T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN GÜÇ MESAFESİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ POLİTİK DAVRANIŞLAR İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ALİ BURAK ULUS

DANIŞMAN

DOÇ. DR. AYSUN KANBUR

KASTAMONU 2018

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN GÜÇ MESAFESİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ POLİTİK DAVRANIŞLAR İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ali Burak ULUS

Danışman	Doç. Dr. Aysun KANBUR
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Kubilay ÖZYER
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Burak ÖZDEMİR

KASTAMONU-2018

TEZ ONAYI

Ali Burak ULUS tarafından hazırlanan "**Çalışanların Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılarının Politik Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma**" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve **oy birliği** ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman	Doç.Dr. Aysun KANBUR Kastamonu Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi	Doç.Dr. Kubilay ÖZYER Gaziosmanpaşa Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi	Dr.Öğr.Üyesi Burak ÖZDEMİR Kastamonu Üniversitesi	.....

11 /06/2018

Enstitü Müdürü Prof.Dr. Cevdet YAKUPOĞLU .....

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.



Ali Burak ULUS

ÖNSÖZ

Çalışma hayatında insanlar, genel olarak amaçlarına ulaşabilmek maksadıyla çeşitli politik davranışlar geliştirerek çıkar sağlamaya çalışmaktadırlar. Konu ile ilgili yazında; örgütlerin kültürel yapıları ve çalışanların kişilik özellikleri gibi faktörlerden dolayı, örgütlerde görülen politik davranışların sıklığının değişebileceği belirtilmektedir. Politik davranışlardan kaçınmak her ne kadar mümkün görünmese de, sıklığının az olmasının örgütlerin faydalarına olacağı değerlendirilmektedir.

Örgüt yöneticilerinin; çalışan davranışı üzerinde düşünmelerinin, çalışanlarını motive etmelerinin, iletişimi güçlü ve adaletli bir çalışma ortamı sağlamalarının, çalışanların olumlu davranışlar geliştirebilmelerine ve politik davranışlardan sakınabilmelerine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanların örgütlerinde para kazanırken mutlu olmalarının, kendilerine hedefler geliştirmelerinin, çalıştıkları zamanı, örgütlerinin ve kendi gelişimlerinin sağlanmasına katkı yapacak şekilde kullanmalarının hem örgüt hem de kendileri için önemli bir değer oluşturabileceği belirtilebilir. Bu durum çalışanların performanslarını yükseltebilecek ve örgütlerin performanslarının gelişmesine olumlu etki edebilecektir.

Yukarıda belirtilen durumların bilincinde olarak, çalışanların politik davranışlar geliştirmesinde güç mesafesi ve örgütsel adaletle olan ilişkisini incelerken, çalışmanın her aşamasında kendi çalışma hayatımda yaşadığım farklı deneyimler de çalışmanın şekillenmesine anlam kattı. Örgütsel davranış ve insan davranışına olan ilgim daha da arttı. Bu çalışma sürecinde tüm öğrendiklerimi her ortamda paylaştım ve onların da bu konulara olan ilgilerini hissettim. Sosyal ilişkilerin giderek kaybolduğu günümüzde, insan-çalışan davranışına olan ilgi ve davranış üzerinde yapılacak araştırma sayısının artacağını arzulamaktayım.

Anlattıkları ile bana değer katan ve gelişimime yardımcı olan değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Aysun KANBUR'a akademik gelişimime yaptığı katkı, sağladığı destek ve motivasyon için çok teşekkür ederim. Anketin yapılmasına izin veren eski Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürü Oktay ÖZTANÇ'a, ankete katılan Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü personeline, çalışmaya yaptıkları katkılar için Dr. Öğr. Üyesi Engin KANBUR'a ve Öğretim Görevlisi Güneş Han SALİHOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Attığım her adımda desteğini gördüğüm eşim Özlem ULUS'a, ben çalışırken bana ne yaptığımı soran, ders çalışıyorum dediğimde, "baba senin dersin olmaz ki" şeklinde karşılık veren, çalışmamı bölmeyip yanımda boyama ve ödev yapan canım kızlarım İnci ve İpek ULUS'a çok teşekkür ederim.

Ali Burak ULUS
Kastamonu, Haziran, 2018

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÇALIŞANLARIN GÜÇ MESAFESİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ POLİTİK DAVRANIŞLAR İLE İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ali Burak ULUS
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aysun KANBUR

Güç, sonucu başkalarının tutumlarını ve davranışlarını etkileyen politikalardır. Kaynağı ve türü ne olursa olsun, güç toplumda mesafe oluşmasına neden olur. Bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı, güç mesafesiyle açıklanabilir. Çalışanların, örgütlerindeki uygulamaları, prosedürleri ve olayları adalet algılarıyla değerlendirmeleri ise örgütsel adalet kavramına işaret etmektedir. Diğer yandan, kişileri, etkilemek ve ikna edebilmek ve neticesinde kişisel çıkar sağlamak maksadıyla kullanılan taktik ve stratejiler politik davranış olarak adlandırılmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, politik davranışların daha sık görülmesi ve çalışanların örgütsel adalet algısının da olumsuz olması beklenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların güç mesafesi ve örgütsel adalet algıları ile politik davranışlar arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmada, 109 çalışandan anket tekniği ile toplanan veriler istatistiksel analizler yardımıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, güç mesafesi algısının azalmasıyla, politik davranışların ve politik davranışların boyutları olarak tavizci davranmanın, ikiyüzlü davranmanın, göze girmeye çalışmanın, koalisyon kurmanın ve çıkar odaklı davranmanın azalacağı belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algısının, politik davranışların çıkar odaklı davranmak boyutu üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu, politik davranışların diğer boyutları olarak tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve koalisyon kurmak üzerinde ise benzer bir etkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Güç Mesafesi, Örgütsel Adalet, Politik Davranışlar.

2018, 111 sayfa
Bilim Kodu: 1147

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

A RESEARCH FOR EXAMINIG THE RELATIONSHIPS BETWEEN POWER DISTANCE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES AND POLITICAL BEHAVIORS

Ali Burak ULUS
Kastamonu University
Institute for Social Science
Departmant of Business

Supervisor: Assoc. Prof. Aysun KANBUR

Power is the politics that affect the attitudes and behaviors of others. Whatever the source and type, power causes distance in society. It can be explained by the power distance that the power is distributed equally or not among the individuals. Employees' evaluations of the practices, procedures and events in their organizations in terms of justice point to the concept of organizational justice. On the other hand, the tactics and strategies used to influence and persuade people and to provide personal benefit in the end are called as political behavior. In organizations with high power distances, it is expected that political behaviors will be seen more frequently and employees will have a negative perception of organizational justice.

The purpose of this study is to examine the relationships between employees' perceptions of power distance and organizational justice and political behavior. In the study, the data gathered by the questionnaire from 109 employees were evaluated by the help of statistical analyses. As a result of the findings, it has been determined that reducing the power distance perception, political behavior and acting concessive, acting hypocritical, trying to ingratiate oneself, making coalition and acting for self-interest as subdimensions of political behavior will be reduce. It has also been found that employees' perceptions of organizational justice have a significant and negative effect on acting for self-interest as subdimension of political behavior, and there isn't found the similar effect on acting concessive, acting hypocritical, trying to ingratiate oneself and making coalition as subdimensions of political behavior.

Key words: Power Distance, Organizational Justice, Political Behaviors.

2018, 111 pages
Science Code: 1147

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ iv
ÖZET v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
ŞEKİLLER DİZİNİ xi
TABLOLAR DİZİNİ xii
KISALTMALAR DİZİNİ xiii
1. GİRİŞ 1
1.1. Araştırmanın Problemi 1
1.2. Araştırmanın Amacı 1
1.3. Araştırmanın Önemi 2
1.4. Araştırmanın Varsayımları 3
1.5. Araştırmanın Hipotezleri 3
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 4
2. KURAMSAL ÇERÇEVE 5
2.1. Güç Mesafesi 5
2.1.1. Güç ile İlgili Kavramlar 5
2.1.1.1. Güç 5
2.1.1.2. Otorite 6
2.1.1.3. Etki 6
2.1.1.4. Kuvvet 6
2.1.2. Güç Kaynakları 7
2.1.2.1. Zorlayıcı güç 7
2.1.2.2. Ödül gücü 7
2.1.2.3. Resmi güç 8
2.1.2.4. Uzmanlık gücü 8
2.1.2.5. Kişisel güç 9
2.1.3. Güç Mesafesi 9

2.1.4. Güç Mesafesi Boyutları 10
2.1.4.1. Yüksek güç mesafesi 11
2.1.4.2. Düşük güç mesafesi 13
2.1.5. Kültür ve Güç Mesafesi 16
2.1.5.1. Kültür, örgüt kültürü ve güç mesafesi 16
2.1.5.2 Güç mesafesi ve Hofstede Modeli 20
2.1.5.2.1. Belirsizlikten kaçınma 21
2.1.5.2.2. Bireycilik-toplulukçuluk 22
2.1.5.2.3. Erkeksilik-dişilik 23
2.1.5.2.4. Uzun-kısa zamanlı oryantasyon 24
2.1.5.3. Güç mesafesi ve Handy Modeli 24
2.1.6. Toplum ve Güç Mesafesi 24
2.1.7. Örgüt ve Güç Mesafesi 25
2.2. Örgütsel Adalet 26
2.2.1. Adalet Kavramı 26
2.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı 27
2.2.3. Örgütsel Adalet Çeşitleri 34
2.2.3.1. Dağıtım adaleti 34
2.2.3.2. Prosedür adaleti 36
2.2.3.3. Etkileşim adaleti 38
2.2.4. Örgütsel Adalet Teorileri 41
2.2.4.1. Reaktif-içerik teorileri 41
2.2.4.2. Proaktif-içerik teorileri 42
2.2.4.3. Reaktif-süreç teorileri 43
2.2.4.4. Proaktif-süreç teorileri 43
2.2.5. Örgütsel Adaletin Öncülleri 44
2.2.6. Örgütsel Adaletin Çıktıları 45
2.3. Örgütlerde Politik Davranış 46
2.3.1. Politik Davranış Kavramı 46
2.3.2. Politik Davranışın Boyutları 48
2.3.2.1. İçsel ve dışsal boyut 48

2.3.2.2. Yatay ve dikey boyut 48
2.3.2.3. Meşru ve meşru olmayan boyut 49
2.3.3. Politik Davranışın Uygulayıcıları (Politik Aktörler) 50
2.3.4. Politik Davranışın Uygulama Araçları (Politik Taktikler) 50
2.3.5. Politik Davranışın Öncülleri 54
2.3.5.1. Bireysel faktörler 54
2.3.5.2. Örgütsel faktörler 55
2.3.5.3. Çevresel faktörler 58
2.3.6. Politik Davranışın Çıktıları 58
2.3.6.1. Kendi kendine hizmet davranışı (self-serving) 58
2.3.6.2. Örgütsel hedeflere karşıt hareket 59
2.3.6.3. Kaynak ya da menfaat dağıtımı 60
2.3.6.4. Güç kazanma 60
2.4. Güç Mesafesi, Örgütsel Adalet ve Politik Davranış İlişkisi 62
2.5. İlgili Araştırmalar 63
3. YÖNTEM 70
3.1. Araştırmanın Modeli 70
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 70
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri 71
3.3.1. Verilerin Toplanması 71
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 71
3.3.2.1. Güç mesafesi ölçeği 71
3.3.2.2. Örgütsel adalet ölçeği 72
3.3.2.3. Politik davranış ölçeği 74
3.4. Verilerin Analizi 75
4. BULGULAR 76
4.1. Araştırma Örneklemine Ait Demografik Bulgular 76
4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular 77
4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular 83
4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular 83
4.4.1. Güç Mesafesi ve Politik Davranışlar Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular 83

4.4.2. Örgütsel Adalet ve Politik Davranışlar Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular 86

5. SONUÇ ve ÖNERİLER 91

KAYNAKÇA 95

EKLER 105

EK 1 DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ve BULGULARI 106

EK 2 VERİ TOPLAMA ARACI 107

EK 3 ÖZGEÇMİŞ 111

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırma Modeli 70

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Düşük ve yüksek güç mesafesinin karşılaştırılması.....15

Tablo 2. Güç mesafesi ölçeğinin faktör analizi ve bulguları.....72

Tablo 3. Güç mesafesi ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları.....72

Tablo 4. Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi ve bulguları.....73

Tablo 5. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları.....73

Tablo 6. Politik davranış ölçeğinin faktör analizi ve bulguları.....74

Tablo 7. Politik davranış ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları.....75

Tablo 8. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....76

Tablo 9. Güç mesafesi ile ilgili tanımlayıcı bulgular.....77

Tablo 10. Örgütsel adalet ile ilgili tanımlayıcı bulgular.....79

Tablo 11. Politik davranışlar ile ilgili tanımlayıcı bulgular- I.....81

Tablo 12. Politik davranışlar ile ilgili tanımlayıcı bulgular-II.....82

Tablo 13. Güç mesafesi ve politik davranışlar arasındaki regresyon analizi ve bulguları.....83

Tablo 14. Güç mesafesi ve politik davranış boyutları arasındaki regresyon analizi ve bulguları.....84

Tablo 15. Örgütsel adalet ve politik davranışlar arasındaki regresyon analizi ve bulguları.....87

Tablo 16. Örgütsel adalet ve politik davranışların tavizci davranmak boyutu arasındaki regresyon analizi ve bulguları.....88

Tablo 17. Örgütsel adalet ve politik davranışların ikiyüzlü davranmak boyutu arasındaki regresyon analizi ve bulguları.....88

Tablo 18. Örgütsel adalet ve politik davranışların göze girmeye çalışmak boyutu arasındaki regresyon analizi ve bulguları.....89

Tablo 19. Örgütsel adalet ve politik davranışların koalisyon kurmak boyutu arasındaki regresyon analizi ve bulguları.....89

Tablo 20. Örgütsel adalet ve politik davranışların çıkar odaklı davranmak boyutu arasındaki regresyon analizi ve bulguları.....90

KISALTMALAR DİZİNİ

ÇOD	Çıkar Odaklı Davranmak
DA	Dağıtımsal Adalet
EA	Etkileşimsel Adalet
GGÇ	Göze Girmeye Çalışmak
GM	Güç Mesafesi
İA	İşlemsel Adalet
İD	İkiyüzlü Davranmak
KK	Koalisyon Kurmak
TD	Tavizci Davranmak

1. GİRİŞ

İnsan, duyguları olan ve bu duygularını davranışa dönüştürebilen bir canlıdır. Toplumların içinde bulunan insanların davranışlarından, toplumun kültür yapısı ve bireylerarası ilişkileriyle ilgili yorum yapılabilir. Örgütlerde de durum farklı değildir. Örgüt çalışanlarının davranışları incelendiğinde, örgütleriyle ilgili sonuçlar çıkarılabilir.

