84</b>
<b>Tablo 6.3.</b> Türkiye Örnekleme Örgütsel Politika Algısı Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri.....	<b>85</b>
<b>Tablo 6.4.</b> Türkiye Örnekleme Örgütsel Güven Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri .....	<b>86</b>
<b>Tablo 6.5</b> Türkiye Örnekleme İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri .....	<b>87</b>
<b>Tablo 6.6.</b> Romanya Örnekleme Örgütsel Politika Algısı Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri.....	<b>88</b>
<b>Tablo 6.7.</b> Romanya Örnekleme Örgütsel Güven Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri .....	<b>90</b>
<b>Tablo 6.8.</b> Romanya Örnekleme İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri.....	<b>91</b>
<b>Tablo 6.9.</b> Araştırmanın Türkiye ve Romanya Örneklemlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Örgütsel Politika Algısı Boyutları-Örgütsel Güven).....	<b>92</b>
<b>Tablo 6.10.</b> Araştırmanın Türkiye ve Romanya Örneklemlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Örgütsel Politika Algısı Boyutları-İşten Ayrılma Niyeti).....	<b>95</b>
<b>Tablo 6.11.</b> Türkiye Örnekleme Demografik Farklılıklar Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	<b>98</b>
<b>Tablo 6.12.</b> Türkiye Örnekleme Demografik Farklılıklar Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	<b>98</b>
<b>Tablo 6.13.</b> Demografik Farklılıklar Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları .....	<b>100</b>
<b>Tablo 6.14.</b> Romanya Örnekleme Demografik Farklılıklar Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	<b>100</b>

<b>Tablo 6.15.</b> Örgütsel Politika Algısının Türkiye ve Romanya Üzerinde Değerlendirilmesi .....	<b>101</b>
<b>Tablo 6.16.</b> Türkiye ve Romanya Örnekleri İçin Arştırmanın Kabul Edilen ve Reddedilen Hipotezleri .....	<b>103</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

## Sayfa

Şekil 2.1. Politik Davranış Boyutları..... 21

Şekil 2.2. Güncel Örgütsel Politika Algısı Modeli..... 32



## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>akt.</b>	Aktaran
<b>bkz.</b>	Bakınız
<b>çev.</b>	Çeviri
<b>İ.K.Y.</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KMO</b>	Kaiser Mayer Olkin
<b>POPS</b>	Perceptions of Organizational Politics Scale (Örgütsel Politika Algısı Ölçeği)
<b>t.y.</b>	Tarih Yok
<b>vd.</b>	Ve Diğerleri
<b>VIF</b>	Variance Inflation Factors (Varyans Büyütme Faktörü)

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

Örgütler geçmişten günümüze, toplumun karmaşık problemlerini çözmekte öncü bir rol oynamışlardır. Teknolojideki yenilikler, nüfustaki artış, giderek artan rekabet koşulları dünyamızın sosyal, kültürel ve ekonomik yapısında birçok değişikliğe neden olmuş, değişen koşullarla birlikte örgütler de bir takım değişikliklere uğramışlardır. Günümüzde örgütler, çok çeşitli sosyal, politik, ekonomik hedefleri yerine getirmede ve çağımızın karmaşık problemlerini çözmeye hayati bir öneme sahiptirler. Örgütleri inceleyen ilk araştırmacılar, örgütlerin işlevleriyle ilgilenmiş ve örgütlerdeki insan unsurunu göz ardı etmişlerdir. İlerleyen yıllarda, insan unsuru çeşitli araştırmacılar tarafından örgütlerde kritik öneme sahip bir konu olarak kabul görmüştür. Günümüzde de kabul gören ve gelişen bu görüş doğrultusunda, insan psikolojisi, insan davranışları, insan verimliliği gibi konular örgütlerin hayatta kalabilmesinde ve rekabet edebilmesinde hayati öneme sahiptir. Geçmişten günümüze, örgütlerde insan faktörünü inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Son kırk yılda önem kazanan konulardan bir tanesi de örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramlarıdır. Örgütsel politika; örgüt içerisindeki diğer bireylerin durumları gözlemlenmeden, kişisel çıkarları geliştirmeye yönelik birey eylemleridir (Kacmar ve Baron, 1999: akt. Wangui ve Stephen, 2014: 159). Örgütsel politika kavramı, ilk başlarda sadece işlev ve amaç bakımından ele alınmış fakat çalışanların örgütsel politikaları nasıl tanımladığı üzerinde durulmamıştır (Drory ve Romm, 1988: 167-168). İlerleyen yıllarda, çalışanların örgütsel politika algısı yönünde araştırmaların yapılması gerektiği görüşü yaygınlaşmış ve örgütsel politika algısı kavramı doğmuştur. Örgütsel politika algısı kavramı; bireylerin, başkalarının davranışlarını algılama sürecinden geçirdikten sonra söz konusu davranışları örgütsel politika olarak algılamaları durumudur. Gözleme ve izlenime dayalı subjektif bir kavram söz konusu olmakla birlikte, etkileri ve sonuçları bakımından örgütlerdeki bireylerin yaşamını şekillendirmekte ve çeşitli iş çıktılarına etki etmektedir (Eryılmaz, 2014: 25; Şevik, 2019: 51; Ercan, 2019: 26). Örgütsel politika algısı, iş yerlerinde iş tatminini, iş performansını, iş bağlılığını ve örgütsel bağlılığı etkileyebilmekte, örgütsel sinizme ve örgütsel geri çekilmeye neden olabilmektedir. Ayrıca iş yerlerinde yüksek derecede örgütsel politika algısının olması durumunda çalışanlar örgütsel politikalara daha fazla müdahil olma isteği yaşayabilmektedirler (Ferris vd., 2002: 235).

Bu çalışmanın bir diğer değişkeni ise örgütsel güven kavramıdır. Güven kelimesi

Türkçe’de; “Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” anlamında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011: parag. 1). Örgütsel güven kavramı ise, örgütsel davranış literatürüne konu olmuş, örgüte güven, yöneticilere güven ve meslektaşlara güven boyutlarını içeren çok boyutlu bir güven anlamını ifade etmektedir (Joseph ve Winston, 2005: 7). Örgütsel güven kavramı üzerinde pek çok araştırma yapılmış ve yapılan araştırmalar, güven kavramının örgütler açısından çok ciddi sonuçlarının olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel güven örgütlerde iletişimin gelişmesine katkıda bulunmakta, değişimi teşvik etmekte, çalışanların morallerine etki etmekte, yeniliği ve öğrenmeyi teşvik etmektedir (Polat, 2009; akt. Erdal, 2020: 15).

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan işten ayrılma niyeti kavramı ise, örgütlerdeki memnuniyetsiz bireyler tarafından tasarlanan, çalışma durumundan ve örgütten kaçış amacı taşıyan bir dizi davranıştır (Hanisch ve Hulin, 1990: 63). Mobley vd. (1979: 494-520)’nin literatür araştırması yaparak sınıflandırdığı, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerden kaynaklanan işten ayrılma davranışı, işten ayrılan bireyler, örgütler, işten ayrılmalar sonucunda örgütte çalışmaya devam eden bireyler açısından pek çok olumlu ve olumsuz sonuçlar barındırmaktadır (Mobley, 1982: 113). Bu literatür ışığında, çalışmamızın amacı ciddi etkileri olan bu kavramlardan, örgütsel politika algısının, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin, iki farklı kültür üzerindeki yansımalarını ortaya koymak ve bu iki farklı kültüre sahip toplum arasında söz konusu kavramlar hakkında bir karşılaştırma yapmaktır. Örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramları günümüzün dünyasında hem çalışanlar, hem işletmeler hem de ülke ekonomileri için ciddi etkileri olan kavramlardır. Literatür incelendiğinde, örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramları her geçen gün önem kazanmasına karşın, bu kavramların farklı kültürlerdeki etkilerini inceleyen araştırmalar çok azdır. Bu nedenle, çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Örgütsel politika algısı kavramıyla ilgili pek çok araştırma yapılmış, konu oldukça genişlemiştir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda, bireylerin örgütsel politika algılarının, kişisel ve örgütsel anlamda pek çok sonucunun olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın, politik davranış kavramının kültürel boyutunu inceleyen çalışma sayısı çok azdır (Vigoda, 2001: 1484). Konuyla ilgili olarak, literatür taraması yapılmış ve örgütsel politika algısının,

farklı kültürlerde etkilerini inceleyen ve karşılaştıran araştırma sayısının çok az olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, örgütsel politika algısının örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde incelenmiş ve iki farklı kültüre mensup çalışanlar üzerinde bir karşılaştırma yapılmıştır. Araştırmanın problem cümlesi “Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerdeki çalışanların örgütsel politika algısının, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi Romen meslektaşlarına göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu çalışmanın temel amacı; Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel politika algılarının, örgütsel güvenlerini ve işten ayrılma niyetlerini ne şekilde etkilediğini ortaya koymak ve araştırmaya konu olmuş iki farklı kültüre mensup çalışanlar arasında bir karşılaştırma yapmaktır. Örgütsel politika algılarının farklı kültürlerde araştırılması, kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ve gün geçtikçe insan odaklı hale gelen örgütsel araştırmalara gelecekte ışık tutacaktır. Bu nedenlerle, çalışma özgün bir nitelik taşımaktadır.

## **1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu araştırma;

- Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarıyla,
- Araştırmanın yapıldığı 2019 yılıyla,
- Araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarla,
- Katılımcılardan toplanan verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistik yöntemleriyle sınırlıdır.

## **1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, araştırmanın konusu olan kavramları iyi yansıttığı ve araştırmaya katılan katılımcıların sorulara samimi ve gerçeği yansıtan

cevaplar verdiği varsayılmıştır.

## 1.5. TANIMLAR

Algı: “Bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma, idrak.” anlamında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011: parag. 1).

Örgütsel Politika: Örgütsel politika, belirsizlik durumlarında ortaya çıkan ve örgütün resmi amaçlarıyla çelişen, bireysel çıkar ve amaçlara hizmet eden, örgüt içindeki davranışlardır (Drory ve Romm, 1990: 1145-1149).

Örgütsel Güven: Örgütsel güven kavramı, içerisinde örgüte güven, yöneticilere güven ve meslektaşlara güven kavramını içeren çok boyutlu bir kavramdır (Joseph ve Winston, 2005: 7).

İşten Ayrılma Niyeti: İşten ayrılma niyeti, örgütlerdeki memnuniyetsiz bireyler tarafından planlanan, çalışmadan ve rgttten kaçış amacı taşıyan bir dizi davranıştır (Hanisch ve Hulin, 1990: 63).

## BÖLÜM II

### 2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA

#### 2.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA TANIMI

Antik Yunanca’da hem şehir hem de devlet anlamında kullanılan “polis” kelimesinden türeyen politika sözcüğü (Klosko, 2012:10), birden çok anlamı barındırmaktadır. Türk Dil Kurumu’nun hazırladığı Güncel Türkçe Sözlük’e göre politika kelimesi Türkçe’de;

*“Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa, davranış biçimi, düşünce yapısı, bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme.”* anlamlarında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011: parag. 1).

Politika kavram olarak sosyoloji, felsefe, kamu yönetimi gibi pek çok bilim dalına konu olmuştur (Şefik, 2019:42; Ercan, 2019:3). Yüzyıllardır güncelliğini koruyan bir kavram olmasına karşın politika örgütsel davranış bilimi literatürüne son 40 yılda girmiştir. Yapılan ilk çalışmalar, örgüt içerisinde sergilenen politik davranışların neler olduğunu saptama ve çeşitli politik davranış türlerini tanımlamaya yönelik olarak yapılmıştır. Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalar ise politik davranışları onaylanmış ve onaylanmamış politik davranışlar olarak ikiye ayırmış ve bu ayrımın kıstası olarak sergilenen politik davranışların, örgütsel amaçlarla çelişip çelişmediği sorusunu gündeme getirmiştir. Son yıllarda yapılan çalışmalar ise politik davranışları objektif bir kavram olarak değerlendirmiş olup, politik davranışlardan ziyade, belirli davranış kalıplarının örgüt içerisinde politik olarak algılanıp algılanmadığına odaklanmıştır (Wankel, 2008: 211-212).

Literatürde örgütsel politikaya ilişkin pek çok tanımlama bulunmaktadır, yapılan örgütsel politika tanımlamaları incelendiğinde Tablo 2.1’deki tanımlamalar karşımıza çıkmaktadır;

**Tablo 2.1. Örgütsel Politika Tanımlamaları**

Yazar	Sene	Tanım
Schelling	(1960)	Konrolü, etkinliği ve kaynakları kaybetmemek veya elde etmek için yapılan taktiksel güç kullanımüdür.
Burns	(1961)	Bireylerin rekabeti, gereken durumlarda kaynak olarak kullanılmasıdır.
Pettigrew	(1973)	Birey ya da grupların, örgütün kaynak paylaşım sistemine karşı hak iddia eden davranışlarıdır.

**Tablo 2.1. Örgütsel Politika Tanımlamaları**  
(devam)

Frost ve Hayes	(1977)	Bir grup örgüt üyesinin, örgüt içerisindeki kaynaklarını arttırmak veya korumak için diğer örgüt üyelerinin bu durumu farkederek kabul edeceği veya karşı koyabileceği şekilde hareket etmesidir.
Mayes ve Allen	(1977)	Örgüt tarafından onaylanmamış sonuçları elde etmek için veya örgüt tarafından onaylanmış sonuçları, örgüt tarafından onaylanmamış araçlarla elde etmek için yapılan etki yönetimidir.
Tushman	(1977)	Örgütün amacını, yönetimini ve diğer önemli fonksiyonlarını tayin etmek için yetki ve güç kullanımınıdır.
Allen vd.	(1979)	Bireylerin veya grupların kişisel çıkarlarını korumak veya arttırmaya yönelik olarak yaptıkları, kasıtlı ve etkili eylemlerdir.
Pfeffer	(1981)	Örgütte kaynaklar üzerinde belirsizliğin veya rekabetin olduğu bir ortamda, kaynakları ve gücü elde etmek, geliştirmek ve kullanmak için yapılan faaliyetlerdir.
Porter vd.	(1981)	Birey veya grupların kişisel çıkarlarını arttırmak ya da korumak amacıyla yaptığı ve başkasının kişisel çıkarlarını tehdit eden, özgür iradeyle yapılmış etkileme girişimleridir.
Mintzberg	(1983)	Gayr-ı resmi, sınırlı derecede gözlemlenebilen, tipik olarak örgütte ayrışma yaratan, en önemlisi teknik anlamda gayr-ı meşru şekilde uygun görülüş, ne resmi bir otorite tarafından kabul gören, ne bir ideoloji olarak kabul edilebilen, ne de bir uzmanlık alanı tarafından onaylanan (bunlardan biri kullanılabilir) birey ve grup davranışıdır.
Gray ve Ariss	(1985)	Örgütte ortak çıkarlar ve amaçlarla çelişen davranış sergileme biçimleri mümkün olduğunda, bireylerin ya da grupların kişisel çıkarlarını arttırmak veya korumak için sergilediği kasıtlı etkileme davranışlarıdır.
Ferris vd.	(1989)	Stratejik olarak kısa ve uzun vadeli çıkarları en üst düzeye çıkarmak için davranışların tasarlandığı, başkalarının çıkarlarıyla çelişen veya çelişmeyen bir sosyal etki sürecidir.
Ferris vd.	(1995)	Örgüt tarafından resmi olarak onaylanmayan, doğal olarak gerçekleşmesine ve bazen faydalı olabilmesine rağmen, çalışma ortamında belirsizlik, çatışma ve uyumsuzluk üretme potansiyeline sahip olabilen davranış ürünüdür.
Cropanzano vd.	(1995)	Uygulayan kişinin kişisel çıkarlarını korumaya veya arttırmaya yardım edebilecek ve ödüller sağlayan kişilere yönelik sosyal etki sürecidir.
Bacharach ve Lawler	(1998)	Örgütlerdeki bireylerin veya grupların kazanılmış menfaatlerinin veya çıkarlarının söz konusu olduğu örgütsel stratejilere, politikalara veya uygulamalara destek sağlama veya bunlara karşı çıkma çabalarıdır.
Kacmar ve Baron	(1999)	Örgüt içerisindeki diğer bireylerin durumları gözetilmeksizin, kişisel çıkarları geliştirmeye yönelik birey eylemleridir.

**Tablo 2.1. Örgütsel Politika Tanımlamaları**  
(devam)

Ferris vd.	(2000)	Bireyin kendi kendine hizmet etme niyetine yönelik davranışlarının özellikleridir. Bireyin çalışma ortamının, kendi kendine hizmet etme davranışlarını sergileyen iş arkadaşları ve denetçiler tarafından ne ölçüde karakterize edildiği konusundaki öznel değerlendirmesidir.
Butcher ve Clarke	(2001)	Örgütlerde, bireylerin ve grupların kendi çıkarlarını gözetmek için güç kullanımı konusundaki bilinçli çabalarıdır.
Ferris vd.	(2003)	Örgüt içindeki iş, karar verme ve kaynak tahsis süreçlerinde politik davranışların ne kadar yaygın olduğu, örgütsel politikayı göstermektedir.
Huang vd.	(2003)	Örgüt üyelerinin, kişisel hedeflere veya grup hedeflerine ulaşmak amacıyla, resmi standart işletim prosedürleri veya gayri resmi normlar tarafından yaptırım uygulanmadan doğrudan ya da dolaylı olarak diğer örgüt üyelerini etkilemeye çalıştıkları olaylardır.
Vigoda	(2003)	Bireysel veya grup olarak yapılan, örgüt içi veya örgütler arası, olumlu veya olumsuz davranışlar içeren dikey ya da yatay etki süreçleridir.

**Kaynak:** Cacciattolo, 2014; akt. Wangui ve Stephen, 2014: 159

Literatürde yapılan tanımlamalar incelendiğinde, bazı farklılıklarla birlikte örgütsel politika olarak tanımlanan kavramlarda belirli ortak özellikler gözlemlenmektedir buna karşın aşırıların örgütsel politika konusunda tekdüze bir tanımlı bulunmamaktadır. Literatürde örgütsel politika kavramına dair üç temel bakış açısı ve bu bakış açılarına dayanan tanımlamalar karşımıza çıkmaktadır. Birinci gruptaki araştırmacılar, örgütsel politikayı genelgeçer bir kavram olarak ele almış, güç kullanımıyla ilişkili belirli davranış biçimlerini incelemeye yönelmişlerdir. İkinci gruptaki araştırmacılar ise politik olarak tanımlanabilecek davranışları sergileyen bireylerin veya grupların niyetlerinin ve politik yeteneklerinin ele alınması gerektiğini savunmuşlardır (Gandz ve Murray, 1980:237-238). Üçüncü gruptaki araştırmacılar ise politik niyetlerden, politik yeteneklerden ve davranışlardan ziyade örgütteki bireylerin algılarının ve önel yargılarının üzerinde durulması gerektiğini savunmuşlardır (Ferris vd., 2002:180).

Bu bakış açısı farklılıklarına rağmen bütün araştırmacıların tanımlarında belirli ortak özellikler görülmektedir, bu ortak özellikler; örgütsel politikaların örgütün resmi amaçlarıyla çeliştiği, örgütün amaçlarından ziyade bireylerin çıkar ve amaçlarına hizmet ettiği, örgütler tarafından onaylanmadığı ve çatışma potansiyeli barındırdığıdır.

Tanımlamalarda göze çarpan bir diğer özellik ise örgütsel politikaların belirsizlik durumlarında ortaya çıkmasıdır (Drory ve Romm, 1990: 1145-1149).

## 2.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ÇALIŞMALARINDA BAKIŞ AÇILARI

Örgütsel politika kavramının literatüre girmesiyle birlikte konuya değinen bir grup araştırmacı konuyu genelgeçer bir kavram olarak ele almış ve güç kullanımıyla ilgili belirli davranışları incelemişlerdir. Burns (1961: 257-281)'ün yapmış olduğu “Mikropolitik: Kurumsal Değişim Mekanizmaları” adlı çalışmada, araştırmacı örgütleri insanların nitelikli taraflarını bir araya getiren sistemler olarak tanımlamış fakat aynı zamanda örgütlerin, insanların rekabet edebileceği alanlar olmasına da dikkat çekmiştir. Araştırmacı, politik eylemlere değişmez statik formlar olarak bakmış, politik eylemlerin nedenlerini örgütün çevresindeki belirli değişimler, yönetime duyulan güvensizlik, mevcut kaynakların zayıflaması ya da yok olması ve örgütü oluşturan bireylerin çıkar ve inançlarının tutarlı olmaması olarak sıralamıştır. Burns, her ne kadar örgütle, birey ve grupların çıkarlarının uyumlu olduğu durumlarda politik eylemlerin meşruiyetinin sorgulanmasının anlamsız olabileceği durumlar olduğunu belirtse de, politik eylemlerin doğası gereği çatışma ortamı yaratabileceğine değinmiştir.

Kipnis, Schmit ve Wilkinson (1980: 440-452)'in yapmış olduğu “Organizasyonlar Arası Etki Taktikleri; Yol Almada Araştırmalar” adlı çalışmada, çalışmayı yapan araştırmacılar etki taktiklerinin neler olduğunu saptamaya çalışmışlar, örgütlerdeki alt seviye yöneticileri, patronları, iş arkadaşlarını ve astları inceledikleri ilk araştırmalarında içerik analizi sayesinde toplam 14 kategoride gruplandırılmış 370 etki taktiği belirlemişlerdir. Araştırmacılar ikinci araştırmalarında ise daha önce buldukları 370 etki taktiğini 58 maddelik bir anketle yeniden düzenlemişler, anketin faktör analizine dayanarak, etkinin sekiz boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir.

Erez ve Rim (1982: 871-878)'in yapmış olduğu “Hedefler, Etki Taktikleri ile Kişisel ve Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmada, araştırmacılar örgüt üyelerinin üstlerine, astlarına ve aynı pozisyonda oldukları kişilere karşı kullandıkları etki taktiklerini incelemişler ve etki taktiklerinin incelenmesini yeni bir alan olarak nitelendirmişlerdir. Araştırmacılar, etki taktiklerinin arka planının kullanıldığı amaçlarla önemli bir ilişki içinde olduğunu belirlemişlerdir. Çalışmada, etki taktiklerinin belirli durumlarda yöneticiler, yardımcı yöneticiler, yönetici olmayanlar ve profesyonel meslek mensupları tarafından meslektaşlara, üstlere ve astlara uygulanma tercihleri incelenmiş,

organizasyonun niteliği, büyüklüğü, yöneticinin pozisyonu, profesyonel meslek sahiplerinin yönelimleri araştırılmıştır. Araştırmacılar, etkileme taktiklerinin bu faktörlere dayalı olarak meslektaşlara, üstlere ve astlara yönelmesinin değişkenlik göstereceği sonucuna ulaşmışlardır.

Cheng (1983: 337-355)'in yapmış olduğu “Örgütsel Bağlam ve Yukarıya Doğru Etki: Deneysel Güç Taktiklerinin Kullanımının İncelenmesi” adlı çalışmada, araştırmacı güç taktiklerini, rasyonel güç taktikleri ve politik güç taktikleri olarak ikiye ayırmıştır. Araştırmacı, rasyonel güç taktiklerini; yönetsel yeterlilik, denetleyici destek, ödül adaleti ve kural uygulama olarak sıralamış, politik güç taktiklerini ise şiddet, tehdit ve engelleme unsurları içeren davranışlar olarak nitelemiştir. Cheng, belirli durumlarda bireylerin üstlerine karşı bu güç taktiklerinden hangilerini seçeceğini araştırmıştır ve politik iklimde çalışan bireylerin, rasyonel güç taktiklerinden ziyade politik güç taktiklerini seçme olasılığının daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Brass (1984: 518-539)'ın yapmış olduğu “Doğru Yerde Olmak: Bir Örgüt İçinde Bireysel Etkinin Yapısal Analizi” adlı çalışmada, araştırmacı örgütsel politikaları güç ile bağdaştırmış, gücün elde edilmesinin örgütsel yapı içerisinde bireysel yetenekler, etkileme yöntemleri, merkezileşme, iletişim ve arkadaşlık ağları, koalisyonlar, iş akışı dışındaki kişiler veya departman üyeliği vasıtasıyla elde edilebileceğini saptamıştır.

Bir grup araştırmacı ise bireylerin politik olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergilemesi durumunda bu bireylerin niyetlerine odaklanılması gerektiğini savunmuş, bazı politik davranışların kabul edilebilir ve yararlı olduğunu öne sürmüştür ve çalışmalarında politik yeteneklere odaklanmışlardır. Mayes ve Allen (1977: 672-678)'in yapmış olduğu “Örgütsel Politikanın Tanımına Doğru” adlı çalışmada, araştırmacılar konuyu genelgeçer bir kavram olarak ele alan araştırmacıların görüşüne karşılık yeni bir bakış açısı ortaya koymuşlardır. Belirli davranışların bir çalışan tarafından politik olarak nitelendirilirken, başka bir birey tarafından bu şekilde görülmediğini, durumun kişiler arası değişkenlik gösterebileceğini savunmuşlardır. Mayes ve Allen, bazı davranışların politik davranış olarak kabul edilemeyeceğini ve örgütsel politika tanımlanırken davranışların arkasındaki sürecin ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir, örgütsel politikaları araştırmanın yanı sıra, neyin politika olup olmadığının da araştırmacılar tarafından araştırılması gerektiğini savunmuşlardır. Örgütsel politikanın boyutlarını belirleyen bir model geliştiren Mayes ve Allen, araştırmalarda belirli bir davranışı politik olarak tanımlama sürecinde davranışın

arka planının, koşullarının ve sonuçlarının incelenmesi gerektiğini savunarak, bazen belirli davranışların yapısal fayda sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

Mintzberg (1985: 148-149)'in yapmış olduğu “Politik Saha Olarak Örgüt” adlı çalışmada, araştırmacı örgütlerde politikanın bazı eksiklikleri gidermek için gerekli olduğunu savunmuştur. Güçlü olan örgüt üyelerinin örgütsel politika vasıtasıyla zayıf olan liderleri eleyebileceğini ve politikanın güçlü olan bireyleri örgütün zirvesine taşıyabileceğini belirten Mintzberg, örgütlerin genelde onları yöneten insanların bakış açısını yansıttığını savunmuş ve örgütsel politikalarla astların da bakış açısının örgüte yansıtılacağını ve bütün sorunların bu sayede kapsamlı bir şekilde ele alınabileceğini öne sürmüştür. Ayrıca, Mintzberg örgütlerde değişim için politikanın şart olduğunu da dile getirmiştir.

Coopey ve Burgoyne (2000: 869-886)'un yapmış olduğu “Politikalar ve Örgütsel Öğrenme” adlı çalışmada, araştırmacılar örgütsel politikaların örgüt içerisinde öğrenme sürecine katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Örgüt içerisindeki bireylerin bir faaliyet içerisinde yer almalarının, yaratıcılıklarından ve önceki deneyimlerinden faydalanmalarının sadece örgütün mevcut değerleriyle sağlanamayacağını öne süren araştırmacılar, çeşitli kısıtlamalara karşı örgütsel politikaların yararlı olabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, araştırmacılar her gerçek iletişimsel etkileşimin potansiyel olarak tartışmalı olduğunu ve her iletişimsel eylemin bir anlaşmazlık alanı olduğunu belirtmişlerdir. Böyle bir anlaşmazlık ortamında her şeyin açıkça dile getirilmesi ve bütün fikirlerin öğrenilmesi gerektiğini ve ancak bu yolla fikir birliği sağlanabileceğini savunmuşlardır. Örgütsel politikanın öğrenmeyi kolaylaştıran ideal koşullar yaratmaya yardımcı olabileceğini belirten Coopey ve Burgoyne, örgütü oluşturan bireylere her türlü fikri dile getirmeye müsait bir ortam sağlandığında bu bireylerin her türlü konuyu korkusuzca dile getirebileceğini ve böylece bu durumun örgüt içerisinde öğrenme sürecini teşvik edeceğini dile getirmişlerdir. Araştırmacılar, mevcut bilgi ve uygulamaların, örgütsel öğrenimi kısıtlayabileceğini, bu durumun ise açık bir politika biçimiyle dengelenebileceğini de öne sürmüşlerdir.

Lawrence vd. (2005: 188-189)'nin yapmış olduğu “Örgütsel Öğrenme Politikaları: Gücü 4I Çerçevesine Entegre Etmek” adlı çalışmada, araştırmacılar örgütsel öğrenme süreçlerine dair bir model geliştirmişler ve örgütsel politikaların bu süreçlere nasıl etki ettiğini araştırmışlardır. Örgütsel politikaların, örgütsel öğrenme süreçlerinin gerçek bir

parçası olduğu sonucuna ulaşan araştırmacılar, politik stratejilerle öğrenme süreçleri arasında bir dizi özel bağlantı olduğunu savunmuşlardır. Etkileme yöntemlerinin, belirsizlik ve belirsizliğin üstesinden gelmek için yararlı olduğunu iddia eden araştırmacılar, bu yöntemlerin yorumlama ve uyum sürecinde ortak yapılan faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırdığını savunmuşlardır. Ayrıca örgütsel politikalar, bu araştırmacılara göre; değişime karşı potansiyel direncin üstesinden gelmekte, böylece kurumsallaşmayı ve disiplini teşvik etmek için gerekli uzmanlığın gelişimini desteklemektedir.

Gadot ve Kapun (2005: 256)'un yapmış olduğu “Algılanan Örgütsel Politikalar ve Kamu-Özel Sektör Organizasyonlarında Algılanmış Performans: İki Sektör Arasındaki Bir Modelin Ölçüsü” adlı çalışmada, araştırmacılar örgütsel politikanın olumlu taraflarına dikkat çekmişlerdir. Birçok araştırmacının konunun sadece negatif yönlerini ele aldığını vurgulayan araştırmacılar buna karşın örgütsel politikanın kariyer gelişimi, tanınma, statü, gelişmiş güç, iyi pozisyon, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak, iş- politika uygulanması, başarı, ego, kontrol duygularını tatmin etmeye olumlu katkı sunabileceğini öne sürmüşlerdir.

Gotsis ve Kortezi (2010: 498-506)'nin yapmış olduğu “Örgütsel Politikalarda Etik Hususlar: Perspektifi Genişletme” adlı çalışmada, araştırmacılar örgütsel politikaları olumlu örgütsel politikalar ve olumsuz örgütsel politikalar olarak ikiye ayırmışlardır. İkna, olağanüstü hedeflere referans, koalisyonların gelişimi ve ağ oluşturma gibi faaliyetleri olumlu örgütsel politikalar olarak niteleyen araştırmacılar, bu faaliyetleri organizasyonların teşvik etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu araştırmacılar, olumlu örgütsel politikaların aksine, olumsuz örgütsel politikaların manipülasyon, bilginin kontrolü ve yıldırma gibi gayr-ı resmi davranışları içerdiğini, bunların sonucu olarak kişisel çıkarları gözetmenin kurumsal hedeflere odaklanmayı azalttığını, bilgiyi çarpıtıp hizipli bir hale getirdiğini öne sürmüşlerdir. Yapıcı örgütsel politikaların örgüt içinde teşvik edilmesinin üç nedenden ötürü gerekli olduğunu belirten araştırmacılar, gerekçelerini şöyle sıralamışlardır; yapıcı örgütsel politikalar çeşitli paydaşların çıkarlarını uzlaştırmak için gereklidir, yapıcı örgütsel politikalar organizasyon üyelerinin diğer üyeleri rakip görme anlayışını dengeleyebilmektedir, örgütsel politikanın uygulanmasında politik bir model örgütsel hedeflerin çeşitliliğini dolaylı olarak arttırabilmektedir, bu durum örgüt üyelerinin uzlaşmasına katkı sağlamaktadır. Araştırmacılar ayrıca yönetim rollerinin doğal olarak

politik olduğu durumlarda liderlik modellerinin kritik öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Vredenburg ve VanFossen (2010: 40-42)'ın yapmış olduğu “İnsan doğası, Örgütsel Politika ve İnsan Kaynakları Gelişimi” adlı çalışmada, araştırmacılar örgütsel politikaları olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayırmışlar ve örgütsel politikaların, olumlu ve olumsuz örgütsel politikalar olarak çeşitli işlevleri olduğunu belirtmişlerdir. Vredenburg ve VanFossen, olumlu örgütsel politikaların örgüt üyelerinde bir tarz yarattığını ve bu tarzın örgüt üyelerini duyarlı, sosyal algısı yüksek, davranışsal becerilere sahip ve etkin etkileme stratejileri kurabilen kişiler yaptığını iddia etmişlerdir. Politik yeterliliğe sahip bireylerin daha psikolojik, sosyal ve örgütsel olarak farkındalığa sahip olduğunu ve diğer üyelerle daha rahat ilişkiler kurabildiğini, çatışmaları çözebildiklerini ve kuruluşlarındaki diğer kişileri ikna edebildiklerini belirten araştırmacılar bunun yanı sıra, insan kaynakları yöneticilerinin işlevsiz örgütsel politika olasılığını azaltmaya önemli ölçüde katkı sağlayabileceklerini ve işlevli örgütsel politikaları teşvik etme rolünü üstlenebileceklerini dile getirmişlerdir. Araştırmacılar, insan kaynakları departmanlarının yönetim eğitiminin bir parçası olarak veya liderlik geliştirme programları vasıtasıyla, olumlu örgütsel politikayı teşvik ederek kuruluşlarda kişilerarası etkinliği arttırmasını, duyarlılık ve becerileri geliştirmesini tavsiye etmişlerdir. Bu hassasiyet ve becerilerin gelişiminin, iletişim, ekip çalışması, çatışma ve müzakere ile ilgili süreçlere katkıda bulunmanın aynı zamanda liderlerin görevi olduğunu, böylece daha fazla insan kaynağı gelişimi meydana getirilebileceğini savunmuşlardır. Politik duyarlılıkları olan, bir araya getiren bir performans değerlendirme sistemi aracılığıyla becerilere, bireysel duyarlı etkileşimlere değer veren bir organizasyon kültürüne sahip olunması gerektiğini savunan araştırmacılar artan ödüllere, kaynaklara ve nüfusa odaklanan faaliyetlerin, bireyleri motive ettiğini, belirsizlik, kaynak kıtlığı ve çatışma koşulları altında geleneksel amaç ve görev uygulamalarını politik eylemlerle desteklemek gerektiğini savunmuşlardır. Araştırmacılar örgütsel politikanın kuruluşlara fayda sağlayabileceğini ve böylece insan kaynakları geliştirme işlevinin, üyelerin öğrenmesini hızlandırma fırsatları sağlayacağını da savunmuşlardır.

Örgütsel politika alanında son olarak ortaya koyulan bakış açısı ise örgütsel politikaların somutluk kavramı üzerinden değerlendirilmesinden ziyade örgütlerde gerçekleşen bir takım davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı üzerine odaklanmıştır. Porter (1976), “*Politika algısı, gerçek olayların yanlış algısını yansıtıyor*

*bile araştırmak için önemlidir.*” demiştir. Sonuç olarak, örgütsel politika alanında algılar üzerine yapılan çalışmalar bağımsız bir bilimsel araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Porter, 1976; akt. Ferris vd., 2002: 182).

Mayes ve Allen (1977: 672-673)’ın yapmış olduğu “rgtsel Politikanın Tanımına Doğru” adlı çalışmada, araştırmacılar örgütlerin politik varlıklar olarak grldğun, örgütlerle ilişkili hemen hemen her Şeyin, örgütün yeleri tarafından "politik" olarak tanımlandığını buna karşın bir gözlemcinin örgütle ilgili Şeyleri politik olarak grmeyebileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca, politik davranışları anlamak için örgütlerde politik süreçlerin doğasına odaklanan, neyin politik teşkil ettiği konusunda bazı modeller geliştirilmesini tavsiye etmişlerdir.

Gandz ve Murray (1980: 237-251)’in yapmış olduğu “İşyeri Politikalarının Tecrübeleri” adlı çalışmada, araştırmacılar politik süreçlerin işyerindeki algılarını araştırmışlardır. Örgütsel politika algısının, katılımcıların işlerinin nitelikleri, örgüt türleri ve demografik değişkenlerle ilgili olduğunu öne süren araştırmacılar, örgütsel politika algısının, genel iş memnuniyetinin bir boyutu olabileceğini öngörmüşlerdir. Araştırmacılar ayrıca, daha önce literatürde mevcut olan diğer iki bakış açısının örgütsel politika kavramını tam olarak kavramada yeterli olamayacağını, örgütlerde aynı zamanda algılar, tutumlar ve inançlar üzerine çalışmaların yapılması gerektiğini de savunmuşlardır.

Daha sonra Ferris, Russ ve Fandt bir çalışma yapmışlar ve örgütsel politika algıları üzerindeki teorik eksikliklerin giderilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Örgütsel politika algılarına katkıda bulunan faktörlerin ve bu algıların potansiyel tutumsal ve davranışsal sonuçlarının tanımlanması gerektiğini belirtmişler, hem öncüllerin hem de gerçek politik davranışın sonuçlarını içeren bir örgütsel politika modeli ortaya koyarak, örgütsel politika algılarının potansiyel belirleyicilerinin ve sonuçlarının araştırılması gerektiğine işaret etmişlerdir (Ferris, Russ ve Fandt 1989; akt. Ferris ve Kacmar, 1992: 93-116).

Kacmar ve Ferris (1991: 193-205)’in yapmış olduğu “rgtsel Politika lği (POPS) Algıları: Gelişim ve Yapı Validasyonu” adlı çalışmada, araştırmacılar politik davranışın doğası hakkında daha bilinçli bir anlayış geliştirmeyi amaçladıklarını belirtmişlerdir. Örgütsel politika algısı hakkında çok az Şey bilinmesinin nedenini politik algıları ölçen yararlı bir ölçek olmamasına bağlayarak, bu amaçla, örgütsel politika algılarını ölçmeyi amaçlayan 5 boyutlu, 15 ifadeye sahip yeni bir ölçek ortaya koymuşlardır. Ölçekte rgtsel politika algılarının, hem öncüllerini hem de sonuçlarını

ölçmeyi amaçlamışlardır. Ölçeğin boyutlarını genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak, iş arkadaşları memnuniyeti, yönetici memnuniyeti ve maaş-terfi politikaları olarak saptamışlardır. Daha sonra oluşturulan ölçekten iş arkadaşları ve yönetici memnuniyeti boyutları çıkartılarak, genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak ve maaş-terfi politikaları boyutlarından oluşan, 12 ifadeye sahip bir ölçek elde etmişlerdir.

Kacmar ve Carlson (1997: 627-658) “Örgütsel Politika Algısı ölçeğinin (POPS) İleri Doğrulaması: Birden Fazla Örnek İnceleme” adlı çalışmalarında, Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen örgütsel politika ölçeği üzerinde çalışmışlardır. Daha önce geliştirilen örgütsel politika algısı ölçeğinin boyutsal güvenilirlik ve geçerliliğini değerlendirmek üzere birçok katılımcı üzerinde sonuçları incelemişlerdir. Sonuçlarla birlikte, ilk kez Ferris ve Kacmarla birlikte ortaya atılan örgütsel politika algısı ölçeğinin bazı ifadelerinin etkisiz olduğunu ve kaldırılması gerektiğini, bazı ifadelerin ise değiştirilmesi gerektiğini tespit etmişlerdir. Bu nedenle ilk ölçekteki ifadelerin bazılarını silmişler, ayrıca yeni ifadeler de ekleyerek ölçeğin son şeklini test etmişlerdir. Ortaya, genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak, maaş ve terfi politikaları boyutlarından oluşan, üç boyutlu ve 15 ifadeli güncel bir ölçek çıkmıştır. Ferris vd. (2002: 179-254) “Örgütsel Politika Algıları: Teori ve Araştırma Yönelimleri” adlı çalışmalarında, örgütsel politika algıları üzerine yapılmış çeşitli çalışmalardan bahsetmişlerdir, aynı zamanda Ferris, Russ ve Fandt tarafından ortaya konan örgütsel politika algısı modeli üzerinde de bir takım değişiklikler yapmışlardır.

Örgütsel politika kavram olarak literatüre ilk girdiğinde genelgeçer bir kavram olarak ele alınırken, ilerleyen yıllarda çalışmalar bireylerin örgütsel politika algılarına odaklanmış ve konu öznel bir hal almaya başlamıştır.

### **2.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKAYA AİT KAVRAMLAR**

Literatürde örgütsel politikayla ilgili yapılan tanımlar ve çalışmalar incelendiğinde belli başlı kavramların bütün çalışmaların ortak unsuru olduğu görülmektedir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramların açıklanması gerekmektedir.

#### **2.3.1. Güç**

Gücün tanımında, etkileyen ve etkilenen unsurlar bulunmaktadır. Etkileyen birey ya da grupların, etkilenen birey ya da gruplara iş yaptırabilme, emirleri yerine getirebilme,

istediği sonuçları aldirabilme kapasitesi, etkileyen tarafın etkilenenin davranışlarını kendi isteklerine göre kontrol edebilme potansiyelidir (Şener ve Çetinkaya, 2016: 128; Emerson, 1962: 31-33; Fairholm, 2009: 11). Güç, resmi (biçimsel) güç ve kişisel güç olarak iki alt gruba ayrılmaktadır. Resmi (biçimsel) güç, zorlayıcı güç, meşru güç ve ödül gücü olmak üzere kendi arasında üç gruba ayrılmaktadır. Kişisel güç ise uzmanlık gücü ve bireysel güç (referans gücü) olarak kendi arasında iki ayrı gruba ayrılmaktadır (French ve Raven, 1959: 151-156; Yukl, 2009: 349-357; Raven, 1993: 228-236).

### **2.3.1.1. Resmi (Biçimsel Güç)**

Resmi (biçimsel) güç, bireyin ya da grubun bir kuruluştaki pozisyonuna dayanmaktadır. Baskı veya ödüllendirme yeteneğinden veya resmi otoriteden meydana gelebilmektedir. Kendi içinde zorlayıcı güç, ödül gücü ve meşru güç olmak üzere üç forma ayrılmaktadır (Langton, Robbins ve Judge, 2016: 277).

#### **2.3.1.1.1. Zorlayıcı Güç**

İstenmeyen cezalar ve yaptırımlar uygulanacağı inancına dayanarak, etkileyicinin etkilenenin davranış ve tutumları üzerinde kontrol sahibi olmasıdır (Huczynski ve Buchanan, 2013: 765). İstenen davranış ve tutumlara uyulmazsa ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların korkusuna dayanmaktadır. Davranış ve tutum kısıtlaması, bu kısıtlamalara uyulmazsa, hayal kırıklığı yaratma, temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının tehdit edilmesiyle kontrol sağlama ve yaptırım uygulama tehdidine dayanmaktadır. Bir bakıma, birisinin başka bir kişiyi cezalandırma, fiziksel ve psikolojik olarak zarar verme yeteneği olduğunda zorlayıcı güç söz konusudur. Örgütsel düzeyde etkilenen kişinin veya grubun işine değer verdiği düşünülürse ve etkileyen kişi veya gruplar etkilenen kişi ya da grupların üzerinde, işten çıkarma, pozisyon değişikliği, utandıran davranışlar sergileme gibi yetkilere sahipse, etkileyen kişi veya gruplar etkilenenler üzerinde zorlayıcı güce sahiplerdir. Örneğin, bazı yöneticilerin diğer yönetici ve meslektaşları önünde çalışanlarını küçük düşürmesi, azarlaması, çabalarını küçültmesi ve çalışma hayatlarını güç bir duruma düşürmesi bu güç türüne bir örnektir (Langton vd., 2016: 277). Yine aynı şekilde, bir kişiyi istenmeyen bir pozisyona veya şubeye atamakla tehdit etmek zorlayıcı güç türüne bir örnektir. Bu güç türü zorlama unsuru içermektedir. Bir kişi veya grubun diğer kişiler veya gruplar üzerinde ne kadar yaptırım yetkisi varsa zorlayıcı güce sahip olma durumu o kadar fazladır. Fakat bu güç türü, sonuçları açısından çeşitli olumsuzluklar barındırmaktadır. Üstlerin, astların kırgınlık ve düşmanlığını

kazanma ve yasal sonuçlar gibi olumsuzluklar doğurabilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 378).

#### **2.3.1.1.2. Ödül Gücü**

Ödül gücü, etkilenen kişi ya da grupların, etkileyen kişi ya da grupların istediği davranış ya da tutum normlarına uyması koşulunda, değerli ödüllere erişebileceği inancına dayanmaktadır (Huczynski ve Buchanan, 2013: 765). Bu güce sahip olan birey ya da grup, başkalarının değerli gördüğü ödülleri dağıtma gücüne sahip olan ve bu yolla, etkilenen kişi ya da grupların davranış ya da tutumlarını yönlendirebilenlerdir. Dolayısıyla, etkilenen kişiler üzerinde ödül gücüne sahiptirler. Ödüllere birçok örnek verilebilmektedir. Ödeme oranları, zamlar, ikramiyeler, tatiller, istenilen iş vardiyaları ya da iş destinasyonları gibi kişi ya da grupların mutluluk ve motivasyonlarını arttıracak şeyler ödül olarak değerlendirilebilmektedir. Ödül güçleri, örneklerden görülebileceği üzere, kimi zaman finansal araçlar yoluyla, kimi zaman ise finansal araçlar dışındaki yollarla sağlanabilmektedir (Langton vd., 2016: 277-278). Eğer bir yönetici, astlarının aldığı ücret üzerinde neredeyse tamamen kontrole sahipse, promosyonlar hakkında önerilerde bulunabiliyor ve iş atamaları yapmak için önemli takdir yetkisi kullanabiliyorsa yüksek bir ödül gücüne sahiptir. Kısacası ödül gücü, bir kişi ya da grubun, diğer kişi ya da gruplara verilen ödülleri kontrol etme gücüdür. Etkilenen kişi ya da grupların ihtiyaçları ödüllere ne kadar tatmin edilebiliyorsa, etkileyen kişi ya da grupların ödül gücü o kadar fazladır (Griffin ve Moorhead, 2013: 378).

#### **2.3.1.1.3. Meşru Güç**

Meşru güç, bireylerin veya grupların, başka birey ya da grupların kendi üzerlerinde olan etkilerini kanıksamasıyla ve kendi üzerlerinde emir verme yetkisine sahip olduklarını kabul etmesiyle başlayan bir etki sürecidir (Huczynski ve Buchanan, 2013: 765). Meşru güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünden daha geniştir. Özellikle bir pozisyonun otoritesinin diğer örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi durumudur. Gücün hiyerarşi ile çok iç içe geçmesinden dolayı genelde insanlar kendilerinden daha yüksek mevkide olanların daha güçlü olduğuna inanmaktadırlar. Bu güç çeşidinde, müdürlerin veya patronların konuştukları zaman, astlarının onları dinlemelerini ve onlara uymalarını örnek olarak verebiliriz (Langton vd., 2016: 279). Meşru güç, otorite kavramıyla iç içe geçmiş durumdadır. Kişi bir örgütteki konumu nedeniyle bu güce sahip olmaktadır. Yöneticiler, astları üzerlerinde meşru güce sahiptirler. Örgütler, belirlenen kişi veya grupların, diğer

kişi ve gruplar üzerinde yönlendirme yetkisine sahip olmasını meşru olarak nitelemektedirler. Bu meşruiyetin sınırları, kısmen biçimsel doğası gereği ve kısmen de gayr-ı resmi normlar ve gelenekler tarafından şekillendirilmektedir. Bazı örgütlerde, yöneticilerin astlarından resmi görevleri yerine getirmesinin yanı sıra çocuklarını okula bırakma, ev için alışveriş yapma gibi kişisel ihtiyaçları için de efor sarfetmelerini istemeleri bu duruma örnek olarak verilebilir. Fakat bu gücün sınırları örgütlerin türlerine göre değişmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 377).

### **2.3.1.2. Kişisel Güç**

Bu güç türünde kişilerin veya grupların sahip olduğu mevki ve yetkiler önemli değildir. Kişisel güç, birey ya da grupların kendine özgü özelliklerinden dolayı elde edilebilmektedir. Örneğin, bir örgütte yönetici olmadığı halde işinde iyi olan bir mühendis, kişisel güce sahiptir. Kişisel güç iki temele dayanmaktadır. Bunlar; uzmanlık bilgisi ve başkalarının bireye duyduğu saygı ve hayranlıktır. Kişisel güç kendi içinde uzmanlık gücü ve bireysel güç (referans gücü) olarak ikiye ayrılmaktadır (Langton vd., 2016: 279).

#### **2.3.1.2.1. Uzmanlık Gücü**

Etkilenen unsurlar, etkileyen unsurların görevle ilgili üstün bilgilere sahip olduğunu düşünmektedir. Bu sayede etkileyen birey ya da gruplar, etkilenenlerin üzerinde güce sahiptirler (Huczynski ve Buchanan, 2013: 765). Uzmanlık gücü, özel becerilere ve bilgiye dayanmaktadır. Günümüz dünyasında teknolojinin gelişmesiyle birlikte uzmanlık gücü en güçlü etki kaynaklarından biri haline gelmiştir. Hastalar doktorun bilgiye sahip olduğuna inanır ve doktorlarının verdikleri tavsiyelere uyarlar. Bu durum uzmanlık gücüne bir örnek olarak verilebilir. Veya bir şirketteki en kritik yazılım kodlarını bilen bir mühendis şirket içerisinde uzmanlık gücüne sahiptir (Langton vd., 2016: 279). Bilgi ne kadar kritik ve alternatif kaynakları ne kadar az olursa, bu bilgiye sahip insanların organizasyon içerisindeki uzmanlık güçleri o kadar artmaktadır. Örgütlerde pek çok görevde ve departmanda uzmanlık gücü bulunabilmektedir. Bu güç, resmi güce göre yetkilerle ve otoriteyle daha az ilişki içindedir. Yöneticiler genellikle resmi güce sahipken, astlar genellikle yöneticilerin verdiği görevleri yerine getirebilecek uzmanlık gücüne sahiptirler (Griffin ve Moorhead, 2013: 378-379).

### **2.3.1.2.2. Bireysel Güç (Referans Gücü)**

Bu güç türünde etkileyen bireyler başkaları tarafından kopyalanabilen veya kopyalanması arzu edilen yeteneklere ve kişisel özelliklere sahiptirler. Bu sayede etkileyici bireyler, etkilenenler tarafından arzu edilerek onlar üzerinde güç sahibi olmaktadır (Huczynski ve Buchanan, 2013: 765). Etkilenen kişiler, etkileyici birey gibi olma arzusu duymakta ve etkileyici bireye karşı hayranlık beslemektedirler. Birçok markanın reklamlarında ünlü bireyleri tercih etmesi bu güç türüne bir örnektir. Yine aynı şekilde, örgütlerde bazı bireyler resmi bir pozisyona sahip olmadıkları halde karizması, dinamizmi ve diğer üyeler üzerindeki duygusal etkileri nedeniyle bireysel güce sahiptirler (Langton vd., 2016: 279). Uzmanlık gücü gibi bireysel güçte her zaman resmi güçle ilişkili değildir. Çünkü otorite ve yetkilerden ziyade güven, benzeme arzusu, kabullenme, sevgi, takip etme isteği ve duygusal etkileme unsurlarını içermektedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 379).

### **2.3.2. Etkileme Taktikleri**

Politik yeteneği olan bireylerin, etrafındaki bireyler üzerinde ikna edici bir stile sahip olmasından dolayı çeşitli stratejiler ve amaçlardan oluşan davranışlarıdır. Etkileme taktiğini kullanan bireylerin, diğer bireyleri kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmesi ve ortamı kontrol etme arzusu taşımaktadırlar. Hedef odaklıdırlar ve duygusallık içermezler. Birçok örgütte politik olarak görülmekten ziyade güç olarak görülmektedirler (Ferris, Davidson ve Perrewe, 2005: 10). Bireyin güç birikimini eylemlerle ifade etmesi, etkileme taktikleri olarak sınıflandırılmıştır (Robbins ve Judge, 2018: 242). Literatür incelendiğinde etki taktikleri şu şekilde karşımıza çıkmaktadır;

#### **2.3.2.1. Akılcı İkna**

Bu etkileme taktiğini kullanan kişi, belirli bir talebi veya teklifi başka birine kabul ettirmeyi amaçlamaktadır. Akılcı ikna taktiğini kullanan kişi, amaçlarına ulaşmak için, talep veya teklifi doğrultusunda mantıksal argümanları ve olgusal kanıtları kullanarak karşısındaki kişiyi ikna etmeyi denemektedir. Uygulayıcı, talep ettiği şeyin uygulanabilir ve arzu edilebilir olduğunu, önemli olduğunu vurgulamakta ve buna dair kanıtlar sunmaktadır. Bu taktiğin başarı oranı güvenilir bilgi ve kanıtların sunulmasına ve hedef kişinin algılarına bağlıdır (Yukl, 2010: 173).

#### **2.3.2.2. Dikkat Uyandırma**

Bir hedefin değerine, gerekliliğine, hayallerine ve kişinin bu hedefi elde etme arzusuna dikkat çekerek kişileri etkileme girişimidir (Robbins ve Judge, 2018: 242).

#### **2.3.2.3. Baskı**

Bu etkileme taktiği, tehdit ve uyarı argümanlarını içermektedir. Hedef kişinin talebe uyup uymadığını görmek için tekrarlanan istekler veya sık sık kontrol gibi baskıcı davranış şekilleri etkileyen tarafından uygulanmaktadır. Taktiğin başarısı, hedef kişilerin kişiliğine bağlıdır. Etkilenmesi amaçlanan kişi, talep edilen şeye şiddetli bir şekilde muhalefet eden biriye başarı oranı düşmektedir. Bu taktiğin başarıyla sonuçlanması çok güçtür, kızgınlık, iş veriminin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Yukl, 2010: 176).

#### **2.3.2.4. Danışma**

Bu etkileme taktiği, hedef kişinin bir talebin nasıl gerçekteştirileceğinin planlanmasına davet edilmesi durumudur (Robbins ve Judge, 2018: 242).

#### **2.3.2.5. Birleşme**

Birleşme taktiği, hedef kişiyi etkilemek için diğer insanlardan yardım alma taktiğidir (Robbins ve Judge, 2018: 242).

#### **2.3.2.6. Değişim**

Bu etki taktiği, hedef kişiye istenilen bir şeyi yapması karşılığında onun için bir iyilik veya fedakarlık yapmayı teklif etme, kimi zaman istenilen şeyin yapılması için hedef kişiye, geçmişte onun için yapılan iyilikleri hatırlatma veya istenilen şeyi yapılması karşılığında başka bir şey için yardım teklif etmeyi içermektedir (Kipnis vd., 1980: 446).

#### **2.3.2.7. Meşruluk**

Bu taktik, kişinin hiyerarşi içerisinde sahip olduğu otoritesine güvenerek, isteklerini örgütün politikalarına ve kurallarına dayandırarak karşi tarafı etkileme girişimlerini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2011; çev. Erdem, 2015: 425).

#### **2.3.2.8. Sevgi Kazanma**

Sevgi kazanma taktiği, uygulayıcının hedef kişiyi daha iyi hissettirme yöntemiyle taleplerine ulaşması girişimidir. İltifat etmek, istenmeyen iyilikler yapmak, saygılı davranmak veya arkadaşça davranmak bu etki taktiğinin araçları olarak sayılabilir. Hedef kişi bu araçların samimi olduğunu düşünürse, bu taktiğin başarı oranı artmaktadır. Bununla birlikte, bu taktiğin hemen akabinde uygulayıcı talebini iletirse, hedef kişinin algıları bu eylemleri samimi olarak görmeyecektir. Dolayısıyla, bu durumda taktiğin başarı oranı

düşmektedir. Bu taktiğin uzun vadeli bir şekilde uygulanması, başarı oranını arttıracaktır (Yukl, 2010: 176).

### **2.3.2.9. Kişisel İstekler**

Bu taktik, uygulayıcının dostluk veya sadakat unsurlarını kullanarak hedef kişiden bir iyilik yapmasını istemesidir (Robbins ve Judge, 2011; çev. Erdem, 2015: 425).

### **2.3.3. Politik Davranış**

Politik davranışlar, örgütlerde belirsizliğin ve çatışmanın mevcut olduğu durumlarda, arzulanan amaçlara ulaşmak için örgüt içindeki bir takım bireyler veya gruplar tarafından geliştirilen, güç ve diğer örgüt içi kaynaklar kullanılarak uygulanan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler kasıtlı bir şekilde yürütülmektedirler. Kuruluşlar tarafından uygulanmaları ve sonuçları onaylanmamaktadır (Pfeffer, 1981: 7). Politik davranışlar, örgütte çatışma olduğu durumlarda, uygulayıcısı olan bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını artırmak veya korumak için kasıtlı olarak uygulanmakta ve diğer bireylere veya gruplara etki etme amacı taşımaktadırlar (Gray ve Ariss, 1985: 707). Politik davranışlar belirli durumlarda uygulanmaktadırlar ve belirli sonuçları bulunmaktadır. Kişisel çıkar maksimizasyonu amacı taşıyan sosyal etki süreçleridir. Kimi zaman bireyler, kimi zaman gruplar, kimi zaman ise örgütler tarafından uygulanmaktadırlar (Ferris vd., 1989: 88). Başlı başına bir amaç niteliği taşımayan politik davranışlar, bir amaçtan ziyade uygulayıcılarının stratejik hedeflerine ulaşmasını amaçlayan araçlardır. Belirli iç ve dış koşullar altında gelişmektedirler (Boddewyn ve Brewer, 1994: 121). Politik davranışlar gizli bir şekilde uygulanmaktadırlar. Zayıf örgüt performansı, merkezileşme, belirli ortak özelliklere sahip grupların koalisyonları durumlarında ortaya çıkmaktadırlar (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988: 737). Politik davranışlar, kişisel çıkar amaçları gütmekte ve örgüt tarafından, uygulanan bu davranışlar tasvip edilmemektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 136).

#### **2.3.3.1. Politik Davranışın Boyutları**

Farrell ve Petersen (1982: 407-408) “Örgütlerde Politik Davranış Biçimleri” adlı çalışmalarında politik davranışları iç-dış boyut, dikey-yatay boyut ve meşru-gayri meşru boyut olmak üzere üç boyutta incelemiştir.

		Meşru Boyut		Gayrı Meşru Boyut	
		Dikey Boyut	Yatay Boyut	Dikey Boyut	Yatay Boyut
İç Boyut	I	Doğrudan dile getirmek	Koalisyon oluşturma	V	Tehditler
	II	Yöneticiye şikayet etmek	İyilik değiş tokuşu	Sembolik Protesto	İşyanlar
Dış Boyut	III	Komuta zincirini atlamak	Misilleme	Ayaklanmalar	VII
	IV	Engelleme politikası	Hukuk davaları	Kurallara aykırı bilgi ifşası	VIII
			Başka örgütlerden meslektaşlarla konuşma	Örgütsel ikiyüzlülük	Başka bir örgüte sığınma

Şekil 2.1. Politik Davranış Boyutları

Kaynak: Farrell ve Petersen, 1982: 409

İslamoğlu ve Börü (2007: 138-139), Farrell ve Petersen (1982: 407-408)'nin ortaya koyduğu bu boyutları şu şekilde tanımlamaktadır;

•Dahili ve Harici Boyut: Kişinin politik davranışları için kullanacağı kaynakları nereden sağladığını inceleyen boyuttur. Dahili boyutta, kişi politik amaçları için kaynakları örgüt içinden sağlarken, harici boyutta kişi kaynakları örgüt dışından temin etmektedir.

•Yatay ve Dikey Boyut: Astarlar ve üstler arasındaki politik davranış ilişkileri bu boyutta incelenmektedir.

•Meşru ve Gayrı Meşru Boyut: Uygulanan politik davranışların örgüt tarafından tasvip edilip edilmediğini inceleyen boyuttur. Gayrı meşru politik davranışlar, örgüt tarafından tasvip edilmemektedir.

### 2.3.3.2. Politik Davranışın Nedenleri ve Sonuçları

Politik davranışlar, örgütlerde belirsizliğin mevcut olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadırlar. Politik davranışın neden olduğu sonuçlar incelendiğinde, hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir. Politik davranışların sonuçları genellikle bu davranışları sergileyenlerin yeteneklerine bağlı olarak değişmektedir. Örgüt içerisinde politik yetenekleri gelişmiş olan bireyler ve gruplar için politik davranışların pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır. Örgüt içerisinde daha fazla güç edinimi, gücün pekiştirilmesi, belirsizliğin azaltılması, belirsizlikle başa çıkmayı sağlayacak kaynakların edinimi, daha hızlı terfi ve daha hızlı maaş artışı politik davranışların bireyler ve gruplar için olumlu sonuçlarına örnek olarak verilebilmektedir. Politik davranış, kimi zamanlar örgütler için de faydalı olmaktadır. Çeşitli durumlarda politik davranışın örgütlerde var olması belirsizliği ortadan kaldırmakta, iç organizasyon süreçlerinin iyileştirilmesini, fikirlerin açığa çıkmasını, koordinasyonun ve iletişimin geliştirilmesini sağlayabilmektedir. Politik davranışların bütün bu olumlu sonuçlarının yanında bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar, kimi zaman politik faaliyette bulunan fakat politik yetenekleri düşük bireyler ya da gruplar için oluşmakta, kimi zaman ise örgüt için oluşmaktadır. Politik davranış sergileme konusunda başarısız olan bireyler veya gruplar daha fazla gerginlik hissetmektedirler. Başarısız olan politik davranış, hem güçte hem de fırsatlarda azalmaya yol açabilmektedir. Örgüt için doğurduğu olumsuz sonuçlar ise genel olarak örgütün bütün çalışanlarında politika algısının yükselmesi, bireylerin veya grupların, diğer bireyler veya gruplar üzerinde etki etme arzularının artması, örgütün var olma amaçlarından uzaklaşması şeklinde sıralanabilir (Madison vd., 1980: 93-98).

Örgütler tarafından tasvip edilmemiş amaçları, tasvip edilmemiş yöntemlerle gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetler politik davranış olarak isimlendirilmektedir. Politik davranış bireylerin politik yollarla amaçlarına ulaşmak için duyduğu motivasyondan ve politik yeteneklerden doğmaktadır. Olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumlu sonuçları; uygulayanların içsel motivasyonunun artması, başarı duygusunun tatmini, örgüt kaynaklarının kullanılarak amaçlara ulaşılması şeklinde sıralanabilir. Buna karşılık, politik davranış, politik becerileri zayıf bireyler üzerinde bazı olumsuz etkiler gösterebilmektedir. Politik davranış, politik becerisi zayıf bireyleri olumsuz olarak etkilemekte ve bu bireylerin örgütlerinin amaçlarına yönelik tutum ve davranışları sergilemelerine katkı sağlamaktan ziyade duygusal şekilde hareket etmelerine neden olmaktadır (Treadway vd., 2005: 229-240).

Hedefler üzerindeki anlaşmazlıklar, farklı fikirlere sahip olmak, farklı bilgilerin yayılması, kıt kaynaklara erişim gibi problemler örgütler içerisinde politik davranışa neden olmaktadır. Aynı zamanda karar alma prosedürleri ve performans ödüllendirme kuralları üzerindeki belirsizlik, bireysel farklılıklar ve yöneticilerin bireysel amaçlar doğrultusunda karar alması da politik davranışın oluşumuna katkıda bulunabilmektedir. Bu tür durumların varlığında, politik davranışlar artmaktadır. Politik davranışın uygulanması ve yöneticiler tarafından ödüllendirilmesi durumunda ise politik davranışlarla ilgilenmeyen bireyler de politik davranış sergileme yönelimi gösterebilmektedirler (Hellriegel ve Slocum, 2010: 294-295).

#### **2.3.4. Politik Taktikler**

Politik taktikler, bir sosyal aktör tarafından diğer sosyal aktörleri etkilemek için kullanılan politik davranışların alt kümesidir. Kişisel çıkar kazanmak amacıyla uygulanan çeşitli yaklaşımlardır (Nejad, Abbaszadeh ve Hassani, 2011: 67). Politik taktikler, hem uygulayıcıları hem de uygulanma şekilleri yönünden farklılıklar gösterebilmektedir (Sussman vd., 2002: 325).

Politik taktikler, onaylanmış politik taktikler ve onaylanmamış politik taktikler olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütler tarafından onaylanmış politik taktiklere yaptırım uygulanmazken, onaylanmamış politik taktiklerin kullanımı halinde örgütler yaptırım uygulayabilmektedirler. İkna, uzmanlık gücünden faydalanmak, imaj yönetimi gibi taktikler genellikle örgütler ve onları oluşturan bireyler tarafından onaylanmış politik taktikler olarak görülmektedir. Bu tür faaliyetler örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak için çoğu zaman örgütler tarafından da teşvik edilmektedirler. Bu nedenle, onaylanmış politik taktikler uygulayıcıları tarafından damgalanma korkusu olmadan açıkça uygulanabilmektedirler. Onaylanmamış politik taktikler ise genellikle kişisel çıkarlara hizmet etmektedir ve örgütsel hedeflerle çelişmektedirler. Onaylanmamış politik taktiklerin uygulanması örgüt tarafından ciddi yaptırımlar uygulanma riskini barındırmaktadır. Bu nedenle, uygulayıcıları tarafından genellikle gizli olarak yürütülmektedirler. Onaylanmamış politik taktiklere manipülasyon, bilgi kontrolü, başkalarını suçlama gibi faaliyetler örnek olarak verilebilir (Kapoutsis vd., 2012: 1910). Bazı bireyler hem olumlu hem de olumsuz politik taktikleri kullanabilmektedirler. Fakat bireyler çoğu zaman olumsuz politik taktikleri kullandıklarını söylemekten kaçınılmaktadırlar (Shaloot, 2016: 11).

Politik taktikler, hem kişisel hem de örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılmaktadır. Bu taktikler, maruz kalan kişilerin beklentilerine ve niteliklerine göre olumlu veya olumsuz bir şekilde algılanmaktadır. Uygulandıkları taktirde, kişiler ve örgütler tarafından uygulayıcılarına yaptırımlar uygulanabilmektedir. Politik taktiklere verilen tepkiler büyük ölçüde öznel ve algılara, tutumlara ve davranışlara göre değişebilmektedir. Politik taktikler, örgütlere ve örgütü oluşturan bireylere faydalı olabilmekte fakat bazen uygulayıcılarının kişisel çıkarlarına hizmet etmektedirler. Biçim ve amaç olarak çok farklılık göstermektedirler. Politik taktikler büyük ölçüde subjektif olmakla birlikte bu taktiklere verilen tepkilerin öznel olduğu görülmektedir (Thiel vd., 2012: 419-420).

Politik taktikler, hiyerarşik düzeyde zorlayıcı güç veya ödül gücü kullanılarak uygulanabilmektedir. Bu düzeydeki politik taktikler, gücü ele geçirmek için açıktan yürütülmektedir. Çalışma arkadaşları düzeyinde yürütülen politik taktikler ise uzman gücü kullanılarak veya çeşitli etki taktikleri aracılığıyla uygulanmaktadır. Çalışma arkadaşları düzeyindeki politik taktik faaliyetleri, hiyerarşik düzeydeki politik taktik faaliyetlerine göre daha gizli bir şekilde yürütülmektedir. Her iki düzeydeki politik faaliyetler de meşru güç temellerine dayanmaktadır. Manipülasyon, gözdağı verme, başkalarını zarar vermek amacıyla suçlama gibi politik taktikler ise meşru güç temellerine dayanmamaktadır (Zanzi, Arthur ve Shamir, 1991: 228-229).

Politik taktikler, çeşitli araştırmacılar tarafından onaylanmış politik taktikler ve onaylanmamış politik taktikler olarak ikiye ayrılmaktadır. İlk olarak, örgütsel politikaları organizasyon tarafından onaylanmamış ve onaylanmamış olarak ikiye ayıran Mayes ve Allen (1977: 675), konunun tartışmasını başlatmış, daha sonra Zanzi ve O'Neill (2001: 247)' da politik taktikleri onaylanmış ve onaylanmamış politik taktikler olmak üzere ikiye ayırmışlardır.

#### **2.3.4.1. Onaylanmış Politik Taktikler**

Örgütler tarafından uygulayıcılarına yaptırım uygulanmayan taktiklerdir. Kuruluşun normlarının bir parçası kabul edilmektedirler. Uygulayıcıları tarafından, diğer üyelerin bu taktiklerin uygulanmasını kabul edebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle gizli bir şekilde uygulanmazlar. Örgütler ve örgütü oluşturan bireyler bu taktikleri rutinlerinin bir parçası olarak görme eğilimindedirler. Bu sebeple olumlu olarak kabul edilmektedirler, tolere edilebilirler hatta teşvik dahi edilmektedirler. Genellikle uzmanlık gücü kullanılarak ikna,

imaj oluşturma, üstün hedefler belirleme gibi yöntemler vasıtasıyla uygulanmaktadırlar (Kapoutsis vd., 2012: 1909-1910; Gotsis ve Kortezi, 2010: 504-508; Mayes ve Allen, 1977: 675-677; Zanzi ve O'Neill, 2001: 246-247).

#### **2.3.4.2. Onaylanmamış Politik Taktikler**

Örgütler tarafından uygulayıcılarına yaptırım uygulanan taktiklerdir. Politik taktikler, örgütsel normlardan saptığında yaptırım nedeni olarak kabul edilmektedirler. Uygulayıcıları, bu taktikleri uygularken başkaları tarafından bu taktiklerin uygulandığının bilinmesini istememektedir. Sonuçları örgütten atılmak, kariyer durgunluğu, dışlanma, damgalanma gibi çok ağır yaptırımlar olabilmektedir, bu nedenle son derece gizli uygulanmaktadırlar. Son derece çıkar odaklıdır ve bu yönleriyle çoğu zaman örgütün amaç ve hedefleriyle çelişmektedirler. Kısacası kabul edilemez, istenmeyen ve olumsuz olarak görülmektedirler. Manipülasyon, başkalarını suçlamak ya da başkalarına saldırmak gibi olumsuz etkileme taktikleri vasıtasıyla uygulanmaktadırlar (Kapoutsis vd., 2012: 1909-1910; Mayes ve Allen, 1977: 675-677; Zanzi ve O'Neill, 2001: 246-247; Gotsis ve Kortezi, 2010: 502-504).

#### **2.4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI**

Örgütsel politika araştırmaları üç temel bakış açısıyla incelenmiştir. İlk yaklaşımda, araştırmacılar güç, otorite ve politik taktikleri incelemişlerdir. İkinci yaklaşımda, araştırmacılar birey ya da grupların niyetlerinin ve politik yeteneklerinin incelemesini gerçekleştirmişler, son olarak üçüncü yaklaşımı benimseyen araştırmacılar ise politikanın kendisinden, uygulayıcıların yetenek ve niyetinden daha ziyade, örgütler içerisindeki politika algısına yönelmişlerdir. Üçüncü yaklaşım olan örgütsel politika algısı yaklaşımı yaygın olarak kabul görmektedir (Riaz, 2013: 16).

Lewin (1936: 27) "Topolojik Psikolojinin Prensipleri" adlı kitabında, algının önemine dikkat çekmiştir. Bilincin gerçeğlerinin, nesnel ve sosyal gerçekliklerden farklı olduğunu vurgulayan Lewin, gerçeğliğin algısal süreç yoluyla bilinçte ortaya çıktığını öne sürmüştür. Örgütsel politika algısı üzerine çalışan pek çok araştırmacı Lewin (1936)'nin bu görüşünden ilham almışlardır (Shaloot, 2016: 12). Mayes ve Allen (1977: 672) "Örgütsel Politikaların Bir Tanımına Doğru" adlı çalışmalarında, bir birey tarafından algılanan bir gerçeğliğin, politik olarak tanımlanabileceğini fakat aynı gerçeğliğin başka bir birey tarafından politik olarak görülmeyebileceğini belirtmişlerdir.

Drory ve Romm (1988: 167-168) “Örgütlerde Politika ve Politikanın Örgüt İçerisindeki Algısı” adlı çalışmalarında, örgütsel politika üzerine yapılan çalışmaların ilk başlarda genellikle işlev ve amaç bakımından ele alındığını fakat çalışanların örgütsel politikaları nasıl tanımladığı üzerinde durulmadığını belirtmişlerdir. Örgütsel politika algısını incelemenin iki açıdan önemli olduğunu savunmuşlardır. Birinci neden, çalışanların algılarının doğru anlaşılmasının literatürdeki önerilen tanımları ve bu tanımların rolünü netleştirmeye yardımcı olacağı, aynı zamanda bu durumun gerçekçi bir teorik tanıma ulaşmaya yarayacağı görüşüdür. İkinci neden ise, örgütsel politika algısını incelemenin çeşitli davranışların ne kadar politik olduğuna karar verme sürecini netleştirmeye yardımcı olabileceği görüşüdür.

Parker, Dipboye ve Jackson (1995: 891-908) “Örgütsel politika Algıları: Öncüllerin ve Sonuçların incelenmesi” adlı çalışmalarında, örgütsel politika algısının araştırmalarda büyük ölçüde göz ardı edildiğini belirtmişlerdir. Ancak mevcut bulguların, örgütsel politika algısını çalışanların örgütsel yaşamı için çok önemli bir faktör olarak saptadığını söylemişlerdir. Hem politik davranışların hem de bireylerin algılarının örgütsel politikayı tanımlamak için önemli olduğunu savunmuşlardır. Algının, örgütsel politikanın önemli bir boyutu olduğunu öne sürmüşler ve politik davranışın örgüte yararlı veya zararlı olduğunu belirlemenin bu davranışın gerçekliğinden ziyade nasıl algılandığına bağlı olabileceğini iddia etmişlerdir.

Örgütsel politika ile ilgili literatür incelendiğinde, zamanla çalışmaların bireylerin algılarının üzerine yöneldiği görülmektedir. Çalışmalar, politikanın kendisi, amaçları, örgütler için iyi veya kötü oluşu ve bireylerin yetenekleriyle birlikte algının bir faktör olarak araştırılmadan sağlıklı bir örgütsel politika araştırmasının mümkün olmadığını göstermektedir. Çünkü davranışların algılanması, bireyler arasında ve çeşitli koşullarda farklılıklar göstermekte, farklı şekillerde değerlendirilmektedir (Eryılmaz, 2014: 25) .

Algı, belirli bir süreç çerçevesinde gelişen bir kavramdır. Algılama sürecinde bireylerin bilinçli bir kontrolü bulunmamaktadır. Ancak algıyı etkileyen belirli faktörler vardır. Algılayıcının duyuları tarafından veriler alınır ve zihne iletilir, gelen veriler zihinde ayıklanır ve seçilir, seçilen veriler zihin tarafından organize edilir ve anlamlandırılır. Anlamlandırılmış veriler yorumlanır ve alıcı tarafından dış dünyaya karşı bir tepki oluşturulur. Algı dünyası, bireylerin kişisel iç imajlarını, haritalarını, sosyal, fiziksel ve örgütsel ortamlarının resimlerini yansıtmaktadır. Algılar, bireyden bireye farklılık

göstermekte ve bireylerin değerlerine, ilgi alanlarına, beklentilerine, deneyimlerine göre şekillenmektedirler. Bireylerin davranış ve tutumları gerçekliklere göre değil algılarına göre şekillenmektedir. Uyum, kişilerin algılarındaki bir miktar örtüşmeyle sağlanmaktadır (Huczynski ve Buchanan, 2013: 260).

Algılama, bireyin davranışları veya olayları gözlemlediği duyuşsal bir deneyimdir. Algılayan birey gözlenen faktörün yorumlarını oluşturur, tutumlarını geliştirir ve işlenmiş gözlemin davranışı etkileyen bir faktör olmasını sağlar. Algı mutlak gerçeklik değildir yani algılar her zaman doğru değildir. Fakat gerçek tutum ve davranışları etkileyen, kişinin algısıdır. Algılar sonuçları açısından gerçektir. Örneğin bir şirkette çalışan birey, patronunun kendisine hiç gülümsemediğini ve başarıları karşısında onu tebrik etmediğini gözlemleyebilir ve yukarıda geçen algı süreci vasıtasıyla patronunun onu sevmediğini kanısına sahip olabilir. Bu kanı nedeniyle performans düşüklüğü yaşayabilir. Bu bireyin algısının salt gerçekliği yansıttığı söylenemez fakat sonuçları itibarıyla algı bir gerçekliktir (Harris ve Hartman, 2001: 175).

Algılama, algılayıcının etki faktörlerini zihnine alarak onları seçmesi, organize etmesi, yorumlaması ve geri bildirim sağlaması sürecidir. Bilgilerin zihindeki süreçlerden geçmesi sonucu bireylerin olay ve davranışlara karşı duyguları, düşünceleri ve eylemleri şekillenmektedir (Schermon vd., 2010: 78). Davranışı etkileyen, gerçeklik değil, gerçekliğin algısıdır. Algı bireyin bilgiyi seçmesi, organize etmesi, yorumlaması ve yanıtlaması sürecidir. Dışarıdan gelen bilgi bireyin zihninde işlenir ve algılanan veya deneyimlenen kavramlar oluşturmak için düzenlenir (Hellriegel ve Slocum, 2010: 104).

Bu kavramlardan yola çıkarak, algılanan örgütsel politika; örgütte sergilenen bir takım davranış ve tutumların diğer örgüt üyeleri tarafından algılama sürecinden geçirildikten sonra politik olarak değerlendirilmesi olgusudur. Gözleme ve izlenime dayalı öznel bir kavram söz konusu olmakla birlikte, etkileri ve sonuçları bakımından örgütlerdeki bireylerin yaşamını şekillendirmekte ve çeşitli iş çıktılarına etki etmektedir (Eryılmaz, 2014: 25; Şevik, 2019: 51; Ercan, 2019: 26).