Örgütler arasında sergilenen yarışın hız kazandığı dikkate alındığında, örgütlerin çalışanlarının davranışlarını göz ardı edemeyeceği ve çalışanlarının davranışlarını örgütün hedefleri istikametinde yönlendirmek isteyeceği değerlendirilmektedir. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda, çalışan davranışıyla ilgili pek çok faktörden söz edilmektedir. Bu çalışma, bu faktörlerden güç mesafesi, örgütsel adalet ve politik davranışları kapsamaktadır.

Bu bölümde; araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın sınırlılıkları açıklanacaktır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Çalışanların, güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlar sergilemeleri üzerinde etkilerinin olup olmadığı araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Güç mesafesinin ve örgütsel adalet algılamalarının düzeyinin çalışanların davranışlarında değişikliklere neden olabileceği düşünülmektedir. Örneğin; örgütlerde güç mesafesinin fazla olması, çalışanların yöneticilere ulaşamaması, çalışanlara gerekli bilgilendirmelerin yapılmaması ya da bazı çalışanlara hak etmedikleri ödüllendirmelerin yapılması ve sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılarındaki azalış, çalışanları değişik davranışlar göstermeye sevk edebilir.

Araştırmanın amacı; güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlar ile ilişkilerini incelemek, güç mesafesinin azalmasıyla; politik davranışların ve politik davranışların alt boyutları olan tavizci davranmanın, ikiyüzlü davranmanın, göze girmeye çalışmanın, koalisyon kurmanın, çıkar odaklı davranmanın da azalıp azalmadığını ve örgütsel adaletin; politik davranışların ve politik davranışların alt boyutları olan tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve çıkar odaklı davranmak üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütler arasında rekabetin her geçen gün daha da arttığı günümüzde, örgütlerin rakiplerinin bir adım daha önüne geçmelerini sağlayacak güç çalışan faktörüdür. Çalışanların örgütlere katılma amaçlarından biri ve en önemlisi maddi kazanç sağlamaktır. Ancak çalışanlar maddi kazanç sağlarken örgütleri için yetkinliklerini tümüyle ortaya koyabilir ya da koymayabilirler. Bu durum örgütler için üzerinde durulması ve araştırılması gereken bir konudur. Yapılan araştırmalar çalışan davranışını etkileyen birçok faktörün bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının, performansları üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalarda belirtilmektedir. Örgütlerde, düşük güç mesafesi ve adaletli bir çalışma ortamının, çalışanlar tarafından algılanması durumunda, çalışanların olumlu tepkiler verecekleri değerlendirilmektedir.

Çalışanların bulundukları örgütlerde çeşitli hedefleri vardır. Fakat tüm çalışanların hedeflerine ulaşmaları mümkün değildir. Çünkü örgütlerde, çalışanların hedeflerini oluşturan kaynaklar kısıtlıdır. Dolayısıyla bu hedeflere ulaşmak isteyen çalışanlar bir yarış içine gireceklerdir. Çalışanlar bu yarışta öne geçebilmek için farklı politik davranış taktikleri kullanabilmektedirler.

Politik davranışların örgütlerde sergilenmesi genelde kabul görmemekte, fakat örgütlerde çalışanlar tarafından bu davranışların sergilendiği çeşitli araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Politik davranışların, sergilenme sıklığının azaltılması ya da hiç sergilenmemesinin örgütlerin faydasına olan bir durum olduğu

değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, örgütlerde güç mesafesi ve adalet algılamalarının politik davranışların sergilenmesine olan etkilerinin ortaya konulması önemlidir.

Yazında güç mesafesi, örgütsel adalet ve politik davranışlarla ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Ancak güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlarla ilişkilerini inceleyen bir çalışma bulunamamıştır. Bu çalışmanın yazında yerini almasıyla birlikte daha sonra yapılacak çalışmalara da kaynak oluşturması arzu edilmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada, güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının, örgütlerde çalışan davranışları üzerinde etkilerinin olduğu, bununla birlikte politik davranışların örgütlerde çalışanlar tarafından sergilenen kaçınılması zor davranışlar olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte, araştırmada kullanılan veri toplama ve ölçme araçlarının doğru verilere ulaştıracağı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın problemi ve araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

H_1: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça politik davranışlar azalmaktadır.
H_{1a}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*tavizci davranmaya"* yönelik politik davranışlar azalmaktadır.
H_{1b}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*ikiyüzlü davranmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.
H_{1c}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*göze girmeye çalışmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.
H_{1d}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*koalisyon kurmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.
H_{1e}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*çıkar odaklı davranmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.

H_2: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışlar üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H_{2a}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların "*tavizci davranmak boyutu*" üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H_{2b}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların "*ikiyüzlü davranmak boyutu*" üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H_{2c}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların "*göze girmeye çalışmak boyutu*" üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H_{2d}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların "*koalisyon kurmak boyutu*" üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H_{2e}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların "*çıkar odaklı davranmak boyutu*" üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Örgütlerde çalışanların politik davranışlar sergilemesine neden olabilecek birçok faktörün olabileceği göz önüne alınmalıdır. Bu araştırmada sadece güç mesafesi ve örgütsel adalet algıları faktörlerinin politik davranışlarla ilişkisi incelenmektedir. Güç mesafesi ve örgütsel adalet algıları faktörlerine göre ortaya çıkan sonuçlardan, politik davranışlarla ilişkili olduğu değerlendirilen diğer faktörlere genelleme yapılamayacaktır. Araştırma, Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanları ile yürütülmüştür. Araştırma verilerinin toplanmasında, araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin ölçekler kullanılarak oluşturulan anketten yararlanılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Güç Mesafesi

2.1.1. Güç ile İlgili Kavramlar

2.1.1.1. Güç

A'nın, B'nin davranışlarını etkileyebilme, yönlendirebilme ve böylece B'nin A'nın taleplerine göre davranış gösterme kapasitesine güç denir (Bass, 1990 aktaran Robbins ve Judge, 2015: 420). Güç, bir bireyin diğer birey ya da bireyleri harekete geçirme kabiliyetidir. Bireyi diğer bireylerle ilişkilendirmeden güçlüdür ya da güçsüzdür demek yanlış olur. Bireyin gücü diğer bireylerle ilişki kurduğunda belli olacaktır (Bayrak, 2000: 29). Güç kavramı, bir bireyin diğer bir bireyi etkileme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Örgütlerin ve bireylerin amaçlarına ulaşılabilmeleri için güç kullanımı zorunluluk teşkil etmektedir (Altınkurt vd., 2014: 26). Bir bireyin güç sahibi olduğunu belirtebilmek için, başkalarının hal ve hareketleri üzerinde etkili olup olmadığına bakmak gerekir. Başkalarının hal ve hareketleri üzerinde etkiye sahip bireylerden güç sahibi olarak bahsedilebilir. Güç, toplum içinde ortaya çıkar, yoksa tek başına bir bireyin gücünden bahsedemeyiz (Güney, 2015: 8).

İnsanların hepsinin bir gücü vardır, fakat insanlardan bazıları bu gücü kullanamamaktadır. Potansiyel ve kapasite güçtür. Bağımlılığın bir fonksiyonu olması gücün büyük olasılıkla en önemli özelliğidir (Robbins ve Judge, 2015: 420). Güç toplumlarda önem verilen bir kavramdır, fakat insanlar bu kavramı farklı şekilde yorumlayabilmektedirler. Güç, mücadele ve uygulamalar tarihinin, insanlık tarihi olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde hayatın tüm alanlarında güç mücadeleleri sürmektedir (Bayrak, 2000: 21). Sosyal ilişkileri, toplumdaki olayları, sosyal düzeni şekillendirmekte güç, önemli bir konumdadır. Bağımlılık ve denetim, gücün elde edilesinde önemli bir yere sahiptir. Ayrıca güç başka yollardan da elde edilebilir. Gücün, olumlu ve olumsuz yanları olabilmektedir (Kemikkıran, 2015: 322).

2.1.1.2. Otorite

Otorite, yaşam içinde genellikle "yetke, yaptırma gücü ve hakkı" olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2014: 135). Çalışanları etkilemeden kaynaklanan otorite; emir verme, görevlerin yerine getirilmesi ve performansların amaçlara uygun şekilde gerçekleşmesinin sağlanması olarak belirtilmektedir. Gücün yasal haline otorite denmektedir (Bayrak, 2000: 28).

Yöneticilerin otoritelerinin olması, astlarına verdikleri emirlerin yapılmasıyla doğru orantılıdır. Dolayısıyla, yöneticiye otorite hakkı sağlansa bile, astların yöneticilerinin otoritelerini kabul etmeleriyle, otorite işlerlik kazanacaktır (Güney, 2015: 9). Yönetici görevine atandığında, çalışanları etki altına alma yetkisi olan otoriteyi elinde bulundurur. Fakat yöneticinin otoriteyi elinde bulundurması, çalışanları etkileyebileceği anlamına gelmez (Erdoğan, 1997: 22).

2.1.1.3. Etki

Etki ilişkilerde resmi olan, güç ise gayrı resmi olan bir kavram gibi gözükmektedir. Etkileme, bireylerin gücü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Sosyal hayatta etkileme süreci, çok kullanılan bir durumdur. Sosyal etki ile bireyler birbirlerini ikna edebilir, fikir değişikliği yapabilir ve bir görüşe inandırıp istediği yöne yönlendirebilirler (Çalışkur, 2016: 33).

Yönetim ve liderlik birey davranışlarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesiyle alâkalıdır. Dolayısıyla davranışları etkilemek gereklidir ve etkileyebilmek için güce ihtiyaç vardır. Güç ve etkileme kavramı birbirlerini desteklediklerı için, aralarında ayrım yapmak zorlaşmaktadır. Destekleme şu şekilde ifade edilebilir; bireyleri etkilemek gücü arttırmakta, gücün artması bireylerin etkilenmesini kolaylaştırmaktadır (Bayrak, 2000: 32).

2.1.1.4. Kuvvet

Genel olarak kuvvet ve güç birbirinin yerine kullanılmaktadır, ancak bu iki kavram yönetim aşamasında birbirini desteklemektedir. Gücün uygulama biçimine kuvvet

denir. Yönetim sürecinde bir durumu başlatabilmek için çalışanları etkilemek gerekir. Etkileme neticesinde istenilen sonucu almak için kuvvet gereklidir (Bayrak, 2000: 31).

2.1.2. Güç Kaynakları

Bireyin gücünü nereden aldığını güç kaynakları açıklamaktadır (Bayrak, 2001: 24). Gücün kaynakları; zorlayıcı güç, ödül gücü, resmi güç, uzmanlık gücü, kişisel (karizmatik) güç olarak French ve Raven (1959) tarafından beş boyutta açıklanmaktadır (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118).

2.1.2.1. Zorlayıcı güç

Liderin emirlerine, astların karşı gelme durumlarına yönelik liderin elinde bulundurduğu kontrol etme ya da yaptırım yapma gücünü belirtmektedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 76).

Bu güç türünün kaynağı korkudur ve ödül gücünün karşıtıdır. Kaynağı korku olduğu için, baskı gücü olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanlara karşı yöneticilerin kullandığı maddi ve manevi zorlamalardır. Bu gücün çalışanlar üzerinde kullanılması çalışanlarda korku oluşturmaktadır (Altınkurt vd., 2014: 27). İhtar, işten çıkarma, maaş kesintisi gibi cezalar yöneticilerin astları üzerindeki gücünü arttırmaktadır (Akyüz ve Kaya, 2015: 75). Yöneticiler bu güç türünü kullanırken çok dikkatli olmalıdır. Çalışanların hatalı davranış ve işlemleri karşısında, kendilerine yaptırımda bulunulması çalışanları memnun etmeyebilir. Örneğin, çalışanlar işe devam konusunda aksaklık yaratabilirler, sağlık problemlerinde artış olabilir ve işe geç gelebilirler (Bayrak, 2001: 31).

2.1.2.2. Ödül gücü

Ast, üstün arzu ettiği davranışları sergilediğinde, üstün astı ödüllendirerek gücünü göstermesidir (Çalışkur, 2016: 35). Terfi ettirme, ücret arttırma, iş ortamında iyileştirmeler yapma, sözlü ve yazılı olarak takdir etmenin güç kaynağı olarak açıklanmasıdır. Bu güç, çalışanları motive etmede çok önemli bir paya sahiptir. Bu

gücün ölçüsünü lider ayarlamalıdır (Altınkurt vd., 2014: 27). Çalışanların işlerini yaparken takdir edilme, kazanç sağlama ve terfi gibi kazanımlar beklemesi ödül gücünün konusunu teşkil eder. Yöneticiler, çalışanları bu tip ödüllerle etkilerler. Yöneticiler yapılan işin istedikleri kalitede ve düzeyde yapıldığına inanıyorlarsa ödül güçlerini kullanırlar ve bu durum yöneticiler için önemli bir motive aracıdır (Bayrak, 2001: 30). Ödül gücünün, yöneticiler için en kolay şekilde uygulanabilecek güç türü olduğunu söylemek mümkündür (Yücel, 1999: 170). Ödül gücünün sürekli kullanılması çalışan bireylerin doyumlarını olumsuz etkileyip, ödül konusunda duyarsızlaşmalarına sebep olabilir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 76).