#### **2.4.1. Örgütsel Politika Algısının Boyutları**

Kacmar ve Ferris (1991) “Örgütsel Politika Algıları Ölçeği: Geliştirme ve Yapı Geçerliliği” adlı çalışmalarında, örgütsel politikanın uzun yıllar boyunca araştırmacılar

tarafından çalışıldığını ve bu kavramın kabul gördüğünü fakat politik davranışın doğası hakkında daha bilinçli bir anlayış geliştirmeyi amaçlayan sistematik bir çalışmanın gerekliliğini dile getirmişlerdir. Örgütsel politika algıları hakkında az şey bilindiğini ve bunun başlıca nedeninin politik algıları ölçen bir ölçeğin yokluğu olduğunu belirterek, örgütsel politika algılarını ölçen bir ölçek ortaya koymuşlardır. Kacmar ve Ferris örgütsel politika algısı ölçeğini ortaya koyabilmek için ilk olarak 5 boyut ve 31 ifadelik bir örgütsel politika algısı ölçeği oluşturmuşlardır, daha sonra ortaya koyulan ölçek araştırmaya katılan kişilerden toplanan sonuçlarla birlikte çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve 5 boyut, 15 maddeye indirgenmiştir. Ölçek, yükselmek için gerekeni yapmak, kendi kendine hizmet etme, iş arkadaşları, gruplaşmalar ve ücret - terfi boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğinden emin olmak isteyen Kacmar ve Ferris çalışmanın başında oluşturulan 5 boyutlu ve 31 ifadeli ölçeğe 9 yeni madde ekleyerek oluşturulan bu ölçeği farklı demografik özelliklere ve değişik mesleklere sahip olan katılımcılar üzerinde uygulamışlardır. Elde edilen sonuçları çeşitli analizlere tabi tutmuşlar, analizler sonucunda boyutlar ve ifadeler üzerinde çeşitli güncellemeler yapmışlardır. Ölçek 3 boyut, 12 maddeye indirgenerek son şeklini almıştır. Son halini alan ölçek, genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak ve ücret-terfi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1991: 193-204).

İlerleyen yıllarda, Kacmar ve Carlson (1997) “Örgütsel Politika Algıları Ölçeğinin Ek Tasdiki: Birden Fazla Örneklem Araştırması” adlı çalışmalarında Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen örgütsel politika algısı ölçeğinin yapılan araştırmalar sonucunda bazı ifadelerinin etkisiz olduğunu, bu nedenle bazı ifadelerin kaldırılması veya değiştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Kacmar ve Carlson yaptıkları araştırmalar ve analizler sonucunda Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen ölçeğin ifadelerini güncellemiş, 15 ifadeli yeni bir ölçek ortaya koymuşlardır. Ortaya konulan yeni ölçeğin boyutları, Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen ölçekte olduğu gibi genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak ve ücret-terfi boyutlarından oluşmaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997: 627-656).

Kacmar ve Ferris (1991) tarafından ortaya konulan, ilerleyen yıllarda Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilen ölçekte saptanan üç boyut, literatürde örgütsel politika algısının boyutları olarak kabul görmektedir (Şevik, 2019: 52).

#### **2.4.1.1. Genel Politik Davranışlar**

Bu boyut, çeşitli koşullar altında bireylerin politik faaliyetlerini ve politik algılarını kapsamaktadır. Genel politik davranışlar boyutu, örgütler içerisinde politik olarak hareket eden bireylerin kendi kendine hizmet etme amacı taşıyan çeşitli davranışlarından oluşmaktadır. Genel politik davranışlar birkaç durumda artış göstermektedir (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Örgütlerdeki belirli kural ve politikaların mevcut olmaması durumunda, bireyler kabul edilebilir davranışların neler olduğu konusunda fikir sahibi değildirlir ve bu nedenle kendi kurallarını geliştirmektedirler. Bu durum, genellikle bireylerin kendi kendine hizmet eden ve kural koyucunun çıkarlarını gözetken kurallar geliştirmelerine neden olmaktadır. Örgütsel hedef ve gayelerden uzaklaşmaya neden olmakta, genellikle belirsiz durumlarla başa çıkma becerisi yüksek ve kendi kurallarını dayatan bireylerin kurallarının örgüt içerisinde benimsenmesine yol açmaktadır. Örgüt içerisinde kural ve politik belirsizliğinin neden olduğu bir diğer durum, karar verme süreçlerinin etkilenmesidir. Kural ve politikaların anlaşılır bir şekilde belirlenmemesi, karar vericilerin kimi zaman politik davranabilmesine zemin hazırlayabilmekte, kimi zaman ise örgütü oluşturan bireyler tarafından alınan kararların politik olduğu algılanabilmektedir. Aynı şekilde örgüt içerisindeki bilgi eksikliği durumunda alınan kararlarda politik nitelik gösterebilmektedir. Veya bilgilerin farklı şekillerde aktarılması da politik davranışları körüklemektedir. Değerli kaynakların azlığı da, politik davranışların artmasına neden olan bir başka etkidir. Kaynak kıtlığı örgüt içerisinde rekabet yaratmakta, bireyler sınırlı kaynakları ele geçirebilmek için çeşitli politik taktikler vasıtasıyla faaliyet göstermektedirler (Kacmar ve Carlson, 1997: 629-630; Khan ve Hussain, 2016: 454-455).

Genel politik davranışlar, kendi kendine hizmet etme amacı taşıdığı için örgütsel amaç ve hedeflere aykırıdırlar. Kaynakların dağılım problemleri, bireysel nedenler veya belirsizlik durumlarında ortaya çıkmaktadırlar. Yeterli bilginin olmadığı durumlarda, hedeflerin yoruma açıklığı, kararların belirsizlik altında alınması, örgüt içerisinde farklı bilgilerin mevcudiyeti genel politik davranışları ortaya çıkaran bazı durumlardır. Örgütsel rolün bir parçası olmadığı halde, örgüt içerisindeki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkilemeye çalışan bir takım faaliyetlerdir. Güç ve etkileme taktiklerinin kullanımını içermektedirler (Drory ve Romm, 1990: 1135-1149).

#### **2.4.1.2. Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak**

Drory ve Romm (1990: 1135-1139) bir davranışın politik olup olmadığının çoğu araştırmacı tarafından, örgütsel amaçlarla çelişme, gücü ve iktidarı ele geçirme, kendi

kendine hizmet etme kıstastlarıyla değerlendirildiğini fakat bu kıstasların yeterli olmayacağını öne sürmüşlerdir. Drory ve Romm (1990)'a göre herhangi bir durumun politik olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi niyetler vasıtasıyla belirlenebilmektedir. Bazı bireyler kendine hizmet etme durumunda politik taktikleri kullanmaktan kaçınmakta, iktidar ve gücü ele geçirmek gibi bir niyet taşımamaktadırlar. Bütün bunlara karşın, bu bireyler kendi kendine hizmet eden tutumlar takınabilmektedirler.

Algılanan örgütsel politikanın yükselmek için gerekeni yapmak boyutu bu duruma açıklık getirmektedir (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Kendi kendine hizmet eden davranışlar her koşulda başkalarının kişisel çıkarlarını tehdit etme potansiyeline sahiptir (Khan ve Hussain, 2016: 455). Çatışmanın yoğun olduğu örgütlerde, bazı bireyler diğer üyelerle çatışmadan kaçınmakta ve bu bireyler takındıkları tutum nedeniyle örgütsel politikaya müdahil olmuş bireyler tarafından memnuniyetle karşılanabilmekte ve ödüllendirilebilmektedirler. Bu tutum, tarafsızlık olarak değerlendirilebilir fakat çoğu zaman bu tutuma sahip bireyler takındıkları pasif tutum nedeniyle kendi çıkarlarına hizmet etmiş olmaktadır. Bu nedenden ötürü, sessizlik bazı durumlarda politik bir davranış biçimine dönüşebilmektedir. Böyle durumlarda önemli olan nokta, bu tutumu takınan bireyin amaçlarıdır. Eğer birey kendi amaç ve arzularını gerçekleştirmek için çatışmalardan uzak kalıyor ve politik durumlara müdahil olmuyorsa politik bir şekilde hareket ediyor demektir (Kacmar ve Carlson, 1997: 630; Khan ve Hussain, 2016: 455-456).

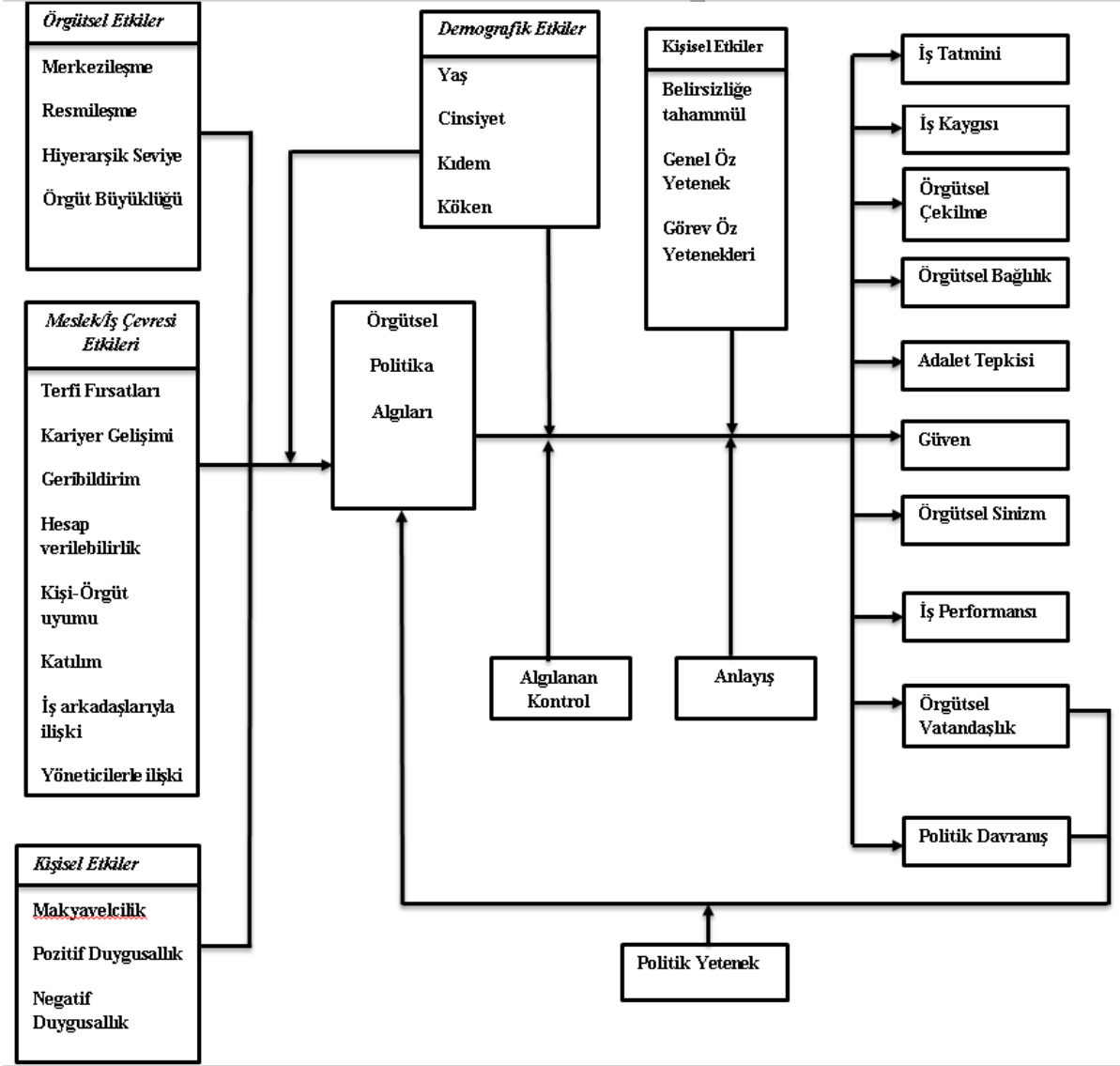
#### **2.4.1.3. Ücret-Terfi**

Boyut, örgütlerdeki ödüller ve ücretler konusunda karar vericilerin politik davranışları ödüllendirmesi durumunu ve bu durumun neden olduğu sonuçları kapsamaktadır (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Bir örgütteki ödül vericiler veya performans karşısında ücret belirleyiciler, politik davranan örgüt üyelerini ödüllendirirse bu durum örgütsel politikaya dahil olmamış üyeler için olumsuz bir algı yaratacaktır. Örgütsel politikaya dahil olmamış bireyler üzerinde çatışmalara ve örgütsel politikaya dahil olma isteği doğuracak, politik davranarak ödüllendirilen kişiler arasında örgütsel politikaya sürekli dahil olarak statüyü koruma isteği uyandıracaktır. Dolayısıyla bu durum, örgüte yayılabilmekte ve politik bir ortam yaratabilmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997: 631; Khan ve Hussain, 2016: 456-457).

Bireysel tutum ve davranışların ödüllendirilmesi de politika algısını olumsuz etkileyebilmekte, olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü bireysel tutum ve davranışlar, örgüt çıkarlarını gözeten tutum ve davranışların aksine genellikle bireysel çıkarları göz önüne almaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997: 631).

#### **2.4.2. Güncel Örgütsel Politika Algısı Modeli**

Birçok araştırmacı, örgütsel politika algısını araştırmasına karşın, teori üzerine yapılan çalışmalar sistematik bir şekilde ilerlememiştir. Bu nedenle Ferris, Russ ve Fandt 1989 yılında teoriyi sistematik bir temele oturtmak için çok düzeyli bir model geliştirmişlerdir. Model örgütsel politika algısına neden olan bir takım öncüllerden, örgütsel politika algısı oluştuktan sonra çıktılara etki eden ara faktörlerden ve örgütsel politika algısının sonuçları olan bir takım çıktılardan oluşmaktadır. Öncüller, ara faktörler ve çıktılar kendi aralarında katagorilere ayrılmaktadırlar. 2002 yılında, Ferris, Adams, Kolodinskiy ve Hochwarter model üzerinde bir güncelleme yaparak öncüllere, ara faktörlere ve çıktılara bir takım eklemeler yapmışlardır ve modelin kavramlarının ilişkilerini yeniden düzenlemişlerdir (bkz. Şekil 2.2.) (Ferris vd., 2002: 181-235). Neredeyse örgütsel politika algısı alanında ortaya konulan bütün kavramlar ve örgütsel politika algısının sonuçları Gerald R. Ferris ve K. Michele Kacmar'ın çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Shaloot, 2016: 15). Teorideki gelişim Ferris, Russ ve Fandt'ın geliştirmiş olduğu ilham verici modelle gerçekleşmiştir (Hochwarter vd., 2020: 1).



Şekil 2.2. Güncel Örgütsel Politika Algısı Modeli

Kaynak: Ferris vd., 2002: 235

Ferris, Russ ve Fandt tarafından 1989 yılında geliştirilen örgütsel politika algısı modeli, 2002 yılında Ferris, Adams, Kolodinskiy ve Hochwarter tarafından revize edilmiştir (Ferris vd., 2002: 181-235). Modelde örgütsel politika algısının öncülleri; örgütsel etkiler, meslek-iş çevresi etkileri ve kişisel etkiler olarak sınıflandırılmıştır. Modelde örgütsel politika algısının oluşumuna ve sonuçlarına etki eden ara faktörler; demografik etkiler, kişisel etkiler, algılanan kontrol, anlayış ve politik yetenekler olarak sınıflandırılmaktadır. Modele göre örgütsel politika algısının sonuçları; iş tatmininin azalması, iş kaygısı, örgütsel çekilme, örgütsel bağlılık, adalet tepkisi, güven kaybı, örgütsel sinizm, iş performansı düşüklüğü, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma ve örgüt içi politik davranışların artmasıdır (Ferris vd., 2002: 235).

### **2.4.2.1. Örgütsel Politika Algısının Öncülleri**

Örgütleri oluşturan bireylerin birtakım kişisel özelliklerinin ve üyesi buldukları örgütlerin yapısı ile koşullarının, örgütsel politika algısının oluşumuna katkısı değerlendirilmektedir. Ferris vd. (2002: 235), çalışmalarında örgütsel politikaya sebep olan öncülleri örgütsel etkiler, merkezi- iş çevresi etkileri ve kişisel etkiler olmak üzere üç grup altında incelemiştir.

#### **2.4.2.1.1. Örgütsel Etkiler**

Örgüt büyüklüğü ile örgütsel politika algısı arasında bu araştırmacılara göre pozitif bir ilişki vardır. Örgütler büyüdükçe belirsizlik seviyeleri artmaktadır. Çünkü büyük örgütler, tüm üyelerin iletişim gereksinimlerini tam anlamıyla sağlayamamaktadırlar. Bu nedenle belirsizlik seviyesi artmakta, bireyler manipülasyona ve örgütsel politikalara katılmakta, bu durum da diğer üyelerin doğrudan örgütsel politika algısını yükseltmektedir. (Ferris vd., 2002: 234). Yine Ferris ve Kacmar (1992: 95-96)'a göre, politik davranışlar çalışma ortamında yüksek derecede bir belirsizlik olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, resmileşme yüksek olduğunda örgütsel politika algısının daha düşük düzeyde olması buna karşın resmileşme düşük olduğunda ise örgütsel politikaların daha yüksek algılanışı muhtemeldir. Bu araştırmacılar, hiyerarşik düzey ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkide, örgütlerin üst yönetimlerinde daha çok politik davranış sergilendiğini fakat politika algısının da alt seviyelerde daha fazla artış gösterdiğini tespit etmişlerdir. Merkezileşme de, Ferris ve Kacmar'a göre, güç ve kontrolü örgütün en tepesinde toplamakta, bu durum ise düşük seviyelerde daha az kontrol ve dolayısıyla örgütsel politika algıları için daha fazla potansiyel anlamı taşımaktadır.

#### **2.4.2.1.2. Meslek-İş Çevresi Etkileri**

Parker vd. (1995, s. 901-907)'in araştırmasına göre terfi ve kariyer fırsatlarının örgütlerde kısıtlı olması ve örgüt üyelerinin yeteneklerinin yüksek olması, üyeler arasındaki örgütsel politika algılarının yükselmesine neden olmaktadır. Yapıcı geribildirim alan çalışanların daha yüksek rol netliği ve çalışma ortamları üzerinde daha fazla kontrol deneyimi yaşamaları olasıdır. Bu durum sonuç olarak örgütsel politika algılarının oldukça düşük olmasına yol açmaktadır (Atınç vd., 2010: 497). Örgütsel politika algılarına neden olan bir başka öncül de hesap verilebilirliktir. Ferris vd. (1997) performanstan daha fazla sorumlu tutulan bireylerin iş yerinde etki taktikleri kullanma olasılıklarının daha yüksek

olduğunu bulmuşlardır. Frink ve Klimoski (1998)'e göre hesap verme sorumluluğu yüksek olan bireylere fazla baskı uygulanması halinde, bu bireylerin etki taktikleri kullanmasını tetiklemekte, bu durum da örgütlerde politika algılarının artmasına neden olmaktadır (Frink ve Klimoski, 1998; akt. Ferris vd., 2002: 236).

Kişi-örgüt uyum seviyesinin yüksek olması ise örgütsel politika algısı üzerinde ters etki yapmaktadır. Kişi-örgüt uyumu yüksek olduğunda, bireyler performans ve sonuçlar arasında doğrudan bir bağlantı algılamakta ve bu nedenle yalnızca çaba ve iş odaklı davranışlara yönelmektedirler. Uyum eksikliği yaşayan üyeler ise büyük olasılıkla, kendine hizmet olarak nitelendirilen aktiviteleri seçerek, önemli sonuçları elde etmeyi amaçlayan taktikleri kullanmaktadırlar (Ferris vd., 2002: 236). Katılım, örgütsel politika algılarına etki eden bir diğer önemli etkidir. Örgüt içindeki faaliyetlere katılan bireyler ortamı daha az politik hissetmekte ve politik davranışlardan kaçınarak işlerine odaklanmaktadırlar. Dolayısıyla katılım ile örgütsel politika arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Aslam, 2016: 559). Ferris vd. (1989), örgütlere üye bireylerin amirleriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin pozitif olmasının, örgütsel politika algılarıyla olumsuz ilişkili olduğunu öngörmüşlerdir; Fırsatçı davrandığı düşünülen bireyler, diğer bireylerin örgütsel politika algılarını arttırmaktadır. Bu hipotezle tutarlı bir şekilde, Ferris ve Kacmar, bir kişinin amiri ve iş arkadaşlarıyla uyumunun, örgütsel politika algılarıyla negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Ferris, Fedor, Chachere ve Pondy, 1989; akt. Parker vd., 1995: 894)

#### **2.4.2.1.3. Kişisel Etkiler**

Valle ve Perrewe (2000: 373-377)'e göre, Makyavelcilik ile örgütsel politika algısı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Makyavelci bireylerin örgütler içindeki varlığı, bu kişileri politik davranmaya itmekte dolayısıyla diğer bireylerin örgütsel politika algılarında anlamlı bir artış yaşanmaktadır. Ferris vd. (2002: 237)'ne göre pozitif duygusallık algısına sahip bireyler örgütsel faaliyetlere yoğun katılım eğilimi göstermekte ve bu durumdan dolayı örgütte artan iş faaliyetleri sonucu belirsizlikte bir artış gözlemlenmektedir. Bu durum, örgüt içerisinde örgütsel politika algısı düzeyini arttırmaktadır. Aynı şekilde, negatif duygusallık algısına sahip bireyler de çevreyi düşmanca algılamakta, kimseye güvenmemekte ve bu bireylerin doğal olarak örgütsel politika algısı yüksek olmaktadır. Bu kişilerin varlığının artması, örgütlerde örgütsel politika algısını da arttırmaktadır. Ayrıca,

Hochwarter vd. (2004: 45)'de hem pozitif duygusallık hem de negatif duygusallık ile örgütsel politika algısı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

#### **2.4.2.2. Örgütsel Politika Algısının Ara Faktörleri**

Örgütsel politika algısının oluşumundan önce veya örgütsel politika algısının oluşumundan sonra, çıktılarının oluşumuna etki eden bir takım etkenlerdir. Demografik etkiler üzerinde yapılmış çalışmalar, yaşlı bireylerin, kadınların, azınlıkların ve kıdem süresi yüksek olanların çevreyi daha politik algıladığını göstermektedir (Atınc vd., 2010: 499). Eğitim düzeyi yüksek olan bireyler ise, daha az belirsizlikle karşı karşıya olduğundan, bu bireylerin genel olarak örgütsel politika algısının da eğitim seviyesi düşük bireylere göre daha az olduğu varsayılmaktadır (Parker vd., 1995: 909) .

Ancak Ferris vd. (2002: 242), demografik faktörlerin örgütsel politika algılarına etkisinin az olduğunu savunmuş ve bu faktörleri öncül faktörler sıralamasına yerleştirmekten ziyade ara faktörler olarak modele yerleştirmişlerdir. Belirsizliğe toleransın sadece örgütsel politikanın zararlı etkilerini en aza indirmekle kalmayıp aynı zamanda bazı ortamlarda başkaları için bir avantaj sağlama fırsatını temsil ettiğini savunan Ferris, Adams, Kolodinsky ve Hochwarter, ayrıca çalışma ortamları da dahil olmak üzere yaşam alanlarında güven duyulmasının, örgütsel politika algıları ile iş sonuçları arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getireceğini iddia etmişlerdir (Ferris vd., 2002: 241).

Behram (2015:62)'a göre, belirsizlik karşısında tolerans seviyesi yüksek bireyler örgütsel politikanın negatif sonuçlarından daha az etkilenmektedirler (akt. Şevik, 2019: 64). Valle (1997) genel öz-yeteneği yüksek bireylerin politik algıları arttıkça politik davranışlara daha fazla yöneldiğini tespit etmiştir (akt. Ferris vd., 2002: 203). Hochwarter vd. (2003) görev öz yetenekleri yüksek olan bireylerin ise örgütsel politika algısı karşısında, iş memnuniyetinde çok fazla bir düşüş gözlemlenmezken, görev öz yetenekleri düşük olan bireylerin iş memnuniyeti oranında yüksek bir düşüş gözlemlenmiştir (akt. Gadot ve Drory, 2006: 36). Algılanan kontrol ve anlayış faktörlerinde ise Ferris vd. (2002: 242), kontrol algısı yüksek bireylerin iş performansının, örgütsel politika algısı karşısında çok azalmayacağını savunmuşlardır. Ayrıca bu araştırmacılara göre, anlayış yeteneği yüksek bireyler, örgütsel politikayı algıladıktan sonra belirsizliğin altında yatan nedenleri daha iyi kavrayabilmekte ve bu sayede belirsizlikle başa çıkma durumları yükselmektedir. Son ara faktör olan politik yetenek ise örgütsel politika algısının örgütsel vatandaşlık ve politik davranış çıktıları oluştuktan sonra devreye girmektedir. Bu iki sonuç, politik

yetenek faktörü tarafından denetlenmekte ve kişinin politik yeteneği sayesinde verdiği tepkiler, örgütteki politika algısına pozitif veya negatif katkıda bulunabilmektedir (Ferris vd., 2002: 242-243).

#### **2.4.2.3. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları**

Ferris ve Kacmar (1992: 100-101), yaptıkları araştırmada, örgütsel politika algısı ile örgütsel politika algısının bir sonucu olan iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel politika algısı arttıkça bireylerin iş tatmini azalmaktadır. Ferris vd. (1996: 242) iş tatmini ve stresin sonuçlarını inceledikleri araştırmada, örgütsel politika algısı ile iş kaygısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel çekilme ise, bireylerin mensubu olduğu kuruluşlarda çalışmaktan ve görevlerini yerine getirmekten kaçınma faaliyetleridir (Hanisch ve Hulin, 1990: 63). Bireyler, örgütsel geri çekilme tutumunda işten ayrılma niyetine de sahip olabilmektedirler (Ferris vd., 2002: 201). Cropanzano vd. (1997: 174) yaptıkları araştırmada, örgütsel geri çekilme ve örgütsel politika algısı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Örgütsel bağlılık, bireylerin mensubu olduğu örgütlerle bütünleşmesi, bireyin örgütün değerleri ve amaçları için çaba göstererek, örgüte üyeliğini sürdürme arzusudur (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172).

Ferris vd. (2002: 238) örgütsel politika algılarının bireylerin örgütsel bağlılığını azaltacağını ve bireylerin mensubu bulunduğu örgütlerde örgütsel politika algılaması halinde, örgütün amaçları ve değerlerinden ziyade kendi kendine hizmet etme amacı taşıyan eylemler sergileyeceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bu araştırmacılar örgütsel adalet tepkisini, politik ortamların hakim olduğu örgütlerde belirsizlik ve çatışma hakim olduğundan dolayı bireylerin böyle bir ortamda alınan kararları sorgulaması olarak tanımlamışlardır. Adalet ile örgütsel politika arasında güçlü bir bağ olduğunu savunmuşlardır. Politik davranışların adalet algısını zayıflattığını savunan araştırmacılar, adalet ile örgütsel politika algısı arasında negatif bir ilişki bulunduğunu öne sürmüşlerdir (Ferris vd., 2002: 238). Güvenin örgütsel davranış bilimindeki anlamı, bireylerin mensubu buldukları örgütlerdeki iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve mensubu buldukları örgütün sistem ve değerlerine güvenmesi durumudur (Nurhayati vd., 2018: 393).

Ferris vd. (2002: 238-239), örgütsel politika algısı ile güven arasında negatif ilişki olduğunu savunmuşlar, mensubu buldukları örgütün ortamını politik algılayan bireylerin çevrelerine ve çalışma arkadaşlarına güven duyamayacaklarını iddia etmişlerdir. Örgütsel sinizm, örgütlere üye bireylerin, mensubu oldukları örgüt hakkında birtakım olumsuz

düşünceler beslemesi sonucu, örgütlerine karşı bir takım olumsuz eylemlerde bulunması veya bu olumsuz kanılarını sözlü olarak aşağılayıcı ve eleştirel bir şekilde dile getirmeleri durumudur (Davis ve Gardner, 2004: 442). Örgütsel politika algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki vardır, örgütlerdeki politika algısı arttıkça çalışanların gerilim ve şiddet içerecek şekilde durumu dile getirmesi, daha düşük seviyede örgütsel bağlılık göstereceği düşünülmektedir (Ferris vd., 2002: 239). Örgütsel politikaların, genellikle dikkat dağınıklığına neden olduğu ve bu nedenle iş performansında bir düşüşe neden olacakları düşünülmektedir. Bu nedenle, örgütsel politika algıları ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Miller, Rutherford ve Kolodinsky, 2008: 212). Modelde örgütsel politika algılarının sonuçlarından bir tanesi olan örgütsel vatandaşlık kavramını ise, bireylerin gönüllü olarak ve bir karşılık beklemeden mensubu buldukları örgüt için yaptıkları fedakarlıklar ve özverili davranışlar olarak tanımlamak mümkündür (Smith, Organ ve Near, 1983: 654). Ferris vd. (2002: 240) bireylerin, çalışma performansları ve ödül sistemleri arasında politik davranışlar algılaması durumunda, örgütsel vatandaşlık faaliyetlerine katılmıyacaklarını dolayısıyla örgütsel politika algıları ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif bir ilişkinin olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca bu araştırmacılar, politik olarak algılanan bir ortamda tepki olarak politik davranışlarında yükselebileceğini öne sürmüşlerdir.

## **2.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR**

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel politika algısıyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çeşitli çalışmalara ilişkin tanımlayıcı bilgiler sunulmaktadır.

### **2.5.1. Örgütsel Politika Algısı İle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Olan Çalışmalar**

Bursalı (2008)'nin yazmış olduğu “Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler” adlı doktora tezinde, örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul’da faaliyet gösteren 500 büyük işletmeye soru formları gönderilmiştir. Geri dönen 350 adet soru formu çeşitli istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, çalışanların çevrelerine yönelik politik algılarının zayıf olduğu, onaylanan politik taktikleri kullanarak amaçlarına ulaşma istekleri içinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, örgütsel politika algısı kavramı çıkarıcılık, ilerlemek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamaları, üstün ve çalışma arkadaşının davranışı, terfi ve maaş

uygulamaları olarak beş boyut altında incelenmiş olup, politik davranışlar ise hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler, destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler olarak iki boyut altında incelenmiştir.

Ayhan (2013)'ın yazmış olduğu “Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, 5’i kamu kuruluşu, 4’ü özel sektör olmak üzere, 9 farklı kuruluştaki 281 kişiye nicel araştırma deseni doğrultusunda anket uygulanmıştır. Çalışmanın ana amacı algılanan örgütsel politika, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemektir. Yapılan çalışma sonucunda çeşitli istatistiki yöntemler vasıtasıyla, algılanan örgütsel politika ile örgütsel adalet arasında negatif ve anlamlı bir ilişki, algılanan örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Shaloot (2016)’un yazmış olduğu “Örgüt İkliminin, Güvenin, Kontrol Arzusunun ve Bilgi Dağıtımının Algılanan Örgütsel Politika Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, örgüt iklimi, güven, kontrol arzusu ve bilgi dağıtım-paylaşımının örgütsel politika algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma için İstanbul’da bankacılık sektöründe çalışan bireylere anketler uygulanmış ve 150 anket formu toplanmıştır. Toplanan anketler çeşitli istatistiki analizlere tabi tutularak çeşitli bulgular elde edilmiştir. Bulgulara göre, örgütsel iklimin dört faktörünün (yapı, ödül, sıcaklık ve kimlik), örgütsel politika algılamalarının üç faktörü (genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak, ücret ve terfide adaletsizlik) üzerinde çeşitli düzeyde olumsuz etkilere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, iş arkadaşları arasındaki güvenin, örgütsel politika algısının üç faktörünün hiçbiri üzerinde önemli bir etki göstermediği tespit edilip, kontrol arzusu, örgütsel politika algılamalarının sadece iki faktörünün (genel politik davranışlar ve yükselmek için gerekeni yapmak) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bilgi dağıtımının ise, örgütsel politika algılamalarının sadece iki faktörü (yükselmek için gerekeni yapmak ve ücret ve terfide adaletsizlik) üzerinde önemli derecede olumsuz bir etkisinin olduğu aktarılmıştır. Öte yandan, demografik değişkenlerden bazılarının (yaş, çalışma süresi, maaş) örgüt iklimi, iş arkadaşları arasında güven, kontrol arzusu, bilgi dağıtım ve örgütsel politika algıları değişkenlerinin her birinin üzerinde önemli farklılıklara sebep olduğu tespit edilmiş edilmiştir.

Gürce (2018)'nin yazmış olduğu “Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü” adlı yüksek lisans tezinde örgütsel politika algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişki ve bu ilişkide güç mesafesi boyutunun düzenleyici etkisi araştırılmıştır. İstanbul ve çevresinde kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan 199 kişiden toplanan anketlere çeşitli istatistik analizleri uygulanmış ve analizler sonucunda; örgütsel politika algısı ile örgütsel güven arasında, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Şevik (2019)'in yazmış olduğu “Algılanan Örgütsel Politika İle Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği” adlı doktora tezinde, örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik ile ilişkisinin olup olmadığı ile bu ilişkilerde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada, kamu sektöründe ve özel sektörde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlarda çalışan 750 bireye anket gönderilmiştir. Geri dönen anketlerden 660 anket formu nicel bir çalışma amacıyla çeşitli istatistik analizlere tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, algılanan örgütsel politikanın pozitif psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı etkisi tespit edilirken, algılanan örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki tespit edilmiştir.

### **2.5.2. Örgütsel Politika Algısı İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Olan Çalışmalar**

Romm ve Drory (1988)'nin yapmış oldukları “Political Behavior in Organizations A Cross-Cultural Comparison” adlı araştırmada, örgütsel politika algılamalarında kültürler arası farklılıklar araştırılmıştır. Çalışmada, Kanada’da ve İsrail’de çalışan, 86 kişilik gruplardan oluşan iki örnekleme anket uygulanmıştır. Toplanan anketler çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuş, analizler sonucunda İsraili öğretim üyelerinin Kanadalı öğretim üyelerine göre örgütsel politikalara karşı daha toleranslı olduğu ve örgütsel politikaları daha az algıladıkları tespit edilmiştir. Araştırma da kültürel farklılıkların örgütsel politika algılarına etki ettiği, bunun yanında bazı prosedürel, örgütsel, çevresel, koşulsal ve kişisel farklılıkların örgütsel politika algısı üzerindeki anlayış farklılıklarına etki edebileceği öne sürülmüştür.

Vigoda (2001)'nin yapmış olduğu "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain" adlı çalışmada, İsrail ve İngiltere gibi iki farklı kültürde örgütsel politikaya verilen tepkilerin karşılaştırmalı bir analizi yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme kapsamında yaklaşık 300.000 nüfuslu iki şehirden seçilen, 452 İngiliz ve İsraili kamu sektörü çalışanına anket uygulanmıştır. Uygulanan anketler üzerinde çeşitli istatistik analizleri uygulanmış ve iki grubunda örgütsel politika algısı düzeylerinde bir fark bulunamamıştır. Ancak örgütsel politikaya verilen tepkilerde farklılık gözlemlenmiş ve bu farkın örgütsel çevre ile kültürel farklılıklardan kaynaklı olduğu öne sürülmüştür.

Abubakar, Chauhan ve Kura (2014)'nin yapmış olduğu "Relationship between Perceived Organizational Politics, Organizational Trust, Human Resource Management Practices and Turnover Intention Among Nigerian Nurses" adlı çalışmada, algılanan örgütsel politika, örgütsel güven, algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve personel devir hızı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme olarak Nijerya devlet hastanelerinde çalışan 175 hemşire seçilmiş ve anket tekniğiyle gerekli veriler toplanmıştır. Toplanan veriler çoklu regresyon analizi istatistik tekniğiyle incelenmiş ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel politika algısının personel devir hızı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu, örgütsel güven ve algılanan insan kaynakları uygulamalarının ise personel devir hızıyla anlamlı ve negatif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Zibenberg (2017)'in yapmış olduğu "Perceptions of Organizational Politics: A Cross-cultural Perspective" adlı çalışmada, örgütsel politika algılarındaki kültürlerarası farklılıkların, kültürel değerler ve ülkelerdeki yolsuzluk algısı tarafından şekillendirilip şekillendirilmediği araştırılmıştır. Araştırma, literatür taraması şeklinde gerçekleştirilmiş olup, Schwartz tarafından 1994 yılında ortaya atılan kültürel boyut modelinden yararlanılarak, literatür taraması yapılmıştır. Araştırma sonucunda kültürel değerlerin, çalışanların örgütlerine yönelik algıları üzerinde etkisi olduğu savunulmuş, ülkelerdeki yolsuzluk algısının ise örgütlere de yansıdığı ve örgütsel politika algılarını etkilediği öne sürülmüştür.

## **2.6. BÖLÜM ÖZETİ**

Bu bölümde, politika kelimesinin kökeni ve örgütsel davranış disiplini için ne anlam ifade ettiği açıklanmıştır. Bu amaç doğrultusunda literatürdeki çeşitli tanımlara yer

verilmiştir. Örgütsel politika alanında yapılmış çalışmalar ve bu alandaki bakış açıları ele alınarak, örgütsel politika algısı kavramının oluşmasının arka planı incelenmiştir. Örgütsel politika kavramıyla iç içe geçmiş güç, etkileme taktikleri, politik davranış ve politik taktik kavramları açıklanarak, örgütsel politika algısı kavramına giriş yapılmıştır. Örgütsel politika algısı kavramının oluşumunda etkili olan çalışmalar aktarılmış ve örgütsel politika algısına dair çeşitli tanımlamalara yer verilmiştir. Örgütsel politika algısının boyutları ve örgütsel politika algısı modeli aktarılmış ve bu konularda yapılan çeşitli çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak, örgütsel politika algısı ile ilgili yurt içinde ve yurtdışında yapılan bazı araştırmalar ve bu araştırmaların yöntemleri ile bulguları aktarılmıştır.



## BÖLÜM III

### 3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

#### 3.1. GÜVEN TANIMI

Türk Dil Kurumu'nun hazırladığı Güncel Türkçe Sözlük'e göre güven kelimesi Türkçe'de "*Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat.*" anlamında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011: parag. 1). Bilimsel manadaki güven kavramı hakkında, deneysel psikologlar ve siyaset bilimciler tarafından çok sayıda araştırma yapılmış ancak bu araştırmaların sosyolojik açıdan teorik yönü eksik kalmıştır. Fakat son yıllarda, sosyologlar güven konusunu sosyolojik açıdan ele almaya başlamışlardır (Lewis ve Weigert, 1985: 967). Örgütsel davranış alanında, güven kavramı kişisel bir anlam ifade edebileceği gibi aynı zamanda örgütsel bir boyuta da sahiptir. Güvenin örgütsel boyutu, kurumsal hedeflere ulaşmak için ortak bir taahhüt ve iş birliğini ifade etmektedir. Bireysel boyut ise bireylerin diğer örgüt üyeleriyle birlikte çalışma arzusu ve örgütsel değişikliklere bağlılığını tanımlamaktadır (Puusa ve Tolvanen, 2006: 30). Güven kavramı konusunda pek çok araştırmacı, güvenin yönetsel ve davranışsal alanda gerekli olduğunu öne sürmüştür de bu kavram hiçbir zaman kesin olarak tanımlanmamıştır. Tanımlama konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır (Hosmer, 1995: 379). Aslan ve Özata (2009: 103)'ya göre, "*Güven kavramı, kültürel, dini, toplumsal ve ekonomik boyutları içinde barındıran bir kavramdır.*". Deutsch (1958: 265-266)'a göre güven; kişinin karşı taraftan bir beklentisinin ve bu beklentiye karşı tarafın gerçekleştireceğine dair yüksek inancının olduğu durumlarda, karşı tarafa itimat etme durumudur. Rempel, Holmes, ve Zanna (1985: 109)'ya göre güven; güvenen tarafın sevgi, inanç ve mutluluk duyguları vasıtasıyla güvenilen taraftan pozitif davranışlar görme beklentisi ve eğilimleridir. Moorman, Zaltman, ve Deshpande (1992: 315)'a göre güven "*Kendisine güven duyulan bir değişim ortağına itimat isteği.*" olarak tanımlanmıştır. Morgan ve Hunt (1994: 23)'a göre güven; taraflardan birinin, diğerinin dürüstlüğüne ve ehemmiyetine olan inancıdır.

Mayer, Davis, ve Schoorman (1995: 712)'a göre güven "*Güvenen tarafın, kendisi için önemli olan bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak, gözlem ve kontrol yapmadan, güvenilen tarafa karşı savunmasız olma isteği.*" olarak tanımlanmıştır. Möllering (2001: 417)'e göre güven; beklenti, yorumlama ve bilinmeyen karşısında tehlike hissetmemekten oluşan üç adımlı bir süreçtir. Robbins (2016: 981-82)'e göre güven;

bilinmeyen sonuçların olduğu koşullarda ortaya çıkan, belirli konular hakkında başka bir kişinin güvenilirliğine olan inançtır.

Literatür incelendiğinde güven ile ilgili çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Tanımlar arasındaki farklılıklara rağmen, belirli ortak unsurlar da tanımlarda göze çarpmaktadır. Bu ortak unsurlar;

Güven, belirsizlik ortamında ortaya çıkan bir duygudur. Belirsizlik ortamında, güvenilen kişinin veya güvenilen bir şeyin bir niteliğine sorgulamadan ve kanıt olmadan itimat etme ve inanma duygusudur. Bu nedenle, belirsizlik ve riskler de barındırmaktadır. Bütün bunlara karşın güven aynı zamanda öngörülebilirlik gerektirmektedir. Yani güvenle birlikte bir takım beklentiler mevcuttur. Belirsizlik ortamında güvenilen bir bireyin veya başka bir şeyin sonucuna dayanarak olumlu veya olumsuz sonuçlar elde etme beklentisi mevcuttur. Bu beklentiler iyi sonuçlar elde etme niyetine dayanmaktadır. Güven karşılıklılık gerektirir, güvenilen kişi beklentileri karşılayamazsa bunun sonucunda güvenen bireyler tarafından güvenilen kişilere yaptırım uygulanabilmektedir. Güven, güvenen tarafın davranışlarını kontrol altına almadan hayata geçirdiği, savunmasızlığını arttırdığı, bağımlılığını etkileyen bir olgudur (Bhattacharya vd., 1998: 461-462).

Güven, bireylerin savunmasızlığını arttıran, davranışlarını kontrol etmeden hayata geçirdiği bir olgudur. Güvenilen tarafın görev, durum ve bağımlılığını etkileyebilecek sonuçları olabilen, güvenilen taraf tarafından beklentiler karşılanamazsa sonucunda ceza olabilen bir kavramdır (Zand, 1972: 230). Güven genellikle bir bireyin, bir olayın sonucu için veya başka bir bireyin davranışı hakkında iyimser bir beklentisi olarak ifade edilmektedir. Güven, belirsizlik ortamında iyimserlik gerektirmektedir. Güven durumunda, güvenilen bireyin çıkarlarıyla uyumlu olma ve güvenilen bireye bağımlılık söz konusudur. Güven kontrol kaybını içeren gönüllü bir işbirliği gerektirmektedir ve zorla oluşmamaktadır. Yani, güvenen taraf açısından savunmasızlık ve bağımlılık gerektirmektedir. Güvenilen taraf açısından ise güvenen tarafın hak ve menfaatlerini korumak için kabul edilmiş bir sorumluluk ile birlikte oluşmaktadır. Güvenen tarafın, güvenen taraftan yardımseverlik, sadakat, özveri, tutarlılık, işbirliği, duyarlılık, yararlılık, zararsız davranış gibi beklentileri olabilmektedir. Bu koşullar altında, gönüllülük esasına dayalı olarak oluşan duygu güvendir (Hosmer, 1995: 390-394).

İş yerinde güvenin varlığı kurumsal performansın gelişimine katkıda bulunmaktadır. Örgütsel performansın iyileşmesi için uzun vadeli güven inşasını

desteklemek büyük bir önem arz etmektedir. Güven ortamında istikrarlı ve karşılıklı faaliyetler yürütülmektedir (Morgan ve Zeffane, 2003: 70). Örgütlerde lidere güven eksikliği kurumsal performansı düşürmektedir. Güvenin var olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini, üzerinde kontrolleri olmayan yönetimler için daha uyumlu hale getirmektedir. Örgütsel güvenin yüksek olması gönüllülük esasına dayalı işbirliğini teşvik etmekte, örgüt içindeki iletişim ağlarını güçlendirmektedir. Güven örgütlerde çalışan bireylerin bilgilerini kuruluşun yararına olacak şekilde paylaşmalarını teşvik etmekte, çalışanların bağlılığına katkı sunmaktadır (Sharkie, 2009: 495-496). Güven örgütlerde korkuyu azaltmakta ve bilgi paylaşımını geliştirmektedir. Güvenin var olduğu örgütlerde işbirliği gelişmekte, örgütü oluşturan bireylerin etkileşim şekilleri pozitif yönde ilerlemektedir. Güvenin var olduğu örgütlerde örgütsel bağlılık, şeffaflık atmosferi, bilgi paylaşımı, eğitim ve gelişim artmaktadır (Renzl, 2008: 216). İş arkadaşlarına duyulan güven ve yöneticilere duyulan güven, kuruluşlara duyulan güveni arttırmaktadır. Güven örgütlerde örgütsel bağlılığı ve performansı geliştirmektedir. Güven ortamındaki bireylerin performansı artmakta, örgüt içi engeller azalmaktadır (Tan ve Lim, 2009: 61-62).

### **3.2. GÜVEN KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI**

Literatür incelendiğinde pek çok güven sınıflandırması karşımıza çıkmaktadır. Ancak en yaygın tasnif Shappiro ve arkadaşları tarafından hazırlanmış olan, hesaba dayalı, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven sınıflandırmasıdır (Güler, 2014: 9; İşcan ve Sayın, 2010: 201; Tüzün, 2007: 101).

#### **3.2.1. Hesaba Dayalı Güven**

Duygusallıktan daha ziyade, güvenilen tarafın davranışlarından ve faaliyetlerinden kaynaklanan güven çeşididir. İş yaşamında, uluslararası ilişkilerde sıkça kullanılmaktadır. Belirli koşullarda güvenin maliyeti ve yerine getirilmemesi durumunda zararları da hesaplanmaktadır (Halis, Gökgöz, ve Yaşar, 2007: 190; Shapiro, Sheppard ve Cheraskin, 1992: 366). Bir taraf söz verdiğinde ve sözünü tutması için söz veren tarafa güvenildiğinde, belirsizlik azalmakta ve davranışı denetleme ihtiyacı minimum düzeye inmektedir. Örnek olarak, bir raporu belirli bir tarihe kadar tamamlamayı vadeden bir meslektaşına güvenmek, iş sözleşmesi yapılan başka bir şirkete güvenmek veya uluslararası anlaşmalar bu güven çeşidine örnek olarak verilebilir (Shapiro vd., 1992: 366-369). Kimi zaman güvenilen tarafın vadettiği yükümlülükleri yerine getirmesi için ceza tehdidi ve ödül vaadi unsuru kullanılabilir (Ratnasingham, 1998: 162-163).

### **3.2.2 Bilgiye Dayalı Güven**

Güvenen tarafta, güvenilen tarafın öngörülebilir olduğuna dair kanaat mevcuttur. Aile bireyleri arasında, iş yaşamında yıllarca uyum içerisinde çalışmış şirketler ve meslektaşlar arasında mevcut olan yaygın bir güven şeklidir. Geçmişte işini ve görevlerini verimli bir şekilde yerine getirmiş çalışana gelecekteki görevler konusunda güvenmek bu güven çeşidine örnek olarak gösterilebilir (Shapiro vd., 1992: 369). Deneyimlerden kaynaklanan bir güven çeşididir. Zaman içerisinde taraflar arasında var olan deneyimler vasıtasıyla oluşmaktadır. Tarafların birbirilerini iyi derecede tanınması söz konusudur. Bu şekilde güvenen taraf, güvenilen tarafın olası faaliyetlerini geçmiş deneyimlere dayanarak tahmin edebilmektedir. Zaman ve bir süreç gerektirmektedir (Ratnasingham, 1998: 163; Rademakers, 2000: 140).

### **3.2.3 Özdeşleşmeye Dayalı Güven**

Tarafların birbirilerinin arzularını, niyetlerini ve hedeflerini sahiplenmesine ve bunları içselleştirmesine dayanan bir güven çeşididir. Bir özdeşleşme söz konusudur. Aynı örgütlere veya topluluklara mensup bireyler arasında sıklıkla görülmektedir. Aynı örgüt veya topluluğa mensup bireyler, dış gruplara karşı birbirilerini daha güvenilir bulmaktadır. Toyota'nın malzeme tedarikçileriyle ortak hareket etmesi, sıkı bir işbirliği içerisinde bulunması, avukat ve sözleşme ihtiyacı bulundurmada her iki tarafın çıkarlarının korunması ve bu durumda bile yeni tasarım projeleri hakkında dışarıya hiçbir bilgi sızması bu güven çeşidine örnek olarak verilebilir (Shapiro vd., 1992: 371-372). Özdeşleşmeye dayalı güven, bireylerle veya taraflarla ortak değerler üzerinden gelişmektedir. Ortak bir görev etrafında birleşme söz konusudur (Ratnasingham, 1998, s. 163). Taraflar arasında, çıkarların tamamen korunacağı ve denetim gerekmediği konusunda güçlü bir kanaat vardır. Taraflar birbirilerinin çıkarları ve amaçları doğrultusunda hareket etmektedirler. İş yaşamında, aile ilişkilerinde, topluluklar arasında sık sık görülmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 122-123).

## **3.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN**

Güven kavramı birçok bilim dalına konu olmuş bir kavramdır. Kişilerarası güven, örgütler arası güven, politik güven, toplumsal güven ve örgütsel güven, güvenin çeşitli disiplinlerde incelendiği konulardan bir kaçıdır. Örgütsel güven kavramı, örgüte güven, yöneticilere güven ve meslektaşlara güven kavramını içeren çok boyutlu bir kavramdır (Joseph ve Winston, 2005: 7). Güven kavramı, sosyal bilimler literatüründe uzun yıllardan

beri işlenen bir kavram olmuştur. Fakat güvenin örgütler açısından incelenmesi nispeten yenidir. Literatürde, örgütsel güven kavramının tek bir tanımı bulunmamaktadır. Birçok araştırmacı, örgütsel güveni farklı şekillerde tanımlamışlardır (Rusu ve Baboş, 2015: 56).

Örgütsel güven; çalışanların, örgütlerinin desteklerine ilişkin algıları ve liderlerinin vaatlerine ilişkin inançları olarak tanımlanan ve bu anlamda örgüt içerisindeki dikey ve yatay ilişkilerin temelini oluşturan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990; akt. Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Nyhan ve Marlowe (1997: 629) örgütsel güveni “*Örgüt üyesi bireylerin, amirlerine ve mensubu bulunduğu örgüte duyduğu güvenin birleşiminden oluşan, iki boyutlu bir güven çeşidi*” olarak tanımlamışlardır. Zaheer, McEvily ve Perrone (1998: 142-144)’a göre örgütsel güven, bireysel ve kurumsal düzeyde işleyen, bir örgütün üyeleri tarafından mensubu buldukları kuruluşa duyulan güvendir. Örgütsel güven beklenti, tahmin edilebilirlik ve fırsatlar doğrultusunda gelişmektedir ve bir süreç gerektirmektedir. Örgütlerde güvenin gelişimi, sağlıklı ilişkilere ve karşılıklı yarar sağlayan bütünleştirici çözümler geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Schoorman, Mayer ve Davis (2007: 346-352)’e göre örgütsel güven, örgütlerde astlar ve üstler arasında, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük unsurları vasıtasıyla gelişen, risk alma ve savumasız olma isteğidir. Guinot, Chiva ve Mallén (2013: 560-561)’a göre örgütsel güven, örgütlerde gerçekleşen, meslektaşlara, üstlere ve örgüte güveni içeren çok boyutlu bir kavramdır. Gözleme ve denetleme arzusu olmaksızın güvenen tarafın, güvenilen taraftan eylem ve faaliyet gerçekleştirme beklentisidir. Araştırmacı ve yazarlar tarafından yapılan tanımlamalar incelendiğinde, örgütsel güven için şunlar söylenebilir; örgütsel güven, örgütlerde departmanlar arasında değişimi, örgütlerde girişimcilik motivasyonunu, iletişim ve problem çözümü geliştirmekte ve departmanları birbirleriyle daha uyumlu hale getirmektedir. Örgütsel güven, örgütleri oluşturan bireylerin birbirlerine olan bağlılığını ve pozitif inancını arttırmaktadır. Bütün bunların sonucu olarak örgütsel güven, bireyleri örgütlerine bağlı ve pozitif düşünceye sahip yapmaktadır. Örgütsel güven sonucunda örgütlerin genel memnuniyeti artmakta, örgütleri oluşturan bireyler takım arkadaşlarına güvendiklerinden dolayı daha fazla risk alabilen bir yapıya sahip olmaktadır (Kocatürk, 2016: 38-39).

Örgütsel güven, örgütü oluşturan bireylerin rollerine, ilişkilerine, deneyimlerine ve diğer örgüt üyelerinin niyetleri ile davranışlarına dayanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel

güvenin hem bireysel hem de kurumsal bir tarafı bulunmaktadır. Örgütsel güvenin var olduğu örgütler, örgütsel yapılarını daha uyumlu hale getirmekte, daha güçlü stratejik ittifaklar kurabilmekte, krizleri daha iyi yönetebilmekte ve etkili ekipler oluşturmada daha fazla başarılı olmaktadır. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan kuruluşlar, daha düşük güven düzeyine sahip kuruluşlara göre daha başarılı, daha uyumlu ve daha yenilikçi örgütlerdir. Örgütsel güven, iş memnuniyetine ve kuruluşun tüm çalışanlarının algılanan örgütsel etkinliğine bağlıdır. Örgütsel güven, örgütlerde işbirlikçi davranış geliştirme, etkin performans değerlendirme, verimli hedef oluşturma, etkili liderlik, takım ruhu, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetini arttırmaktadır. Çalışanlar arasındaki yüksek güven düzeyi, örgütsel yapıların merkezileşme eğilimini de azaltmaktadır. Diğer yandan güven eksikliği, merkezileşmeyi artırır ve sıkı bir dış kontrol sağlar. Örgütsel güven, örgüt içinde adaletin sağlanması, çalışanların üst yönetimi desteklemesi, çalışanların talep ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin istenilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi sonuçlarını doğurmaktadır ( İlbasan, 2019: 10-12).

Örgütsel güvenin artması, örgütlerde kişisel ilişkilerin artması, açıklık gibi birçok olumlu sonuca yol açabilmektedir. İletişimi arttırmakta, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine katkı sağlamakta, bireysel performansı, güvenlik duygusunu ve iş tatminini arttırmaktadır. Örgütsel güven örgütlerde bireysel çatışmayı ve sonuç belirsizliğini azaltmakta, problem çözme becerilerini geliştirmektedir. Örgütsel güvenin var olduğu kuruluşlarda örgütsel etkinlik artmakta, örgütü oluşturan bireyler kenetlenabilmektedir (Paçacı, 2019: 12).

### **3.3.1. Örgütsel Güven Boyutları**

Literatür incelendiğinde, örgütsel güvenin üstlere-amirlere güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere üç alt boyutta incelendiği görülmektedir (Al-Atiyat, 2019: 14; Kumdakçı, 2018: 11; Kodra, 2018: 19; Tokgöz ve Seymen, 2013: 62-63).

#### **3.3.1.1. Üstlere-Amirlere Güven**

Üstlere-amirlere güven boyutu, gelecek konusundaki belirsizliklere rağmen, yöneticilerin çeşitli tutum ve davranışlarından ve aynı zamanda kazanılmış tecrübelerden dolayı astların üstlere karşı güven duygusuna sahip olması, şeklinde açıklanabilmektedir (Girgin ve Bayraktar, 2017: 262-263; Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Yapılan araştırmalar

yöneticilerle astlar arasındaki ilişkilerde en önemli faktörlerden bir tanesinin güven olduğunu göstermiştir (Shamir ve Lapidot, 2003: 463-464). Machiavelli'nin öncülük ettiği otoriter ve insan odaklı yönetim şekli zamanla değişim geçirmiştir. Günümüzde yönetim ve liderlik daima insanlara karşı anlayışı gerektirmektedir. Yöneticilerin insanlara bakış açısı örgütler açısından çok önemlidir. Günümüzde yöneticilerin en önemli görevlerinden bir tanesi güven kültürü oluşturmaktır. Güven yönetim açısından önemlidir, çünkü güven anlaşmazlıkların çözümü ve prosedürlerin örgüt tarafından uygulanabilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir. Güvenin örgüt içerisinde yerleşmesi, büyük ölçüde yöneticilerin güvenilirliğine bağlıdır (Laine, 2008: 33). Güven, örgütlerde birey, grup ve liderle ilişkiler kapsamında çok boyutlu bir süreçtir ve güvenin oluşumunda liderler kritik öneme sahiplerdir (Aslan ve Özata, 2009: 97).

Günümüzde, örgütler daha insan odaklı hale gelmiş bulduklarından ve takım temelli çalışma anlayışına sahip olduklarından dolayı yöneticiler astlarını daha az denetlemektedirler. Bu bakımdan yöneticilerin etkinlikleri, astlarının güvenini kazanma yeteneğine bağlıdır. Araştırmalar, örgütsel otoritelere duyulan güvenin, astların çeşitli çalışma tutum ve davranışlarını etkilediğini göstermiştir. Genel olarak, çalışanlar üstlerine güven duyduğunda, örgütlerde daha yüksek verime neden olmaktadır. Yöneticilerine güven duyan bireyler, genellikle iş ilişkilerinden memnun, örgütlerine bağlı, kurumun hedefleri doğrultusunda hareket eden bireylerdir ve bu bireyler örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimindedirler (Brockner vd., 1997: 558-559).

### **3.3.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Çalışma arkadaşlarına güven boyutu, belirli bir örgüte mensup bireyin iş arkadaşlarının kontrol edemediği davranış ve eylemlerine karşı savumasız olma isteği, şeklinde tanımlanmaktadır (Tan ve Lim, 2009: 46). İş arkadaşları, örgütlerde bireylerin eşit güce veya yetkiye sahip olduğu ve örgütsel faaliyetlerde bireyle etkileşim içinde olan aynı örgüte mensup diğer bireyleri ifade etmektedir. Çalışma arkadaşlarına güven boyutu, yatay ilişki düzeyinde gelişen bir boyuttur. Örgüte ve amirlere güven boyutunun aksine çalışma arkadaşlarına yönelik güven düzeyinde, güç dengesizliği çok azdır veya hiç yoktur. İş arkadaşlarına yönelik güven özellikle örgüte yönelik güven düzeyini etkilemektedir ve bir takım çıktılara neden olmaktadır (Tan ve Lim, 2009: 45-46).

Tan ve Lim, iş arkadaşlarına duyulan güvenin kuruluşlara duyulan güven ile pozitif ilişkili olduğunu savunmuştur. Ayrıca örgütlere duyulan güvenin, iş arkadaşlarına duyulan

güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere tam olarak aracılık ettiğini gözlemlemiştir. Örgüte duyulan güven ayrıca, iş arkadaşlarına duyulan güven ile performans arasındaki ilişkilere tam olarak aracılık etmektedir (Tan ve Lim, 2009; akt. Dar, 2010: 195). Günümüzde, giderek daha fazla takım odaklı ve etkileşime önem veren yapılara dönüşen örgütlerde, ortak hedeflere ulaşmak için, örgütlerin üyelerinin birbirleriyle işbirliği yapma konusunda istekli olmaları gerekmektedir. Güven, işbirliği konusunda en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, çalışanlar arasındaki güvenin, bireysel performansın, olumlu iş çıktılarının ve gruplar arasındaki pozitif tutum ve tavırların artmasına neden olduğu tespit edilmiştir (Seppälä, Lipponen ve Backman, 2012: 35-36).

### **3.3.1.3. Örgüte Güven**

Örgüte güven boyutu, bireylerin örgütlerinin faaliyetlerine karşı savunmasız olma istekliliği, şeklinde tanımlanmaktadır (Tan ve Lim , 2009: 50). Vahhala vd. (2011)' na göre, örgütsel güvenin yüksek olduğu ortamlarda bireyler, faaliyetlerinin ve yeteneklerinin adil değerlendirilmesi konusunda örgütlerinin adaletine karşı yüksek derecede olumlu beklentilere sahiptirler (Vahhala vd., 2011; akt. Nedkovski vd., 2017: 20). Örgütsel güven, çalışanların örgütlere yönelik algılarıyla ilgilidir. Çalışanların, örgütlerinin kendilerine adil davranıp davranmadığı algısı örgütsel güvenin temelini oluşturmaktadır (Simha ve Stanusch, 2015: 36-37). Örgütlerdeki yüksek güven seviyesinin, riski en aza indirmeye ve işletme maliyetlerini azaltmaya yardımcı olduğu, ayrıca ekonomik performansa, çalışanların üretkenliğine, iş tatminine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkısı olduğu yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. Örgütlerdeki düşük güven düzeyleri ise, çalışanların örgütlere bağlılığında azalmaya, çalışanların örgüt içerisinde uygunsuz davranışlarına neden olmaktadır, bu nedenden ötürü, güvensizlik ortamı örgütlerde iş verimliliğini düşürmekte, örgütlerin büyümesini azaltmakta ve daha birçok önemli soruna neden olmaktadır (Simha ve Stanusch, 2015: 25-26).

Örgütler resmi ve gayri resmi ağlar vasıtasıyla üyelerine açıkça eylemlerini ilettiğinde, örgütsel güven düzeyi yükselmektedir. Ayrıca örgütlere güven ile çalışma arkadaşlarına güven ve amirlere-üstlere güven arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Amirlere ve çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek olduğu bir örgüt ortamında, bireyler örgüte daha fazla güveneceklerdir (Tan ve Lim, 2009: 50-51). Örgütler, üyelerinin örgütsel güvenini arttırmak için, çalışanlarının etkinliğini artırma ve kendi içerisindeki engelleri azaltma konusunda çeşitli stratejiler geliştirmelidirler (Tan ve Lim, 2009: 61-62). Örgütsel

güven daha çok üst yönetim ile ilişkilidir, örgütsel güvenin sağlanabilmesi için çalışanlar üst yönetime güvenebilmelidirler, bu durumu sağlamak için yönetimin çalışanlarla birlikte ortak değerleri ve hedefleri paylaşması gerekmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990: 443-449).

### **3.3.2 Örgütsel Güven Modelleri**

Güven araştırmalarında bazı çalışmacılar tarafından güven üzerine çeşitli modeller ortaya konulmuştur. Güven-örgütsel güven kavramlarının ve örgütsel güven çalışmalarının iyi kavranabilmesi için bu modeller hakkında bilgi edinilmesi önemlidir. Bu nedenden ötürü literatür taraması yapılmış ve en öne çıkan güven modelleri tespit edilerek çalışmada bu modellere yer verilmiştir. Literatürde öne çıkan dört model bulunmaktadır, bu modeller şunlardır;

- a) Mishra Güven Modeli
- b) Cummings ve Bromiley Güven Modeli
- c) Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli
- d) Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli

#### **3.3.2.1. Mishra Güven Modeli**

Mishra (1996) krizlere örgütsel yanıtta güvenin rolünü incelediği araştırmasında, bir endüstri krizi döneminde 33 üst düzey yöneticiyle yapılan önceki araştırmaları inceleyerek bir güven modeli ortaya koymuştur. Bu modelde, güven dört boyut ile kavramsallaştırılmıştır. Bu boyutlar; yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirliktir (Mishra, 1996: 265-269).

##### **3.3.2.1.1. Yetkinlik**

Bireyler ve örgütler arası ilişkilerde geçerli olan bu boyut, yapılan işin belirli standartlarda ve kalitede olmasına duyulan güveni ifade etmektedir. Örgütlerde liderlere, yöneticilere ve çalışanlara duyulan güven büyük ölçüde bu bireylerin yaptığı iş açısından yetkin ve güvenilir olduğu inancına dayanmaktadır. Bireyler iş dünyasında başka bireyleri sevebilmektedirler ama yapılan iş açısından diğer bireylerin yetkin olduğuna dair bir inanç mevcut değilse bireyler arasında bir güven söz konusu olamamaktadır. Aynı durum örgütler içinde geçerlidir. Yaptığı iş konusunda kalite ve yetkinliği tescillenmiş örgütlere diğer örgütler tarafından güven duyulmaktadır (Mishra, 1996: 265).

#### **3.3.2.1.2. Açıklık**

Açıklık boyutu, bireylerin ve örgütlerin dürüst olduğuna dair inancı ifade etmektedir. Fakat yapılan araştırmalar sonucunda açıklık boyutunun kimi zaman güven düzeyini arttırdığı kimi zaman ise güven seviyesini düşürdüğü gözlemlenmiştir. Yapılan mülakatlarda yöneticiler, çalışanlarının kendilerini yeterince açık ve dürüst bulmadığı durumlarda verilen direktifleri yeterince yerine getirmediklerini belirtmişlerdir. Mishra, ayrıca aşırı derecede açık ve dürüst olmanın, örneğin birinin kusurlarını yüzüne vurmanın, genel güven düzeyini düşürebileceğini belirtmiştir (Mishra, 1996: 266).

#### **3.3.2.1.3. İlgililik**

Güvenilen tarafın kişisel çıkarlara rağmen, güvenen tarafın çıkarlarını da düşünerek hareket etmesi beklentisidir. Kişisel çıkarlar söz konusu olabilmektedir ancak güvenilen taraftan, kişisel çıkarlar ve ortak çıkarlar arasında bir denge oluşturması beklenmektedir. Çalışanların, üst düzey şirket yöneticilerinin kişisel çıkarlarına rağmen örgütü bir bütün olarak ele aldığı ve çalışanları bu nedenle gözettiği inancı bu boyuta bir örnek olarak verilebilmektedir (Mishra, 1996: 267).

#### **3.3.2.1.4. Güvenilirlik**

Vaat edilenler ve eylemler arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Vaat edilen şeyler ve eylemler arasında tutarlılık yoksa güven düzeyi azalmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda şirketler ve yöneticiler kendilerine neden güvenildiği sorulduğunda bunun en önemli faktörlerinden birinin söyledikleri şeylerle yaptıkları şeyler arasında bir tutarlılık olduğunu dile getirmişlerdir (Mishra, 1996: 268-269).

#### **3.3.2.2. Cummings ve Bromiley Güven Modeli**

Cummings ve Bromiley, yaptıkları araştırmada örgütsel güveni bir model üzerinden tanımlamaktadırlar. Cummings ve Bromiley'e göre güven; kişilerarası, gruplararası, örgütsel ve toplumsal olmak üzere dört düzeyde görülebilen, davranış ve inançlar kombininden oluşmuş bir olgudur. Örgütsel güven, bir kuruluşun birimleri arasında veya diğer örgütler arasındaki güven derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güven üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; açık veya örtülü herhangi bir direktife uygun davranmak için iyi niyetli çabalar göstermek, her türlü müzakerede dürüst ve açık olmak ve bu konuda dürüst ve açık olduğuna dair karşı tarafın inandırılması, fırsatlar mevcut olsa bile karşı tarafı istismar edecek şekilde orantısız avantaj sağlanmamasıdır. Bromiley

ve Cummings örgütsel güvenin büyük oranda bu üç boyuta dayalı olduğunu savunmuşlardır (Cummings ve Bromiley, 1996: 302-303).

### **3.3.2.3. Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli**

Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd, güveni; bireye güven ve örgüte güven olmak üzere iki ayrı kavram olarak ele almışlardır. Bireysel güven, bireysel ilişkilerdeki ve davranışlardaki beklentilere dayanmakta, örgütsel güven ise bireylerin örgütlerle olan ilişkilerindeki ve örgütsel davranıştaki beklentilerini ifade etmektedir (Polat ve Ceep, 2008: 310). Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd, Mishra (1996)'nın, örgütsel güven modelindeki boyutlara yeni bir boyut ekleyerek yeni bir örgütsel güven modeli geliştirmişlerdir. Mishra (1996)'nın, örgütsel güven modelindeki boyutlar; yekincilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirliktir. Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd, bu dört boyuta özdeşleşme boyutunu da eklemişlerdir. Özdeşleşme boyutu, bireyin örgütsel ilişkilerde, diğer örgüt üyeleriyle iş birliği geliştirebilme ve iyi ilişkiler kurabilme potansiyeli olarak tanımlanabilmektedir (Tüzün, 2007: 112).

### **3.3.2.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli**

Mayer, Davis ve Schoorman, modellerini diğer örgütsel güven modellerinden farklı olarak hem güvenen kişi açısından hem de güvenilen kişi açısından ele almışlardır. Mayer, Davis ve Schoorman'a göre güven kavramı, izleme ve kontrol etme yeteneğinden bağımsızdır. Güvenen kişi için güvenilen tarafın belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine ve bu nedenden dolayı güvenen tarafın savunmasız olma isteğine dayanmaktadır. Modelde, güvene neden olan faktörler, güvenin kendisi ve güvenin sonuçları birbirinden bağımsız kavramlar olarak değerlendirilmişlerdir. Güvenin algılanmasındaki faktörler, güvenilen tarafın kabiliyeti, yardımseverliği ve dürüstlüğüdür. Bu faktörler güvene neden olmaktadır. Aynı zamanda güvenen tarafın eğilimi ve istekleri, hem güvenin doğrudan kendisine etki etmekte hem de güven algılanmasındaki faktörler ile güven arasında yordama etkisi göstermektedir. Modelde, risk algısı güvenin bir öncülü olarak değil, güven oluştuktan sonra ilişkilerde alınacak riskleri etkileyen bir faktör olarak ele alınmaktadır. Modele göre güven oluştuktan sonra ilişkilerde risk alma eylemi gerçekleşmekte daha sonraki aşamada ise güvenin sonuçları oluşmaktadır (Mayer vd., 1995: 711-715).

### **3.3.3. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Çıktıları**

Gilbert ve Tang (1998: 329-331), örgütsel güvenin öncüllerini değerlendirdikleri çalışmalarında, çalışanların iletişimi örgütsel güvenin önemli bir unsuru olarak gördüğünü tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre, iletilen bilgi miktarı ve iletişimde memnuniyet ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmacılar, takım odaklı çalışan şirketlerde örgütsel güvenin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Gilbert ve Tang (1998), ayrıca evli bireylerin daha mutlu olduğunu, daha az depresyon ve kaygı yaşadıklarını ve daha az stresli olduklarını öne sürmüşlerdir. Bu nedenle medeni durum araştırmacılara göre örgütsel güveni etkilemektedir.

Li, Bai ve Xi (2012: 19-22), yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin, etik değerlerin ve resmileştirmenin örgütsel güven ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütlerde güvenlik iklimi ise örgütsel güveni sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel güven, güvenlik iklimi ile örgütsel çıktılar arasında yordama etkisi göstermektedir. Örgütsel güvenin sonucu olarak iş tatmini oluşmakta, işten ayrılma niyeti azalmakta ve örgüt içindeki güvenlik motivasyonu yükselmektedir (Kath, Magley ve Marmet, 2010: 1494-1495). Polat (2009), örgütsel güvenin öncüllerini ve sonuçlarını şu şekilde sıralamıştır;

**Tablo 3.1. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Sonuçları**

<b>Örgütsel Güvenin Öncülleri</b>	<b>Örgütsel Güven</b>	<b>Örgütsel Güvenin Sonuçları</b>
Benzerlik (+)		Örgütsel Özdeşleşme (+)
Güvenme Eğilimi (+)		İnisiyatifli Ele Alma Davranışı (+)
Tanınımlılık, Ün (+)		İş gören morali(+)
İletişim ve Etkileşim Süreci (+)		Örgütsel Bağlılık (+)
Etik Davranış(+)		Örgütsel Stres (-)
Etik Liderlik (+)		Çatışma (-)
Algılanan Örgütsel Destek(+)		Problem Çözme Derecesi (+) Risk
Lider Desteği (+)		Alma(+)
Dönüşümsel Liderlik(+)		Sosyal Sorumluluk (+)
Eşitlik Algısı (+)		Yaratıcılık(+)
Örgütsel Adalet (+)		Açık Örgüt Kültürü(+)
Güvenlik (+)		Bilgi Yaratımı ve Yönetimi(+)
İşbirlikçi Karar Alma (+)		Çevreye Uyum (+)
Paylaşma (+)		Değişime Direnci Azaltma(+)
Örgütsel Kimlik (+)	<b>Örgütsel Güven</b>	İletişim (+)
Güçlendirme (+)		İş Devri (-)
Otonomi (+)		İş Gören Devamsızlığı (-)
Kontrol (-)		İşten Ayrılma Niyeti (-)
Kaynak Bağımlılığı (+)		Karar Verme Süreci (+)
Küçülme (+)		Kontrol (-)
Örgüte Olumsuz Duygular (+)		Örgütsel Kararlılık (+)
		Örgüt İklimi (+)
		Örgütsel Verimlilik (+) Örgütsel
		Yenileşme ve Öğrenme (+)
		Yetki Devrini Kolaylaştırma (+)
		Kaynak Aktarımı (+)

**Kaynak:** Polat, 2009; akt. Erdal, 2020: 15

Örgütsel güvenin artmasına veya azalmasına neden olan ve örgütsel güveni tetikleyen faktörler tablo 3.1. de örgütsel güvenin öncülleri olarak verilmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin örgütlerde artmasına veya azalmasına bağlı olarak değişen bazı durumlar tablo 3.1. de sunulmuştur. Artı işaretiyle ifade edilen kavramlar örgütsel güvenle pozitif yönde bir ilişkiye sahiptir, eksi işaretiyle ifade edilen kavramlar ise örgütsel güvenle negatif bir ilişkiye sahiptir (Polat, 2009; akt. Erdal, 2020: 15).

### **3.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çeşitli çalışmalara ilişkin tanımlayıcı bilgiler sunulmaktadır.

#### **3.4.1. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Olan Çalışmalar**

Hayta (2019)'nın yazmış olduğu “Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, hemşirelerin örgütsel güven düzeylerinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, Gebze Bölgesinde bulunan bir kamu hastanesi ile beş özel hastanede çalışan toplam 569 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, araştırmaya katılmayı kabul eden 320 hemşireden oluşmaktadır. Veri toplama araçları olarak, mesleki özellikleri yansıtan soru formu, örgütsel güven anketi ve işten ayrılma niyeti anketi kullanılmıştır. Toplanan anketler ve soru formları çeşitli istatistiksel testlere tabi tutulmuştur. Araştırma sonucuna göre, örgütsel güven düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

Hamitoğlu (2019)'nun yazmış olduğu “Örgütsel Güven İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinde, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla İstanbul’da özel sektörde çalışan bütün bireyler araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünün 196 kişi olması kararlaştırılmıştır. Bu amaçla 500 katılımcıya e-mail yoluyla anket iletilmiş, 247 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Bu geri dönüşlerin 228’i betimsel istatistik analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır.

Yazıcıoğlu (2009)'nun yapmış olduğu araştırmada, çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin tespiti ve bu

değişkenlerin demografik veriler açısından değişip değişmediği saptanmıştır. Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden tesadüfi olarak seçilmiş 9 konaklama işletmesinde çalışanlar üzerinde anketler uygulanmış ve 332 çalışandan geri dönüş elde edilmiştir. Toplanan veriler çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlarda, örgütsel güven duygusu ve iş tatmin düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Güven duygusu ve iş tatmin düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

### **3.4.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Olan Çalışmalar**

Chathoth vd. (2011)’nin yapmış olduğu araştırmada, Amerika ve Hindistan’daki tam donanımlı üç, dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanlarının örgütsel güven temelli benzerlikleri ve farklılıkları araştırılmıştır. Bu amaçla Amerika’nın batı kıyısındaki oteller ile Hindistan’nın başkentindeki 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin çalışanları evren olarak seçilmiştir. Amerika’daki ve Hindistan’daki otel çalışanlarına konuyla ilgili 100’er anket dağıtılmış, Amerika’dan 100 geri dönüş, Hindistan’dan ise 77 geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların dayanışma, bağlılık ve güvenilirlik olmak üzere üç boyutlu örgütsel güven algısının ulusların kültürlerinden bağımsız olarak var olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, kültürlerin örgütsel güven algısı üzerinde etkisinin olduğu da saptanmıştır.

Brien, Ratna ve Boddington (2012), tarafından yapılan araştırmada, örgütlerdeki sosyal sermayenin örgütsel verimliliği arttırdığı savunulmuş ve sosyal sermayenin en önemli faktörünün güven olduğu kabul edilmiştir. Güvenin demografik verilerle olan ilişkisinin incelendiği çalışmada, Yeni Zelanda’nın Auckland şehrindeki aynı standartlara sahip 3 lüks otelin 945 çalışanı örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışanlara demografik bilgileri de içeren örgütsel güven anketleri gönderilmiş ve 176 çalışandan geri dönüş alınmıştır. Elde edilmiş veriler çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre kadınların örgütsel güven düzeyi erkeklere göre daha yüksektir. Çalışmada yaş ilerledikçe örgütsel güven düzeyinin yükseldiği, yaşı genç olan çalışanların da kendilerinden yaşça büyük olan çalışanlara göre daha düşük örgütsel güven düzeyine sahip olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyinde ise, daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel güven düzeyinin arttığı tespit edilmiştir.

### **3.5. BÖLÜM ÖZETİ**

Bu bölümde, güven kavramı literatürdeki çeşitli tanımlara dayanarak açıklanmış ve güvenin çeşitli özelliklerine yer verilmiştir. Güven türleri tanımlanarak, örgütsel güven kavramına giriş yapılmıştır. Çeşitli araştırmacıların örgütsel güven tanımlarına yer verilmiş, örgütsel güvenin sağlanabilmesi için literatürde yer alan tespitler sunulmuştur. Örgütsel güvenin boyutları açıklanarak, literatürde en çok değinilen örgütsel güven modelleri tanımlanmıştır. Örgütsel güvenin öncülleri ve sonuçları literatürde yer alan çeşitli çalışmalara dayanarak açıklanmıştır. Son olarak, örgütsel güven ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çeşitli araştırmaların yöntemlerine ve bulgularına yer verilmiştir.



## BÖLÜM IV

### 4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

#### 4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ

Günümüzün iş dünyasında, örgütler bir takım zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu zorluklardan birisi de kalifiye personel problemidir. Özellikle nüfus artış hızının düşmesiyle genç ve kalifiye personelin önemi her geçen gün artmaktadır. İlerleyen yıllarda, sadece nitelikli çalışanları istihdam etmek yeterli olmayacak aynı zamanda nitelikli çalışanları örgütlerde tutmakta da aynı derecede önem arz edecektir. Kendi bünyelerinde gönüllü olarak işten ayrılma niyetini aktif olarak azaltmayı başarabilen örgütler bu önemli zorluğun üstesinden gelmede rakiplerinden bir adım önde olacaklardır (Dawley vd., 2010: 238-239).