2.1.2.3. Resmi güç

Sahip olunan örgütsel pozisyon nedeniyle elde bulundurulan güçtür. Bu güç türünde kişinin sahip olduğu özellikler ön plânda değildir, ön plânda olan pozisyondur. Fakat resmi gücü elinde bulunduran pozisyon sahibi, zorlayıcı gücü ve ödül gücünü etkin kullanabilirse gücün etkisi artacaktır (Erdoğan, 1997: 23).

Otoriteyi ifade eden güç türü pozisyon gücü ve resmi güç olarak tanımlanabilmektedir. Bu güç türünde emir verme hak ve yetkisi ön plâna çıkmaktadır. Eğer bir örgütte pozisyonun sağladığı hak ve yetkiler tam olarak belirtilmemiş ve pozisyon sahibi kişiler tarafından tam kullanılamazsa, yönetimde bir boşluk oluşacak, örgütte bulunan başka kaynaklar bu gücü kullanma eğiliminde olacaklardır (Bayrak, 2001: 25). Bu güç kaynağının etkili olabilmesi için, yöneticinin yetkileri konusunda belirsizlik olmamalı, kanun, yönetmelik, yönerge, talimat, prosedür ve görev tanımı net olmalıdır (Başaran ve Duygulu, 2014: 66).

2.1.2.4. Uzmanlık gücü

Yöneticilerin bilgi birikimi ve yapılan işle ilgili yetkinlikleri, güçlerini pekiştirmede çok önemli bir etkendir. Çalışanlar; yöneticilerinin bilgi ve yetkinliğine ne kadar çok değer verirlerse, yöneticilerinden o oranda etkileneceklerdir (Akyüz ve Kaya, 2015: 75). Bu güç türü yöneticilerin bilgi birikimi ve tecrübesiyle ilgilidir ve bu konuda çalışanların algısı çok önemlidir. Çalışanlar, yöneticilerini bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorsa, yöneticilerinden etkileneceklerdir (Altınkurt vd., 2014: 27).

Organizasyonlarda bireyler, bilgilerinin üstünlüğü ölçüsünde güçlüdürler. Uzmanların gücü, yönetimin karmaşık hale gelmesiyle artmaktadır. Günümüzde otorite açısından güçlülük değil de uzmanlık açısından güçlülük ön plâna çıkmaya başlamıştır. Bilgiye sahip bireylerin, kendilerinden maaş ve mevki olarak üst konumda olanlar kadar güçlü oldukları görülmektedir (Bayrak, 2001: 27).

2.1.2.5. Kişisel güç

Kişinin örgütteki pozisyonuna bağlı olmadan, kişisel özelliklerle sahip olduğu güç türüdür (Yücel, 1999: 171). Örgütlerde örnek alınan ve hayranlık duyulan kişilerin sahip olduğu güç türü kişisel güçtür (Robbins ve Judge, 2015: 423). Bu güce sahip yöneticilerin, çalışanlar üzerindeki etkileri; pozisyonlarından, maddi güçlerinden, yasal statülerinden kaynaklanmayıp, sahip oldukları kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, çalışanları; ikna, kendilerine duyulan güven düzeyi ve iletişimi etkin kullanma yöntemleriyle etki altına almaktadırlar (Bayrak, 2001: 27). Yöneticilerin kişilik özellikleriyle çalışanları etki altına almaları kişisel güç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, yöneticilerinin kişilik özellikleriyle ilgili hayranlık düzeyleri arttıkça kişisel güç o derece etkili olur (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 76). Kişisel güçle çalışanların yönlendirilmesi ve amaçlar doğrultusunda sevk edilmesi daha basit olacaktır (Bayrak, 2001: 28).

2.1.3. Güç Mesafesi

Güç, sonucu başkalarının tutumlarını ve davranışlarını etkileyen politikalar, davranış ve tutumlara yol gösteren araçlardır. Politikaları oluşturmanın temelinde bir otorite ve güç vardır (Eren, 2014: 390). Kaynağı ve türü her ne olursa olsun, güç toplumda mesafe oluşmasına neden olur. Gücün sonucu toplumda oluşan mesafe toplumun özelliğine göre şekillenir ve zamanla bireyler tarafından kabul edilir (Çetinoğlu ve Büber, 2012: 199). Örgüt üyelerinin statü, zenginlik, yakışıklılık, büyüklük ve saygınlıktan kaynaklanan gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi güç mesafesidir (Hofstede, 1994 aktaran Uslu ve Ardıç, 2013: 316). Örgüt üyelerine verilen inisiyatif, sorumluluk ve bağımsızlık kullanılabilme derecesini güç mesafesi ifade eder (Uzun ve Tamimi, 2007).

Grupların ve toplumların eşitsizliğe karşı toleransı diğer grup ve toplumlara göre farklılık gösterir. Yönetenler yani gücü elinde bulunduranlar, güçlerini ve hâkimiyet alanlarını genişletmek isterken, yönetilenler bu hâkimiyet alanlarını daraltmaya çalışmaktadır. Bu durumda yönetilenler ve yönetenler arasında çatışmaya neden olurken, belli zaman dilimi sonrasında uzlaşma yaşanmaktadır. Bu uzlaşmanın olduğu nokta denge noktasıdır. Eşitliğin denge mesafesine olan uzaklığına güç mesafesi denir. Bu aynı zamanda grup ve toplumun eşitsizliği benimseme düzeyi olarak da tanımlanmaktadır (Doğan, 2012: 67). Güç mesafesi, işletmelerde iç iletişimin nasıl olacağını belirler. Ayrıca, güç mesafesinin düzeyi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bilgi aktarımının kalitesini gösterir (Bialas, 2007: 107).

2.1.4. Güç Mesafesi Boyutları

Grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne şekilde algılandığını, konuyla ilgili algılama ve davranış eğilimlerini güç mesafesi kapsar. Güç mesafesinin düşük ya da yüksek olduğu kültürler; bireylerarası eşitliğe verilen önem, bireylerin gelir düzeyleri ve yaşam biçimleri arasındaki farklar, yönetimdeki hiyerarşik yapı, kullanılan güç kaynakları, katılım ve karar vermede ayırt edici özellik taşır (Sığrı ve Tığlı: 2006, 330).

Toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı, güç mesafesiyle açıklanabilir. Örgütsel yapıdaki özellikler Hofstede'nin bu boyutunda birbirinden oldukça farklı olabilir. Güç mesafesinin az olduğu ülkelerde çalışanlar ve bireyler demokratik bir yönetim tarzı istemekte ve bağımsızlıktan yanadırlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ise çalışanlar ve bireyler demokratik bir yönetim tarzı değil, otokratik bir yönetim tarzını benimsemektedirler (Hofstede, 1980 aktaran Türk, 2007: 58).

Gerçek dünyada, tam eşitliğin olduğu, söylenemez. Gruptan gruba, toplumdan topluma, eşitsizlik düzeyi farklılık göstermektedir. Bu eşitsizlik düzeyi alt kültürlere de yansımaktadır (Doğan, 2012: 67). Güç mesafesi boyutu; astların, üstler, üstlerin de astlar hakkındaki düşünceleri, yönetimde katılımcı ya da birey merkezci olma

durumu ve çalışma ortamının düzenlenme biçiminin hiyerarşik piramidi yansıtma derecesini kapsar (Uzun ve Tamimi, 2007).

2.1.4.1. Yüksek güç mesafesi

Kararların güçlüler tarafından verilmesi, güçlünün istekleri ön planda tutulması, güçlünün güçsüzden ayrı, ayrıcalıklı olması ve bu durumun toplumca kabul edilmesi yüksek güç mesafesini tanımlamaktadır. Toplum içinde yaşayan bireylerin, örgütlerine toplumda var olan güç mesafesini yansıttığı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla toplumun benimsediği yüksek güç mesafesini bireyler örgütlerinde uygulamakta, örgütlerde yüksek güç mesafesi algısı ortaya çıkmaktadır (Kemikkıran, 2015: 318). Gücün eşit olmayan dağılımında yüksek güç mesafesi söz konusudur (Şekerli ve Gerede, 2011: 21).

Güç mesafesi yüksek olan toplumlar, eşitsizliğe gösterdikleri toleransla karakterize edilir ve böyle toplumlarda çalışanlar, gücün eşit olmayan şekilde paylaşılması gerektiğini kabul ederler. Yüksek sosyal pozisyonlarda bulunan bireylerin fazlaca öncelikleri vardır ve bu durum doğru ve doğal olarak karşılanır (Bialas, 2009: 106). Örgütlerde çalışanlar arası mesafe hissedilir ve bu mesafe korunur (Uzun ve Tamimi, 2007). Hofstede (1983a: 60 aktaran Kemikkıran, 2015: 323), yüksek güç mesafesinin anlamını şu şekilde açıklamaktadır,

> "Eşitsizlikte herkesin haklı yerinin olduğu bir düzen bulunur ve düzen tarafından yer, yüksek veya düşük olarak korunur. Çok az kişi bağımsız olmalı, pek çoğu bağımlı olmalıdır. Üstler, astların kendilerinden farklı olduğunu düşünür. Astlar da üstlerinin kendilerinden farklı olduğunu düşünür. Güç, toplumun temel gerçeğidir, iyi ve kötüden önce gelir. Güç sahibi olanlar, ayrıcalıklara yetkilidir, meşru olup olmaması önemli değildir. Güçlü kişiler, mümkün olduğunca güçlü görünmeye çalışmalıdır. Kötüye giden şeylerde suçlanacak olanlar güçsüzlerdir. Sosyal sistemi değiştirmenin yolu güçlüleri tahttan indirmektir. Diğer kişiler bir kişinin gücüne potansiyel tehdittir ve güvenilemez. Güçlüler ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır. Güçsüzler arasında işbirliği zordur çünkü insanlara az güvenmek bir normdur."

Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda ve örgütlerde gücün dağılımı konusunda dengesizlikler bulunabilmekte, ayrıca yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu toplum ve kültürlerde önemli olan statü, unvan, pozisyondur ve bu kavramlara önem verilir (Dursun, 2013: 52). Eğer örgütlerde gücün eşit olamayan dağılımı normal karşılanıyorsa güç mesafesi yüksektir (Uslu ve Ardıç, 2013: 317). Güç mesafesinin

yüksek olduğu toplumlarda, güç ve eşitsizlik toplumun gerçeğidir. Gücü elinde bulunduranlar, ayrıcalıklı olmaktadırlar. Buna karşı güçsüzler kınanmaktadırlar (Doğan, 2012: 67).

Yüksek güç mesafesi görülen örgütlerde, bir pozisyona başvuruda önemli olan güçlü ve sözü dinlenebilecek bir kişi bulabilmektir. Çünkü bilgi ve beceriyle işe alımın gerçekleşmeyeceğine inanç vardır. Çaba ve performans başarının anahtarı olarak gözükmemektedir. Türk insanı, başarı ve başarısızlığı kendileri dışında gelişen bir olgu olarak kabul eder. Bu durumda, olaylara yön verebileceğine inanılan kişilere çabalar yöneltilir. Hatta bu kişiler iş bitirici yönleriyle yarıştırılırlar (Sargut, 2015: 198).

Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda çalışanlar işlerini yöneticilerin istekleri doğrultusunda şekillendirirler. Yöneticiler karar verme konusunda kendilerini tek otorite olarak görürler ve fikirlere kapalıdırlar. Yüksek güç mesafesi söz konusu olduğunda; uzmanlığa, ödüle, yasal yetkiye dayanan güçten ziyade, zorlayıcı güç ön plana geçer (Yeşil, 2012: 51). Üst makamlarda, yöneticiler ve patronlar bulunur, bu makamlarda bulunanların haklı olmaları için doğruyu bilmeleri gerekmez. Ellerinde bulundurdukları güç onları her zaman haklı yapar (Sargut, 2015: 182). Astlar ve üstler arasında sosyal mesafe yüksektir. Aşağıdan yukarıya veya yatay düzeyde iletişim sınırlıdır. İletişim yukarıdan aşağıda doğru gerçekleşir (Doğan, 2012: 68). Toplumlarda ya da örgütlerde bireyler güç açısından birbirlerini farklı yerde görmekte ve bu durumu kabullenmektedirler. Böyle toplum ve örgütlerin yapılarını değiştirebilmek için güç sahiplerini de değiştirmek gerekmektedir (Güney, 2015: 199). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar görevlerine göre iki grupta toplanmaktadır. Görevleri ve faaliyetleri planlayan, programlar yapan, denetleyen üst kademede bulunan kişilerdir. Üst kademede bulunanların haricinde kalanlar ise planlanan faaliyetleri yerine getirirler (Doğan, 2012: 68).

Türkiye güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında bulunmaktadır. Türkiye'de bireyler; üstlerine itaat eden; güçlü bireylerden çekinen ve kendilerine yapacaklarının söylenmesinden ve hatırlatılmasından rahatsız olmayan bir görüntü sergilemektedirler (Gürbüz ve Bingöl, 2007: 72). Yüksek güç mesafesi; Türk

kültüründe, daha az güce sahip bireylerin, otorite hakkında yorum yapabilmelerini ve kararların alınma sürecinde fikir beyan edebilmelerini engellemektedir (Şekerli ve Gerede, 2011: 21).

Yüksek güç mesafesinin ön plânda olduğu toplumlarda açık bir iletişim bulunmamaktadır (Becerikli ve Kılıç, 2012: 91). İster ast, ister üst olsun, kendilerinin denetim altına alamayacakları birçok konu ve durumun olduğunu düşünürler. Bu düşünce de gücü farklı kişilerde ararlar ve bu kişilerin peşine düşerler (Sargut, 2015: 198).