Örgütler, çalışanlarının eğitim ve gelişimine çok yatırım yapmaktadırlar. Bu nedenle, yöneticiler her ne pahasına olursa olsun çalışanların işten ayrılma niyetini en aza indirmelidirler (Ongori, 2007: 49). Ayrıca, çalışanların işletmeler için önemi çok büyüktür. İyi nitelikteki çalışanlar, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında büyük katkılar sunmaktadırlar. Eğitim ve gelişimine yatırım yapılmış bir çalışanın işten ayrılması akabinde yeni personel istihdamı ve yeni personelin eğitim ve gelişim süreçleri, maliyet yönünden de örgütler için büyük bir gider oluşturmaktadır. Bu nedenden dolayı örgütler tarafından, çalışanlarının işe bağlılığı ve işlerinden ayrılmamaları için tedbirler alınması son derece önem arz etmektedir (Seyrek ve İnal, 2017: 64).

#### 4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI

İşten ayrılma niyeti, uzun yıllar boyunca bilim insanları için önem arz etmiştir (Mobley, 1982; akt. Şahin, 2011: 277). İşten ayrılma niyeti, literatürde çeşitli tanımlamalara sahiptir (Aslanov , 2019: 38). İşten ayrılma, literatürde gönüllü işten ayrılma ve gönülsüz işten ayrılma olmak üzere iki durumda incelenmektedir (Güler, 2018: 125). Literatürdeki işten ayrılma niyeti kavramı, gönüllü işten ayrılmayı ifade etmektedir. Mobley vd. (1979: 493) işten ayrılma niyetini bireysel seçimlere dayanan bir davranış olarak tanımlamaktadırlar. Rusbult vd. (1988: 599)'ne göre işten ayrılma niyeti, iş doyumunun yetersizliği, ağır çalışma koşulları, memnuniyetsizlik, alternatiflerin kalitesi gibi nedenlerden dolayı çalışanlar tarafından geliştirilen, örgütsel sadakati bitirici tepkisel bir duygudur.

Schwepker (2001: 42) işten ayrılma niyetini; bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan işten ayrılma sürecinin başlangıç noktası olarak tanımlamıştır. Schwepker'e göre işten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın öncüsü konumundadır. Hanisch ve Hulin (1990: 63)'e göre işten ayrılma niyeti, örgütlerdeki memnuniyetsiz bireyler tarafından tasarlanan, çalışma durumundan ve örgütten kaçış amacı taşıyan bir dizi davranıştır. Tett ve Meyer (1993: 262) işten ayrılma niyetini, belirli bir zaman süreci gerektiren, alternatif iş arama ve iş bırakma düşüncelerinin eşlik ettiği, bilinçli ve kasıtlı olarak tasarlanmış örgütten ayrılma isteği olarak tanımlamışlardır. Ak (2018: 1-3)'a göre işten ayrılma niyeti, liderlik, demografik değişkenler, örgütsel adalet, örgüt iklimi, terfi olanakları, maaş, örgüt iklimi, iş stresi ve iş doyumu gibi değişkenler sonucunda gelişen ve bir süreç gerektiren iş bırakma olasılığıdır. Literatürde yapılan tanımlamalar sonucunda işten ayrılma niyetinin bir süreci ifade ettiği anlaşılmaktadır (Aslanov, 2019: 38). Youngblood, Mobley ve Meglino (1983: 508)'ya göre işten ayrılma niyetinin psikolojik süreci şu şekilde gerçekleşmektedir;

- a) Mevcut işin ve iş memnuniyetsizliğinin değerlendirilmesi,
- b) Örgüt dışındaki olanakların ve alternatif işlerin faydasının, çekiciliğinin ve erişilebilirliğinin değerlendirilmesi,
- c) İşten ayrılma isteğini örgüt içerisinde ifade etme,
- d) Örgütten ayrılma.

### **4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Mobley vd. (1979: 494-520) çalışmalarında işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri literatür araştırması yaparak sınıflandırmışlardır. Çalışmaya göre, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler, kişisel, örgütsel ve dışsal faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir. Yaş, kıdem süresi, cinsiyet, aile sorumlulukları, eğitim, kişilik gibi faktörler kişisel faktörler olarak sınıflandırılmıştır. İş tatmini, maaş, terfi, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, örgüt içi rol durumu, örgüt içi rol stresi, örgüt iklimi, konfor, kaynak yeterliliği, örgüt memnuniyeti, denetim süreçleri, iş miktarı, iş özerkliği, içsel tatmin, motivasyon yeterliliği, örgüt içi rol uyumu, örgütün görev ve politikalarından dolayı doyum gibi faktörler örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Ekonomik koşullar, alternatif bulma beklentileri, istihdam alternatifleri ve istihdam fırsatları gibi faktörler ise dışsal faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Mobley vd. (1979)'nin çalışmasından sonra yapılan çalışmalarda, pek çok araştırmacı işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri kişisel

faktörler, örgütsel faktörler ve dışsal (çevresel) faktörler olarak sınıflandırmıştır (Cotton ve Tuttle, 1986: 57; Aslanov , 2019: 40-42; Ak, 2019: 14-15; Eren , 2019: 17-18).

#### **4.3.1. Kişisel Faktörler**

Yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik faktörler kişisel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Yaş, işten ayrılma niyetine etki eden kişisel bir faktördür. Genç çalışanlar yaşı ilerlemiş çalışanlara göre daha fazla örgütsel bağlılığa dolayısıyla daha az işten ayrılma niyetine sahiplerdir. Bu durum, genç çalışanların kıdemli ve yaşı ilerlemiş meslektaşlarına göre daha az iş deneyimine sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Genç çalışanların iş deneyiminin daha az olması onların iş alternatiflerinin kısıtlılığına ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini azaltmaya neden olmaktadır. Cinsiyet, işten ayrılma niyetine etki eden bir diğer kişisel faktördür. Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre daha iyi pozisyonlarda çalıştıkları için daha fazla örgütsel bağlılığa sahiptirler. Dolayısıyla erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işten ayrılma niyetleri daha az olmaktadır. Medeni durumda ise, evli çalışanlar bekar çalışanlara göre daha az işten ayrılma niyetine sahiptirler (Nhema ve Mutenheri, 2016: 159).

Eğitim seviyesi, işten ayrılma niyetine etki eden bir diğer kişisel faktördür. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça, çalışma imkanları da doğrusal olarak artış gösterebilmekte, böylece bireyler daha çok iş seçeneğine sahip olabildiklerinden işten ayrılma niyetleri artış gösterebilmektedir (Yılmaz, 2018: 58). Çalışan beklentileri de işten ayrılma niyetine etki eden kişisel bir faktördür. Çalıştıkları örgütlerde gerçekçi olmayan hedeflere ve beklentilere sahip çalışanlar daha fazla işten ayrılma niyeti taşımaktadırlar (Shah vd., 2010: 169-170).

#### **4.3.2. Örgütsel Faktörler**

İş memnuniyeti, iş yerindeki tutumlar, şirket kimliği, yapılan iş türü, iş miktarı, fiziksel çalışma koşulları, meslektaşlarla ve üstlerle olan ilişkiler, finansal ödüller, kariyer olanakları, örgüte bağlılık, iş özerkliği gibi faktörler, işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. İş memnuniyeti yüksek olan, iş yerindeki tutumlardan hoşnut, şirketin kimliği ve yaptığı iş türüyle uyum içerisinde olan, çalışma koşullarından ve finansal ödüllerden memnun bireyler ile iş özerkliğine sahip ve kariyer

olanıkları gelişmiş örgütlerde çalışan bireylerin, işten ayrılma niyetleri daha az olmaktadır (Koh ve Goh, 1995: 109-122).

İş tatmini, örgüte bağlılık, sağlık gibi faktörler de, işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörler içerisinde sınıflandırılmaktadır. İş tatmini, bir çalışanın içinde bulunduğu iş koşullarını olumlu değerlendirmesidir. İşlerinden tatmin olan çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Çalışanlar örgütlerine psikolojik bağlılık duydukları zaman, kuruluşun politikalarını, hedeflerini ve değerlerini benimseyebilmekte ve işten ayrılma niyetine sahip olmamaktadırlar. Çalışan sağlığına önem veren kuruluşlarda ise bireyler daha az iş stresi ve yükü yaşamakta, dolayısıyla iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır. Bu durum çalışanların daha az işten ayrılma niyetine sahip olmasına yol açmaktadır (Babajide, 2010: 7-8).

#### **4.3.3. Dışsal (Çevresel) Faktörler**

Dışsal (çevresel) faktörler, çalışanları yeni iş olanakları aramaya iten nedenlerdir. Daha iyi iş olanaklarında çalışmak isteyen bireyler, işten ayrılma niyetine sahip olabilmektedirler. Diğer kuruluşlardaki pozisyonlar, yüksek maaşlar, kariyer fırsatları, iş güvenliği, şirketin kimliği ve statüsü, iş-yaşam dengesi olanakları, iş özerkliği ve yönetim gibi faktörler dışsal (çevresel) faktörler olarak değerlendirilmektedir (Kebite, 2018: 26).

İstihdam algıları, işsizlik oranı, katılım oranı, sendika varlığı, işten çıkarılma oranı, pozisyonlarda boşluk oranı, iş birimi büyüklükleri gibi faktörler de kişi ve örgüt dışında gelişen koşullara sahi olduğundan dışsal (çevresel faktör) olarak değerlendirilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 57-58). Aile-iş uyumu, ailesel faktörler, çocuk eğitimi ve sosyal statü gibi faktörler de çevresel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışanın, ailesi ve işi arasında zamanlama, kural ve gereksinim çatışması yaşadığı durumlarda, çalışanlar daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olmaktadır (Chowdhury , 2016: 2).

#### **4.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI**

İşten ayrılma niyeti genellikle işten ayrılmayla sonuçlanmakta ve bunun hem örgütler açısından hem de bireyler açısından birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları olmaktadır. İşten ayrılmaların örgütler açısından olumsuz sonuçları, işe uygun eleman bulma ve oryantasyon maliyetleri, çalışanların uyum ve memnuniyet düzeylerinde düşüş,

işletme içi iletişim problemlerinde artış, işten ayrılan bireylerin örgütle ilgili olumsuz düşüncelerini dışarıya aktarması, tecrübeli çalışan kaybı, prosedürler ve uygulamalarda farklılıklara gidilmek zorunda kalınmasıdır. Bunun yanında, işten ayrılmanın örgütler açısından bazı olumlu tarafları da vardır. Bu olumlu taraflar; yönetmelik ve pozisyonlardaki değişim fırsatları, örgüt içindeki bazı olumsuz tutumlarda düşüş yaşanması, çalışan memnuniyetinin artması, yeni bilgi ve teknolojilerin yeni çalışanlar vasıtasıyla elde edilebileceğidir. İşten ayrılan bireyler açısından işten ayrılmanın olumsuz sonuçları, iş ile ilgili belirsizliğin artması, iş değişim stresi, kıdem kaybı, elde edilmiş bazı faydaların kaybedilmesidir. Bunun yanında işten ayrılan bireyler açısından olumlu sonuçlar, daha iyi kariyer olanakları, daha iyi iş koşulları ve daha iyi kazanç fırsatlarının ortaya çıkabileceği ve potansiyel kişisel gelişim fırsatlarıdır. İşten ayrılma sonucunda, örgütte çalışmaya devam eden bireyler üzerinde de bazı etkiler gözlemlenmektedir. İşten ayrılma sonucunda örgütte çalışmaya devam eden bireyler üzerindeki olumsuz etkiler; örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin azalması, birlik duygusunun zedelenmesi ve ortaya çıkabilecek çeşitli iletişim problemleridir. Olumlu sonuçlar ise, yeni pozisyonlara geçme şansı, iş tatmininin, işe bağlılığın ve birlik duygusunun artması, işe yeni başlayan bireylerden bilgi ve tecrübe edinme olasılıklarıdır (Mobley, 1982: 113).

#### **4.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR**

Çalışmanın bu bölümünde, işten ayrılma niyetiyle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çeşitli çalışmalara ilişkin tanımlayıcı bilgiler sunulmaktadır.

##### **4.5.1. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Olan Çalışmalar**

Akgündüz vd. (2015)'nin yapmış olduğu “İşten Ayrılma Niyeti Ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi” adlı çalışmada, araştırmacılar otel çalışanlarının kaytarma davranışları üzerinde, işten ayrılma niyetleri ve aşırı rol yükü algısının etkisinin olup olmadığını ve aşırı rol yükünün işten ayrılma niyetine olan etkisini araştırmışlardır. Kavramlarla ilgili anketler, İzmir'deki dört ve beş yıldızlı 354 otel çalışanına rastgele seçkisiz örnekleme yöntemiyle uygulanmıştır. Elde edilen veriler çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, aşırı rol yükü algısı ve işten ayrılma niyetiyle sosyal aylaklık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların rol yükü algısıyla işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Gezen ve Boz (2013) yapmış oldukları “Otel İşletmelerinde Örgütsel Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmada, çalışanların örgütsel güven algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma kapsamında, Bodrum’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerden 100 çalışana yüz-yüze anket tekniğiyle konu ile ilgili anketler uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistik analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucuna göre, çalışanların kıdem süresi ile işten ayrılma niyetleri ve örgütsel güven algıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların, iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma kapsamında, işten ayrılma niyeti ile örgüt içi güven arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

#### **4.5.2. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Olan Çalışmalar**

Hemdi ve Nasurdin (2006) çalışmalarında, otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini öngörebilecek değişkenler ile insan kaynakları uygulamalarının ve örgüte duyulan güvenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında Selangor, Kuala Lumpur ve Malezya’nın Penang eyaletinde bulunan 22 büyük otel çalışanına 628 adet konuyla ilgili anket dağıtılmıştır. 380 katılımcı geri dönüş sağlamış ve doldurulan anketler çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, otel çalışanlarının özellikle kariyer gelişimi, eğitim, kişisel gelişim ve performans değerlendirme ile ilgili İ.K.Y. uygulamalarını olumlu algılamaları ile örgüte duyulan güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Objektif avans ve ücret kriterleri ve objektif kariyer-terfi politikalarının da örgüte duyulan güveni arttırdığı tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında artan örgütsel güvenin, işten ayrılma niyetiyle arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

Daşkın ve Tezer (2012)’in yapmış olduğu “Organizational Politics and Turnover: An Empirical Research from Hospitality Industry” adlı çalışmada, kaynak kıtlığı, kayırmacılık ve örgütsel desteğin, otel çalışanlarının örgütsel politika algıları üzerindeki etkileri ve bu algıların Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti otellerindeki işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan bütün ön büro, yiyecek-içecek, misafir ilişkileri ve temizlik departman amirleri evren olarak seçilmiştir. Araştırmayı kabul eden 33 otelde belirlenen departmanlarda çalışan kişi sayısı 212 olarak saptanmıştır. Katılımcılara konuyla ilgili 203 anket uygulanmış 142 adet geri dönüş elde

edilmiştir. Elde edilen anketler çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuştur. Analizlerden elde edilen bulgulara göre, kaynak kıtlığı ile örgütsel politika algısı ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kayırmacılık ile örgütsel politika algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanırken, örgütsel destek ile örgütsel politika algısı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Çalışmada ayrıca, örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Lee, Huang ve Zhao (2012) yapmış oldukları araştırmada otel çalışanlarının işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda demografik bilgiler ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, ciro niyeti, iş arkadaşı ilişkiler, çalışma ortamı ve maaş düzeyi bilgilerini içeren iki bölümlük bir anket hazırlamışlardır. Hazırlanan anket Güney Tayvan'da faaliyet gösteren 12 büyük otelin 400 çalışanına dağıtılmış ve 363 geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuş ve akabinde elde edilen bulgulara göre; iş arkadaşı ilişkileri ve çalışma ortamının iş tatmini ile aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ve maaş düzeyinin, işten ayrılma niyetiyle doğrudan anlamlı bir ilişkisi saptanamamıştır. Buna karşın, iş tatmini ve maaş düzeyinin örgütsel bağlılığı artırdığı, örgütsel bağlılığın ise işten ayrılma niyetiyle anlamlı ve negatif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.6. BÖLÜM ÖZETİ**

Bu bölümde, işten ayrılma niyetinin önemine değinilmiş daha sonra işten ayrılma niyetinin literatürde yer alan çeşitli tanımlarına yer verilmiştir. İşten ayrılma süreci açıklanmış ve işten ayrılmaya etki eden faktörler sıralanmıştır. İşten ayrılma niyetinin örgütler ve çalışanlar açısından olumlu-olumsuz sonuçları aktarılarak, konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalar özetlenmiştir.

## BÖLÜM V

### 5. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılmış olan veri toplama araçları, toplanan verilerin analizi hakkındaki bilgiler, araştırmanın kısıtları ve araştırma hipotezi hakkındaki bilgiler yer almaktadır.

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ, MODELİ, AMACI VE ÖNEMİ

Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan araştırma modelleri, niteliksel ve niceliksel araştırma modelleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Erişti vd., 2013: 9). Bu araştırmada, nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmada, araştırma evreninin ve örnekleminin büyüklüğünden dolayı ve aynı zamanda araştırmacının etkisinden bağımsız olarak, nesnel veriler ortaya konmak istendiğinden ve sonuç odaklı bir çalışma arzulandığından dolayı, nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel politika algısının, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini, Türkiye'nin başkenti Ankara'da ve Romanya'nın başkenti Bükreş'te konaklama sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde tespit etmek ve tez çalışmasına konu olan farklı kültürlerle sahip hedef kitle üzerinde bir karşılaştırma yapmaktır. Türkçe literatür incelendiğinde, konu hakkında yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu tez çalışmasının, günümüzde küreselleşen ve rekabetin gitgide arttığı dünyada, örgütün devamlılığı ve faaliyetleri için çok önemli olan ve aynı zamanda çalışan verimliliğini etkileyen örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti kavramlarının kültürler arası nasıl bir farklılık gösterdiğini tespit edecek olması, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Çalışmada tespit edilecek sonuçların, alanyazına katkı sağlayacağı ve ilerleyen dönemlerde yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışma özgün bir nitelik taşımaktadır. Çalışmanın orjinallik raporu, *Ek B*'de sunulmuştur.

#### 5.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Evren, araştırma sonucunu genellemek isteğimiz elemanların toplamından oluşmaktadır (Kaya ve Şahin, 2013: 6). Genellikle araştırmanın evreninin tamamına ulaşmak mümkün olmamaktadır. Bundan dolayı araştırmanın evrenini temsil edebilecek ve araştırmanın evrenine genellenebilecek daha küçük bir grup üzerinde çalışılması gerekmektedir. Bu koşullarda seçilen çalışma grubu, örneklem olarak adlandırılmaktadır.

Örneklem, evreni temsil etmesi için çeşitli yöntemlerle seçilmiş ve üzerinde araştırma yapılan araştırma evreninin alt grubudur (Özen ve Gül, 2010:395- 397). Bu araştırmanın evrenini, Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenindeki örneklem büyüklüğünü belirlemek için çeşitli formüller kullanılmaktadır.

Araştırmanın evrenini temsil edecek örneklem büyüklüğünü belirlemek için (Baş, 2010: 41; akt. Gül, 2018:150);

- Hedef kitledeki birey sayısı bilinmiyorsa,  $n = t^2 pq/d^2$
- Hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa,  $n=Nt^2 pq/d^2 (N-1) + t^2 pq$  formülleri kullanılmaktadır.

N: Hedef kitledeki birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı) (0,5)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı) (0,5)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundaki değeri

( $t=1,96$  alfa= 0.05’de sonsuz serbestlik derecesinde teorik t değeri)

d: Kabul edilen örnekleme hatası ( 0,05 ) olarak belirlenmiştir.

Araştırma evrenindeki hedef kitlenin birey sayısı tam olarak belirlenemediği için birinci formül kullanılmıştır. Veriler formülde yerine yazıldığında;

$$n = (1,96^2) (0.5 \times 0.5) / (0.05)^2 \quad n = 384 \text{ olacaktır.}$$

Turizm sektöründe personel planlamasının uygulanması çok güç olmaktadır. Ayrıca, bu sektörde talepler esnek ve çalışan sirkülasyonu yüksektir. Sezonlar değişimleri de çalışan sayısında önemli değişikliklere neden olmaktadır (Bakan, 2014: 77). Bu tür nedenlerden ötürü, evrendeki hedef kitlenin birey sayısı tam olarak belirlenememiştir.

Baş (2010)’ın formülüne göre, çalışmanın evrenini temsil edecek örneklem büyüklüklerinin, Ankara şehrindeki dört ve beş yıldızlı oteller için 384, Bükreş şehrindeki

dört ve beş yıldızlı oteller için 384 olmasının yeterli olacağı görülmüştür. Ankara ve Bükreş örneklemini için veri toplama sürecinde geri dönüşlerin aksayabileceği, hatalı ve eksik veriler olabileceği de göz önüne alınarak, Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına 450 anket, Bükreş’te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına 450 anket olmak üzere araştırma kapsamında toplamda 900 anket uygulanmıştır. Ankara’da ki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına uygulanan 450 anketin 43 adetinin eksik veya değerlendirilemeyecek kadar hatalı olduğu tespit edilmiş ve araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Bükreş’te ki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına uygulanan 450 anketin 48 adetinin eksik veya değerlendirilemeyecek kadar hatalı olduğu tespit edilmiş ve araştırma kapsamından çıkarılmıştır. İptal edilen anketlerin araştırma kapsamından çıkarılmasının ardından, 809 anket araştırmada temel alınmıştır.

### **5.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Nicel araştırma modelinde çeşitli teknikler kullanılarak veri elde edilmektedir. Bu teknikler (Altıparmak ve Nakiboğlu, 2005: 355);

- Anket teknikleri
- Yapılandırılmış görüşme tekniği
- Deney tekniği
- İstatistiksel tekniklerdir.

Bu araştırmada, yüz yüze görüşme yoluyla anket toplama tekniği kullanılmıştır. Yüz yüze görüşme tekniğiyle anket uygulama, araştırmacı ve katılımcıların birebir birlikte olduğu ortamlarda yürütülen bir anket toplama tekniğidir. Yüz yüze görüşme tekniğiyle anket uygulama zaman ve maliyet açısından dezavantaja sahip olmasına karşılık, katılımcılarla araştırmacı yüz yüze samimi bir ortamda olduklarından dolayı katılımcılar anketleri daha doğru ve samimi bir şekilde yanıtlamaktadırlar. Ayrıca katılımcı soruları hemen yanıtlamak zorunda olduğundan dolayı geri dönüş oranı diğer anket uygulama tekniklerinden daha fazladır. Yüz yüze anket uygulama tekniğinin bir diğer avantajı, ankette yer alan ifadeler, değişik kültür ve sosyal yapıya sahip katılımcılar tarafından değişik anlamlara gelebilmektedir. Böyle bir yanlış anlaşılma, katılımcının araştırmacıya soruyu daha açık olarak yeniden yöneltmesiyle ortadan kaldırılabilir (Okumuş,

t.y.:139-140). Yüz yüze anket uygulamanın bu tür avantajlarından dolayı araştırmada yüz yüze anket uygulama tekniği tercih edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, anket tekniğinden yararlanılan çalışmada, “Örgütsel Politika Algısı Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak ölçekler belirlenirken daha önce geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ve başka araştırmalarda kullanılmış ölçekler tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerini ölçmeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. İkinci bölümde araştırmının örgütsel politika algısı boyutunu ölçmeyi amaçlayan sorular, üçüncü bölümde araştırmının örgütsel güven boyutunu ölçmeyi amaçlayan sorular, dördüncü bölümde ise araştırmının işten ayrılma niyeti boyutunu ölçmeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan “Örgütsel Politika Algısı”, “Örgütsel Güven” ve “İşten Ayrılma Niyeti” ölçekleri *Ek A*'da sunulmuştur. Araştırmının Romanya örneklemini için, ölçekler Romen diline çevrilmiş, çeviride geleneksel yaklaşım tekniği kullanılmıştır.

Geleneksel yaklaşım ile ölçeklerin çevirisinde sırasıyla şu işlemler uygulanmaktadır (Hançer, 2003:49-50);

- Ölçeklerin çevirisi için takım oluşturulması,
- Takımdaki bireylerin, bireysel olarak çevirileri yapması,
- Takım üyelerinin bireysel olarak çevirdiği ifadeleri kendi aralarında karşılaştırmaları,
- Yapılan çevirilerin orijinal dile geri çevrilmesi (Geri çeviri),
- Geri çevrilmiş ifadelerin ilk formlarıyla karşılaştırılması ve gerekli düzenlemelerin yapılması,
- Oluşturulan ve düzenlenen ifadelerin küçük bir örneklem grubu üzerinde sınanması,
- Çevirisi yapılmış ölçeğin geçerliliğinin sınanmasıdır.

Bu yaklaşım kapsamında ölçekler, takım çalışması halinde Romen diline çevrilmiştir. Daha sonra Türkçe'ye geri çeviri yapılarak çeviriden kaynaklanan hatalar ve değişimler tespit edilmiş ve bunlar düzeltilmiştir. Daha sonra, anketlerin Romence

formlarına son şekil verilmiştir. Çeviri sürecinden sonra ölçekler, alanında yetkin kişilere incelenmiş, dil bilgisi ve anlam hataları yönünden bir hatanın olup olmadığı araştırılmıştır. Romence'ye çevrilen ölçekler anadili Romence olan küçük bir gruba uygulanarak geri bildirim alınmış, açık olmayan sorular daha net biçimde düzenlenmiştir.

### 5.3.1. Örgütsel Politika Ölçeği

Örgütsel politika algısı boyutunu ölçen sorular, Gürce (2018) tarafından araştırılan “Örgütsel Politika Algısı Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Örgütsel politika algısı araştırmalarında kullanılan anket, Kacmar ve Ferris tarafından 1991’de örgütsel politika algılarını ölçmek amacıyla geliştirilmiş olup, Bursalı (2008)’nin “Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler” adlı doktora tezi çalışmasında Türkçe’ye çevrilmiştir. Ölçekteki sorular 31 ifadeden oluşmaktadır ve örgütsel politika algısını ölçmeyi amaçlamaktadır. Bursalı (2008) tarafından yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu 6 ifade ölçekten çıkarılmış ve 25 soruluk bir form elde edilmiştir. Gürce (2018) tarafından kullanılan 25 soruluk bu form, bu çalışmada da kullanılmıştır.

Bursalı (2008: 108-112)’nin çalışmasında kullandığı ölçekteki sorular, yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu 5 faktör altında toplanmıştır. 5, 11, 20, 21, 22 ve 23. sorular bir faktör altında toplanmış ve çıkarıcılık boyutu olarak isimlendirilmiştir. 7, 9, 10, 12, 13, 17 ve 27. sorular bir faktör altında toplanmış ve yükselmek için gerekeni yapmak boyutu olarak isimlendirilmiştir. 2, 4, 16 ve 18. sorular bir faktör altında toplanmış örgüt politikaları - uygulamaları boyutu olarak isimlendirilmiştir. 14, 19, 26, 28 ve 30. sorular bir faktör altında toplanmış ve üst’ün - çalışma arkadaşlarının davranışları boyutu olarak isimlendirilmiştir. 24, 25 ve 31. sorular bir faktör altında toplanmış ve terfi-maaş uygulamaları boyutu olarak isimlendirilmiştir. Bursalı (2008: 112), bulunan faktörlerin ve faktörlere verilen isimlerin daha önce yapılan çalışmalarla benzerlik gösterdiğini tespit etmiş, örgütsel politika algısı ölçeğinin üç ya da beş faktörlü bir yapıya uygun olduğunu belirtmiştir.

Gürce (2018: 69) tarafından yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, Bursalı (2008)’nin çalışmasına benzer olarak, ölçekteki ifadeler 5 faktör altında toplanmıştır. 4, 16,

21 ve 22. sorular bir faktör altında toplanmış ve Gürce (2018) tarafından çıkarıcılık boyutu olarak isimlendirilmiştir. 1, 2 ve 3. sorular bir faktör altında toplanmış ve yükselmek için gerekeni yapmak boyutu olarak isimlendirilmiştir. 9 ve 11. sorular bir faktör altında toplanmış ve örgüt politikaları- uygulamaları boyutu olarak isimlendirilmiştir. 7, 18,19 ve 20. sorular bir boyut altında toplanmış ve üst'ün - çalışma arkadaşlarının davranışı boyutu olarak isimlendirilmiştir. 14 ve 15. sorular bir faktör altında toplanmış ve terfi-maaş uygulamaları boyutu olarak isimlendirilmiştir. Gürce (2018: 68) tarafından ölçekte yer alan 9, 11, 14, 15, 16, 17 ve 24. sorulara ters kodlama yapıldığını belirtilmiştir. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğindeki ifadelerin ölçümü için 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kapsamında 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri bulunmaktadır (Gürce, 2008: 64).

### **5.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği**

Örgütsel güven boyutunu ölçen sorular Akyürek (2017) tarafından araştırılan “Öğretim Elemanlarında Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçek, Omarov (2009), tarafından çeşitli yabancı ölçekler aracılığıyla oluşturulmuştur. Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgütün kendisine güven olmak üzere üç boyuttan oluşan ölçekte 22 ifade yer almaktadır. Yöneticiye güven boyutunu ölçmek için oluşturulan ilk 10 madde için Nyhan ve Marlowe tarafından 1992’de geliştirilen “Yöneticiye Güven Envanteri” ile Daboval vd. tarafından 1994’te geliştirilen “Küçük İşletmeler ve Sorunları Güven Envanterinden” yararlanılmış, çalışma arkadaşlarına güven boyutunu ölçmek için oluşturulan beş madde için ise Cook ve Wall tarafından 1980’de geliştirilen “İş Ortamında Kişilerarası Güven Ölçeğinden”, örgütün kendisine güveni ölçmek için oluşturulan yedi madde için ise yine, Nyhan ve Marlowe tarafından 1992’de geliştirilen “Yöneticiye Güven Envanteri” ölçeğinden yararlanılmıştır (Omarov, 2009: 77; Akyürek, 2017: 101). Anket sorularında; 1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde ifadeleri içeren 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (Akyürek, 2017: 101).

### **5.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği**

İşten ayrılma niyeti boyutunu ölçen sorular, Yalçın (2017), tarafından araştırılan “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmeyi amaçlayan ölçek,

Wayne, Shore ve Linden tarafından 1997’de geliştirilmiştir. Küçükusta (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Orijinalinde 6 ifade bulunan ölçeğin 3 maddesi Türk kültürüne uygun olmadığı ve analizlerde faktör yük değeri düşük olduğu için, Küçükusta (2007) tarafından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde derecelendirilmiştir, üç maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır (Yalçın, 2017: 50-51). Anketin 5’li likert tipine göre ifadeler; 1: Hiç Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Fikrim Yok, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum şeklindedir (Yalçın, 2017: 131).

#### **5.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Bu araştırma, Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarıyla, araştırmanın yapıldığı 2019 yılıyla, araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarla ve katılımcılardan toplanan verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistik yöntemleriyle sınırlıdır.

#### **5.5. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE AİT BİLGİLER**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

##### **5.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri**

Çalışmanın evrenini oluşturan Ankara ve Bükreş’teki dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanlarından oluşan Türkiye ve Romanya örneklemine uygulanan ölçeklerin güvenilirliğini ortaya çıkarmak amacıyla verilere güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha Katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach’s Alpha Katsayısı’nın değerlendirme kriterleri şu şekildedir (Dinçer, 2017:71; akt. Altıntaş, 2019:59);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir;

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir;

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

##### **5.5.1.1. Araştırmanın Türkiye Örnekleminde Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi**

Araştırmanın Türkiye örnekleminde kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için hesaplanan cronbach's alpha değerleri Tablo 5.1'de sunulmaktadır.

**Tablo 5.1. Araştırmanın Türkiye Örnekleminde Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları**

	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa
<b>A. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği</b>	19	0,951
A1. Genel Politik Davranışlar	13	0,962
A2. Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	3	0,853
A3. Terfi ve Ücret Uygulamaları	3	0,714
<b>B. Örgütsel Güven Ölçeği</b>	22	0,986
B1. Yöneticiye ve Örgüte Güven	17	0,992
B2. Çalışma Arkadaşlarına Güven	5	0,934
<b>C. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>	3	0,833

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 3 ölçeğin ve bu ölçeklere ilişkin alt boyutların güvenilirlik seviyelerinin yeterli olduğu görülmektedir.

#### **5.5.1.2. Araştırmanın Romanya Örnekleminde Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi**

Araştırmanın Romanya örnekleminde kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için hesaplanan cronbach's alpha değerleri Tablo 5.2'de sunulmaktadır.

**Tablo 5.2. Araştırmanın Romanya Örnekleminde Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları**

	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa
<b>A. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği</b>	19	0,989
A1. Genel Politik Davranışlar	13	0,989
A2. Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	4	0,976
A3. Terfi ve Ücret Uygulamaları	2	0,996
<b>B. Örgütsel Güven Ölçeği</b>	18	0,985
B1. Yöneticiye ve Örgüte Güven	13	0,984
B2. Çalışma arkadaşlarına Güven	5	0,961

**Tablo 5.2. Araştırmanın Romanya Örneklemine Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları (devam)**

<b>C. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>	3	0,973
---------------------------------------	---	-------

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda 3 ölçeğin ve bu ölçeklere ilişkin alt boyutların güvenilirlik seviyelerinin yeterli olduğu görülmektedir.

### **5.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri**

Ölçeklerin geçerliliklerini ortaya çıkarmak için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bu amaçla Principle Components ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak verilere faktör analizi uygulanmıştır.

#### **5.5.2.1. Türkiye Örnekleme Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Araştırmanın Türkiye örnekleme ait ölçeklerin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

##### **5.5.2.1.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

**Tablo 5.3. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Türkiye)**

	Kaiser Meyer Olkin (KMO)	0,913
	X <sup>2</sup>	9556,725
	sd	171
Bartlett Küresellik Testi	p; Anlamlılık düzeyi	0,000*

\*:  $p < 0,05$

Tablo incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,913 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 5.4. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Türkiye)**

Ölçek Maddeleri	Genel Politik Davranışlar	Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	Terfi ve Ücret Uygulamaları
ÖPA17	0,890		
ÖPA14	0,888		
ÖPA16	0,886		
ÖPA15	0,885		
ÖPA6	0,843		

**Tablo 5.4. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Türkiye) (devam)**

ÖPA2	0,832	
ÖPA22	0,796	
ÖPA21	0,784	
ÖPA4	0,780	
ÖPA5	0,758	
ÖPA25	0,678	
ÖPA7	0,675	
ÖPA23	0,579	
ÖPA12		0,856
ÖPA10		0,855
ÖPA24		0,766
ÖPA13		0,765
ÖPA11		0,700
ÖPA9		0,689

Tabloda, Örgütsel Politika Algısı Ölçeği alt boyutlarında hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 0,579'un altında faktör yükü bulunmamaktadır. Örgütsel Politika Algısı ölçeğinde 1, 3, 8 ve 20. maddeler birden fazla boyut altında toplandığı için, 18. ve 19. maddeler ise kuramsal açıdan uygun olmayan şekilde farklı bir boyut altında toplandığı için ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda 3 faktör altında toplanan maddelerin isimlendirilmesinde soruların içeriği dikkate alınmıştır. Birinci faktör altında toplanan maddelerin daha çok, politik hareket eden bireylerin kendi kendine hizmet amacı taşıyan davranışlarıyla ve kendi kurallarını geliştirmesiyle ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör genel politik davranış olarak ele alınmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin daha çok çalışma arkadaşlarının davranışlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör çalışma arkadaşlarının davranışı olarak ele alınmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan maddelerin ise daha çok örgüt içerisindeki terfi ve maaş politikalarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiş olup bu faktör terfi ve ücret uygulamaları olarak ele alınmıştır.

**Tablo 5.5. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Türkiye)**

Alt Boyutlar	Başlangıç Öz değerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
Genel Politik Davranışlar	10,951	57,637	57,637	9,246	48,663	48,663
Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	1,678	8,834	66,471	3,122	16,430	65,093

**Tablo 5.5. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Türkiye) (devam)**

Terfi ve Ücret Uygulamaları	1,441	7,582	74,053	1,702	8,960	74,053
-----------------------------	-------	-------	--------	-------	-------	--------

Tablo incelendiğinde, “Genel Politik Davranışlar” alt boyutu toplam varyansın %48,663’ünü, “Çalışma Arkadaşlarının Davranışları” alt boyutu toplam varyansın %16,430’ünü ve “Terfi ve Ücret Uygulamaları” alt boyutu ise toplam varyansın %8,960’ını açıklamaktadır. Bu alt boyutlar birlikte toplam varyansın %74,053’ünü açıklamaktadır.

### 5.5.2.1.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 5.6. Örgütsel Güven Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Türkiye)**

Kaiser Meyer Olkin (KMO)	0,955
Bartlett Küresellik Testi	X <sup>2</sup> 18620,686
	Sd 231
	p; Anlamlılık düzeyi 0,000*

\*:  $p < 0,05$

Tablo incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,955 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 5.7. Örgütsel Güven Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Türkiye)**

Ölçek Maddeleri	Yönetici ve Örgüte Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven
ÖG5	0,928	
ÖG4	0,926	
ÖG7	0,922	
ÖG6	0,914	
ÖG10	0,910	
ÖG22	0,893	
ÖG2	0,888	
ÖG8	0,887	
ÖG1	0,882	
ÖG9	0,880	
ÖG3	0,862	
ÖG18	0,862	
ÖG21	0,861	
ÖG17	0,857	
ÖG19	0,843	
ÖG20	0,841	

**Tablo 5.7. Örgütsel Güven Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Türkiye) (devam)**

ÖG16	0,802
ÖG15	0,933
ÖG14	0,927
ÖG12	0,909
ÖG11	0,750
ÖG13	0,619

Tabloda Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarında hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 0,619'un altında faktör yükü bulunmamaktadır. Faktör analizi sonucunda iki faktör altında toplanan maddelerin isimlendirilmesinde soruların içeriği dikkate alınmıştır. Birinci faktör altında toplanan maddelerin yöneticilere ve örgüte duyulan güveni ifade eden sorularla ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör yönetici ve örgüte güven olarak ele alınmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin çalışma arkadaşlarına güveni ifade eden sorularla ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör çalışma arkadaşlarına güven olarak ele alınmıştır.

**Tablo 5.8. Örgütsel Güven Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Türkiye)**

Faktör	Başlangıç Öz değerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
Yönetici ve Örgüte Güven	17,175	78,067	78,067	13,824	62,835	62,835
Çalışma Arkadaşlarına Güven	2,026	9,208	87,276	5,377	24,441	87,276

Tablo incelendiğinde, “Yönetici ve Örgüte Güven” alt boyutu toplam varyansın %62,835’ini, “Çalışma Arkadaşlarına Güven” alt boyutu ise toplam varyansın %24,441’ini açıklamaktadır. Bu alt boyutlar birlikte toplam varyansın %87,276’sını açıklamaktadır.

### 5.5.2.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 5.9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Türkiye)**

Bartlett Küresellik Testi	Kaiser Meyer Olkin (KMO)	0,624
	X <sup>2</sup>	842,659
	sd	3
	p; Anlamlılık düzeyi	0,000*

\*:  $p < 0,05$

Tablo incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,624 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 5.10. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Türkiye)**

	İşten Ayrılma Niyeti
İAN1	0,949
İAN3	0,930
İAN2	0,754

Tabloda İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 0,754'ün altında faktör yükü bulunmamaktadır. Faktör analizi sonucunda maddeler tek faktör altında toplanmıştır. Ve bu tek faktör işten ayrılma niyeti olarak ele alınmıştır.

**Tablo 5.11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Türkiye)**

	Öz değerleri	
	Toplam	Açıklanan Varyans %
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	2,334	77,785

Tablo incelendiğinde, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin toplam varyansın %77,785'ini açıkladığı görülmektedir.

### **5.5.2.2. Romanya Örnekleme Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Araştırmanın Romanya örnekleme ait ölçeklerin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

#### **5.5.2.2.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

**Tablo 5.12. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Romanya)**

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0,955
Bartlett Küresellik Testi	X <sup>2</sup>	17499,055
	sd	171
	p; Anlamlılık düzeyi	0,000*

\*:  $p < 0,05$

Tablo incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,955 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 5.13. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Romanya)**

Ölçek Maddeleri	Genel Politik Davranışlar	Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	Terfi ve Ücret Uygulamaları
ÖPA25	0,820		
ÖPA4	0,800		
ÖPA17	0,799		
ÖPA16	0,793		
ÖPA6	0,779		
ÖPA2	0,770		
ÖPA22	0,753		
ÖPA21	0,749		
ÖPA20	0,740		
ÖPA8	0,726		
ÖPA7	0,705		
ÖPA23	0,647		
ÖPA5	0,587		
ÖPA24		0,806	
ÖPA10		0,784	
ÖPA12		0,773	
ÖPA3		0,710	
ÖPA11			0,893
ÖPA9			0,888

Tabloda, Örgütsel Politika Algısı Ölçeği alt boyutlarında hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 0,587'nin altında faktör yükü bulunmamaktadır. Örgütsel Politika Algısı ölçeğinde 1, 14 ve 15. maddeler birden fazla boyut altında toplandığı için, 13, 18 ve 19. maddeler ise kuramsal açıdan

uygun olmayan şekilde farklı bir boyut altında toplandığı için ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda 3 faktör altında toplanan maddelerin isimlendirilmesinde soruların içeriği dikkate alınmıştır. Birinci faktör altında toplanan maddelerin daha çok, politik hareket eden bireylerin kendi kendine hizmet amacı taşıyan davranışlarıyla ve kendi kurallarını geliştirmesiyle ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör genel politik davranış olarak ele alınmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin daha çok çalışma arkadaşlarının davranışlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör çalışma arkadaşlarının davranışı olarak ele alınmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan maddelerin ise daha çok örgüt içerisindeki terfi ve maaş politikalarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiş olup bu faktör terfi ve ücret uygulamaları olarak ele alınmıştır.

**Tablo 5.14. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Romanya)**

Alt Boyutlar	Başlangıç Öz değerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
Genel Politik Davranışlar	15,899	83,678	83,678	8,509	44,782	44,782
Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	0,861	4,533	88,212	5,111	26,900	71,682
Terfi ve Ücret Uygulamaları	0,524	2,760	90,972	3,665	19,289	90,972

Tablo incelendiğinde, “Genel Politik Davranışlar” alt boyutu toplam varyansın %44,782’sini, “Çalışma Arkadaşlarının Davranışları” alt boyutu toplam varyansın %26,900’ünü ve “Terfi ve Ücret Uygulamaları” alt boyutu ise toplam varyansın %19,289’unu açıklamaktadır. Bu alt boyutlar birlikte toplam varyansın %90,972’sini açıklamaktadır.

#### 5.5.2.2.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 5.15. Örgütsel Güven Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Romanya)**

Kaiser Meyer Olkin (KMO)	0,946
X <sup>2</sup>	16067,541
Sd	153
Bartlett Küresellik Testi	p; Anlamlılık düzeyi
	0,000*

\*:  $p < 0,05$

Tablo incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,946 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında

anlamli düzeyde yuiksek iliŖkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaŖılmıŖtır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 5.16. Örgütsel Güven Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Romanya)**

Ölçek Maddeleri	Yönetici ve Örgüte Güven	ÇalıŖma ArkadaŖlarına Güven
ÖG9	0,873	
ÖG3	0,870	
ÖG1	0,856	
ÖG2	0,851	
ÖG17	0,785	
ÖG19	0,777	
ÖG10	0,777	
ÖG22	0,776	
ÖG20	0,767	
ÖG8	0,759	
ÖG21	0,743	
ÖG18	0,733	
ÖG7	0,615	
ÖG13		0,886
ÖG12		0,858
ÖG14		0,831
ÖG15		0,773
ÖG11		0,773

Tabloda Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarında hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 0,615'in altında faktör yükü bulunmamaktadır. Örgütsel güven ölçeğinde 4, 5, 6 ve 16. maddeler kuramsal açıdan uygun olmayan şekilde farklı bir boyut altında toplandığı için ölçekten çıkarılmıŖtır. Faktör analizi sonucunda iki faktör altında toplanan maddelerin isimlendirilmesinde soruların içeriği dikkate alınmıŖtır. Birinci faktör altında toplanan maddelerin yöneticilere ve örgüte duyulan güveni ifade eden sorularla iliŖkili olduğu belirlenmiŖ ve bu faktör yönetici ve örgüte güven olarak ele alınmıŖtır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin çalıŖma arkadaŖlarına güveni ifade eden sorularla iliŖkili olduğu belirlenmiŖ ve bu faktör çalıŖma arkadaŖlarına güven olarak ele alınmıŖtır.

**Tablo 5.17. Örgütsel Güven Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Romanya)**

Faktör	BaŖlangıç Öz değerleri			Toplam Faktör Yükleri (DöndürülmüŖ)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %

**Tablo 5.17. Örgütsel Güven Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Romanya) (devam)**

Yönetici ve Örgüte Güven	14,434	80,188	80,188	8,936	49,644	49,644
Çalışma Arkadaşlarına Güven	1,005	5,583	85,772	6,503	36,127	85,772

Tablo incelendiğinde, “Yönetici ve Örgüte Güven” alt boyutu toplam varyansın %49,644’ünü, “Çalışma Arkadaşlarına Güven” alt boyutu ise toplam varyansın %36,127’sini açıklamaktadır. Bu alt boyutlar birlikte toplam varyansın %85,772’sini açıklamaktadır.

### 5.5.2.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 5.18. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları (Romanya)**

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0,731
Bartlett Küresellik Testi	X <sup>2</sup>	2186,997
	sd	3
	p; Anlamlılık düzeyi	0,000*

\*:  $p < 0,05$

Tablo incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,731 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 5.19. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri (Romanya)**

	İşten Ayrılma Niyeti
İAN3	0,986
İAN1	0,986
İAN2	0,950

Tabloda İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 0,950’nin altında faktör yükü

bulunmamaktadır. Faktör analizi sonucunda maddeler tek faktör altında toplanmıştır. Ve bu tek faktör işten ayrılma niyeti olarak ele alınmıştır.

**Tablo 5.20. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu (Romanya)**

	Öz değerleri	
	Toplam	Açıklanan Varyans %
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	2,847	94,916

Tablo incelendiğinde, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin toplam varyansın %94,916'sını açıkladığı görülmektedir.

## 5.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmada ele alınan hipotezler şu şekildedir;

**Hipotez 1:** Çalışanların genel politik davranışlar algıları örgütsel güven düzeylerini negatif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)

**Hipotez 2:** Çalışanların çalışma arkadaşlarının davranışları algıları örgütsel güven düzeylerini negatif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)

**Hipotez 3:** Çalışanların terfi ve ücret uygulamaları algıları örgütsel güven düzeylerini negatif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)

**Hipotez 4:** Çalışanların genel politik davranışlar algıları işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)

**Hipotez 5:** Çalışanların çalışma arkadaşlarının davranışları algıları işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)

**Hipotez 6:** Çalışanların terfi ve ücret uygulamaları algıları işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)

**Hipotez 7:** Cinsiyet açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

**Hipotez 8:** Yaş açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

**Hipotez 9:** Medeni durum açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

**Hipotez 10:** Meslekte kıdem süresi açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

**Hipotez 11:** Kurumda alışma süresi açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

**Hipotez 12:** Aylık gelir açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

**Hipotez 13:** Eğitim durumu açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

## BÖLÜM VI

### 6. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, hipotezler doğrultusunda verilere uygulanan istatistik analizlerinin sonuçları ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

#### 6.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan Türk ve Romen katılımcılara ait sosyo-demografik özelliklere ilişkin tanımlayıcı bulgular tablo 6.1. ve tablo 6.2. de sunulmuştur.

6.1. Türk Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Bilgiler

<b>Cinsiyet</b>			
Erkek	295	72,5	
Kadın	112	27,5	
<b>Toplam</b>	<b>407</b>	<b>100.0</b>	
<b>Eğitim Düzeyi</b>			
İlkokul	36	8,8	
Lise	197	48,4	
Lisans	163	40,0	
Lisansüstü	11	2,7	
<b>Toplam</b>	<b>407</b>	<b>100.0</b>	
<b>Yaş</b>			
20-29	187	45,9	
30-39	136	33,4	
40-49	54	13,3	
50-59	27	6,6	
60 ve üzeri	3	,7	
<b>Toplam</b>	<b>407</b>	<b>100.0</b>	
<b>Mesleki Kıdem Yılı</b>			
1-3 yıl	134	32,9	
4-6 yıl	78	19,2	
7-9 yıl	53	13,0	
10 yıl ve üzeri	142	34,9	
<b>Toplam</b>	<b>407</b>	<b>100.0</b>	
<b>Medeni Durum</b>			
Evli	226	55,5	
Bekâr	181	44,5	
<b>Toplam</b>	<b>407</b>	<b>100.0</b>	
<b>Kurumdaki Çalışma Yılı</b>			
1-3 yıl	225	55,3	
4-6 yıl	73	17,9	
7-9 yıl	28	6,9	
10 yıl ve üzeri	81	19,9	
<b>Toplam</b>	<b>407</b>	<b>100.0</b>	
<b>Aylık Gelir</b>			
300-599 Euro	83	321	78,9
600-899 Euro		78	19,2
900-1199 Euro		8	2,0
<b>Toplam</b>		<b>407</b>	<b>100.0</b>

Tablo 6.1. incelendiğinde, Türk katılımcılarının büyük çoğunluğunu %72,5’lik bir oranla erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %45,9’u 20-29 yaş aralığında, %33,4’ü ise 30-39 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında %48,4’ünün lise düzeyinde %40’ının lisans düzeyinde eğitim aldığı dikkat çekmektedir. Aylık gelire göre bakıldığında büyük çoğunluğun %78,9’luk oranla 300-599 Euro arasında gelir elde ettiği görülmektedir. Ayrıca mesleki kıdem yılının 1-3 yıl ile 10 yıl ve üzeri gruplarda yoğunlaştığı, kurumdaki çalışma yılı açısından ise yarıdan fazla katılımcının %55,3’lük oranla 1-3 yıl arasında yer aldığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 6.2. Romen Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Bilgiler**

<b>Romen Katılımcılara Ait Değişkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	196	48,8
Kadın	206	51,2
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100.0</b>
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Lise	187	46,5
Lisans	206	51,2
Lisansüstü	9	2,2
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100.0</b>
<b>Yaş</b>		
20-29	248	61,7
30-39	86	21,4
40-49	60	14,9
50-59	8	2,0
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100.0</b>
<b>Mesleki Kıdem Yılı</b>		
1-3 yıl	33	8,2
4-6 yıl	128	31,8
7-9 yıl	132	32,8
10 yıl ve üzeri	109	27,1
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100.0</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	163	40,5
Bekâr	239	59,5
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100.0</b>
<b>Kurumdaki Çalışma Yılı</b>		
1-3 yıl	123	30,6
4-6 yıl	123	30,6
7-9 yıl	65	16,2
10 yıl ve üzeri	91	22,6
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100.0</b>
<b>Aylık Gelir</b>		
300-599 Euro	286	71,1
600-899 Euro	116	28,9
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100.0</b>

Tablo 6.2 incelendiğinde, Romen katılımcılarının yarından fazlasının %61,7'lik bir oranla 20-29 yaş aralığında olduğu, erkek ve kadın katılımcı oranlarının birbirine yakın dağıldığı, bekar katılımcıların %59,5'lük oranla evli katılımcılardan daha fazla olduğu, yarından fazla katılımcının 4-6 yıl ve 7-9 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu, kurumdaki çalışma süresi açısından bakıldığında ise katılımcıların yarından fazlasının 1-3 yıl ile 4-6 yıl aralığında dağıldığı görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların neredeyse tamamının lise ve lisans düzeyinde eğitim durumuna sahip oldukları ve büyük çoğunluğun %71,1'lik oranla 300-599 Euro aralığında aylık gelire sahip olduğu gözlemlenmektedir.

## 6.2. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEK SORULARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye ve Romanya örneklemelerinde kullanılmış olan örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilmiş olan tanımlayıcı bulgular sunulmuştur.

### 6.2.1. Türkiye Örneğinde Kullanılan Örgütsel Politika Algısı Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma kapsamında Türkiye örneğinde kullanılan ölçeklerdeki bütün maddelerin ön analiz sonuçları ve normallik testi sonuçları Tablo 6.3, Tablo 6.4 ve Tablo 6.5'deki gibidir.

**Tablo 6.3. Türkiye Örnekleme Örgütsel Politika Algısı Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

	Ort.	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>Örgütsel Politika Algısı Ölçeği</b>	2,97	1,046	0,204	-1,213
<b>ÖPA2.</b> Adamın varsa istediğin şeyleri elde edebilirsin.	2,92	1,537	0,047	-1,540
<b>ÖPA4.</b> İşten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır.	3,04	1,460	-0,096	-1,271
<b>ÖPA5.</b> Çalışanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini açığa vurmazlar.	2,70	1,460	0,278	-1,267
<b>ÖPA6.</b> Kriz ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.	3,22	1,649	-0,261	-1,625
<b>ÖPA7.</b> Yöneticiler, ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemi kullanırlar.	3,56	1,599	-0,565	-1,345
<b>ÖPA9.</b> Maaş ve terfi politikaları çalışanlara bildirilir.	2,23	1,497	0,892	-0,790
<b>ÖPA10.</b> Çalışma arkadaşlarının kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.	2,24	1,299	1,018	-0,096
<b>ÖPA11.</b> Terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar tüm kapsamıyla bellidir ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmıştır.	2,17	1,527	0,934	-0,783

**Tablo 6.3. Türkiye Örnekleme Örgütsel Politika Algısı Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri (devam)**

ÖPA12. Bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.	2,52	1,211	0,454	-0,389
ÖPA13. Terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar adildir, adil olmayan konu, üstlerin bu politikaları uygulama yöntemleridir.	4,38	1,153	-1,881	2,257
ÖPA14. Her şeye “evet efendim” diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulması arzu edilir.	3,09	1,466	-0,116	-1,504
ÖPA15. Çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirse bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.	3,05	1,508	-0,075	-1,550
ÖPA16. Bölümümüzde terfileri iyi performans gösteren kişiler alır.	2,89	1,489	0,060	-1,497
ÖPA17. Ödülleri sıkı çalışan kişiler alır.	2,91	1,516	0,082	-1,523
ÖPA21. Üstüm (amirim) benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir.	2,97	1,384	0,008	-1,137
ÖPA22. Üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır.	2,96	1,358	0,025	-1,052
ÖPA23. Olaylar karşısında seslerini yükseltmeye hazır olanlar, diğerlerine göre işlerini yürütmekte “daha iyi durumda” görünmektedirler.	2,99	1,423	0,134	-1,396
ÖPA24. İş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima vardır.	2,92	1,290	0,149	-1,148
ÖPA25. Çalışma birimlerinin ya da örgütün yararına değil, sadece birkaç kişinin amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür.	3,73	1,417	-0,739	-0,945

Tablo incelendiğinde algılanan örgütsel politika ölçek maddeleri ortalamalarının 2,17 ile 4,38 arasında değerler aldığı, standart sapmalarının ise 1,153 ile 1,649 arasında değerler aldığı görülmektedir. Normallik testi açısından değerlendirildiğinde ise bütün ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında değerler aldığı böylece ölçek verilerinin normal dağıldığı gözlenmektedir.

**Tablo 6.4. Türkiye Örnekleme Örgütsel Güven Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

	Ort.	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>Örgütsel Güven Ölçeği</b>	3,07	1,300	-0,077	-1,326
ÖG1. Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgi ve becerikli olduklarına güveniyorum.	3,08	1,471	-0,146	-1,391
ÖG2. Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.	2,98	1,468	-0,059	-1,424
ÖG3. Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.	3,14	1,513	-0,205	-1,462
ÖG4. Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.	3,01	1,513	-0,060	-1,503

**Tablo 6.4. Türkiye Örnekleme Örgütsel Güven Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri (devam)**

ÖG5.Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	3,00	1,531	-0,017	-1,542
ÖG6.Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.	3,00	1,521	-0,030	-1,552
ÖG7.Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	2,99	1,525	-0,063	-1,517
ÖG8.Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	3,13	1,557	-0,222	-1,552
ÖG9.Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.	2,92	1,596	0,074	-1,597
ÖG10.Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	3,03	1,597	-0,056	-1,636
ÖG11.Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarıma bana yardım edeceklerine güvenirim.	3,55	1,186	-0,826	-0,051
ÖG12.Birlikte çalıştığım arkadaşlarıma çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.	3,50	1,352	-0,718	-0,755
ÖG13.Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	2,47	1,586	0,456	-1,461
ÖG14.Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.	3,56	1,308	-0,868	-0,385
ÖG15.Birlikte çalıştığım arkadaşlarıma çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum	3,69	1,359	-1,002	-0,202
ÖG16.Çalıştığım örgüt bana her zaman adil davranıyor.	2,54	1,470	0,439	-1,271
ÖG17.Çalıştığım örgüt verdiği vaatleri yerine getiriyor.	3,01	1,473	-0,189	-1,402
ÖG18.Çalıştığım örgüt ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.	3,03	1,463	-0,051	-1,438
ÖG19.Çalıştığım örgütün bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.	3,05	1,432	-0,267	-1,311
ÖG20.İşini iyi yaparsan çalıştığım örgüt seni ödüllendirir ve sana destek olur.	3,02	1,535	-0,140	-1,542
ÖG21.Çalıştığım örgüt benim sorunlarımla ilgilenmiyor.	2,96	1,466	0,106	-1,445
ÖG22.Çalıştığım örgüt çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	3,00	1,520	-0,085	-1,528

Tablo incelendiğinde örgütsel güven ölçek maddeleri ortalamalarının 2,47 ile 3,69 arasında değerler aldığı, standart sapmalarının ise 1,186 ile 1,597 arasında değerler aldığı görülmektedir. Normallik testi açısından değerlendirildiğinde ise bütün ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında değerler aldığı böylece ölçek verilerinin normal dağıldığı gözlenmektedir.

**Tablo 6.5 Türkiye Örnekleme İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

	Ort.	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>	2,42	1,197	0,707	-0,282

**Tablo 6.5 Türkiye Örnekleme İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri (devam)**

İAN1.Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	2,04	1,247	1,235	0,507
İAN2.Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	3,26	1,605	-0,251	-1,495
İAN3.Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	1,97	1,268	1,321	0,631

Tablo incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ölçek maddeleri ortalamalarının 1,97 ile 3,26 arasında değerler aldığı, standart sapmalarının ise 1,247 ile 1,605 arasında değerler aldığı görülmektedir. Normallik testi açısından değerlendirildiğinde ise bütün ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında değerler aldığı böylece ölçek verilerinin normal dağıldığı gözlenmektedir.

### **6.2.2. Romanya Örnekleminde Kullanılan Örgütsel Politika Algısı Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı Bilgiler**

Araştırma kapsamında Romanya örnekleminde kullanılan ölçeklerdeki bütün maddelerin ön analiz sonuçları ve normallik testi sonuçları Tablo 6.6, Tablo 6.7 ve Tablo 6.8'deki gibidir.

**Tablo 6.6. Romanya Örnekleme Örgütsel Politika Algısı Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

	Ort.	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>Örgütsel Politika Algısı Ölçeği</b>	3,02	1,373	-0,109	-1,791
ÖPA2.Adamın varsa istediğin şeyleri elde edebilirsin.	3,07	1,577	-0,085	-1,623
ÖPA3.Departmanımızda kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili gruplar olmuştur.	2,90	1,394	-0,065	-1,524
ÖPA4.İşten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır.	3,06	1,604	-0,054	-1,641
ÖPA5.Çalışanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini açığa vurmazlar.	3,01	1,259	-0,277	-0,933
ÖPA6.Kriz ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.	3,06	1,612	-0,083	-1,657
ÖPA7.Yöneticiler, ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemi kullanırlar.	3,09	1,530	-0,118	-1,571

**Tablo 6.6. Romanya Örnekleme Örgütsel Politika Algısı Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri (devam)**

<b>ÖPA8.</b> Başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar görmüşümdür.	3,12	1,630	-0,138	-1,662
<b>ÖPA9.</b> Maaş ve terfi politikaları çalışanlara bildirilir.	2,95	1,285	0,237	-1,411
<b>ÖPA10.</b> Çalışma arkadaşlarımdan kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.	2,90	1,421	-,014	-1,526
<b>ÖPA11.</b> Terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar tüm kapsamıyla bellidir ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmıştır.	2,97	1,317	0,236	-1,426
<b>ÖPA12.</b> Bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.	2,89	1,545	0,013	-1,599
<b>ÖPA16.</b> Bölümümüzde terfileri iyi performans gösteren kişiler alır.	3,13	1,606	-0,117	-1,655
<b>ÖPA17.</b> Ödülleri sıkı çalışan kişiler alır.	3,11	1,598	-0,098	-1,651
<b>ÖPA20.</b> Diğer bölümlerle yürütülen ilişkiler, onlardan bir kayırma/iyilik yapılması istendiğinde son derece yararlı olur.	3,07	1,574	-0,085	-1,620
<b>ÖPA21.</b> Üstüm (amirim) benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir.	3,03	1,519	-0,021	-1,517
<b>ÖPA22.</b> Üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır.	3,00	1,554	-0,020	-1,554
<b>ÖPA23.</b> Olaylar karşısında seslerini yükseltmeye hazır olanlar, diğerlerine göre işlerini yürütmekte “daha iyi durumda” görünmektedirler.	3,27	1,417	-0,150	-1,433
<b>ÖPA24.</b> İş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima vardır.	2,79	1,413	0,054	-1,549
<b>ÖPA25.</b> Çalışma birimlerinin ya da örgütün yararına değil, sadece birkaç kişinin amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür.	3,07	1,606	-0,074	-1,635

Tablo incelendiğinde, örgütsel politika algısı ölçek maddeleri ortalamalarının 2,79 ile 3,27 arasında değerler aldığı, standart sapmalarının ise 1,259 ile 1,630 arasında değerler aldığı görülmektedir. Normallik testi açısından değerlendirildiğinde ise bütün ölçek

maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında değerler aldığı böylece ölçek verilerinin normal dağıldığı gözlenmektedir.

**Tablo 6.7. Romanya Örnekleme Örgütsel Güven Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

	Ort.	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>Örgütsel Güven Ölçeği</b>	2,99	1,351	0,094	-1,790
ÖG1.Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.	3,03	1,497	0,021	-1,527
ÖG2.Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.	3,00	1,552	0,097	-1,605
ÖG3.Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.	3,01	1,533	0,117	-1,599
ÖG7.Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	3,36	1,441	-0,257	-1,378
ÖG8.Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	2,77	1,364	0,168	-1,453
ÖG9.Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.	2,98	1,510	0,130	-1,573
ÖG10.Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	2,78	1,302	0,155	-1,427
ÖG11.Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarıma bana yardım edeceklerine güvenirim.	3,21	1,398	-0,034	-1,547
ÖG12.Birlikte çalıştığım arkadaşlarıma çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.	3,24	1,361	-0,106	-1,443
ÖG13.Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	2,82	1,492	0,033	-1,550
ÖG14.Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.	2,97	1,447	-0,116	-1,524
ÖG15.Birlikte çalıştığım arkadaşlarıma çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum	3,29	1,417	-0,361	-1,271
ÖG17.Çalıştığım örgüt verdiği vaatleri yerine getiriyor.	2,85	1,643	0,115	-1,690
ÖG18.Çalıştığım örgüt ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.	2,94	1,644	0,145	-1,686
ÖG19.Çalıştığım örgütün bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.	2,85	1,655	0,125	-1,695
ÖG20.İşini iyi yaparsan çalıştığım örgüt seni ödüllendirir ve sana destek olur.	2,89	1,645	0,071	-1,695
ÖG21.Çalıştığım örgüt benim sorunlarımla ilgilenmiyor.	2,97	1,670	0,106	-1,720
ÖG22.Çalıştığım örgüt çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	2,89	1,659	0,099	-1,701

Tablo incelendiğinde, örgütsel güven ölçek maddeleri ortalamalarının 2,77 ile 3,36 arasında değerler aldığı, standart sapmalarının ise 1,302 ile 1,670 arasında değerler aldığı görülmektedir. Normallik testi açısından değerlendirildiğinde ise bütün ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında değerler aldığı böylece ölçek verilerinin normal dağıldığı gözlenmektedir.

**Tablo 6.8. Romanya Örnekleme İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Maddelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

	Ort.	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>	2,99	1,586	-0,050	-1,628
<b>İAN1.</b> Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	2,92	1,630	0,054	-1,680
<b>İAN2.</b> Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	3,14	1,630	-0,233	-1,624
<b>İAN3.</b> Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	2,93	1,626	0,043	-1,677

Tablo incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ölçek maddeleri ortalamalarının 2,92 ile 3,14 arasında değerler aldığı, standart sapmalarının ise 1,626 ile 1,630 arasında değerler aldığı görülmektedir. Normallik testi açısından değerlendirildiğinde ise bütün ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında değerler aldığı böylece ölçek verilerinin normal dağıldığı gözlenmektedir.

### **6.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli kapsamında bağımsız değişkenler olan genel politik davranışlar, çalışma arkadaşlarının davranışları ve terfi-ücret uygulamaları boyutlarının bağımlı değişkenler olan örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinden elde edilen değerler sunulmuştur.

#### **6.3.1. Araştırmanın Türkiye Ve Romanya Örneklemlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Örgütsel Politika Algısı Boyutları-Örgütsel Güven)**

Örgütsel politika algısının alt boyutlarının örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisinin Türkiye ve Romanya örneklemleri özelindeki sonuçları çoklu regresyon analizi kapsamında Tablo 6.9’da verilmektedir. Her iki modelde de bağımsız değişkenler “genel politik davranışlar”, “çalışma arkadaşlarının davranışları”, “terfi-ücret uygulamaları” ve bağımlı değişken “örgütsel güven” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 6. 9. Araştırmanın Türkiye ve Romanya Örneklemelerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Örgütsel Politika Algısı Boyutları-Örgütsel Güven)**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş	S.E.	Standardize Edilmiş	t-Değeri	Anlamlılık Düzeyi	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	Tolerans Değeri	VIF Değeri
	$\beta$		$\beta$							
<b>Türkiye</b>						0.870	0.869	1.917		
Sabit	,010	,018		,542	,588					
Genel Politik Davranışlar	-,787	,023	-,797	-34,156	,000**				,660	1,516
Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	-,238	,023	-,227	-10,230	,000**				,728	1,373
Terfi-Ücret Uygulamaları	,004	,021	,004	,188	,851				,826	1,211
<b>Romanya</b>						0.970	0.970	2.068		
Sabit	5,886	,031		189,138	,000**					
Genel Politik Davranışlar	-,660	,022	-,706	-30,407	,000**				,144	6,967
Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	-,277	,021	-,281	-13,459	,000**				,178	5,634
Terfi-Ücret Uygulamaları	-,023	,014	-,022	-1,622	,106				,439	2,279
*p< 0.05; **p< 0.01										
Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven										

Türkiye modelinde regresyon analizine geçilmeden önce belirli varsayımlar üzerinde durularak modelin analize hazır olma süreci gözden geçirilmiştir. Çoklu bağlantı sorununu incelemek adına modele konu her bir bağımsız değişken özelinde varyans büyütme faktörü (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. VIF değerlerinin 10'dan küçük olması ve VIF değerlerine karşılık gelen tolerans değerlerinin de VIF değerlerinin altında olması esas alınmaktadır. Türkiye modelinde, her bir bağımsız değişken özelinde VIF değerlerine bakıldığında 10'dan küçük olduğu, tolerans değerlerinin ise VIF değerlerinin altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bir diğer varsayım ise hataların tesadüf olduğu yani kalıntı değerler ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olmadığını gösterilmesidir. Bunun için Durbin-Watson değerine bakılmaktadır. Test sonucunun 1.5 ile 2.5 arasında olması hataların tesadüfi olarak dağıldığını göstermektedir. Türkiye modelinde Durbin-Watson katsayısının 1.917 olduğu görülmektedir. Değerin 1.5 ve 2.5 aralığında olması nedeniyle hataların tesadüfi dağıldığı görülmüştür.

Tablo 6.9'da Türkiye modelinde örgütsel güvene yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modelin %87'sini açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0.870$ ). Araştırmaya konu olan genel politik davranışların ( $\beta=-0,787$ ;  $p<0.01$ ) ve çalışma arkadaşlarının davranışlarının ( $\beta=-0,238$ ;  $p<0.01$ ) örgütsel güveni negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bu nedenle **H1** ve **H2** hipotezleri Türkiye örneklemini için kabul edilmiştir. Modelde  $\beta$  katsayısına bakıldığında örgütsel güven üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip değişkenin özellikle genel politik davranışlar olduğu görülmektedir. Buna karşın, araştırmaya konu olan terfi-ücret uygulamalarının örgütsel güven sürecine etki etmediği görülmüştür. ( $\beta=-0,004$ ;  $p>0.05$ ). Dolayısıyla **H3** hipotezi Türkiye örneklemini için kabul edilmemiştir. Bu sonuçlara göre, örgütsel güvene etki eden ana kriterin genel politik davranışlar olduğu ve örgütsel güven ile ters ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Genel politik davranışların azaldığı ortamlarda örgütsel güven duygusunun arttığı gözlemlenmiştir. Buna karşın terfi-ücret uygulamalarının örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı gözlemlenmiştir.

Romanya modelinde regresyon analizine geçilmeden önce belirli varsayımlar üzerinde durularak modelin analize hazır olma süreci gözden geçirilmiştir. Çoklu bağlantı sorununu incelemek adına modele konu her bir bağımsız değişken özelinde varyans büyütme faktörü (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. VIF değerlerinin 10'dan küçük

olması ve VIF değerlerine karşılık gelen tolerans değerlerinin de VIF değerlerinin altında olması esas alınmaktadır. Romanya modelinde, her bir bağımsız değişken özelinde VIF değerlerine bakıldığında 10'dan küçük olduğu, tolerans değerlerinin ise VIF değerlerinin altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bir diğer varsayım ise hataların tesadüf olduğu yani kalıntı değerler ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olmadığının gösterilmesidir. Bunun için Durbin-Watson değerine bakılmaktadır. Test sonucunun 1.5 ile 2.5 arasında olması hataların tesadüfi olarak dağıldığını göstermektedir. Romanya modelinde Durbin-Watson katsayısının 2.068 olduğu görülmektedir. Değerin 1.5 ve 2.5 aralığında olması nedeniyle hataların tesadüfi dağıldığı görülmüştür.

Tablo 6.9'da Romanya modelinde örgütsel güvene yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modelin %97'sini açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0.970$ ). Araştırmaya konu olan genel politik davranışların ( $\beta=-0,660$ ;  $p<0.01$ ) ve çalışma arkadaşlarının davranışlarının ( $\beta=-0,277$ ;  $p<0.01$ ) örgütsel güveni negatif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla **H1** ve **H2** hipotezlerinin Romanya örneklemini için kabul edildiği görülmüştür. Modelde  $\beta$  katsayısına bakıldığında örgütsel güven üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip değişken genel politik davranış olduğu görülmektedir. Buna karşın, araştırmaya konu olan terfi-ücret uygulamalarının örgütsel güven sürecine etki etmediği görülmüştür ( $\beta=-0,023$ ;  $p>0.05$ ). Bu nedenle **H3** hipotezi Romanya örneklemini için kabul edilmemiştir. Bu sonuçlara göre, örgütsel güvene etki eden ana kriterin genel politik davranışlar olduğu ve örgütsel güven ters ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Genel politik davranışların azaldığı ortamlarda örgütsel güven duygusunun arttığı gözlemlenmiştir. Buna karşın terfi ücret uygulamalarının örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı gözlemlenmiştir.

### **6.3.2. Araştırmanın Türkiye Ve Romanya Örneklemlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Örgütsel Politika Algısı Boyutları-İşten Ayrılma Niyeti)**

Örgütsel politika algısının alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin Türkiye ve Romanya örneklemleri özelindeki sonuçları çoklu regresyon analizi kapsamında Tablo 6.10'da verilmektedir. Her iki modelde de bağımsız değişkenler “genel politik davranışlar”, “çalışma arkadaşlarının davranışları”, “terfi-ücret uygulamaları” ve bağımlı değişken “işten ayrılma niyeti” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 6. 10. Araştırmanın Türkiye ve Romanya Örneklemelerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Örgütsel Politika Algısı Boyutları-İşten Ayrılma Niyeti)**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş	S.E.	Standardize Edilmiş	t-Değeri	Anlamlılık Düzeyi	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Değişimi	Durbin-Watson	Tolerans Değeri	VIF Değeri
	$\beta$		$\beta$								
<b>Türkiye</b>											
Sabit	-,109	,030		-3,622	,000**	0.506	0.502		1.910		
Genel Politik Davranışlar	,437	,038	,519	11,386	,000**					,660	1,516
Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	,217	,039	,242	5,593	,000**					,728	1,373
Terfi-Ücret Uygulamaları	,066	,035	,077	1,880	,061					,826	1,211
<b>Romanya</b>											
Sabit	-,177	,085		-2,083	,038*	0.832	0.831		2.181		
Genel Politik Davranışlar	,777	,059	,718	13,085	,000**					,144	6,967
Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	,170	,056	,149	3,028	,003**					,178	5,634
Terfi Ücret Uygulamaları	,090	,038	,074	2,354	,019*					,439	2,279
*p< 0.05; **p< 0.01											
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti											

Türkiye modelinde regresyon analizine geçilmeden önce belirli varsayımlar üzerinde durularak modelin analize hazır olma süreci gözden geçirilmiştir. Çoklu bağlantı sorununu incelemek adına modele konu her bir bağımsız değişken özelinde varyans büyütme faktörü (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. VIF değerlerinin 10'dan küçük olması ve VIF değerlerine karşılık gelen tolerans değerlerinin de VIF değerlerinin altında olması esas alınmaktadır. Türkiye modelinde, her bir bağımsız değişken özelinde VIF değerlerine bakıldığında 10'dan küçük olduğu, tolerans değerlerinin ise VIF değerlerinin altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bir diğer varsayım ise hataların tesadüf olduğu yani kalıntı değerler ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olmadığı gösterilmesidir. Bunun için Durbin-Watson değerine bakılmaktadır. Test sonucunun 1.5 ile 2.5 arasında olması hataların tesadüfi olarak dağıldığını göstermektedir. Türkiye modelinde Durbin-Watson katsayısının 1.910 olduğu görülmektedir. Değerin 1.5 ve 2.5 aralığında olması nedeniyle hataların tesadüfi dağıldığı görülmüştür.

Tablo 6.10'da Türkiye modelinde işten ayrılma niyetine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modelin %50.6'sını açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0.506$ ). Araştırmaya konu olan genel politik davranışların ( $\beta=0,437$ ;  $p<0.01$ ) ve çalışma arkadaşlarının davranışlarının ( $\beta=0,217$ ;  $p<0.01$ ) işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla **H4** ve **H5** hipotezlerinin Türkiye örnekleme için kabul edildiği görülmektedir. Modelde  $\beta$  katsayısına bakıldığında işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip değişkenin genel politik davranışlar olduğu görülmektedir. Buna karşın, araştırmaya konu olan terfi-ücret uygulamalarının işten ayrılma niyetine etki etmediği görülmüştür ( $\beta=0,066$ ;  $p>0.05$ ). Bu nedenle **H6** hipotezinin Türkiye örnekleme için kabul edilmediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, işten ayrılma niyetine etki eden ana kriterin genel politik davranışlar olduğu ve işten ayrılma niyeti ile doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Genel politik davranışların arttığı ortamlarda işten ayrılma niyetinin de arttığı gözlemlenmiştir. Buna karşın terfi-ücret uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı gözlemlenmiştir.

Romanya modelinde regresyon analizine geçilmeden önce belirli varsayımlar üzerinde durularak modelin analize hazır olma süreci gözden geçirilmiştir. Çoklu bağlantı sorununu incelemek adına modele konu her bir bağımsız değişken özelinde varyans büyütme faktörü (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. VIF değerlerinin 10'dan küçük

olması ve VIF değerlerine karşılık gelen tolerans değerlerinin de VIF değerlerinin altında olması esas alınmaktadır. Romanya modelinde, her bir bağımsız değişken özelinde VIF değerlerine bakıldığında 10'dan küçük olduğu, tolerans değerlerinin ise VIF değerlerinin altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bir diğer varsayım ise hataların tesadüf olduğu yani kalıntı değerler ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olmadığının gösterilmesidir. Bunun için Durbin-Watson değerine bakılmaktadır. Test sonucunun 1.5 ile 2.5 arasında olması hataların tesadüfi olarak dağıldığını göstermektedir. Romanya modelinde Durbin-Watson katsayısının 2.181 olduğu görülmektedir. Değerin 1.5 ve 2.5 aralığında olması nedeniyle hataların tesadüfi dağıldığı görülmüştür.

Tablo 6.10'da Romanya modelinde işten ayrılma niyetine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modelin %83'ünü açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0.832$ ). Araştırmaya konu olan genel politik davranışların ( $\beta=0,777$ ;  $p<0.01$ ), çalışma arkadaşlarının davranışlarının ( $\beta=0,170$ ;  $p<0.01$ ) ve terfi-ücret uygulamalarının ( $\beta=0,090$ ;  $p<0.05$ ) işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla genel politik davranışların etkisi nedeniyle **H4**, çalışma arkadaşlarının davranışlarının etkisi nedeniyle **H5** ve terfi-ücret uygulamalarının etkisi nedeniyle **H6** hipotezlerinin Romanya örneklemini için kabul edildiği görülmektedir. Modelde  $\beta$  katsayısına bakıldığında işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip değişken genel politik davranışlar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, işten ayrılma niyetine etki eden ana kriterin genel politik davranışlar olduğu ve işten ayrılma niyeti ile doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Genel politik davranışların arttığı ortamlarda işten ayrılma niyetinin de arttığı gözlemlenmiştir.

#### **6.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN DEMOGRAFİK FARKLILIKLAR ANALİZ SONUÇLARI**

Çalışmanın bu bölümünde, demografik farklılıklar analizi kapsamında, araştırmaya katılan Türk ve Romen çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel politika algılarına yönelik ortaya çıkan farklılıklar ortaya konulmuştur. İki grup içeren değişkenler (cinsiyet, medeni durum ve aylık gelir) için bağımsız örneklem t testi uygulanmış, ikiden fazla grup içeren değişkenler (yaş, eğitim durumu, meslekte kıdem süresi ve kurumda çalışma süresi) için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Post-hoc Games-Howell testi ile Tukey HSD testi yöntemleri kullanılarak farklılıklar tespit edilmiştir.