2.1.4.2. Düşük güç mesafesi

Örgütlerde, ast ve üst arasında, eşit bir yapılanma varsa düşük güç mesafesi mevcuttur. Düşük güç mesafesinde, bir yöneticinin çalışanı olan kişi, daha sonra yönetici olup, yönetici çalışan olabilir. Hiyerarşik piramit düzdür, merkezi olmayan yapı bulunmaktadır, denetim ve çalışan sayısı sınırlıdır. Ücret dağılımda farklılaşma azdır. Yöneticiler demokratik bir yönetim tarzı benimserler. Kararlar alınırken astlara danışılır fakat yine son kararı yönetici verir (Hofstede, 1997: 36 aktaran Gümüştekin ve Emet, 2007: 100). Güç mesafesi düşük toplumlar, güçten kaynaklanan farklılıkları azaltmaya çalışan toplumlardır (Terzi, 2004: 68).

> "Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip oldukları görülmektedir. Bu örgütlerde önemli kararlar verileceği zaman, çalışanların fikirleri alınır ve karar sürecine dâhil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 84)."

Toplumların kültürleri, örgütlere de yansımaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, eşitsizliklerin azaldığı, karşılıklı bağımlılıkların olduğu, bireylerin ilişki içinde olduğu, hiyerarşinin rol gereği olduğu ve toplumun üst ve alt katmanları arasındaki sosyal mesafenin düşüklüğü söz konusudur. Bu yapıda toplum üyeleri çoğunlukla eşit haklara sahiptir (Doğan, 2012: 67). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri güç mesafesi belirler. Düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerde yöneticiler ve çalışanlar arkadaş gibidir ve bu durumda ideal yönetim biçimi demokrasidir (Bialas, 2009: 107).

Düşük güç mesafeli toplumlarda yöneticiler, kendilerinin de desteğe ihtiyaçlarının olduğunu belirtirler. Üstlerin yaptığı yakın denetimden astlar rahatsız olurlar. Astlar daha çok uyumlu ve katılımcı üstleri tercih ederler. Ayrıca astlar üstleriyle çatışmaktan korkmazlar. Bağlılık çalışanlar için önemlidir ve çalışma ortamında işbirliği ile işler yürütülmeye çalışılır (Yeşil, 2012: 51). Yönetilenler öneri ve fikir beyanında bulunurlar, inisiyatif kullanırlar. Bu sistemler katılımcı sistemlerdir (Doğan, 2012: 68).

Eğer örgütler düşük güç mesafesine sahipse, gücün tek bir elde ve merkezde toplanmasına hoşgörü ile bakılmaz ve çalışanlar kararlarda söz haklarının olmasını isterler (Rodrigues, 1998: 31 akt. Gürbüz ve Bingöl, 2007: 71). Düşük güç mesafesinde, çalışanlar gücün eşit şekilde dağılmasını, statü göstergelerinin ve ayrıcalıkların olmamasını istemektedirler (Uslu ve Ardıç, 2013: 317). Sosyal anlamdaki eşitsizlik çok düşük seviyededir ve hiyerarşinin kolaylaştırıcı bir özellik taşıdığı değerlendirilir (Yeşil, 2012: 51).

Toplumlarda stratejinin başarıya dönüşme ihtimali, güç mesafesi düşükse fazladır denilebilir. Çünkü çalışanların kararlara fikir vermeleri ve ortak olmaları son derece önemlidir. Dünyada başarılı olarak sayılan işletmelerde düşük güç mesafesinin olduğu anlaşılmaktadır (Dursun, 2013: 53).

Tablo 1. Düşük ve yüksek güç mesafesinin karşılaştırılması

Düşük Güç Mesafesi	**Yüksek Güç Mesafesi**
Bireyler arası eşitsizlikler en aza indirgenmelidir.	Bireyler arasındaki eşitsizlikler, normal karşılanır, beklenir ve istenir.
Toplumda güçlüler ve güçsüzler arasında bağımsızlık vardır ve bu durumun bireyler tarafından devam ettirilmesi beklenir.	Toplumda bireyler arasında bağımlılık söz konusudur.
Hiyerarşi, bireyler arasındaki uyum için gerekli olan roller arasındaki eşitsizlik anlamındadır.	Hiyerarşi, üst ve astlar arasındaki eşitsizliği yansıtır.
Toplumda, ademi merkeziyetçilik istenen ve yaygın bir durumdur.	Merkeziyetçilik, istenen ve yaygın bir durumdur.
Çalışanların, astlar ve üstlerin maaşları arasındaki farklar azdır.	Maaşlar arasında farklar fazladır.
Çalışanlar kendilerinin fikirlerine başvurulmasını ve kararlarda söz sahibi olmalarını beklerler.	Çalışanlar, kendilerine ne yapılacağıyla ilgili talimat verilmesini ve yapılacakların anlatılmasını beklerler.
İdeal yönetici ve patron demokrattır.	İdeal yönetici ve patron yardımsever, otokrattır.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri en az düzeydedir, hoş karşılanmazlar.	Yöneticilerin, ayrıcalıkları ve statü sembolleri beklenen ve yaygın bir durumdur.

Kaynak: Hofstede, 1994: 37 akt. Uslu ve Ardıç, 2013: 317.

Düşük güç mesafesinin hâkim olduğu toplumlarda, merkezileşme eğiliminin zayıf olduğu ve alt kademelere danışma ve fikir birliği yapma sıklığının fazlalaştığı görülmektedir. Fakat güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda alt kademelere danışmak ve fikir birliği yapma sıklığı azalmaktadır (Doğan, 2013: 25). Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda iletişim açıktır ve fazlaca bilginin akışı üstten alta ve alttan üste sağlanır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki çalışanlar, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki çalışanlara göre yöneticilerle ilişki kurmalarının olasılığı daha fazladır (Bialas, 2007: 107). Yüksek güç mesafesinin tersine düşük güç mesafesinde, örgütlerde kararların verilmesine kadar olan safhada çalışanların katılımı beklenir ve gücün dağılımında eşitsizlikler daha az ortaya

çıkmaktadır. Düşük güç mesafesi görülen ülkelere örnek olarak; Avusturya, Danimarka, Yeni Zelanda, İsrail, İrlanda verilebilir (Dursun, 2013: 52).

Örgütlerin sahip olduğu kültürel özellikler, örgütlerin yapılarının oluşmasında önemlidir. Eğer örgütlerde merkezi bir yapı varsa, güç farklılıklarının fazla olduğu; merkezi bir yapı yoksa güç farklılıklarının az olduğu görülmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007: 99). Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde sorunlara çözüm bulmak için çoklu vizyon yaklaşımı daha yaygındır. Sorunlara çözüm önerileri örgütün her düzeyinden gelmekte, katılımcı yaklaşımlar sergilenmekte, dolayısıyla çözüm önerileri daha çok olmaktadır. Yüksek güç mesafesinde ise tekli vizyon egemen olup, sorunlara çözümler aranırken sınırlı seçenekler üzerinde durulmaktadır (Doğan, 2012: 68).

2.1.5. Kültür ve Güç Mesafesi

2.1.5.1. Kültür, örgüt kültürü ve güç mesafesi

Kavram olarak kültür; toplumların çok uzun yıllardan beri oluşturduğu amaç, değer, beklenti, inanç, duygu ve düşüncelerin muhafaza edildiği soyut bir kavramdır. Kültür, toplumsal bellek olarak da tanımlanabilir (Doğan, 2013: 3). İnsanlar toplu halde yaşama zorunluluğundan dolayı, ihtiyaçlarını ortak bir çabayla gidermektedirler (Doğan, 2012: 1). Bireylerin ihtiyaçlarını gidermek için oluşturdukları maddi manevi her şey kültürdür. Kültürel değerler bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulur (Güney, 2015: 183).

İnsan topluluklarının geçmişleri, yaşama, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler, sosyal ilişkileri kültür kavramı ile ilgilidir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 1). İnsanlar arası ilişkilerde inançlar, tutumlar, davranış kalıpları bulunmaktadır. Bunlar insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri, toplumun içinde var olabilmeleri için gereklidir. İnsanların tutum, davranış, inanç ve değerlerini içeren kültürün, insanları birbirinden farklılaştıran ve ayırt edici bir özelliği bulunmaktadır (Dursun, 2013: 45). Kültür bize farklı toplulukların birbirinden farklılaştığı, toplumların kendilerine has ortak değerlerini, davranışlarına yansıyan düşüncelerini anlamamızı sağlayan bir kavramdır. Bu yapılar statik değildir, zamanla gelişir fakat gözlemlenebilecek ve

kayıt edilebilecek zenginlikler içerir. Bundan dolayı kültürler ve alt kültürler üzerine yapılan çalışmalar; problem çözmede, karar vermede ve toplumlardaki değer ve davranış farklılıkların anlaşılmasında katkı sağladığını göstermektedir (Fredricks ve Tilley, 2014: 8).

Günümüzde kültürler arasındaki farklılaşmaların azaldığı görülebilmektedir. Ulusal kültürler, küresel kültürlerin alt kültürleridir. Kültürler açık sistemler olup, diğer kültürlerle girdileri ve çıktıları değiştirirler. Küreselleşmede kültürlerin birbirlerini etkilemesi gereklidir. Kültürlerin birbirlerini etkilememesi durumunda entropi durumu kaçınılmazdır (Bergiel, Bergiel ve Upsun, 2012: 71). Bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak isteyen bireyler o topluluğa uyum sağlamak zorundadırlar. Bireyler uyum sağlarken, grup ve kuruluşun ortak amaçları, değerleri, felsefe ve ideolojilerini paylaşma gereğini ortaya koymalıdırlar (Eren, 2014: 135). Grup ve kuruluşun bu özellikleri kültürü açıklamaktadır.

Kültür kavramı, toplumlar için önemli öğelerden olmakla birlikte, örgütler için de çok önemlidir. Bir toplumun içinde yaşayan bireyler nasıl o toplumun değerleri ve normlarına göre yaşarsa; örgütlerin içindeki bireyler de örgütlerin değerleri ve normlarına göre hareket etmelidirler (Türk, 2007: 1). Örgütler, hem çevreyle etkileşim halinde olan, çevrenin bir alt sistemi hem de alt sistemleri barından sistemlerdir. Bundan dolayı örgüt kültürünün oluşumu, gelişimi ve değişimi sistemler arası etkileşimle oluşmaktadır (Doğan, 2012: 112).

Örgüt içerisindeki bireyler, takımlar arasındaki ve çevre ile olan ilişkileri, başka bir deyişle örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için örgütü düzenleyen, bireyler tarafından kabul görmüş ve bireyleri bir arada tutma özelliğine sahip davranışlar, tutumlar ve değerler toplamı örgüt kültürüdür (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 20). Örgüt kültürü farklı sosyolojik ve felsefi okullar tarafından tanımlanmış olmakla birlikte, ortak paydayı; paylaşılan değerler ve normlar oluşturmaktadır (Terzi, 2004: 67).

Örgütler de, her canlı organizma gibi yaşamak zorundadır ve örgütlerde farklı kültürlere sahip bireylerden oluşmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 21). Örgütlerde

toplumlarda olduğu gibi, örgüte yeni katılan çalışanlarına aktaracak düşünce, davranış ve duygu kalıpları, kısacası, bir kültürel kalıtım vardır (Varol, 1993: 182). Toplumsal kültürden örgüt kültürünü ayırt etmek mümkün değildir, çünkü örgütlerde toplumun içinde yer almaktadır. Örgüt kültürü, toplumsal kültürün bir alt kültürüdür (Güney, 2015: 183). Toplumsal-kültürel yapı bir organizma olarak tanımlanırsa, örgütler de bu yapının organlarıdır, denilebilir. Bu tanım örgütlerin üst yapısıyla uyum içinde olması gerekliliğini doğurur. Bu uyum toplum kültürü ve örgüt kültürü uyumunu da gerektirir. İnsanlar, içinde yaşadığı toplumların kültürel özelliklerini örgütlerine taşırlar, fakat toplum kültürü ve örgüt kültürü uyuşmuyorsa çatışma meydana gelir (Sargut, 2015: 97).

Örgüt kültürü; çevre-örgüt ilişkilerinden dolayı çıkan uyum sorunları ile örgüt içi ilişkilerin uyum sağlamasına yönelik problemlerin çözümlenmesine ilişkin kabullenilen çözümlerdir. Bu çözümler, benzer problemlerin çözümünde de kullanılmakta, bu nedenle kabullenilen doğrular olmakta ve normlara, inançlara ve değerlere dönüşmektedir. Normlar, inançlar ve değerler örgüt üyeleri tarafından paylaşılmakta ve yeni katılanlara aktarılmaktadır (Doğan, 2012: 109).

1980'li yıllarda örgüt kültürü ortaya atılmış ve üzerinde çalışılmaya ve durulmaya başlanmıştır. Japonya ve Güney Kore'deki örgütlerin başarılarında örgütsel bağlılığın payının yüksek olduğu gündeme gelince, örgüt kültürüne verilen önem artmaya başlamıştır. Artık günümüzde örgütlerin performanslarının değerlendirilmesi kültürlerine bağlılıklarına göre ölçülmektedir (Güney, 2015: 184). Örgütün faaliyetlerini başarıyla yürütebilmesinin güçlü bir kültürle mümkün olacağı görüşü günümüzde kabul edilmektedir. Bundan dolayı örgütün başarılı olabilmesi ve bu başarısını sürdürebilmesi için bütün faaliyetlerini kültüre göre planlamalıdır, kültür ve faaliyetler uyum içinde olmalıdır (Doğan, 2013: 7).

İnsanı yönetimin merkez noktasına taşıyan, örgütlerin sahip olduğu insani boyutun öneminin anlaşılmasıyla olmuştur. Bu durum gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. İnsanın, örgütlerin yaşam döngüsünde maddi ve manevi açıdan önemli bir öğe olması ve insanın örgütteki etkilerinin incelenmeye başlanmasıyla örgüt kültürü ciddi şekilde araştırılmaya başlamıştır (Vural ve Coşkun, 2007: 2).

Örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini örgüt kültürü yansıtır. Kültürün bu fonksiyonu, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen önemli bir araçtır (Eren, 2013: 445). Örgütlerin rekabet avantajı sağlamalarında, örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır. Örgüt üyelerine ayrı bir kimlik veren örgüt kültürü, çalışanların örgütlerine bağlanmalarına yardımcı olan önemli bir faktördür (Köse, Tetik, Ercan, 2001: 1). Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında çalışanlarının katılımı önemlidir. Çalışanların örgütlerin kültürlerine uyum sağlamaları, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Bu uyum örgütlere olumlu katkı sağlar (Vural ve Coşkun, 2007: 21). İlk kurucularının ve yaratıcılarının etkisiyle örgüt kültürü oluşmaya başlar. Örgütte gelenekler, işin yapılış biçimleri, adetler, kurucular tarafından oluşturulmuş, deneyimlerle şekillendirilmiş ve üyeleri tarafından benimsenmiştir (Türk, 2007: 42).

Örgüt kültürüyle ilgili bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Bu sınıflamaların birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Harrison (1972) ile Handy'nin (1971) örgüt kültürü sınıflaması; güç, rol, görev ve birey kültürü, Terzi'nin (2005) sınıflaması; destek başarı, bürokratik kültür ve görev kültürü şeklindedir. Hofstede (1997) sınıflaması ise, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/ kolektivizm, eril ya da dişil yaklaşımdır (Özdemir, 2012: 604). Hofstede'nin Çin'de yaptığı çalışmalar neticesinde uzun-kısa zamanlı oryantasyon boyutu da eklenmiştir (Hofstede, 1994' den aktaran Öncül, Deniz, İnce, 2016: 259). Güç mesafesi, kültür ve örgüt kültürü sınıflamaları arasında yer almaktadır.

Güç mesafesi, toplumun içinde yaşayan bireyler ve örgütler arasında gücün dağılımı ile ilgili olup, tanım olarak toplum ya da örgüt üyelerinin eşitsizliği kabul etme seviyelerini ortaya koymaktadır (Doğan, 2013: 26). Bireyler arasındaki güç ilişkisi, güç mesafesinin açıklanmasında yardımcı olmaktadır. Toplum ve bireyler arasında var olan, güç dağılımında ortaya çıkan eşitsizlik üzerinde durulması gereken bir konudur (Güney, 2015: 199). Güç mesafesi, düşük güç mesafesi ve yüksek güç mesafesi olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Güç mesafesinin iki boyutu, yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi görülen toplumlar arasındaki ayrılık, gücün eşit olmayan şekilde dağılmasına bakış açılarından kaynaklanmaktadır (Kemikkıran, 2015: 323). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar yöneticilerinden gelen talimatları yorum yapmadan yerine getirirler. Düşük güç mesafesinin görüldüğü örgütlerde ise çalışanlar yöneticilerini kendilerine eşdeğer olarak görmektedirler (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 150).

2.1.5.2 Güç mesafesi ve Hofstede Modeli

Farklı yaşam tarzlarını, kültür konusundaki çalışmalar esas alır. Yaşam tarzları arasındaki farklılıkları ve farklılıkların nedenleri araştırılır. İnceleme kapsamına bakıldığında kültür; alışkanlık, deneyim, inançlar, değer, beceri, gelenek ve görenekleri temel almaktadır. Belirtilen bu öğeler hayatın akışı içinde ortaya çıkan sorunlara farklı çözümler sunarlar. İnsanlar arası ilişkiler ve insan-doğa sorunların kaynağıdır. Bu konuyla ilgili tüm disiplinler, belirtilen temelden yola çıkarak farklılıkları ve öğeleri incelemektedir. Başlıca kurumsal yaklaşımlardan olan Hofstede'nin çalışması kültür ve kültürel değerlerle ilgili en yaygın olarak bilinen yaklaşımdır (Doğan, 2012: 26; Birsel, İslamoğlu ve Börü, 2009: 246).

Geert Hofstede, kültür çalışmaları kapsamında 1991 yılında IBM çalışanlarına yönelik anket çalışması yapmıştır (Uzun ve Tamimi, 2007). Araştırma bulgularına göre; Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkeler güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler arasında; Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa, Türkiye gibi ülkelerde ise, yüksek güç mesafeli ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede, 1984, 123 aktaran Gürbüz ve Bingöl, 2007: 71). Kültürel boyutları Hofstede, toplumların karşı karşıya kaldıkları sorunlara karşı geliştirilen çözümleri içine alan süreç olarak ele almaktadır (Doğan, 2012: 60).

Örgütlere, toplumların kültürel değerlerinin büyük bir kısmı yansımaktadır. Bunun sonucu toplumlardaki kültürel farklılıklarından kaynaklı, örgütlerin yapıları da farklılık gösterir. Sosyal bilimci Geert Hofstede'in yaptığı çalışma, ulusların kültürel değerlerinin incelenmesi sonucu ortaya çıkan sonuçlarla ilgilidir (Türk, 2007: 58).

Toplumların ortak sorunlarına buldukları çözümleri kapsayan zihinsel programlama sürecini Hofstede, kültürel boyutlar olarak ele almaktadır (Doğan, 2012: 60). Hofstede'nin kültürel boyutlarından olan güç mesafesi yukarıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Diğer kültürel boyutlar ise aşağıda belirtilmektedir.

2.1.5.2.1. Belirsizlikten kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, toplumların belirsizliğe karşı tolerans derecesinin bir göstergesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bireylerin belirsiz durumlar karşısında çeşitli davranışlar sergilediği gözlemlenmektedir. Bu davranışlara örnek olarak; sinirli olma, kaygı hali ve/veya rahat olma verilebilir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 153). Belirsizlikten kaçınma; bireylerin, belirsizliğin olduğu ortamlarda kendilerini ne kadar tehdit altında hissettiklerinin bir ölçütüdür. Belirsizlik boyutunun yüksek olduğu toplumlardaki bireyler kendilerini risk altında hisseder, saldırgan, sinirli ve kaygılı davranışlar sergilerler (Becerikli ve Kılıç, 2012: 91). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, planlanmayan, net olmayan ve tahmin edilemeyen durumlarda endişe oluşur. Bunun yanında belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürler ise esnek, toleranslı ve duygusal değildir (Bergiel, Bergiel ve Upson, 2012: 70).

Grup üyelerinin belirsiz, tanımlaması tam yapılmamış durumlara ne kadar uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel durumları belirsizlikten kaçınma boyutu içermektedir. Toplum genelinden sapan düşünceleri kabullenme, resmi kuralların azlığı-çokluğu, bireylerin risk alma istekleri, planlar ve prosedürlerin azlığı-çokluğunun derecesi değişik kültürler için belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük ya da yüksek olmasına göre farklılık gösterir (Sığrı ve Tığlı, 2006: 331).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda değişikliklere ve yeniliklere şüphe ile bakılmakta, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise şüpheyle bakılmamaktadır (Dursun, 2013: 52). Aşırı belirsizlik bazı toplumlarda istenmeyen ve tahammül edilemez bir gerilim yaratır. Bu gerilim için, toplumlar gerilimden kaçınmanın yolarını ararlar. Gelecek hakkında yüksek kaygı ve stres belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda görülür. Kuşaklar arası mesafe,

belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda büyüktür. Türkiye belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Terzi, 2004: 68). Ülkemizde mevcut olan "yaşam boyu istihdam" düşüncesi belirsizlikten kaçınma eğiliminin bir sonucudur. Ülkemizle birlikte Japonya, Portekiz ve Yunanistan'da da belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olduğu için "yaşam boyu istihdam" bir hak durumundadır. Güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ve örgütlerde hiyerarşinin az olduğu fark edilebilir. İletişim hem toplumda hem de örgütlerde üst seviyede olup herkes birbiriyle diyalog kurabilir. Bireylerin risk alması beklenir ve desteklenir (Sargut, 2015: 182-183).

2.1.5.2.2. Bireycilik-toplulukçuluk

Toplumlar, Hofstede'in kültürel boyutlarında bireyci ve toplulukçu olarak ayrılır. Ben kavramı, bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda, hâkim olmaktadır. Bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda, ben düşüncesinin bir getirisi olarak bireyler hep kendi kararlarının uygulanmasını isterler. Amerika, İngiltere, Avusturalya bireyselliğin ön planda olduğu ülkelere örnek olarak verilebilir (Dursun, 2013: 52).

Toplumlardan bazıları bireyciliği ön planda tutar ve mutluluk kaynağı olarak görür, fakat bazıları bireyciliği yalnızlaşma olarak görür. Bireycilikte ben kavramı kullanılır. Bağımlılıktan ziyade bağımsızlık önem taşır. Bireyler için en yakınında olan aile fertleri önemlidir. Toplulukçulukta ise bağımlılık esastır. Bireyler kendilerini; toplumun, örgütün, ailenin bir parçası olarak görürler ve bireyler için önemli olan bağlı oldukları yapının çıkarlarıdır. Toplulukçulukta biz kavramı kullanılır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 87).

Bireycilik boyutunda bireyler, çevreye yönelişlerinde öncelik olarak kendini düşünmekte ve kişisel çıkarları ön planda tutmaktadırlar (Sığrı ve Tığlı, 2006: 330). Bireyciliğin benimsendiği toplumların temel özelliği, bireylerin kendilerini nasıl tanımladıklarıdır. Bu toplumlarda bireyler kendilerini bağımsız olarak görürler ayrıca bireyler kendilerini ön planda tutar ve bireysel performans önemlidir (Güney, 2015: 200). Bireylerin içsel baskısıyla içsel denetim sağlanır. Toplulukçulukta ise biz

kavramı daha önemlidir. Bireylerden uyum ve işbirliği ile çalışmaları beklenir (Sığrı ve Tığlı, 2006: 330). Bireyciliğin olduğu toplumlarda bağımsız hareket etmek ön plândayken, toplulukçuluğun ön plânda olduğu toplumlarda beraber hareket edebilmek önemlidir (Yeşil, 2012: 48). Çalışılan gruplara sadakat ve görev duygusu toplulukçuluğun olduğu kültürlerle ilişkilidir (Basabe ve Ros, 2005: 189).

Ekvator, Panama ve Venezuela toplulukçuluğun yüksek olduğu ülkelere örnek verilebilir. Türkiye toplulukçuluğun ön planda yer aldığı ülkeler arasındadır (Dursun, 2013: 52). Türkiye'de görülen yardımlaşma ve imece gibi faaliyetlerin varlığı bize toplulukçuluğun olduğunu gösterir (Çetinoğlu ve Büber, 2012: 199). İşletmelerin başarılarına bakıldığında hem bireyselliğin ön planda olduğu toplumlardan başarılı işletmeler çıkabilmekte hem de toplulukçuluğun ön planda toplumlardan başarılı işletmeler çıkabilmektedir (Dursun, 2013: 52).

2.1.5.2.3. Erkeksilik-dişilik

Bu boyut bireylerin cinsiyetlerine yüklenen temel rolleri kapsamaktadır. Bireyler rollerini sosyal yaşam içinde öğrenirler (Güney, 2015: 201). Dişiliğin önemli olduğu toplumlarda merhamet, insanlara karşı saygı ve sevgi, anlayış, sıcak ilişkiler, dayanışma eğilimleri, şefkat, ön plândadır (Sığrı ve Tığlı, 2006: 331). Dişiliğin ön plânda olduğu toplumlarda rekabet tercih edilmez, onun yerine yardımlaşmak ve çalışmak daha çok tercih edilir. Çok zeki, başarılı, kahraman bireylere dişiliğin ön planda olduğu toplumlarda şüpheyle bakılmaktadır (Yeşil, 2012: 55).

Erkeksiliğin ön planda olduğu toplumlarda rekabet, daha çok gelir elde etme ve maddecilik önemlidir (Şekerli ve Gerede, 2011: 21). Bu tür özellik gösteren toplumların ortak özellikleri; saldırganlık, yükselme tutkusu, atletik ve yarışmacı olmak, baskın tavır göstermek, güçlü görünmek, yarışmacı özellik göstermek ve bağımlı olmamaktır (Sargut, 2015: 175). Erkeksiliğin baskın olduğu toplumlarda başarı ve güç önemlidir, fakat dişiliğin baskın olduğu toplumlarda ilişkiler, uyum ve birlikte iş yapabilme kapasitesi daha önemlidir. Türkiye dişil kültürün ön planda olduğu toplumlar arasında yer almaktadır (Dursun, 2013: 54).

2.1.5.2.4. Uzun-kısa zamanlı oryantasyon

Bir toplumun kararlarının; ne kadar geleneklere ve geçmişte meydana gelmiş olaylara, ne kadar kısa ya da uzun dönemli olduğuna, ne kadar şimdiki ya da gelecek için elde edilecek kazançlara odaklandığını zaman oryantasyonu gösterir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 90).

Uzun zamanlı oryantasyon yönetimler için önem taşır. Kısa dönemli oryantasyon da gelecekten ziyade günü kurtarmak önemlidir. Uzun zamanlı oryantasyonu kullanan işletmeler daha yüksek performans göstermektedir (Çetinoğlu ve Büber, 2012: 200). Gelecek odaklı toplumlarda uzun zamanlı oryantasyonlu, geçmiş ve bugün odaklı toplumlar ise kısa zamanlı oryantasyonludur. Türk toplumunda, kısa dönem odaklı bir oryantasyon görülmektedir (Morçin, 2013: 182).