#### 6.4.1. Araştırmanın Türkiye Örneklemine Ait Demografik Farklılıklar Analiz Sonuçları

Çalışmanın Türkiye örneğine ait demografik farklılıklar analiz sonuçları tablo 6.11 ve tablo 6.12'deki gibidir.

**Tablo 6.11. Türkiye Örneği Demografik Farklılıklar Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Cinsiyet	Erkek	295	2,82	1,036	-4,819	0,000
	Kadın	112	3,36	0,970		
Medeni Durum	Evli	226	2,68	0,935	-6,560	0,000
	Bekar	181	3,34	1,065		

Tablo incelendiğinde, uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, cinsiyete göre bakıldığında erkekler ve kadınlar arasında, medeni duruma göre bakıldığında ise evliler ve bekarlar arasında örgütsel politika algıları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir. Buna göre cinsiyet açısından, kadınların örgütsel politika algıları erkeklerden anlamlı derecede daha fazladır. Bu farklılıktan dolayı **H7** hipotezi Türkiye örneği için kabul edilmiştir. Medeni durum açısından ise bekarların örgütsel politika algıları evlilere nazaran daha yüksek ortalamaya sahip olması açısından farklılık göstermektedir. Bu nedenle **H9** hipotezinin Türkiye örneği için desteklendiğini söylemek mümkündür.

**Tablo 6.12. Türkiye Örneği Demografik Farklılıklar Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Standart Sapma	F	P	Fark (Games-Howell)
Yaş	20-29	187	3,09	1,048	11,812	0,000	1-3,4,5
	30-39	136	3,20	1,087			2-3,4,5
	40-49	54	2,40	0,710			3-1,2
	50-59	27	2,16	0,517			4-1,2
	60+	3	2,38	0,030			5-1,2
Eğitim Durumu	İlkokul	36	2,66	1,236	17,530	0,000	1-2,4
	Lise	197	3,31	0,960			2-1,3,4
	Lisans	163	2,69	0,985			3-2,4
	Lisansüstü	11	1,94	0,444			4-1,2,3
Meslekte Kıdem Süresi	1-3 yıl	134	3,05	1,082	7,930	0,000	2-3,4
	4-6 yıl	78	3,38	0,990			3-2
	7-9 yıl	53	2,65	0,976			4-2
	10+	142	2,78	0,993			
Kurumda Çalışma Süresi	1-3 yıl	225	3,02	1,040	21,177	0,000	1-2,4
	4-6 yıl	73	3,60	0,895			2-1,3,4
	7-9 yıl	28	2,54	1,218			3-2
	10+	81	2,40	0,741			4-1,2
Aylık Gelir	300-599 Euro	321	3,22	1,012	55,730	0,000	1-2,3
	600-899 Euro	78	2,06	0,520			2-1,3
	900-1199 Euro	8	1,75	0,093			3-1,2

Tablo incelendiğinde, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda katılımcıların bütün demografik özellikleri, örgütsel politika algıları açısından farklılık göstermektedir. Buna göre yaşı 20-29 ve 30-39 aralığında olan katılımcıların örgütsel politika algıları, yaşı 40-49, 50-59 ve 60+ aralığında olan katılımcılara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Eğitim durumu lise olan katılımcıların örgütsel politika algıları, eğitim durumu ilkokul, lisans ve lisansüstü olan katılımcılara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Meslekte kıdem süresi 4-6 yıl aralığında olan katılımcıların örgütsel politika algıları, meslekte kıdem süresi 7-9 yıl ve 10+ yıl aralığında olan katılımcılara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Kurumda çalışma süresi 4-6 yıl aralığında olan katılımcıların örgütsel politika algıları, kurumda çalışma süresi 1-3 yıl, 7-9 yıl ve 10+ yıl aralığında olan katılımcılara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Son olarak, aylık geliri 300-599 euro aralığında olan katılımcıların örgütsel politika algıları, aylık geliri 600-899 euro ve 900-1199 euro aralığında olan katılımcılara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Dolayısıyla Türk katılımcılar için için 20-29 ve 30-39 yaş gruplarının diğer yaş gruplara oranlara daha yüksek ortalamaya sahip olmaları nedeniyle istatistiksel olarak farklılık yarattığı ve **H8** hipotezinin Türkiye örneklemini için kabul edildiği görülmüştür. Örgütsel politika algısı, eğitim durumu bazında değerlendirildiğinde özellikle lise mezunlarının diğer gruplara oranla daha yüksek ortalamaya sahip olması nedeniyle farklılık yarattığı ve **H13** hipotezinin Türkiye örneklemini için kabul edildiği görülmüştür. Meslekte kıdem süresi 4-6 yıla sahip katılımcıların örgütsel politika algı skorları diğer gruplara oranla daha yüksek ortalamaya sahip olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı ve **H10** hipotezinin Türkiye örneklemini için kabul edildiği görülmüştür. Kurumda çalışma süresi 4-6 yıla sahip katılımcıların örgütsel politika algı sonuçları diğer gruplara oranla daha yüksek ortalamaya sahip olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı ve **H11** hipotezinin Türkiye örneklemini için kabul edildiği görülmüştür. Son olarak aylık gelir başlığında düşük gelirli kişilerin örgütsel politika algısında en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülürken, gelir arttıkçe ortalama puanın düşmesi nedeniyle anlamlı bir farklılık etkisi yarattığı ve **H12** hipotezinin Türkiye örneklemini için desteklendiği görülmektedir.

#### **6.4.2. Araştırmanın Romanya Örneklemine Ait Demografik Farklılıklar Analiz Sonuçları**

Çalışmanın Romanya örneklemine ait demografik farklılıklar analiz sonuçları tablo 6.13 ve tablo 6.14'deki gibidir.

**Tablo 6.13. Romanya Örnekleme Demografik Farklılıklar Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Cinsiyet	Erkek	196	2,73	1,366	-4,240	0,000
	Kadın	206	3,30	1,324		
Medeni Durum	Evli	163	2,33	1,234	-9,117	0,000
	Bekar	239	3,49	1,262		
Aylık Gelir	300-599 Euro	286	3,37	1,301	9,090	0,000
	600-899 Euro	116	2,17	1,157		

Tablo incelendiğinde, uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, cinsiyete göre bakıldığında erkekler ve kadınlar arasında, medeni duruma göre bakıldığında evliler ve bekarlar arasında, aylık gelire göre bakıldığında ise 300-599 Euro ve 600-899 Euro geliri olanlar arasında, örgütsel politika algıları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir. Buna göre cinsiyet açısından, kadınların örgütsel politika algıları erkeklere oranla daha yüksek ortalamaya sahip olması nedeniyle **H7** hipotezi Romanya örnekleme için kabul edilmiştir. Medeni durum açısından bekarların örgütsel politika algıları evlilerden daha yüksek olması nedeniyle **H9** hipotezinin Romanya örnekleme için desteklendiği görülmüştür. Aylık gelir açısından ise 300-599 Euro arasında aylık geliri olanların örgütsel politika algıları 600-899 Euro arasında aylık geliri olanlardan anlamlı derecede daha fazladır. Bu nedenle **H12** hipotezi Romanya örnekleme için kabul edilmiştir.

**Tablo 6.14. Romanya Örnekleme Demografik Farklılıklar Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Standart Sapma	F	p	Fark (Tukey)
Yaş	20-29	248	3,43	1,254	22,417	0,000	1-2,3,4
	30-39	86	2,42	1,312			
	40-49	60	2,30	1,315			
	50-59	8	2,23	1,171			
Meslekte Kıdem Süresi	1-3 yıl	33	3,34	1,253	11,300	0,000	3-2,4 4-1,2,3
	4-6 yıl	128	3,44	1,343			
	7-9 yıl	132	2,99	1,322			
	10+	109	2,47	1,321			
Değişkenler	Gruplar	Sayı	Ort.	Standart Sapma	F	p	Fark (Games-Howell)
Kurumda Çalışma Süresi	1-3 yıl	123	3,21	1,256	5,663	0,001	4-1,2
	4-6 yıl	123	3,21	1,479			
	7-9 yıl	65	3,01	1,338			
	10+	91	2,52	1,295			
Eğitim Durumu	Lise	187	3,65	1,162	47,283	0,000	1-2,3
	Lisans	206	2,50	1,323			
	Lisansüstü	9	1,77	0,343			

Tablo incelendiğinde, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda katılımcıların bütün demografik özellikleri örgütsel politika algısı açısından farklılık göstermektedir. Buna göre yaşı 20-29 aralığında olan katılımcıların örgütsel politika algıları, yaşı 30-39, 40-49 ve 50-59 aralığında olan katılımcılara göre daha yüksektir olması nedeniyle istatistiksel olarak farklılık yarattığı görülerek **H8** hipotezi Romanya örneklemini için kabul edilmiştir. Meslekte kıdem süresi 7-9 yıl aralığında olan katılımcıların örgütsel politika algıları, meslekte kıdem süresi 4-6 yıl aralığında olan katılımcılara göre anlamlı derecede daha düşüktür; meslekte kıdem süresi 10+ yıl aralığında olan katılımcılara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Meslekte kıdem süresi 10+ yıl aralığında olan katılımcıların örgütsel politika algıları, meslekte kıdem süresi 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 7-9 yıl aralığında olan katılımcılara göre anlamlı derecede daha düşüktür. Bu farklılıklardan dolayı **H10** hipotezinin Romanya örneklemini için desteklendiği görülmüştür.

**Tablo 6.15. Örgütsel Politika Algısının Türkiye ve Romanya Özelinde Değerlendirilmesi**

Ülkeler	Türkiye			Romanya		
	Ortalama	P <sub>Anova</sub>	P <sub>t-test</sub>	Ortalama	P <sub>Anova</sub>	P <sub>t-test</sub>
Değişkenler/İstatistikler						
Cinsiyet						
Erkek	2,82		0,000**	2,73		0,000**
Kadın	3,36			3,30		
Medeni Durum						
Evli	2,68		0,000**	2,33		0,000**
Bekar	3,34			3,49		
Yaş						
20-29	3,09			3,43		
30-39	3,20			2,42		
40-49	2,40	0,000**		2,30	0,000**	
50-59	2,16			2,23		
60+	2,38					
Eğitim Durumu						
İlkokul	2,66					
Lise	3,31	0,000**		3,65	0,000**	
Lisans	2,69			2,50		
Lisansüstü	1,94			1,77		
Meslekte Kıdem Süresi						
1-3 Yıl	3,05			3,34		
4-6 Yıl	3,38	0,000**		3,44	0,000**	
7-9 Yıl	2,65			2,99		
10+	2,78			2,47		
Kurumda Çalışma Süresi						
1-3 Yıl	3,02			3,21		
4-6 Yıl	3,60	0,000**		3,21	0,001**	
7-9 Yıl	2,54			3,01		
10+	2,40			2,52		
Aylık Gelir						
300-599 Euro	3,22			3,37		
600-899 Euro	2,06	0,000**		2,17		0,000**
900-1199 Euro	1,75					

\*p < 0.05; \*\*p < 0.01

\*Romanya için "Aylık Gelir" kriterinde iki grup olması nedeniyle t testine konu edilmiştir.

Kurumda çalışma süresi 10+ yıl aralığında olan katılımcıların örgütsel politika algıları, kurumda çalışma süresi 1-3 yıl ve 4-6 yıl aralığında olan katılımcılara göre daha düşük olması nedeniyle **H11** hipotezi Romanya örnekleme için kabul edilmiştir. Son olarak eğitim durumu lise olan katılımcıların örgütsel politika algıları, eğitim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcılara göre daha yüksektir. Bu nedenle Romen katılımcılar için **H13** hipotezinin desteklendiğini görülmüştür.

#### **6.4.3. Araştırmanın Türkiye ve Romanya Örnekleme Ait Demografik Farklılıklar Analiz Sonuçlarının Karşılaştırılması**

Tablo 6.15’de Türkiye ve Romanya’ya ait bağımsız örneklem t testi ve anova analiz sonuçlarının ilgili kriterler bazında genel olarak kıyaslanmış sonuçları bulunmaktadır. Tüm kriterlerin ülkeler bazında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yarattığı görülmüştür.

Tablo 6.15’de Türkiye ve Romanya’ya ait bağımsız örneklem t testi ve anova analiz sonuçlarının ilgili kriterler bazında genel olarak kıyaslanmış sonuçları bulunmaktadır. Tüm kriterlerin ülkeler bazında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yarattığı görülmüştür. Örgütsel politika algısının cinsiyet bazında her iki ülke özelinde özellikle kadın katılımcılar tarafında daha yüksek bir ortalamaya sahip olması nedeniyle **H7** hipotezi her iki örneklem için de kabul edilmiştir. Yaş kriterinde, Türkiye’de özellikle 30-39 yaş aralığı, Romanya’da ise 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların daha yüksek seviyede örgütsel politika algısına sahip olduğu görülürken, 50-59 yaş arasındaki katılımcıların örgütsel politika algısı konusunda her iki ülke genelinde en düşük skora sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle **H8** hipotezi her iki örneklem için de kabul edilmiştir.

Medeni durum kriterinde, ülkeler arasında yine bekar kişilerde örgütsel politika algısı baskınlığının daha yüksek olması nedeniyle **H9** hipotezinin her iki örneklem için kabul edildiği görülmüştür. Meslekte kıdem süresi 4-6 yıl olan katılımcılarda örgütsel politika algısına ilişkin ortalamaların daha yüksek olması nedeniyle **H10** hipotezi her iki örneklem için kabul edilmiştir. Kurumda çalışma süresi 4-6 yıl olan katılımcıların örgütsel politika algısı en yüksek ortalama değere sahip iken, 10 yılın üzerinde tecrübeye sahip olan kişilerin en düşük ortalamaya sahip olması ülkeler bazında aynı düzeyde gerçekleşmiştir. Bu nedenle **H11** hipotezi Türkiye ve Romanya örneklemleri için kabul edilmiştir.

Aylık gelir kriterinde 300-599 euro gelire sahip olan katılımcıların örgütsel politika algısı daha yüksek bir ortalamaya sahip iken, gelir arttıkça bu algıya ilişkin ortalama puanın düştüğü her iki ülkede de aynı seviyede gözlemlenmiştir. Dolayısıyla **H12** hipotezi her iki örneklem için de kabul edilmiştir. Örgütsel politika algısının eğitim durumu üzerindeki etkilerine bakıldığında, her iki ülkede de lise mezunu katılımcıların örgütsel politika algıları bakımından daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülürken, lisansüstü mezunlarının en düşük skora sahip katılımcılar olduğu görülmüştür. Bu nedenle **H13** hipotezinin her iki örneklem için de kabul edildiği görülmüştür.

## 6.5. ARAŞTIRMA MODELİNE AİT HİPOTEZ SONUÇLARININ TÜRKİYE VE ROMANYA ÖRNEKLEMLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırma sonucunda Türkiye ve Romanya örneklemi için kabul edilen ve reddedilen araştırma hipotezleri tablo 6.16'daki gibidir.

**Tablo 6.16. Türkiye Ve Romanya Örneklemi İçin Araştırmanın Kabul Edilen Ve Reddedilen Hipotezleri**

HİPOTEZLER	SONUÇ	
	TÜRKİYE	ROMANYA
<b>Hipotez 1:</b> Çalışanların genel politik davranışlar algıları örgütsel güven düzeylerini negatif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)	+	+
<b>Hipotez 2:</b> Çalışanların çalışma arkadaşlarının davranışları algıları örgütsel güven düzeylerini negatif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)	+	+
<b>Hipotez 3:</b> Çalışanların terfi ve ücret uygulamaları algıları örgütsel güven düzeylerini negatif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)	-	-
<b>Hipotez 4:</b> Çalışanların genel politik davranışlar algıları işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)	+	+
<b>Hipotez 5:</b> Çalışanların çalışma arkadaşlarının davranışları algıları işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)	+	+
<b>Hipotez 6:</b> Çalışanların terfi ve ücret uygulamaları algıları işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkilemektedir. (Temel Hipotez)	-	+
<b>Hipotez 7:</b> Cinsiyet açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.	+	+
<b>Hipotez 8:</b> Yaş açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.	+	+
<b>Hipotez 9:</b> Medeni durum açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.	+	+
<b>Hipotez 10:</b> Meslekte kıdem süresi açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.	+	+

**Tablo 6.16. Türkiye Ve Romanya Örneklemi İçin Araştırmanın Kabul Edilen Ve Reddedilen Hipotezleri (devam)**

<b>Hipotez 11:</b> Kurumda çalışma süresi açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.	+	+
<b>Hipotez 12:</b> Aylık gelir açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.	+	+
<b>Hipotez 13:</b> Eğitim durumu açısından örgütsel politika algısı ortalamaları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.	+	+

Tablo 6.16’da görüldüğü gibi **H1 ve H2** hipotezleri hem Türkiye hem de Romanya örneklemleri için kabul edilirken **H3** hipotezi her iki örneklem için de reddedilmiştir. **H4 ve H5** hipotezleri de her iki örneklem için kabul edilmiş fakat **H6** hipotezi Türkiye örneklemleri için reddedilirken Romanya örneklemleri için kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda **H7, H8, H9, H10, H11, H12 ve H13** hipotezleri her iki örneklem için de kabul edilmiştir.

## BÖLÜM VII

### 7. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın hipotezleri ve temel problemi çerçevesinde elde edilen bulgular özetlenerek, literatürde yapılmış benzer çalışmalarla karşılaştırılmakta ve bir takım öneriler sunulmaktadır.

#### 7.1. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel politika algılarının, örgütsel güven ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemek ve söz konusu iki farklı kültür arasında bir karşılaştırma yapmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve araştırmada geçen algı, örgütsel politika, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti gibi kavramların açıklanmasına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel politika algısı kavramına, çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel güven kavramına, çalışmanın dördüncü bölümünde ise işten ayrılma niyeti kavramına dair literatür ışığında bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmada kullanılacak yöntemlere dair bilgiler sunulmuş olup, çalışmanın altıncı bölümünde araştırmanın hipotezleri doğrultusunda toplanan verilere istatistik analizleri uygulanması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan yedinci bölümde ise elde edilen bulgular, literatür ışığında özetlenmiş ve yapılan benzer çalışmalarla karşılaştırılmıştır.

Türkiye ve Romanya örneklemelerinden elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuş, örgütsel politika algısı ölçeği, örgütsel güven ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeğini oluşturan soruların Türkiye ve Romanya örneklemelerinde, benzer faktörler altında toplandığı tespit edilmiştir. Bayık ve Gürbüz (2016:2), ölçeğin geliştirildiği kültür ile ölçeğin uyarlanması yapılacak hedef kültür arasında kültürel uzaklık ne kadar fazla ise sonuçların o kadar farklılaşacağını belirtip, Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan İnsan Gelişim Raporu'nda yer alan İnsan Gelişim Endeksi'nden elde edilen ülke sıralamalarına göre, ülkeler arası kültürel uzaklığın tespit edilebileceğini aktarmışlardır (Hambleton, 1996; Egisdottir vd., 2008; akt. Bayık ve Gürbüz, 2016: 2). 2019 yılına ait İnsan Gelişim Endeksi sıralamasına göre Türkiye 59, Romanya ise 52. sıradadır (United Nations Development Programme Human Development Reports, 2019: parag. 1). Faktör analizi sonucu ölçekleri oluşturan soruların hem Türkiye hem de Romanya örneklemelerinde

benzer faktörler altında dağılmasının Türkiye ve Romanya arasındaki kültürel yakınlıktan ve araştırmaya katılan katılımcıların her iki örnekleme de dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarından oluşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ölçekleri oluşturan bazı soruların farklı faktörler altında dağılım göstermesinin nedeninin ise farklı dil, ekonomik, sosyal, kişisel ve iş çevresi koşullarından kaynaklanan değişik algılayış biçimlerinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında toplanan verilere faktör analizi uygulanmış ve örgütsel politika algısını ölçen sorular hem Türkiye hem de Romanya örnekleme için üç faktör altında dağılmıştır. Tespit edilen faktörler genel politik davranışlar, çalışma arkadaşlarının davranışları ve terfi-ücret uygulamaları olarak ele alınmıştır. Türk ve Romen katılımcıların örgütsel politika algılarının örgütsel güven düzeylerini nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla, örgütsel politika algısının tespit edilen alt boyutları bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiş, örgütsel güven ise bağımlı değişken olarak ele alınarak verilere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda katılımcıların genel politik davranışlar algısının örgütsel güven düzeylerini açıklamada her iki örnekleme de yüksek düzeyde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve genel politik davranışlar ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışma arkadaşlarının davranışları algısının örgütsel güven düzeylerini açıklamada yine her iki örneklem için de düşük düzeyde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olup, çalışma arkadaşlarının davranışlarıyla örgütsel güven arasında negatif yönde bir ilişki saptanmıştır. Katılımcıların terfi-ücret uygulamaları algısının ise her iki örnekleme de örgütsel güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Gürce (2018)'nin İstanbul şehrinde, kamu sektörü ve özel sektörde çalışan bireyleri araştırdığı çalışmada da, çalışanların örgütsel politika algıları ile örgütsel güvenleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır, ayrıca Gürce (2018) çalışma arkadaşlarının davranışları ve terfi-ücret uygulamaları ile örgütsel güven düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir (Gürce 2018: 77-81). Yalaza (2019) öğretmenlerin örgütsel politika algısı ile örgütsel güven düzeylerini incelediği çalışmada, öğretmenlerin örgütsel politika algısı ile örgütsel güven düzeyi arasında negatif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki saptamıştır (Yalaza 2019: 132). Aybar ve Marşap (2018)'in yapmış olduğu, İstanbul şehrinde faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin incelendiği araştırma da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Aybar ve Marşap (2018)'in ulaştığı sonuçlara göre, örgütsel politika algısı ile

örgütsel güven arasında orta derecede negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (Aybar ve Marşap 2018: 768). Aksoy ve Aktaş (2018)'in İstanbul şehrinde bulunan devlet okullarındaki öğretmenleri araştırdığı çalışmanın sonuçlarına göre de, öğretmenlerin örgütsel politika algıları, örgüte duyulan güvenlerini negatif yönde etkilemektedir (Aksoy ve Aktaş 2018: 976). Howell (2005), muhasebe çalışanlarını araştırdığı çalışmasında, örgütsel politika algısı ve güven arasından negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Howell, 2005: 56). Indartono ve Chen (2011: 7), çalışmalarında örgütsel politika algısı ile güven arasında diğer çalışmalarla benzer şekilde, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Ferris vd. (2002: 238-239), örgütsel politika algısı ile güven arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu savunmuşlar, mensubu buldukları örgütün ortamını politik algılayan bireylerin çevrelerine ve çalışma arkadaşlarına güven duyamayacaklarını iddia etmişlerdir. Bulgular, literatürde yapılmış benzer çalışmaların sonuçları tarafından desteklenir niteliktedir. Literatürdeki diğer benzer çalışmalar incelendiğinde, örgütsel politika algısı ile örgütsel güven arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

Genel politik davranışlar boyutu, örgütler içerisinde politik olarak hareket eden bireylerin kendi kendine hizmet etme amacı taşıyan çeşitli davranışlarından oluşmaktadır (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Kacmar ve Carlson (1997: 629)'a göre örgüt içerisinde kural ve politikaların mevcut olmadığı durumlarda, bireyler kabul edilebilir davranışların neler olduğu konusunda fikir sahibi değildirlir ve kendi kurallarını geliştirmektedirler. Bu durum örgütsel politika algısının genel politik davranış boyutunu ifade etmektedir. Turizm sektörü ağır çalışma koşullarına sahip, fiziksel ve psikolojik olarak zorlayıcı bir sektördür (Yücel, 2019: 77). Üngüren (2008: 901)'e göre konaklama işletmelerinde çatışmaya neden olan faktörlerin başında davranış biçimi gelmektedir. Bu nedenlerden dolayı örgütsel politika algısının genel politik davranışlar boyutunun, örgütsel güveni açıklamada hem Türkiye hem de Romanya örneklemi için yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğu ve bu boyutun örgütsel güveni negatif yönde etkilediği düşünülmektedir. Bakan (2014: 77)'a göre turizm sektöründe çalışan sayısında sezonsal değişimler önemli bir yere sahiptir. İslamoğlu, Şimşek ve Tellioğlu (2018: 149)'na göre turizm sektörü yüksek iş gücü devrine, mevsimselliğe ve yüksek ücret seviyesi farklılıklarına sahip bir sektördür, gelişmekte olan ülkelerde turizm sektöründe mevcut işler için çoğu zaman genç ve eğitimsiz nüfus arasında yüksek düzeyde rekabet vardır. Bu tür nedenlerden ötürü örgütsel politika algısının çalışma arkadaşlarının davranışları boyutunun, örgütsel güven düzeyini açıklamada Türkiye ve Romanya örneklemelerinde düşük düzeyde bir etkiye sahip olduğu düşünülmekte, örgütsel politika algısının terfi-ücret uygulamaları boyutunun da aynı nedenlerden ötürü her iki

örnekleme de örgütsel güven üzerinde bir etkisinin bulunmadığı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında toplanan verilere faktör analizi uygulanmış ve örgütsel politika algısını ölçen sorular hem Türkiye hem de Romanya örnekleme için üç faktör altında dağılmıştır. Tespit edilen faktörler genel politik davranışlar, çalışma arkadaşlarının davranışları ve terfi-ücret uygulamaları olarak ele alınmıştır. Türk ve Romen katılımcıların örgütsel politika algılarının işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla, örgütsel politika algısının tespit edilen alt boyutları bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiş, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak ele alınarak verilere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda genel politik davranışlar algısının, işten ayrılma niyetini açıklamada Türkiye örnekleme için orta seviyede anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş, aynı etki Romanya örnekleme için ise yüksek düzeyde saptanmıştır. Genel politik davranışlar ile işten ayrılma niyeti arasında her iki örnekleme de pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma arkadaşlarının davranışları algısının ise her iki örnekleme de işten ayrılma niyetini açıklamada düşük düzeyde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmış olup, çalışma arkadaşlarının davranışları ile işten ayrılma niyeti arasında yine aynı şekilde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Terfi-ücret uygulamaları algısının ise işten ayrılma niyetini açıklamada Türkiye örnekleme için bir istatistiksel olarak bir anlam ifade etmediği, Romanya örnekleme için ise oldukça düşük bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Terfi-ücret uygulamaları algısı işten ayrılma niyetini açıklamada Romanya örnekleme için oldukça düşük bir etkiye sahip olmasına karşın, terfi-ücret uygulamaları boyutu ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Şevik (2019) özel sektör ve kamu çalışanlarını incelediği araştırmasında örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptamıştır (Şevik, 2019: 226). Ayhan (2013:62)'da kamu ve özel sektörde çalışan bireyleri incelediği araştırmasında örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Başar ve Varoğlu (2016: 760)'da bir kamu kurumunun merkezi yönetim biriminde çalışan bireylerin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, algılanan örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Başar vd. (2015: 653) tarafından gerçekleştirilen araştırmada kamu sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanları incelenmiş ve diğer çalışmalarla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Başar vd. (2015)'nin ulaştığı sonuçlara göre örgütsel politika algısının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yurtdışında yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, Abubakar vd. (2014:9) Nijerya devlet hastanelerindeki kayıtlı hemşireleri inceledikleri çalışmalarında, örgütsel politika algısı ve işten ayrılma niyeti

arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Poon (2003: 150) çeşitli mesleklerde ve kuruluşlarda çalışan Malezyalı bireyleri incelediği çalışmada, örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Miller vd. (2008: 216) 25.059 katılımcıyı içeren 59 yayınlanmış ve yayınlanmamış çalışmadan 79 bağımsız örnek üzerinde metaanaliz uygulamış, elde ettikleri bulgular sonucunda örgütsel politika algısının işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Hochwarter vd. (1999: 290), otel endüstrisinde orta ve üst düzey yöneticileri ve üniversite çalışanlarını araştırdıkları çalışmalarında diğer çalışmalarla benzer şekilde, örgütsel politika ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bulgular, literatürde yapılmış benzer çalışmaların sonuçları tarafından desteklenir niteliktedir. Literatürdeki diğer benzer çalışmalar incelendiğinde, örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

Genel politik davranışlar algısının işten ayrılma niyetini açıklamada Türkiye örneklemini için orta, Romanya örneklemini için ise yüksek bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Romm ve Drory (1988)'nin Kanadalı ve İsraili akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmaya göre İsraili akademisyenlerin çevresel ve mesleki koşullardan dolayı daha fazla stres ve örgütsel politikaya maruz kaldığı, buna karşılık örgütsel politikaları iş yerinde kanıksamaları nedeniyle İsraili akademisyenlerin Kanadalı meslektaşlarına göre örgütsel politikaları daha az algıladığı tespit edilmiştir. Vigoda (2001) yaptığı çalışmada, İsrail ve İngiltere olmak üzere iki farklı kültürde örgütsel politikaya verilen tepkilerin karşılaştırmalı analizini yapmıştır. Vigoda (2001)'nin araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel politika algısı düzeyleri arasında hiçbir fark bulunmamıştır. Bu duruma karşılık, İngiliz çalışanlar örgütsel politikaya, İsraili çalışanlardan daha şiddetli tepki vermiş, daha fazla işten ayrılma niyeti, ihmal, düşük sadakat ve düşük iş memnuniyeti sergilemişlerdir. Zibenberg (2017) yaptığı araştırmada, ülkelerdeki kültürel değerlerin, örgütsel politika algılarını şekillendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu tür nedenlerden dolayı genel politik davranışların işten ayrılma niyetini açıklamada Türkiye örneklemini için orta, Romanya örneklemini için ise yüksek bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Çalışma arkadaşlarının davranışları her iki örneklem için de işten ayrılma niyetini açıklamada düşük bir etkiye sahiptir. Bakan (2014: 77), İslamoğlu, Şimşek ve Tellioglu (2018: 149)'na göre göre turizm sektörü yüksek iş gücü devrine ve mevsimselliğe sahip bir sektördür. Bu nedenlerden ötürü her iki örneklem için de çalışma arkadaşlarının davranışlarının işten ayrılma niyetini açıklamada düşük bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Türkiye örnekleminde terfi-ücret uygulamalarının işten ayrılma

niyetini açıklamada bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş, Romanya örneğinde ise terfi ücret uygulamalarının işten ayrılma niyetini açıklamada oldukça düşük bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bunun nedeninin, Romen katılımcıların yüksek gelire sahip Avrupa Birliği ülkelerinde serbest çalışma haklarının olduğu ve dolayısıyla Romen katılımcıların daha geniş bir iş piyasasına ulaşabilme olanağına sahip olmalarından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Her iki örnekte de kadınların, genç ve orta yaş gurubundaki bireylerin, bekarların, meslekte ve kurumda çalışma süresi açısından nispeten yeni veya biraz tecrübeli bireylerin, düşük gelir gurubundaki çalışanların ve eğitim durumu daha düşük seviyede olan bireylerin daha yüksek düzeyde örgütsel politika algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Atınç vd. (2010: 499) demografik veriler üzerinde yapılmış çalışmalarda, daha yaşlı insanların, kadınların, azınlıkların ve kıdem süresi yüksek olan kişilerin çevreyi daha politik olarak algıladıklarının tespit edildiğini aktarmışlardır. Parker vd. (1995: 909) Eğitim seviyesi düşük bireylerin, eğitim seviyesi yüksek bireylere göre çevreyi daha politik algıladığını belirtmişlerdir. Ancak Ferris vd. (2002: 242) demografik faktörlerin örgütsel politika algısına etkisinin az olduğunu savunmuşlardır.

## **7.2. ÖNERİLER**

Bu çalışma, Türkiye ve Romanya gibi iki farklı kültüre sahip ülkede, Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel politika algılarının, örgütsel güven düzeyleri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini tespit etmek ve söz konusu iki farklı kültüre ait bir karşılaştırma yapmak için gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara ve sektörde faaliyet gösteren işletmelere ışık tutması açısından öneriler şu şekilde sıralanmaktadır;

Bu araştırma, Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarıyla sınırlıdır. Örgütsel politika algısı alanında yapılmış kültürel karşılaştırma çalışmaları oldukça azdır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, daha farklı sektör kollarında ve daha farklı kültürlerle sahip toplumlarda yapılabilir. Konuyla ilgili yapılmış nitel çalışmalar da oldukça azdır. Gelecekte yapılacak örgütsel politika algısı araştırmalarının, farklı kültürlerde ve iş kollarında yapılması, nitel araştırma yöntemlerinin de örgütsel politika algısı araştırmalarında kullanılması teorinin geliştirilmesinde ve kültürün örgütsel politika algısı üzerindeki etkisinin daha iyi saptanmasında büyük önem arz etmektedir.

Araştırma sonucunda, Ankara ve Bükreş şehirlerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının terfi-ücret uygulamaları algıları ile çalışma arkadaşlarının davranışları algılarının örgütsel güven düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine kısıtlı etki ettiği tespit edilmiştir. Konaklama sektöründe bu konuda çalışmalar yapılabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalar konuya ışık tutacaktır. Ayrıca örgütsel politika algısı hem işletmeler hem de çalışanlar açısından pek çok yıkıcı etkiye sahiptir. Bu nedenle örgütlerde belirsizlik durumunu azaltıcı önlemler alınmalı, çalışan verimliliği sağlanarak, kaynaklar üzerinde adil bir paylaşım politikası benimsenmelidir.



## KAYNAKÇA

- Abubakar, R., Chauhan, A. ve Kura, K. M. (2014, 5 14). Relationship between Perceived Organizational Politics, Organizational Trust, Human Resource Management Practices and Turnover Intention Among Nigerian Nurses. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 4(9), 2031-2048. doi: 10.5267/j.msl.2014.8.018.
- Ak, B. (2018, 11 30). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship and Organization Management*, 7(3), 1-7. doi: 10.4172/2169-026X.1000253.
- Ak, Ö. K. (2019). *İş Tatmini Ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O. ve Sünnetçioğlu, S. (2015, 3). İşten Ayrılma Niyeti Ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 515-536. doi: <https://doi.org/10.16953/deusbed.45831>.
- Aksoy, S. ve Aktaş, H. (2018). *Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Özdeşleşme Etkileşiminde Örgüte Duyulan Güvenin Aracılık Rolü*. Süleyman Demirel Üniversitesi 6. Örgütsel Davranış Kongresi, (970-981). Isparta.
- Akyürek, B. (2017). *Öğretim Elemanlarında Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Al-Atiyat, Y. (2019). *Örgütsel Güvenin Kariyer Planlamasına Etkisi Özel Hastanelerde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Altıntaş, M. (2019). *Örgütsel Sağlık Ve Erdemli Raporlama (Whistleblowing) Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Ve Sağlık Kuruluşları Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Altıparmak, M., Nakıboğlu, M. (2005). Fen Bilimleri Eğitimi Lisansüstü Tez Çalışmalarında Uygulanan Nitel Ve Nicel Yöntemler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* (17), 355-358. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/234981>.
- Aslam, H. I. (2016, 10). The Influence of Perception of Organizational Politics on Job Involvement and Turnover Intentions of Employees as Moderating Effects of Person Environment Fit : A Study on Health Department of Pakistan. *International Journal of Science and Research (IJSR)* , 5(10), 556-560. url: <https://pdfs.semanticscholar.org/3197/a31f69aae85f1c9c995038d6c7e9ae62c3c.pdf>.
- Aslan, Ş., Özata, M. (2009, 6 1). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116. url: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/289239>.

- Aslanov, K. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Atınc, G., Darrat, M. A., Fuller, J. B. ve Parker, B. W. (2010, 12). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513. doi: 10.2307/25822527.
- Aybar, S. ve Marşap, A. (2018). Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma - The Moderating Role of Organizational Trust On The Relationship Between Perception of Organizational Politics and Organizational Commit. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2):758-82. doi: 10.20491/isarder.2018.454.
- Ayhan, Ö. (2013). *Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Babajide, E. O. (2010, 11). The Influence Of Personal Factors On Workers' Turnover Intention In Work Organizations In South-West Nigeria. *Journal of Diversity Management*, 5(4), 1-10. doi: 10.19030/jdm.v5i4.338.
- Bakan, H. (2014). Konaklama İşletmelerinde Personel Planlamasına Yönelik Bir Model Önerisi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 51 (595), 73-94. url: [http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/files/articles/152820005994\\_5.pdf](http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/files/articles/152820005994_5.pdf).
- Başar, U. ve Varoğlu, K. (2016). Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23 (3): 751-765. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/263723>.
- Başar, U., Alan, H., Topçu, M. K., Kürü, S. A. (2015). *Örgütsel Politika Algısının Ardılları Üzerine Görgül Bir Araştırma*. 3. Örgütsel Davranış Kongresi, (650-655). Tokat.
- Bayık, M. E., Gürbüz, S. (2016). Ölçek Uyarlamada Metodoloji Sorunu: Yönetim ve Örgüt Alanında Uyarlanan Ölçekler Üzerinden Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1): 1-20. url: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/262398>.
- Bhattacharya, R., Deviney, T. ve Pillutla, M. (1998, 7). A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *The Academy of Management Review*, 23(3), 459-472. doi: 10.5465/AMR.1998.926621.
- Boddeyn, J. J., Brewer, T. L. (1994, 1). International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions. *Academy of Management Review*, 19(1), 119-143. doi: 10.2307/258837.
- Brass, D. J. (1984, 12). Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518-539. doi: 10.2307/2392937.
- Brien, A., Ratna, N. N. ve Boddington, L. (2012, 4). Is Organizational Social Capital Crucial for Productivity Growth? An Exploration of "Trust" within Luxury Hotels in New Zealand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(2), 123-145. doi: 10.1080/15332845.2011.648840.

- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. ve Martin, C. (1997, 9). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583. doi: 10.2307/2393738.
- Burns, T. (1961, 12). Mechanisms of Institutional Change. *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257-281. doi: 10.2307/2390703.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V. ve Manaktola, K. (2011, 6). Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 233-242. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.09.004.
- Cheng, J. L. (1983, 9 1). Organizational Context and Upward Influence: An Experimental Study of the Use of Power Tactics. *Group & Organization Studies*, 8(3), 337-355. doi: <https://doi.org/10.1177/105960118300800310>.
- Chowdhury, M. S. (2016). A Quantitative Study on Push, Pull and Personal Factors Affecting Employees' Turnover Intentions: A Case of Nationalized Commercial Banks (NCBs) in Bangladesh. *Information and Knowledge Management*, 6(9), 1-14. url: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/32971/33866>.
- Coopey, J., Burgoyne, J. (2000, 12 16). Politics and Organizational Learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 869-886. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00208>.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986, 1 1). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70. doi: 10.5465/AMR.1986.4282625.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997, 3). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D.
- Cummings, L. L., Bromiley, P. (1996). The Organization Trust Inventory (OTI): Development and Validation. Kramer, R. M. (Ed.), Tyler, T.R. (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (s. 302-330). California, United States of America: SAGE.
- Dar, O. L. (2010, 2). Trust In Co-Workers and Employee Behaviours At Work. *International Review of Business Research Papers*, 6(1), 194-204. url: <https://pdfs.semanticscholar.org/a9f7/59629a1ea5fc724dd56ab618ba868822b08a.pdf>.
- Daşkın, M., Tezer, M. (2012, 1). Organizational Politics and Turnover: An Empirical Research From Hospitality Industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 60(3), 273-291. url: [https://www.researchgate.net/publication/286380482\\_Organizational\\_politics\\_and\\_turnover\\_An\\_empirical\\_research\\_from\\_hospitality\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/286380482_Organizational_politics_and_turnover_An_empirical_research_from_hospitality_industry).