2.1.5.3. Güç mesafesi ve Handy Modeli

Yönetimin tek elde toplandığı, merkezi yönetimin söz konusu olduğu örgütlerde güç kültürü ön plândadır (Handy,1995 aktaran Üstün ve Kılıç, 2016: 21). Bu modelin en belirgin özellikleri arasında, yüksek sezgi gücüyle kararları vermek yer alır. Kararların alınmasında tepe yönetim başrole sahiptir (Şişman, 1994 aktaran Üstün ve Kılıç, 2016: 21).

Bu kültürün hakim olduğu örgütler, oluşan teamüllere göre işleri yürütürler. Yazılı kurallar, prosedürler, talimatlar çok az vardır. İşlerin idaresi merkeze çağrılıp görev verilen personel tarafından merkez için yapılır. Bu örgütlerin tehlike ve değişik durumlarda reaksiyon süresi çok kısadır (Handy, 1995, 178 aktaran Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 93).

2.1.6. Toplum ve Güç Mesafesi

Toplumların bazılarında daha az gücü olan bireylerin, gücün bireyler arasında eşit olmayan şekilde dağılımını kabullenmeleri durumu, güç mesafesinin fazla olduğunun bir işaretidir (Sargut, 2015: 182).

Güç mesafesi kavramı, toplumda yaşayan bireylerin gücün eşit bir biçimde dağılmasını isteme derecesini ölçmektedir. Türk toplumunda hiyerarşik uygulamalar ön plânda olup, yöneticiler çalışanlarından itaat ve kararlarının sorgulanmamasını beklemektedir. Ayrıca Türkiye'de çalışanlar yöneticileriyle olan görüş ayrılıklarını söyleyememektedirler. Yapılan çalışmaların sonuçları Türk toplumunun merkezileştiğini göstermektedir (Doğan, 2013: 32)

Güç dağılımındaki ve fırsat eşitsizliğindeki farklılık, geniş güç mesafesinin bir sonucu olup bu durum bireylerce kabul edilmektedir. Bu tür toplumlarda yöneticiler ve işverenler haklı olduklarını ispatlama gayreti sarf etmezler, ellerinde bulundurdukları güç, zaten onları haklı çıkarmaktadır (Güney, 2015: 199).

2.1.7. Örgüt ve Güç Mesafesi

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar birbirlerini güç açısından farklı konumda görmektedirler. Gücü elinde bulunduranların, bu durumu hak ettikleri düşünülür. Bu özelliklere sahip olan örgütlerde yapının değişimi, gücü elinde bulunduranların değişmesiyle gerçekleşir. Güç mesafesinin yüksek olmadığı örgütlerde ilişkiler daha kuvvetli olup anlaşma daha kolay sağlanır. Çalışanların işler üzerindeki görüşleri alınarak kararlar verilir (Güney, 2015: 199). Güç mesafesinin yüksek olduğu Türkiye'de, örgütlerde kademeler arasında sosyo-ekonomik farklılıklar ileri düzeydedir. Bu durumda örgüt içinde çalışanların sahip olduğu imkânlar, işgal edilen pozisyona göre farklılık göstermektedir (Doğan, 2013: 32).

Eğer örgütlerde güç mesafesi yüksek ise, çalışanlar tarafından kime itaat edileceği bilinir. Yukarıdan aşağıya biçimsel iletişim kanalları işler. Yatay iletişim görülmez. Bu yapılarda belirsizliği azaltan güç mesafesidir. Bireyler arasında etkililik düzeyleri belirlidir. Örgütü yönetenlerin ve patronların sözleri yasa yerine geçer. Bu durum güç mesafesinin büyümesinin nedenidir (Sargut, 2015: 183).

Gücü tek başına iyi ya da kötü olarak tanımlamak mümkün değildir. Gücün etkili şekilde nasıl kullanılacağına yöneticiler karar vermelidir. Yöneticilerin güç kullanımlarındaki başarısızlıkları ya da başarıları örgütsel amaçların gerçekleşmesinde etkili olacaktır (Bayrak, 2001: 38). Gücün kullanıldığı örgütlerde,

gücü anlaması ve yönetim tarzlarını belirlemesi gereken kişiler yöneticilerdir. İçerisinde çok fazla değişken bulunan gücü, yönetici, çalışanları örgüt amaçlarına sevk edebilmek için etkili olarak kullanmak zorundadır. Yöneticilerin gücü kullanması çalışanları zorlamaları anlamı taşımamalı, amaç çalışanları harekete geçirme olmalıdır. Yöneticiler, kendi güçlerini arttırmak, çalışanlarda zayıflık yaratmak yerine, çalışanların iç güçlerini ve özgüvenlerini arttırırlarsa örgüt hedeflerine ulaşım ve örgütsel bağlılık artacaktır (Bayrak, 2001: 38).

2.2. Örgütsel Adalet

2.2.1. Adalet Kavramı

İnsanoğlunun yaşamının içinde, adalet kavramı uzun yıllardan beri var olmuş ve insanoğlunun yaşamını etkilemiştir. Filozoflar adalet kavramını uzun yıllardan beri anlamaya çalışması, adaletin ne kadar önemli bir kavram olduğunun göstergesidir (Ünler, 2015: 13). Adalet kavram olarak, eski çağlardan bugüne toplumların barış içinde birlikte hayatlarını sürdürebilmelerini sağlayan önemli kıymetlerden biridir (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014: 234). Kavram olarak adalet, "adl" kökünden türemiş olup, doğruluk ve haklılık anlamına gelmektedir. Adaletin İngilizce karşılığı olan "justice" ise "just" kökünün türetilmiş halidir. İngilizcede justice gerekeni yapmak ve düzeni iyi işletmek anlamına gelmektedir (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015: 152).

Tarihte; insanlar adaletsizlik algıladıklarında, adalet algıları tekrar oluşuncaya kadar, ettikleri mücadeleleri barındıran örnekler vardır (Kutanis ve Çetinel, 2010: 186). Adalet, insanların bireysel özgürlüklerinin, haklarının korunması, düşüncelerine müdahale edilmemesi için kullanım alanı bulmuştur (İyigün, 2012: 50). Adalet kavramı, sosyal hayatta, ailede, işyerlerinde yani hayatın her alanında ortaya çıkmaktadır. Toplumun geneli tarafından kabul edilen adalet uygulamaları toplumsal huzur, barış ve istikrarın sağlanmasına yardım ederken, toplum tarafından adil olunmadığına inanılan uygulamalar, müşterek yapılacak faaliyetlerin yapılmasını zorlaştırmaktadır (Yurdakul, 2015: 67).

İnsanlar bulundukları çevrede daima adalet arayışındadırlar. Bu arayış hayatın olmazsa olmazlarındandır. Adaletin sağlandığı ortamlarda insanlar huzurlu ve

güvenli bir şekilde yaşamaktadırlar (Keklik ve Us, 2013: 146). Toplum içinde yaşayan bir canlı olan insanın, toplum içinde nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber adalettir. Toplum içinde yaşayan her bir bireyin topluma karşı sorumlulukları vardır ve bu sorumlulukların yerine getirilmemesi mümkün değildir. Günümüz toplumlarında bir insanın davranışı diğer insanlar üzerinde etkiye sahiptir ve adalet kavramının ne kadar önemli olduğunu ortaya koyar (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Adalet sözcüğü dilimizde farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, hak ve hukuka uyma, ikincisi kanun ve nizamla kişisel hakların güvence altına alınması, üçüncüsü ise ikinci anlamında belirtilen hakların korunmasının devletin mekanizmaları tarafından sağlanmasıdır (Eroğlu, 2014: 54). Güncel kullanım olarak adalet sözcüğü mevzuata uygun olarak, iyilik ve dürüstlük çerçevesinde davranılmasıyla ilgilidir (İçerli, 2010: 69).

Adaletsizlik kavramı, adaletin zıt anlamlısı olarak tanımlanabilmektedir. Hak etmeyenin, hak edenin hakkını alması sonucu ortaya çıkan adaletsizlik durumlarını ortadan kaldırmak için, haklının hakkını araması için adalet anlayışının ortaya çıktığı söylenebilir. Başka bir deyişle adaletsizliğin var olması, adalet arayışlarını ortaya çıkardığından bahsedilebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197). İnsanoğlu çevresinde gerçekleşen olayların veya alınan kararların adil olmadığıyla ilgili değerlendirme yapar ve bu değerlendirme sonucu kendince davranış tarzları geliştirir. Özellikle adaletsizlik durumlarında farklı tepkiler oluşturur (İçerli, 2010: 68).

2.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Çalışanların, örgütlerinde uygulamaları, prosedürleri ve olayları adalet algılarıyla değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan kavram örgütsel adalettir (Greenberg, 1987: 19). Adams'ın eşitlik teorisiyle, örgütsel adalet üzerinde çalışmaların başladığı bilinmektedir. Eşitlik teorisine göre, örgüt içindeki çalışanlar, çalışmaları sonucu elde ettikleri kazanımları, başka örgütlerdeki çalışanların elde ettiği kazanımlarla karşılaştırırlar. Karşılaştırmaları sonucunda benzer durumların ortaya çıkması durumunda örgütlerinde adaletin olduğunun algısı kendilerinde oluşur (Akgündüz ve

Güzel, 2014: 2). Örgütlerde adaletin algı olarak ifade edilmesinin sebebi, çalışanların örgüt ile ilgili düşünceleri sonucu ortaya çıkmasındandır. Örgütlerin, çalışanlara ne kadar adaletli davrandığı, çalışanların adalet algılamaları üzerinde etkili olmamaktadır. Çalışanlar için önemli olan örgütlerinin davranışlarını ne oranda adaletli bulduklarıyla ilgilidir. Örgütler çalışanlarının beklentilerine cevap veremedikleri zaman, çalışanlarda haksızlığa uğradıklarının algısı oluşur (Balaban ve Konyalı, 2016: 193). Örgütsel adalet, algı olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, örgütlerde bireylere ne kadar adaletli davranıldığıyla ilgili olarak değil, bireylerin örgütlerin kendilerine davranışlarını ne kadar adil bulduklarıyla ilgilidir. Örgütsel adalet algıları zamanla çalışanlarda tutumlara dönüşmekte, bu tutumlarda zaman içerisinde davranışların belirleyicisi olabilmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 115).

İnsanlar, tarih boyunca elverişsiz çalışma ortamları ve adaletli olmayan yaklaşımlarla mücadele etmişlerdir. Çalışanlara yönelik davranışlar ve adalet günümüzde yeni anlayışlar ortaya çıkarmış, iş hayatında çok önemli ve üzerinde durulması gereken konular haline gelmiştir (Özer ve Urtekin, 2007: 108). Yakın zamanda yapılan araştırmalara bakıldığında, çalışan motivasyonu, çalışan duygu durumu üzerinde yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Araştırmacıları bu yöne yönelten temel konu, örgütlerin yaşayan bir organizma olarak kabul edilmesi, makine ve sermayeden çok insan kaynağının öneminin ortaya çıkmasıdır. Örgütler için önemli olan insan kaynağının, işine bağlanması, işini sahiplenmesi ve performansını arttırmasıdır. İnsan kaynağının bu tutum ve davranışları sergileyebilmesinde örgütsel adalet algısının önemi kaçınılmazdır (Binay ve Yıldız, 2017: 100). Çalışanların örgütlerinde adaletin varlığını algılaması, çalışanlarda tutum ve davranış değişikliklerine yol açmakta olup, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, güven ve performans düzeylerine etki ettiği için araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Rahman vd., 2016: 189).

Çalışanların algıları, davranış ve tutumları örgütlerde nelerden etkilendiğini araştırmak önemli bir ilgi alanı haline gelmiştir. Çalışanlar, iş hayatında birçok etmenden etkilenmekte ve etkilendikleri etmenler sonucu davranışlarında değişimler oluşmaktadır. Çalışanların davranışlarında değişim yaratan etmenlerden biri de adalet algılarıdır (Tan ve Çetin, 2011: 2). Örgütlerde adaletin ne kadar etkili ve önemli

olduğunu ortaya çıkaran bir kavram olarak örgütsel adalet karşımıza çıkmaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 59).

İş hayatında, toplumlarda olduğu gibi yazılı ve sözlü kurallar vardır. Kurallara uyan çalışanlar, sorun yaşamadan olumlu duygularla görevlerini yapmaya devam ederler. Fakat kendileri kurallara uyarken yöneticiler tarafından adil olmayan uygulamaların varlığına dair algıları oluşursa iş performansları değişir. Bu durumda çalışanlar, saldırgan davranışlar sergileyebilirler. Toplum içindeki bireyler de adaletsizlik algısının oluştuğu durumlarda olumsuz davranışlar gösterebilirler (Özdevecioğlu, 2003: 77). İş hayatındaki süreçlerin genelinin çalışanlar tarafından icra edildiği değerlendirildiğinde, çalışanların süreçlerle ilgili algıları ve bu algılarının sonucu olarak ortaya koydukları davranışların önemi ortaya çıkacaktır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için, çalışanlara uygun ortamların yaratılmasının önemi kaçınılmazdır. Çalışanlar tarafından adaletli bir çalışma ortamı algısının oluşturması, örgütlerde sorunlara çözüm bulunmasını ve hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 72). Çalışanlarda örgüt içinde adaletin ön planda tutulduğuna dair algı oluştuğunda, çalışanlar kendilerini daha değerli hissederler. Bu durumun sonucu olarak, örgüt içinde daha uyumlu bir çalışma ortamı oluşur (Akgündüz ve Güzel, 2014: 2). Bireyler, kazanımlar elde etmek maksadıyla örgütlere girerler. Örgütlerin içindeki ast-üst ilişkileri, çalışma arkadaşlığı ilişkileri bireylerin örgütlerine faydalı olmaları, örgütlerinde çalışmaya devam etmeleri üstünde etkili olur. Bireylerin örgüte girmeden önce sahip oldukları bilgi ve yetkinlikleri, örgüt için kullanırlar. Bireyler bu davranışlarına karşı örgütlerden terfi, ücret, ödüllendirme beklerler. Bu beklentiler diğer çalışanların karşılaştırılması yoluyla yapılır. Çalışanlara yapılan terfi, ücret artışı, ödüllendirme veya cezalandırmanın nasıl yapıldığı, bu kararlar alınırken ayrım yapılıp yapılmadığının algısı örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Bağcı, 2013: 165). Örgütlerde çalışanlar, sürekli bir kıyaslama içinde olup, kıyaslamayı kendileri ve diğer çalışanların hakları bağlamında yaparlar. Kıyaslamanın temel konuları; eşit işe eşit ücret, sosyal haklar, izin haklarıdır. Ayrıca çalışanlar için örgüt kurallarının uygulanma şekli ve alınan kararlar da adalet algılarının oluşmasında etkilidir (Yılmaz ve Akgül, 2014: 21).

Örgütsel adaletin tarihi gelişimiyle ilgili yapılan araştırmalarda öncelikle bireylerin elde ettiği fayda ve sonuçlara odaklanılmış, aynı zamanda kazançların çalışanların kazançlarıyla karşılaştırılması sonucu örgütsel adalet değerlendirmeleri yapılmıştır (Ünler, 2015: 14). Örgütlerin etkinlikleri üzerinde yapılan birçok araştırmada, güven duygusunun oluşturulmasında örgütsel adaletin önemli bir faktör olduğunun görüntüsü oluşmaktadır. Örgütlerde güven duygusunun yaratılması, çalışanların verimini olumlu yönde etkilemektedir (Eroğlu, 2014: 53). Örgütsel adalet örgütlerin faaliyetlerini yürütmesinde önemli rol oynamaktadır. Adil bir çalışma ortamının olduğunun algılanması, çalışanların olumlu tutum ve davranışlarına neden olabileceği, fakat adaletsiz bir algının oluşması durumunda ise çalışanlarına olumsuz tutum ve davranışlarına neden olabilmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 116). Örgütlerinde adaletsizliğin olduğuna inanan çalışanlar, müşterilere örgütlerinin ürünlerini almalarını tavsiye etmezler, iş başvurusu yapacak adaylara örgütleriyle ilgili olumsuz kanaat bildirirler ve örgütlerine karşı intikam duygusu güdebilirler (Yıldırım, 2007: 259). Çalışanlar, örgütlerine yaptıkları katkı sonucu elde ettikleri kazancı kıyasladıklarında, katkının kazançtan fazla olduğunu değerlendirirlerse, hırsızlık yapabilir veya işi bırakabilirler (Tarkan ve Tepeci, 2006: 140).

Örgüt içi iletişimin artması, örgütsel bağlılığın gelişmesi, güven duygusunun tesis edilmesi, kaynakların verimli paylaşımı ve iş ortamında huzuru için örgütsel adaletin sağlanabilmesi önem taşımaktadır (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014: 235). Örgütsel bağlılığın sağlanması, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi görmelerini sağlar. Örgütsel bağlılığın sağlanması için de örgütsel adalet algısının çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması önemlidir (Bağcı, 2013: 164). Çalışanların, örgütlerde kendilerine verilen rolleri iyi oynayabilmeleri için örgütlerine bağlılık duymaları gerekmektedir. Rollerin iyi oynayan çalışanlara sahip örgütler de rolünü iyi oynayacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12).

Yapılan araştırmalar, örgütlerde iş doyumunun sağlanabilmesi için adalet fikrinin önemini ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2007: 256). Çalışanlara adil bir çalışma ortamı sağlanması, çalışanların potansiyellerini daha çok ortaya çıkaracak ve hem kurum hem de birey başarılarının artmasının sağlanmasında faydası olacaktır (Ünler, 2015: 15). Yöneticilerin adaletsiz davranışlarıyla karşılaşan çalışanların, örgütsel

bağlılıkları azalır. Çalışanlar; iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle, işleriyle ilgili olumsuz düşünürler, bu düşünceler olumsuz tutumlara neden olur (Eren, 2014: 551). Çalışanların işyerine bağlılıklarında etkili olan kavramlardan biri de örgütsel adalettir. İşyerinde adaletli bir ortamın sağlandığını algılayan çalışanlar, işlerine daha fazla sarılacak ve işyerlerine bağlılıkları artacaktır (Ulukapı ve Bedük, 2014: 772).

Adalet algısı, örgütlerde çalışanlara göre farklılık göstermesine rağmen, örgütsel amaçlara ulaşabilmek maksadıyla, çalışanların çabalarını örgütün amaçlarıyla uyumlu olarak kullanmaları açısından önem verilmesi gereken bir kavramdır. Örgütler arasındaki rekabet değerlendirildiğinde ve çalışan performanslarının rekabet üzerindeki etkisi ele alındığında, örgütsel adalet kavramının önemi daha da artmaktadır (Yılmaz ve Akgül, 2014: 21). Çalışanlar, çabaları karşısında kazanımlar elde edemediklerinde ve iletişimde problem yaşadıklarında stres seviyeleri yükselmektedir. Ortaya çıkan bu durumun yöneticiler tarafından uygun yönetim teknikleriyle üstesinden gelinememesi durumunda çalışanlarda tükenmişlik görülebilmektedir (Balık ve Şengül, 2016: 118). Adaletin, çalışanların belirsizlik ve kontrol edemediği süreçlerinde, stres düzeylerini azaltmada önemli rolleri vardır (Judge ve Colquit, 2004: 396).

Çalışanların örgütlerinde, dürüst olmayan, samimiyetsiz ve adaletsiz uygulamaların varlığına ilişkin algıları, yaşanmış durumlarla oluşur. Bu durumlar, örgüt içinde bulunan çalışanlarda, huzursuzluk, çatışmaya ve sinik davranışlara neden olabilmektedir (Kutanis ve Çetinel, 2010: 189). Çalışanların motive olmaları ve motivasyonlarını artırarak devam edebilmeleri için, örgütlerin çalışanların beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Çalışanların örgütlerinden beklentileri, hakların adil bir şekilde dağıtılması ve dağıtımın adil şekilde iletilmesidir. Yöneticiler, çalışanların örgütsel adalet konusunda hassas olduklarını değerlendirerek, yönetim tarzını buna göre şekillendirmelidir (İçerli, 2010: 87). Çalışanların örgütlerde gösterdikleri çabalar doğrultusunda kazanım elde etmelerine imkân sağlanmalıdır. Çaba-fayda ilişkisinde adalet sağlamanın lüzumunu ortaya çıkaracak uygulamaların ön plâna çıkarılması önemlidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 97).

Çağımızda, zorlu ekonomik koşullar ve rekabet ortamı kendini hissettirmektedir. Bu şartlarda, örgütler çalışma ortamında adalet algısı yaratarak rekabette avantaj sağlayacakları ve bir adım öne geçecekleri değerlendirilmektedir. İşe alım süreci, örgütsel adaletin sağlanabilmesinde çok önemlidir. Çünkü işe alım süreciyle yaratılan adalet olgusu, doğru adayların örgütlere çekilmesinde önemlidir ve işe alındıktan sonra da algı devam etmektedir. Bu sayede örgütsel bağlılığın ortaya çıkması ve çalışanların performanslarında artış sağlanabilir (Yılmaz, 2015: 125). Örgütlerin ortaya koyduğu performans değerlendirme süreçlerinde ve değerlendirme safhasındaki yönetici-çalışan ilişkilerinde olumlu adalet algısı sağlanması halinde, çalışanların genel adalet algıları da olumlu olacaktır. Çalışanların fikirlerinin alınması, performans değerlendirme safhasındaki adalet algısını daha da arttırmak için önemlidir. Görüşlerin alınması ve iletişimin sağlanması, adalet algısına olumlu anlamda katkı sağlayacaktır (Duyar, 2015: 138). Çalışan bireylerde iş doyumunun sağlanması ve performanslarının arttırılması için adaletli yönetim tarzından uzaklaşmamak gerekmektedir. Çalışma hayatının kalitesi ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulabilmesi açısından adalet önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Özer ve Urtekin, 2007: 108). Çalışanlarda, örgüt içinde yürütülen işlerin ve değerlendirmelerin, kimse kayrılmadan, bireysel ilişkiler gözetilmeden yapıldığı algısı oluşması durumunda motivasyon artışı ve motivasyon artışına bağlı olarak performans artışı olacaktır (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 43). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için en önemli sermayeleri çalışanlarıdır. Örgüt yöneticilerinin, çalışanları motive etmede, çalışan davranışlarını örgüt yararına yönlendirmede ve çalışanların görüşlerine önem verildiğinin hissettirilmesinde önemli görevleri vardır. Örgütsel adalet bu süreçte önemli bir araçtır. Toplumsal huzur, güven ve düzenin sağlanması için adalet ne kadar önemliyse, örgütlerde de aynı şekilde adalet çok önemlidir. Adaletin ortaya çıkmasıyla örgütlerde uzun süreli dayanışma olacaktır (İyigün, 2012: 60).

Kişilerin değerlendirmeleri ve yargıları örgütsel adalet konusunda farklılık gösterse de, çalışanların örgütsel hedefler için ve rekabette örgütlerin üstünlük elde edebilmeleri için, beceri, bilgi ve yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları çok önemlidir. Yine adalet, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri,

örgütlerine bağlılık duymaları ve iş tatmini sağlamaları açısından önemlidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 95).

Çalışanlar, üstlerinin ve amirlerinin kendileriyle kibar ve dürüst olmayan şekilde iletişim kurduklarını algılarlarsa kendilerine önem verilmediği şeklinde çıkarım yapabilir ve bu durum davranışlarına olumsuz şekilde yansıyabilir. Bu durum dikkate alınarak, ilişkilerin dürüstlük, saygı, içtenlik ve zamanında ilkelerine uygun olması gerekmektedir. Örgüt içindeki bireylerin fikirlerinin alınması ve bilgilendirilmesi son derece önemlidir (Bakan, 2011: 193).

Örgüt performanslarına ve örgütün sürdürülebilirliğine, kariyer yönetim sistemlerinin önemli katkısı vardır. Örgütlerdeki rehberlik mekanizması, kariyer gelişim olanaklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu mekanizma, çalışanları desteklemeye ve onların örgütün bireyi olduklarını aşılamaya çalışır. Bu sayede örgütler onları geleceğe taşıyacak, insan kaynağını oluşturabilirler. Fakat tüm bunların gerçekleşebilmesi için, adalet kavramının hayata geçirilmesi gerekmektedir (Ersül, 2015: 160). Örgütlerde çalışanlar, örgüt imkânlarından adil ve eşit şekilde yararlanmak, görevlerini başarıyla tamamlamak ve ortaya koydukları performansları oranında yararlanmayı amaçlamaktadırlar (Bakan, 2011: 194).

Çalışanların kişilik özelliklerindeki farklılıklar, bireyler arasındaki ilişkilerde ve örgütün faaliyetlerinde alınan kararlarda adaletin farklı şekilde algılanmasına sebep olmaktadır (Arda, 2015: 23). Çalışanların farklı kültürlerden olmaları, adalet algılamalarında farklılıklara yol açabilmektedir. Bunun günümüzdeki nedeni, örgütlerde değişik uluslardan çalışanların olmasıdır. Bu nedenle yöneticiler, iş doyumunu sağlamak, performansı arttırabilmek için kültür unsuruna da önem vermelidir. Örgütsel adalet kavramı; çalışanların davranışlarında belirleyici olduğundan, yöneticiler için çalışanların davranışlarını önceden anlayabilmek ve gerektiğinde müdahale edebilmek açısından önemlidir (Irak, 2015: 207).

Örgütlerde çalışan bireylerin adalet anlayışlarına temel teşkil eden durumlarla ilgili bilgi paylaşımına önem gösterilmelidir. Örgüt yöneticilerinin bilgi paylaşımına yönelik çabaları, çalışanların örgütsel adalet anlayışında olumlu anlamda gelişmelere

neden olacaktır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 96). Çalışanların örgüt içinde adaletle ilgili olumsuz algılamaları, örgütün amaçlarına ulaşmasında zorluklar gösterebileceği için yöneticilerin bu olumsuz algıları değiştirmek için çaba göstermeleri gerekmektedir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 58).

Çalışanların hakları adalet ölçütlerine göre korunmaktadır. Korumanın sınırlarının üst seviyesi mevzuat çerçevesindedir. Mevzuat dışında yapılacak korumalar, bireylere fayda sağlasa bile örgütlere ve topluma fayda sağlamayacağından, adil olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır (Özsungur, 2017: 2575). Örgütlerde işlem, işleyiş, dağıtım, etkileşim kavramlarının çalışanlar tarafından algılanması örgütsel adalet olarak tanımlanabilir. Bu algı çalışanlar tarafından algılanırken kendilerine ait ölçütler belirlenir. Ölçütler çalışanlara adil davranılıp davranılmadığını belirler (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 466).

2.2.3. Örgütsel Adalet Çeşitleri

2.2.3.1. Dağıtım adaleti

Bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlar örgütsel sistemlere katılırlar. Örgütlerin başarılı olabilmeleri için, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğu, katkı verme ve paylaştırma konuları önemlidir. Yöneticilerin, örgüt kaynaklarının dağıtımında adil ve dürüst olmaları ile ilgili bir kavramdır. Örgütlerin içinde tüm çalışanların eşit olarak görüldüğü ifade edildiği söylense de gerçek durum bu şekilde değildir. Bu nedenle dağıtım adaletinin konusu, çalışanlar arasında neyin, nasıl ve ne miktarda paylaştırılacağıdır (İyigün, 2012: 58). İşyerlerinde çalışanlar için önceden belirlenmiş oransal payların, adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı, dağıtım adaletinin konusudur (Ulukapı ve Bedük, 2014: 772). Dağıtım adaleti, örgüt içinde aynı işi yapan çalışanlar arasında ayrım yapmadan benzer şekilde davranılması, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili farklı davranış göstermeleri durumunda farklı davranış gösterilmesiyle ilgilenir (Yüksel, 2017: 431). Çalışanlar arasında kişisel özelliklerinden kaynaklı ayrımcılık yapılmamasını dağıtım adaleti sağlar (Balık ve Şengül, 2016: 117). Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel adalet

konusunda yapılan çalışmaların ilkidir. Kazanımların çalışanlara dağıtımı konusuyla ve dağıtımın hakkaniyetiyle ilgilenir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 44).