- Davis, W. D., Gardner, W. L. (2004, 8). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.002>.
- Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010, 4). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257. doi: 10.1080/00224540903365463.
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-50. url: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13679/165524>.
- Deutsch, M. (1958, 12 1). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279. doi: <https://doi.org/10.1177/002200275800200401>.
- Drory, A., Romm, T. (1988, 4 1). Politics in Organization And Its Perception Within The Organization. *Organization Studies*, 9(2), 165-179. doi: <https://doi.org/10.1177/017084068800900202>.
- Drory, A., Romm, T. (1990, 11). The Definition of Organizational Politics: A Review. *Human Relations*, 43(11), 1133-1154. doi: <https://doi.org/10.1177/001872679004301106>.
- Eisenhardt , K. M. ve Bourgeois, L. J. (1988, 12). Politics Of Strategic Decision Making In High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770. doi: 10.2307/256337.
- Emerson, R. M. (1962, 2). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. doi: 10.2307/2089716.
- Ercan, F. (2019). *Algılanan Örgütsel Politika ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdal, N. (2020). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*. (Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi/ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, F. (2019, 6). *İşveren Markası Ve İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Kozmetik Sektöründe Bir İşletme Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erez, M., Rim, Y. (1982, 10). The Relationships Between Goals, Influence Tactics, and Personal and Organizational Variables. *Human Relations*, 35(10), 871-878. doi: 10.1177/001872678203501004.
- Erişti, B. S. D., Kuzu, A., Kabakçı Yurdakul, I., Akbulut, Y. ve Kurt, A. A. (Editör). (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Eryılmaz, İ. (2014). *Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Fairholm, G. W. (2009). *Organizational Power Politics: Tactics In Organizational Leadership* (2.Baskı). California, Santa Barbara- Calif, United States of America: ABC-CLIO.
- Farrell, D., Petersen, J. C. (1982, 7). Patterns of Political Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412. doi: 10.2307/257332.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R., Hochwarter, W. A. ve Ammeter, A. P. (2002, 12). Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions. *Research in Multi-Level Issues*, 1, 179-254. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(02\)01034-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(02)01034-2).
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., Perrewe, P. L. (2005). *Political Skill At Work: Impact on Work Effectiveness*. California, United States: Davies-Black.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G. ve Pondy, L. R. (1989). Myths and Politics in Organizational Contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83-103. doi: <https://doi.org/10.1177/105960118901400108>.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M. ve Howard, J. L. (1996, 2 1). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266. doi: <https://doi.org/10.1177/001872679604900206>.
- Ferris, G. R., Kacmar, K. M. (1992, 3). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116. doi:10.1177/014920639201800107.
- French, J. R., Raven, B. H. (1959, 1). *The Bases of Social Power*. Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*, içinde (150-167). Oxford - England: Univer Michigan.
- Gadot, E. V., Drory, A. (2006). *Handbook of Organizational Politics*. Cheltenham (1.Baskı). Northampton, United Kingdom - United States of America: Edward Elgar.
- Gadot, E. V., Kapun, D. (2005, 4). 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. doi: 10.1332/0305573053870185.
- Gandz, J., Murray, V. (1980, 6). The Experience of Workplace Politics. *The Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251. doi: 10.2307/255429.
- Gezen, T., Boz, H. (2013). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. 14. Ulusal Turizm Kongresi, (891-907). Kayseri.
- Gilbert, J. A., Tang , T. L. P. (1998, 9 1). An Examination of Organizational Trust Antecedents . *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338. doi: 10.1177/009102609802700303.
- Girgin, S., Bayraktar, H. V. (2017). Yöneticiye Duyulan Güven Algısının İncelenmesi. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 261-279. url: <http://kefad.ahievran.edu.tr/Kefad/ArchiveIssues/PDF/b5db003a-c7eb-e711-80f7-005056b0673e>.

- Gotsis, G. N., Kortezi, Z. (2010, 6). Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497-517. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0241-7>.
- Gray, B., Ariss, S. S. (1985, 10 1). Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, 10(4), 707-723. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279095>.
- Griffin, R. W., Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11. Baskı). Mason, United States: South-Western, Cengage Learning.
- Guinot, J., Chiva, R. ve Mallén, F. (2013, 9). Organizational Trust and Performance: Is Organizational Learning Capability a Missing Link?. *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582. doi: 10.1017/jmo.2014.3.
- Gull, S., Zaidi, A. A. (2012, 6). Impact of Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contempororary Research In Business*, 4(2), 156-170. url: <https://journal-archieves19.webs.com/156-170.pdf>.
- Gül, İ. (2018), *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişime Açıklığın Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İl Merkezi Hastanelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güler, H. N. (2018, 1). *Kişilik, Örgütsel Güven Ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güler, S. (2014, 7). *Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gürce, E. (2018). *Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar , Ö. (2007, 5 1). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/843684>.
- Hamitoğlu, E. (2019, 3). *Örgütsel Güven İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hançer, M. (2003). Ölçeklerin Yazım Dilinden Başka Bir Dile Çevirileri Ve Kullanılan Değişik Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (10), 47-59. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/863964>.
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L. (1990, 8). Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors . *Journal of*

*Vocational Behavior*, 37(1), 60-78. doi: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90007-O](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90007-O).

Harris, O. J., Hartman, S. J. (2001). *Organizational Behavior*. New York, Binghamton, United States of America: Best Business Books.

Hayta, Ö. (2019). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. (2010). *Organizational Behavior* (13.Baskı). Washington, Mason, United States of America: South-Western Cengage Learning.

Hemdi, M. A., Nasurdin, A. M. (2006, 1-4 ). Predicting Turnover Intentions Of Hotel Employess: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21-42. doi: 10.22146/gamaijb.5625.

Higgins, C. A., Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (2003, 2). Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106. doi: DOI: 10.1002/job.181.

Hochwarter, W. A., James, M., Johnson, D. ve Ferris, G. R. (2004, 5 1). The Interactive Effects of Politics Perceptions and Trait Cynicism on Work Outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies* , 10(4), 44-57. doi: <https://doi.org/10.1177/107179190401000404>.

Hochwarter, W. A., Pamela L. P., Ferris, G.R. ve Guercio, R. (1999) .Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3):277-97. doi: 10.1006/jvbe.1999.1684.

Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A. ve Maher, L. P. (2020, 1 20). Perceptions of Organizational Politics Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management*, 20(10), 1-29. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206319898506>.

Hosmer, L. T. (1995, 4). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403. doi: DOI: 10.2307/258851.

Howell, S. K. (2005). *Adaptive Self - Regulation And Organizational Politics: Investigating The Effects In The Accounting Profession*. (Doktora Tezi). University of Central Florida/ College of Business Administration, Orlando - Florida.

Huczynski, A. A., Buchanan, D. A. (2013). *Organizational Behaviour* (7.Baskı). Harlow, United Kingdom: Pearson Education.

Indartono, S., Chen, C. H. V. (2011). Moderating Effects of Tenure and Gender on the Relationship Between Perception of Organizational Politics and Commitment and Trust. *South Asian Journal of Management*, 18 (1), 7-36. url: [https://www.researchgate.net/profile/Varsha\\_Singh5/publication/229580995\\_When\\_Work\\_Intersects\\_Family\\_A\\_Qualitative\\_Exploration\\_of\\_the\\_Experiences\\_of\\_Dual\\_Earner\\_Couples\\_in\\_India/links/09e4150c028bc0f6c5000000.pdf#page=6](https://www.researchgate.net/profile/Varsha_Singh5/publication/229580995_When_Work_Intersects_Family_A_Qualitative_Exploration_of_the_Experiences_of_Dual_Earner_Couples_in_India/links/09e4150c028bc0f6c5000000.pdf#page=6).

- İlbasan, D. (2019). *The Relationship between Organizational Trust Social Capital and Job Performance: A Field Study In IT Sector*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İslamoğlu, E., Şimşek, H. C., Tellioglu, S. (2018). “Düzgün İş” Bağlamında Turizm Sektöründeki Çalışma Koşulları Üzerine Bir Araştırma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 147-161. url: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/543268>.
- İslamoğlu, G., Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (14), 135-153. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/372626>.
- İşcan, Ö. F., Sayın, U. (2010, 1). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30334>.
- Joseph, E. E., Winston, B. E. (2005, 1). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22. doi: <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. (1997). Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management*, 23(5):627-58. doi: 10.1177/014920639702300502.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. (1997, 10). Further Validation of The Perceptions of Politics Scale (pops): A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627-658. doi: 10.1177/014920639702300502.
- Kacmar, K. M., Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): *Development and Construct Validation. Educational and Psychological Measurement*, 51(1):193-205. doi: 10.1177/0013164491511019.
- Kacmar, K. M., Ferris, G. R. (1991, 3). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205. doi: 10.1177/0013164491511019.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Thanos, I. C. ve Nikolopoulos, A. G. (2012, 5). The Role Of Political Tactics on The Organizational Context –Career Success Relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1908-1929. doi: 10.1080/09585192.2011.610345.
- Kath, L. M., Magley, V. J. ve Marmet, M. (2010, 9). The Role of Organizational Trust in Safety Climate’s Influence on Organizational Outcomes. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1488-1497. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.11.010>.
- Kaya, Z., Şahin, M. (Editör). (2013). *Araştırma Yöntemleri Ve Teknikleri* (2.Baskı). Konya: Eğitim.
- Kebite, U. (2018, 6). *Determinant Factors Of Turnover Intention Of Employees: The Case Of Fdrc Ministry Of Education*. (Yüksek Lisans Tezi). Addis Ababa University/ School of Commerce/ Arts in Human Resource Management, Addis Ababa, Ethiopia.

- Khan, M. A., Hussain, N. (2016, 7). The Analysis Of The Perception Of Organizational Politics Among University Faculty. *Pakistan Business Review*, 18(2), 451-467. url: <https://journals.iobmresearch.com/index.php/PBR/article/view/826/163>.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. ve Wilkinson, I. F. (1980, 8). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations In Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452. doi: 10.1037/0021-9010.65.4.440.
- Klosko, G. (2012). *History of Political Theory: An Introduction*. Oxford: Oxford University.
- Kocatürk, H. E. (2016, 12). *School Culture as Predictor of Teachers' Attitudes towards Professional Development: Mediating Role of Organizational Trust*. (Yüksek Lisans Tezi). Middle East Technical University/ The Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Kodra, A. (2018, 7). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koh, H. C., Goh, C. T. (1995, 2 1). An Analysis of The Factors Affecting The Turnover Intention of Non-Managerial Clerical Staff: A Singapore Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 103-125. doi: <https://doi.org/10.1080/09585199500000005>.
- Kumdağcı, S. (2018). *Örgütsel Güvenin İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisi: Kamu Bankası Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Küçükusta, D. (2007), *Konaklama İşletmelerinde İş - Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Laine, N. (2008, 12 5). *Trust in Superior - Subordinate Relationship: An Empirical Study in The Context of Learning*. (Doktora Tezi). University of Tampere/ Department of Education Finland: Tampere University Press, Tampere.
- Langton, N., Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2016). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*. Toronto, Canada: Pearson Canada.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B. ve Kleysen, R. F. (2005, 1 1). The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281451>.
- Lee, C. C., Huang, H. S. ve Zhao, C. Y. (2012, 11). A Study On Factors Affecting Turnover Intention Of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866-875. url: <http://www.aessweb.com/pdf-files/866-875.pdf>.
- Lewicki, R., Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Working Relations. R. M. Kramer, T. R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* içinde (114-139). California - London - New Delhi, United States of America: SAGE Publications.

- Lewin, K. (1936). *Principles Of Topological Psychology*. New York and London, United States of America: McGraw-Hill Book Company.
- Lewis, J. D., Weigert, A. (1985, 6). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. doi: 10.2307/2578601.
- Li, P. P., Bai, Y. ve Xi, Y. (2012, 7). The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis. *Management and Organization Review*, 8(2), 371-396. doi: 10.1111/j.1740-8784.2011.00219.x.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A. ve Mayes, B. T. (1980, 2 1). Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. *Human Relations*, 33(2), 79-100. doi: <https://doi.org/10.1177/001872678003300201>.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990, 9). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-174. doi: 10.1037//0033-2909.108.2.171.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995, 7). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi: 10.2307/258792.
- Mayes, B. T., Allen, R. W. (1977, 10 1). Toward A Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4406753>.
- Miller, B. K., Matthew A. R., ve Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3):209-22. doi: 10.1007/s10869-008-9061-5.
- Miller, B. K., Rutherford, M. ve Kolodinsky, R. (2008, 1 24). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9061-5>.
- Mintzberg, H. (1985, 3). The Organization As Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154. doi: 10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. R. M. Kramer, & T. R. Tyler, *Trust In Organizations* içinde (261-287). Newbury Park, California, United States of America: Sage.
- Mishra, J., Morrissey, M. A. (1990, 12 1). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486. doi: <https://doi.org/10.1177/009102609001900408>.
- Mobley, W. H. (1982, 1). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116. doi: 10.2307/257255.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979, 5). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. doi: 10.1037/0033-2909.86.3.493.

- Moorman, C., Zaltman, G. ve Deshpande, R. (1992, 8). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328. doi: 10.2307/3172742.
- Morgan, D., Zeffane, R. (2003, 2). Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75. doi: 10.1080/09585190210158510.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994, 7). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi: 10.2307/1252308.
- Möllering, G. (2001, 5 1). The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology* , 35(2), 403-420. doi: 10.1017/S0038038501000190.
- Nedkovski, V., Guerci, M., Battisti, F. D. ve Siletti, E. (2017, 2 1). Organizational Ethical Climates and Employee's Trust in Colleagues, The Supervisor, and The Organization. *Journal of Business Research*, 71, 19-26. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.004>.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh , M. S. ve Hassani, M. (2011, 12 1). Organizational Political Tactics in Universities . *Higher Education Studies*, 1(2), 65-72. doi:10.5539/hes.v1n2p65.
- Nhema , N., Mutenheri , E. (2016, 12). Factors That Influence the Turnover Intentions of Employees in the Tourism Sector in Zimbabwe. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(12), 158-165. url: [https://www.academia.edu/30778425/Factors\\_That\\_Influence\\_the\\_Turnover\\_Intentions\\_of\\_Employees\\_in\\_the\\_Tourism\\_Sector\\_in\\_Zimbabwe](https://www.academia.edu/30778425/Factors_That_Influence_the_Turnover_Intentions_of_Employees_in_the_Tourism_Sector_in_Zimbabwe).
- Nurhayati, M., Thoyib, A., Noermijati, ve Irawanto, D. W. (2018, 1). Impersonal Trust and Perceived Organizational Politics on Organizational Commitment. *European Research Studies Journal*, 21(3), 391-403. url: [https://www.ersj.eu/dmdocuments/2018\\_XXI\\_3\\_31.pdf](https://www.ersj.eu/dmdocuments/2018_XXI_3_31.pdf).
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, JR, H. A. (1997, 10 1). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. doi: <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>.
- Okumuş, A. (t.y.). *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. Erişim adresi: <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/bilimselarastirmateknikleri.pdf>.
- Omarov, A. (2009), *Örgütsel Güven Ve İş Doyumu: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ongori, H. (2007, 6). A Review of The Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49-54. url: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/D54556B20975>.
- Özen, Y., Gül, A. (2010). Sosyal Ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren - Örneklem Sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* (15), 394-422. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/31569>.

- Özyılmaz, A. (2013). Antecedents Of Employees' Trust In Supervisors, Management, and Organizations/ Çalışanın Bir Üst Yöneticisine, Yönetime ve Organizasyona Duyduğu Güvenin Belirleyicileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(18):323-59. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/183018>.
- Paçacı, Y. (2019). *Mediating Effect of Organizational Trust and Knowledge Sharing Behavior on The Relationship between Organizational Justice and Contextual Performance: A Case of Auditing Sector*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995, 10 1). Perceptions Of Organizational Politics: An Investigation Of Antecedents And Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912. doi: [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90046-2](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90046-2).
- Pfeffer, J. (1981, 10 1). *Power in Organizations*. Marshfield, United States: Pitman.
- Polat, S., Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331. url: <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/9900-20110603115158-07.-polat.pdf>.
- Poon, June M. L. (2003). Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2):138-155. doi: 10.1108/02683940310465036.
- Puusa, A., Tolvanen, U. (2006, 1). Organizational Identity and Trust. *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33. url: [http://www.ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol11\\_no2\\_pages\\_29-33](http://www.ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol11_no2_pages_29-33).
- Rademakers, M. F. (2000, 6). Agents of Trust: Business Associations in Agri-Food Supply Systems. *International Food and Agribusiness Management Review*, 3(2), 139-153. doi: 10.1016/S1096-7508(00)00029-X.
- Ratnasingham, P. (1998, 10 1). Trust in Web-Based Electronic Commerce Security. *Information Management & Computer Security*, 6(4), 162-166. url: [http://130.18.86.27/faculty/warkentin/SecurityPapers/Leigh/ZafarClark2009%20Other%20References/Ratnasingham1998\\_IMCS6\\_4\\_ECommSecurityTrust.pdf](http://130.18.86.27/faculty/warkentin/SecurityPapers/Leigh/ZafarClark2009%20Other%20References/Ratnasingham1998_IMCS6_4_ECommSecurityTrust.pdf).
- Raven, B. H. (1993, 7 17). The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x>.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. ve Zanna, M. P. (1985, 7). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112. doi: 10.1037//0022-3514.49.1.95.
- Renzl, B. (2008, 4). Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation. *Omega*, 36(2), 206-220. doi: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>.
- Riaz, A. (2013, 11). *Antecedents and Consequences of Organizational Politics A Study of the Public Sector Organizations of Pakistan*. (Doktora Tezi). Mohammad Ali Jinnah University/ Department Of Management and Social Sciences, İslamabad.

- Robbins, B. G. (2016, 5 10). What is Trust? A Multidisciplinary Review, Critique, and Synthesis. *Sociology Compass*, 10(10), 972-986. doi: 10.1111/soc4.12391.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015 (Orjinal çalışmanın yayın tarihi 2011)). *Örgütsel Davranış*; 14.Basımdan Çeviri. (İ. Erdem, Çev.) Ankara, Türkiye: Nobel Akademik.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior: Global Edition* (14.Baskı). Essex, England: Pearson Education.
- Romm, T., Drory, A. (1988, 6). Political Behavior in Organizations - A Cross-Cultural Comparison. *International Journal of Value-Based Management*, 1(2), 97-113. doi: <https://doi.org/10.1007/BF03184886>.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A. G. (1988, 9). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction . *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. doi: <https://doi.org/10.5465/256461>.
- Rusu, R., Baboş, A. (2015, 12). Organizational Trust between Institutional and Interpersonal Trust. *Scientific Bulletin*, 20(2), 55-60. doi: 10.1515/bsaft-2015-0009.
- Schermon, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. ve Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (11. Baskı). New York, Hoboken, United States of America: John Wiley & Sons.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007, 4 1). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>.
- Schwepker Jr., C. H. (2001, 10). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in The Salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00125-9.
- Seppälä, T., Lipponen, J. ve Backman, A. M. (2012, 3). Leader Fairness and Employees' Trust in Coworkers: The Moderating Role of Leader Group Prototypicality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(1), 35-49. doi: 10.1037/a0026970.
- Seyrek, H. İ., İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/294788>.
- Shah, I. A., Ahmad, M. S., Fakhr, Z. ve Zaman, K. (2010, 6). Measuring Push, Pull And Personal Factors Affecting Turnover Intention: A Case Of University Teachers In Pakistan. *Review of Economic Business Studies* , 3(1), 167-192. url: [https://www.researchgate.net/profile/Iqtidar\\_Shah/publication/46532770\\_Measuring\\_Push\\_Pull\\_And\\_Personal\\_Factors\\_Affecting\\_Turnover\\_Intention\\_A\\_Case\\_Of\\_University\\_Teachers\\_In\\_Pakistan/links/552ca6bf0cf21acb0920e3ac/Measuring-Push-Pull-And-Personal-Factors-Affecting-Turnover-Intention-A-Case-Of-University-Teachers-In-Pakistan.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Iqtidar_Shah/publication/46532770_Measuring_Push_Pull_And_Personal_Factors_Affecting_Turnover_Intention_A_Case_Of_University_Teachers_In_Pakistan/links/552ca6bf0cf21acb0920e3ac/Measuring-Push-Pull-And-Personal-Factors-Affecting-Turnover-Intention-A-Case-Of-University-Teachers-In-Pakistan.pdf).
- Shaloot, A. (2016). *Örgüt İkliminin, Güvenin, Kontrol Arzusunun ve Bilgi Dağıtımının Algılanan Örgütsel Politika Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Shamir, B., Lapidot, Y. (2003, 3 1). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491. doi: 10.1177/0170840603024003912.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. ve Cheraskin, L. (1992, 10). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1992.tb00679.x>.
- Sharkie, R. (2009, 3). Trust in Leadership is Vital for Employee Performance. *Management Research News*, 32(5), 491-498. doi: <https://doi.org/10.1108/01409170910952985>.
- Simha, A., Stanusch, A. S. (2015, 2). The Effects of Ethical Climates on Trust in Supervisor and Trust in Organization in A Polish Context. *Management Decision*, 53(1), 24-39. doi: 10.1108/MD-08-2013-0409.
- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983, 11). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. doi: 10.1037/0021-9010.68.4.653.
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E. ve Raho, L. E. (2002, 1). Organizational Politics: Tactics, Channels, and Hierarchical Roles. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 313-329. doi: 10.1023/A:1020807700478.
- Şahin, F. (2011, 4). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277-288. doi: 10.21121/eab.2011219571.
- Şener, E., Çetinkaya, F. F. (2016, 12). Güç Bağımlılığı: Bir Kavram Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 125-137. doi: 10.5578/jeas.39362.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan Örgütsel Politika İle Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Tan, H. H., Lim, A. K. (2009, 8 7). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(1), 45-66. doi: 10.3200/JRLP.143.1.45-66.
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993, 6). Job Satisfaction, Organisational Commitment, Turnover Intention And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.
- Thiel, C. E., Hill, J., Griffith, J. A. ve Connelly, S. (2012, 12). Political Tactics As Affective Events: Implications For Individual Perception and Attitude. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 419-434. doi: 10.1080/1359432X.2012.725534.
- Tokgöz, E., Seymen, O. A. (2013, 1). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76. doi: 10.14783/od.v10i39.1012000308.

- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. ve Ferris, G. R. (2005, 4 5). Political will, political skill, and political. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 229-245. doi: 10.1002/job.310.
- Türk Dil Kurumu. (2011). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=politika> (Erişim Tarihi: 14. 10. 2018).
- Türk Dil Kurumu. (2011). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=guven> (Erişim Tarihi: 17. 11. 2018).
- Türk Dil Kurumu. (2011). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=algı> (Erişim Tarihi: 18. 11. 2018).
- Tüzün, İ. K. (2007, 12). Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/107437>.
- United Nations Development Programme. (2019). *Human Development Reports*. <http://hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-index-ranking> (Erişim Tarihi: 21. 8. 2019).
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma . *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 880-909. url: [http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt1/sayi5/sayi5pdf/unguren\\_engin.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt1/sayi5/sayi5pdf/unguren_engin.pdf).
- Valle, M., Perrew, P. L. (2000, 3 1). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*, 53(3), 359-386. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726700533004>.
- Vigoda, E. (2001, 11 1). Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain. *Human Relations*, 54(11), 1483-1518. doi: 10.1177/00187267015411004.
- Vredenburgh, D., VanFossen, R. S. (2010, 3). Human Nature, Organizational Politics, and Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 9(1), 26-47. doi: <https://doi.org/10.1177/1534484309343094>.
- Wangui, N. P., S. M. A., M. (2012, 12). A Critical Review of Literature on Organizational Politics and Work Outcomes. *The International Journal Of Business & Management*, 158-165. url: <https://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/13078/A%20Critical%20Review%20of%20Literature%20on%20Organizational....pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Wankel, C. (2008). *21st Century Management: A Reference Handbook*, 2. London: Sage.
- Yalaza, O. B. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 2(2):120-36. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/923174>.
- Yalçın, U. (2017), *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Yazıcıoğlu , İ. (2009, Güz). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249. url: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70150>.
- Yılmaz, B. (2018, 7). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Elektrik Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Youngblood , S. A., Mobley, W. H. ve Meglino, B. M. (1983, 8). A Longitudinal Analysis of the Turnover Process. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 507-516. doi: 10.1037/0021-9010.68.3.507.
- Yukl, G. (2009). Use Power Effectively to Influence People. Locke E. A. (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* içinde (347-365). Chippenham, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7.Baskı). New Jersey, United States: Pearson Education - Upper Saddle River.
- Yücel, E. (2019). *Turizm Personelinin Psikolojik Dayanıklılığı: Antalya Örneği*. 20. Ulusal-4.Uluslararası Turizm Kongresi, (73-79). Eskişehir.
- Zaheer, A., McEvily, B. ve Perrone, V. (1998, 4 1). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. doi: 10.1287/orsc.9.2.141.
- Zand, D. E. (1972, 6). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239. doi: 10.2307/2393957.
- Zanzi, A., Arthur, M. B. ve Shamir, B. (1991, 5). The Relationships Between Career Concerns And Political Tactics in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 219-233. doi: <https://doi.org/10.1002/job.4030120305>.
- Zanzi, A., O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned Versus Non-sanctioned Political Tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262. url: <https://www.jstor.org/stable/40604347>.
- Zibenberg, A. (2017, 5 2). Perceptions of Organizational Politics: A Cross-cultural Perspective. *Global Business Review*, 18(4), 1-12. doi: <https://doi.org/10.1177/0972150917692211>.

## EKLER

### EK A. Anket Formları

**Cinsiyet:** Erkek / Kadın

**Yaş:** 20-29 / 30-39 / 40-49 / 50-59 / 60 ve üzeri

**Medeni Durum:** Evli / Bekar

**Meslekte Kıdem Süresi:** 1-3 Yıl / 4-6 Yıl / 7-9 Yıl/ 10 Yıl ve üzeri

**Kurumda Çalışma Süresi:** 1-3 Yıl / 4-6 Yıl / 7-9 Yıl/ 10 Yıl ve üzeri

**Aylık Gelir:** 300- 599 Euro / 600- 899 Euro / 900 - 1199 Euro / 1200 - 1499 Euro/ 1500 Euro ve üzeri

**Eğitim Durumu:** İlkokul / Lise/ Üniversite/ Lisansüstü

### 1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ÖLÇEĞİ

		1	2	3	4	5
	<b>ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI</b>					
1	Verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır.	1	2	3	4	5
2	Adamın varsa istediğin şeyleri elde edebilirsin.	1	2	3	4	5
3	Departmanınızda kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili gruplar olmuştur.	1	2	3	4	5
4	İşten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini açığa vurmazlar.	1	2	3	4	5
6	Kriz ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemi kullanırlar.	1	2	3	4	5
8	Başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar görmüşümdür.	1	2	3	4	5
9	Maaş ve terfi politikaları çalışanlara bildirilir.	1	2	3	4	5
10	Çalışma arkadaşlarınızın kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.	1	2	3	4	5
11	Terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar tüm kapsamıyla bellidir ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
12	Bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.	1	2	3	4	5

13	Terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar adildir, adil olmayan konu, üstlerin bu politikaları uygulama yöntemleridir.	1	2	3	4	5
14	Her şeye “evet efendim” diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulması arzu edilir.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirseler bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
16	Bölümümüzde terfileri iyi performans gösteren kişiler alır.	1	2	3	4	5
17	Ödülleri sıkı çalışan kişiler alır.	1	2	3	4	5
18	Çalışanlar, ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerine benzeyen kişileri işe alacak bir seçme sistemini desteklerler.	1	2	3	4	5
19	Başkalarının hareketleri beni doğrudan etkilemediği sürece onların ne yaptıkları ile ilgilenmem.	1	2	3	4	5
20	Diğer bölümlerle yürütülen ilişkiler, onlardan bir kayırma/iyilik yapılması istendiğinde son derece yararlı olur.	1	2	3	4	5
21	Üstüm (amirim) benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir.	1	2	3	4	5
22	Üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır.	1	2	3	4	5
23	Olaylar karşısında seslerini yükseltmeye hazır olanlar, diğerlerine göre işlerini yürütmekte “daha iyi durumda” görünmektedirler.	1	2	3	4	5
24	İş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima vardır.	1	2	3	4	5
25	Çalışma birimlerinin ya da örgütün yararına değil, sadece birkaç kişinin amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum.

## 2. ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

	<i>Madde</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	<b>Yöneticiye Güven</b>					
1	Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.	1	2	3	4	5
3	Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.	1	2	3	4	5
4	Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.	1	2	3	4	5
7	Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.	1	2	3	4	5
8	Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.					
10	Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	1	2	3	4	5
	<b>Çalışma Arkadaşlarına Güven</b>	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim.	1	2	3	4	5
12	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.	1	2	3	4	5
13	Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	1	2	3	4	5
14	Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.	1	2	3	4	5
15	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum	1	2	3	4	5
	<b>Örgüte Güven</b>	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım örgüt bana her zaman adil davranıyor.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım örgüt verdiği vaatleri yerine getiriyor.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım örgüt ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.					
19	Çalıştığım örgütün bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.	1	2	3	4	5
20	İşini iyi yaparsan çalıştığım örgüt seni ödüllendirir ve sana destek olur.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım örgüt benim sorunlarımla ilgilenmiyor.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım örgüt çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz. (1) Kesinlikle Katılıyorum; (2) Katılıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılmıyorum; (5) Kesinlikle Katılmıyorum.

### 3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

	<i>Madde</i>	<i>Hiç Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Fikrim Yok</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen katılıyorum</i>
1	<i>Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.</i>					
2	<i>Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.</i>					
3	<i>Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.</i>					

**Sex:** Bărbat / Femeie

**Vârsta:** 20-29 / 30-39 / 40-49 / 50- 59/ Peste 60 ani

**Stare Civilă:** Căsătorit(ă) / Necăsătorit(ă)

**Durata Vechimii în Profesie:** 1-3 ani/ 4-6 ani/ 7-9 ani / Peste 10 ani

**Durata Vechimii în Instituție:** 1-3 ani/ 4-6 ani/ 7-9 ani / Peste 10 ani

**Venit Lunar:** 300-599 Euro / 600-899 Euro/ 900 - 1199 Euro / 1200 - 1499 Euro/ Peste 1500 de Euro

**Studii:** Școala primară- gimnazială/ Liceu / Facultate / Master-Doctorat

	<b>1. Chestionar Despre Percepția Politicilor Organizaționale</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<i>Există grupuri de opoziție care limitează eficiența.</i>	1	2	3	4	5
<b>2</b>	<i>Doar dacă aveți un protector la locul de muncă, puteți obține soluții pentru cerințele dvs.</i>	1	2	3	4	5
<b>3</b>	<i>În cadrul departamentului nostru există grupuri cărora nimeni nu li se poate opune.</i>	1	2	3	4	5
<b>4</b>	<i>Cei care și-au părăsit locul de muncă au făcut-o deoarece au înțeles că munca suplimentară nu este suficientă pentru avansarea în carieră.</i>	1	2	3	4	5
<b>5</b>	<i>Angajații nu își exprimă opiniile, deoarece se tem de repercusiuni.</i>	1	2	3	4	5
<b>6</b>	<i>În perioade de criză și incertitudine, este vizibil faptul că cei care nu își asumă responsabilitatea pentru activitatea desfășurată sunt promovați mai repede.</i>	1	2	3	4	5
<b>7</b>	<i>Managerii folosesc un sistem de selecție a angajaților pentru a angaja oameni care îi pot ajuta în viitor sau cu care împărtășesc aceleași perspective.</i>	1	2	3	4	5
<b>8</b>	<i>Am văzut angajați care, nu au oferit informații în mod deliberat sau au oferit informații incomplete, distorsionând informațiile solicitate de alții pentru îndeplinirea propriilor interese.</i>	1	2	3	4	5
<b>9</b>	<i>Salariile și politicile de promovare sunt comunicate către angajați.</i>	1	2	3	4	5
<b>10</b>	<i>Colegii acționează individual astfel încât să obțină beneficii individuale.</i>	1	2	3	4	5
<b>11</b>	<i>Regulile și politicile legate de promovare și salarii sunt transparente în totalitate și sunt prevăzute în mod precis.</i>	1	2	3	4	5
<b>12</b>	<i>Dacă un coleg îmi oferă ajutorul, nu mi-l va oferi pentru că îi pasă de mine, ci pentru că are o așteptare de la mine.</i>	1	2	3	4	5
<b>13</b>	<i>Regulile și politicile aferente promovării și salariului sunt echitabile, însă maniera în care managerii le aplică nu este echitabil.</i>	1	2	3	4	5
<b>14</b>	<i>Instituția noastră nu dorește angajați care să împărtășească în totalitate ideile managerului. Angajatul ideal este cel care poate exprima idei bune, chiar dacă acest lucru presupune dispute cu managementul.</i>	1	2	3	4	5
<b>15</b>	<i>Angajații sunt încurajați să își prezinte ideile deschis, chiar dacă aceștia critică anumite aspecte fixe.</i>	1	2	3	4	5

16	Angajații din departament cu cele mai ridicate performanțe sunt promovați.	1	2	3	4	5
17	Angajații care muncesc din greu sunt recompensați.	1	2	3	4	5
18	Angajații susțin un sistem de poate oferi beneficii proprii în viitor sau care poate asigura noi angajări de persoane cu aceleași perspective.	1	2	3	4	5
19	Cât timp acțiunile celorlalți nu mă afectează, nu sunt interesat de ceea ce fac aceștia.	1	2	3	4	5
20	Relațiile cu celelalte departamente sunt extrem de benefice atunci când este vorba de favoruri/patronaje.	1	2	3	4	5
21	Atunci când comunic cu managerul meu, scopul lui nu este să mă ajute, ci de a-și face o imagine mai bună la locul de muncă.	1	2	3	4	5
22	Când managerul meu pare a desfășura numeroase activități pentru sprijinirea angajaților (comunicare, feedback, etc), intenția sa reală este de a se autoproteja.	1	2	3	4	5
23	Angajații care sunt gata să își apere drepturile în diverse circumstanțe par a se afla într-o poziție mai bună la locul de muncă decât ceilalți.	1	2	3	4	5
24	Atunci când nevoie de ajutor, întotdeauna este un coleg disponibil.	1	2	3	4	5
25	Am observat că unele schimbări au fost făcute doar în favoarea anumitor persoane, nu și pentru beneficiul grupurilor de lucru sau al organizației în sine.	1	2	3	4	5

***Vă rugăm să alegeți varianta care vi se potrivește cel mai bine:***

1. Dezacord total
2. Dezacord
3. Neutru
4. Acord
5. Acord total

## 2. Chestionar Privind Încrederea În Organizație

	Întrebări	1	2	3	4	5
	<b>Încrederea în superiori</b>					
1	Superiorii mei sunt suficient de calificați pentru slujba lor.	1	2	3	4	5
2	Superiorii mei iau deciziile corecte cu privire la slujba lor.	1	2	3	4	5
3	Superiorii mei își desfășoară activitatea perfect	1	2	3	4	5
4	Superiorii mei își îndeplinesc promisiunile	1	2	3	4	5
5	Superiorii mei sunt consecvenți cu privire la ceea ce spun și la ceea ce fac ei.	1	2	3	4	5
6	Superiorii mei mă ajută și mă susțin atunci când am nevoie de ajutor.	1	2	3	4	5
7	Am încredere ca tot ceea ce imi spun superiorii mei este adevărat	1	2	3	4	5
8	Pot vorbi ușor cu superiorii mei despre munca mea.	1	2	3	4	5
9	Superiorii mei își desfășoară activitatea ușor și nu ridică probleme.					
10	Superiorii mei primesc opiniile noastre când iau o decizie despre angajații lor.	1	2	3	4	5
	<b>Încrederea în colegii de muncă</b>	1	2	3	4	5
11	Colegii mei de muncă mă ajută când întâmpin dificultăți la locul de muncă	1	2	3	4	5
12	Colegii mei de muncă își desfășoară activitatea perfect	1	2	3	4	5
13	Colegii mei de muncă își desfășoară activitatea chiar și când superiorii nu sunt în preajmă.	1	2	3	4	5
14	Colegii mei de muncă nu creează probleme atunci când lucrez la proiecte de importanță deosebită	1	2	3	4	5
15	Colegii mei de muncă sunt suficient de calificați pentru activitatea pe care o desfășoară	1	2	3	4	5
	<b>Încrederea în companie</b>	1	2	3	4	5
16	Compania mă tratează corect.	1	2	3	4	5
17	Compania își îndeplinește promisiunile	1	2	3	4	5
18	Compania nu mă ajută atunci când am nevoie de ajutor					
19	Compania este sinceră cu mine	1	2	3	4	5
20	Compania mă răsplătește când îmi fac treaba perfect	1	2	3	4	5
21	Companiei nu îi pasă de problemele mele	1	2	3	4	5
22	Am încredere în politica companiei privind angajații săi	1	2	3	4	5

***Vă rugăm să alegeți varianta care vi se potrivește cel mai bine:***

***1.Acord total 2. Acord 3.Neutru 4. Dezacord 5. Dezacord total***

***3. Chestionar Despre Intenția De A Părăsi Locul De Muncă***

	<b><i>Întrebări</i></b>	<b><i>Dezacord total</i></b>	<b><i>Dezacord</i></b>	<b><i>Neutru</i></b>	<b><i>Acord</i></b>	<b><i>Acord total</i></b>
<b><i>1</i></b>	<b><i>Mă gândesc serios să demisionez</i></b>					
<b><i>2</i></b>	<b><i>Voi demisiona imediat ce îmi voi găsi o slujbă mai bună</i></b>					
<b><i>3</i></b>	<b><i>Mă gândesc adesea să demisionez</i></b>					

- ***Vă rugăm să alegeți varianta care vi se potrivește cel mai bine.***

## EK B. İntihal Raporu

orhun tez

ORIJINALLIK RAPORU

% **16**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **10**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

% **4**

YAYINLAR

% **14**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<b>Submitted to Marmara University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Bahcesehir University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>3</b>	<b>hemarge.org.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>4</b>	<b>acikerisim.deu.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Beykent Universitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>6</b>	<b>paperity.org</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>7</b>	<b>tez.sdu.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>8</b>	<b>isletmecilik.org</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>9</b>	<b>www.scribd.com</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler**

**Adı, Soyadı : Hamdi Orhun GÜLBAHAR**

**Doğum Yeri ve Yılı : 1993 – Ahlat**

**Yabancı Dili : İngilizce**

**E-posta : hamdi.orhun@yahoo.com.tr**

### **Eğitim Durumu**

**Lisans : Erzurum Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü**

**Yüksek Lisans: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü,  
İşletme Anabilim Dalı**

### **Yayımlar:**

Çetinkaya, F.F., Gülbahar, H.O. (2019). Stratejik Yönetim ve İnovasyon İlişkisi: KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 349-367. doi: <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598079>.

Gülbahar, H.O., Çetinkaya, F.F. (2019). *Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. 6th International Euroasia Congress on Scientific Researches and Recent Trends, (523-531). Baku.