Dağıtım adaletinin kapsadığı birçok konu vardır. Bunlara örnek olarak; başarıların elde edilmesi sonucu ödül amaçlı yapılan terfi, ücretlerin artış oranları, terfi ettirmeme ve prim vermeme verilebilir. Çalışanların örgütlerinden sağlayacağı fayda ve çıkarlar üzerinde etkisi olan adalet biçimi olarak tanımlamak da mümkündür (Eren, 2014: 552). Çalışanlar, elde ettikleri kazanımları (sosyal haklar, gelir, ödül) adaletsiz ya da adaletli olarak algılayabilmektedirler. Başka çalışanlarla kendilerini kıyasladıklarında kendilerinin hak kaybına uğradığını düşünebilirler. Çalışanların bu şekilde düşünmeleri davranışlarını da değiştirebilir. Dolayısıyla dağıtım adaletinde temel düşüncenin çalışanların hakların adil şekilde dağıtıldığını algılaması olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 201). Çalışanlar, örgüt içinde ortaya çıkan kazanımların adaletli olarak dağıtılmasını beklemektedirler (İyigün, 2012: 60). Dağıtım adaletinin kıyas kavramıyla yakın ilgi içinde olduğu söylenebilir (Kökalan ve Şişman, 2017: 130).

Dağıtım adaleti, bir örgüt ya da bireyin hak ettiği değer ile ortaya koyduğu değer arasında yaptığı değerlendirme sonucu ortaya çıkan adalet algısıdır. Bu algı, terfi, ödüllendirme, statüler, ücret, hizmetler gibi bireyler arasında oluşan paylaşımı belirten bir durumdur (Serinkan ve Erdiş, 2014: 118). Çalışanlar, bilgi, tecrübe ve yetkinliklerini kullanarak örgüte kattıkları değerin karşılığı olarak, örgütten bekledikleri kazanımların miktarına ilişkin algılamaları dağıtım adaletinin konusunu oluşturur. Çalışanlar kendi kazanımlarıyla örgütteki diğer çalışanların kazanımlarını karşılaştırırlar (Bağcı, 2013: 165). Çalışanlar örgütlerinde işlerini yaparlarken belli bir strese maruz kalır, çaba gösterir, bilgi ve tecrübelerini ortaya koyarlar. Bunun sonucu olarak yöneticilerinden beklentileri vardır. Beklentileri karşılanırken, kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucu kendilerine adil davranılıp davranılmadığı algısının konusu dağıtım adaletinin konusudur (Töremen ve Tan, 2010: 63). Örgütlerde verilen kararların sonuçlarında dağıtımsal adalet ortaya çıkmakta olup, çalışanların yaptıkları katkı ölçüsünde dağıtımın yapılıp yapılmadığıyla ilgili kanaatlerden oluşur (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015: 155).

Adaletin bu çeşidi, kararlar verilirken cinsiyet, boy, ten rengi, ırk, din gibi kavramlar dikkate alınmadan, çalışanların hakkettikleri oranda kazanımlar elde etmelerini güvence altına alır. Yöneticiler kazanımların dağıtımlarını objektif kriterlere göre yapmalıdır (İşcan ve Sayın, 2010: 197). Çalışanlar adil dağıtımı, değerlendirirken çıktıların kültür ve etik değerlere aykırı olup olmadığını temel alırlar. Bu değerlendirme şeklinin yanıltıcı olması mümkündür (Yıldırım, 2007: 257).

Çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili olumsuz algıları, performanslarının düşmesine, gergin tutumlar sergilemelerine, verimliliklerinin azalmasına, örgütsel iletişimin bozulmasına ve örgütsel vatandaşlık algılarının azalmasına neden olmaktadır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 76). Çalışanlar, yaptıkları katkıyı ve katkı sonucu elde ettikleri kazanımları değerlendirdiklerinde, hak ettiklerini alamadıkları yönünde bir algı oluşması halinde, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performansı düşebilecektir (Deniz, Çimen ve Özsarı, 2016: 332). Dağıtım adaletinde, verimliliği üst düzeye çıkarmak ve işbirliğini geliştirmek için benzer durumlarda kazanımların paylaştırmasının rolü önemlidir (Colquitt, 2001: 389). İşyerinde performans gösteren çalışanlar, en iyi ücret beklentisi içinde olurlar. Eğer bu beklenti örgüt tarafından karşılanmazsa adaletsizlik algısı çalışanlarda oluşabilir. Adaletsizlik algısının oluştuğu çalışan örgütüne karşı bir tepki geliştirmek ister ve bu istek neticesinde işyerinden hırsızlık yapabilir (Tarkan ve Tepeci, 2006: 141). Dağıtımın adaletli yapılmadığıyla ilgili algıları olan çalışanlar, gösterdikleri çabaların yöneticilerin ve diğer grupların faydasına kullanıldığının değerlendirmesini yapabilirler. Bu durum, yöneticilerin çıkarları doğrultusunda çalışanları kullandıkları düşüncesinin çalışanlarda etkili olmasına sebep olacaktır (Kutanis ve Çetinel, 2010: 189).

2.2.3.2. Prosedür adaleti

Örgütsel adaletin bu çeşidi, yazında prosedür adaleti, işlem adaleti ve yöntem adaleti olarak geçmektedir. Örgütlerde alınan kararlar çalışanları etkilemektedir. Kararlar; ücret, iş akışı, sosyal haklarla ilgilidir. Çalışanlar alınan kararlara göre o örgütte çalışma gerekçelerini oluştururlar. Kararları çalışanlar eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirir ve kararların adil olup olmadığını yargılarlar (İçerli, 2010: 81). İşlem adaletinin iki alt boyutu vardır. Birinci boyut, örgüt içinde kararlar alınmadan önce

çalışanlara söz hakkı verilmesini, görüşlerinin alınmasını kapsar. İkinci boyut ise karar alma aşamasında yöneticilerin kullandığı yol ve yöntemleri kapsar (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Prosedür adaleti, dağıtımdan farklı olarak, yapılan dağıtımın hangi şekilde yapıldığı konusunu temel alır. Adaletin bu türünün etkileri, çalışanlar için önemli olmakla birlikte, örgütler için de önemli sonuçlara sahip olmaktadır (İyigün, 2012: 58). Prosedür adaleti ve dağıtım adaletini birbirleriyle ilişkilendirmek mümkündür. Bu ilişkilendirmenin sebebi adil olmayan sonuçların adil olmayan süreçlerden kaynaklandığındandır (Cihangiroğlu, 2011: 10). İşverenler, yöneticiler, çalışanlar için önemli olan prosedür adaleti, örgütlerin geleceği için de önemlidir (Yüksel, 2017: 431). Örgüt süreç, metot ve uygulamalarının ve bunların sonuçlarında adaletin sağlanması olarak işlemsel adalet tanımlanabilmektedir. İlgili olunan konu tarafsızlık ve objektif olmadır. Örgüt içi kararlarda esas alınan konular güven, ahlak ve etiktir (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015: 155).

Karar alma süreçlerinde temel alınan prosedürler, prosedür adaletinin konusunu teşkil eder. Çalışanlar açısından önemli olan konu, karar alma ve işlem aşamalarında adilliğin olup olmadığıdır. Uygun görülmeyen veya adil olmadığı değerlendirilen kararlarla karşılaşan çalışan, bu kararların nasıl alınması gerektiği konusuna yoğunlaşır. Alınan kararların adil olduğu değerlendiriliyorsa, çalışanlar tarafından uygun olarak adlandırılabilecektir (Eroğlu, 2014: 56). Dağıtım kararlarını barındıran süreç; kişisel özelliklere göre farklılık göstermiyorsa, karar verme yetkisini elinde bulunduranların önyargılarından arınmışsa, karar almada kullanılacak bilgiler eksiksiz ve tutarlı olarak elde ediliyorsa, çalışanların süreçlere ve kararlara müdahale hakkı varsa, çalışanlar süreci adil olarak tanımlayacaklardır (Deniz, Çimen ve Özsarı, 2016: 332). Çalışanlar, işlem adaletinde, örgüt içinde hakkaniyetin sağlanması için kullanılan kurallar üzerine yoğunlaşır (Kökalan ve Şişman, 2017: 130). Prosedür adaletinde, çalışanlar örgütün bütününü değerlendirirler. Değerlendirme sonucunda kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adaletli olduğunu algılarlarsa, örgütleri için daha fazla çaba sarf ederler (Yadav ve Yadav, 2016: 21). Kullanılan prosedürlerin eksiksiz olduğu söylenememektedir. Prosedürlerin meşruluğu, adil kazanımların sağlandığı süreç kadardır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 77).

Prosedür adaleti; planlama, karar verme süreçlerinde yöneticilerin dürüst ve adil olup, olamamaları durumudur. Bu adalet, örgütün faaliyetleri ile ilgili olmasını kapsamakta aynı zamanda kariyer planlaması ve yönetimi, performansın değerlendirilmesi ve yürütülmesi konularında da alınan kararların ne derece adil, eşit ve dürüst olunduğuyla ilgili olup çalışanları ilgilendiren bir durumdur (Eren, 2014: 552). Çalışanlar karar alma süreçlerinin adaletli olmadığını değerlendirdiklerinde, bağlılıkları azalır, işten çıkmalarda artış olur, performans düşer ve iletişimde bozulma olur (Yıldırım, 2007: 258).

Örgüt içinde, prosedür adaletinin kültürlerarası incelemesinde değerlendirilebilecek konular; işe alım, performans değerlendirme, bilginin paylaşılması, karar verme sürecinde paylaşılan yöntemler ve çatışma çözüm teknikleri şeklinde belirtilebilir (Irak, 2015: 197). Çalışanlar sürecin adaletli olarak işletildiğini değerlendirmeleri halinde, terfileri yapılmasa ya da ücretlerinde artış olmasa bile, adalet mekanizmasına inandıkları için duruma itiraz etme olasılığı çok azdır (İçerli, 2010: 83).

Tükenmişliğin engellenebilmesinde, şirket prosedürlerine göre alınacak kararların diğer etmenlerle birlikte önemli bir yeri vardır. Tükenmişliğin olmaması, örgütsel hedeflere çalışanların kendilerini daha çok adamalarını sağlamaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 97). Performansların sonucu olarak yapılacak ödül dağıtımı, dağıtım adaletiyle ilgili olup, performansların değerlendirilme süreçleri ve değerlendirme sonunda gerçekleştirilen ödül dağıtımı prosedür adaletiyle ilgilidir (Tan ve Çetin, 2011: 2).

2.2.3.3. Etkileşim adaleti

Dağıtım ve prosedür adaleti sonrasında, araştırmacılar örgütlerde adaleti etkileyebilecek başka boyutların olup olmadığını araştırmışlardır. Bu konuda yapılan araştırmalar, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri konu alan bir örgütsel adalet boyutu olan etkileşimsel adaleti ortaya çıkarmıştır (Kökalan ve Şişman, 2017: 131). Çalışanlar için örgütsel adalet algılarını, sadece dağıtım için verilen kararlar etkilememekte, çalışılan ortamdaki ilişkiler de davranış ve düşüncelere yön

vermektedir. Etkileşim adaleti, iş ortamındaki ast-üst ilişkilerinin niteliği ve ilişkilerin sınırlılıklarıyla ilgilenir (İyigün, 2012: 59). Örgüt içinde çalışanların yöneticilerinin iletişim ve etkileşim seviyeleri ile ilgilidir. (Yüksel, 2017: 432). Çalışanların değişik tepkiler vermesine neden olan, yöneticilerin süreçleri uygulama biçimleridir (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015: 157). Dağıtım kaynağının kararlarından etkilenecek olan çalışanların, dağıtım kaynağıyla olan ilişkisini etkileşim adaleti açıklar. Etkileşim adaleti, aynı zamanda, örgütlerde kararlar alınırken, kararların çalışanlara nasıl iletildiği ve çalışanlara karşı davranışları kapsar (Binay ve Yıldız, 2017: 106). Yöneticilerin, çalışanlarına nazik ve saygı çerçevesinde davranmaları, alınan kararlarda çalışanların ihtiyaç duydukları açıklamaların yapılması ve yanlış anlamalara sebebiyet verilmemesi gibi iletişim konularını etkileşim adaleti kapsamaktadır (Balık ve Şengül, 2016: 117).

Çalışanlar arasında ve yöneticilerle çalışanlar arasında iletişim ve etkileşim vardır. Kurulan iletişim ve etkileşim örgütler için önemlidir. Etkileşim adaletinin niteliğini, iletişim ve etkileşimin çalışanlar tarafından algılanma düzeyi belirlemektedir (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015: 157). Etkileşim adaletinin temelinde, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim ve bilgi alışverişi vardır. Yöneticilerin çalışanlara yapılacak işlerle ilgili bilgi vermeleri ve yerinde amirler tarafından verilen eğitimlere tabi tutulmalarının yanında, çalışanlar da arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı nezaketli ve saygılı davranmalarını gerektirir. Bu adalet türünde, astların özlük hakları korunması ve bu durumun yöneticiler tarafından saygıyla karşılanması gerekmektedir (Eren, 2014: 553). Çalışanlara verilen ceza veya ödülün kim tarafından, ne şekilde verildiği, çalışanlara karşı oluşturulan tavır, etkileşimsel adalet kapsamına girmektedir (Töremen ve Tan, 2010: 63).

Etkileşimin adaletli olabilmesinin gereklilikleri; yöneticilerin çalışanları dinlemeleri, empati kurabilmeleri ve saygılı davranmalarıdır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 78). Çalışanlarla ilgili olumsuz bir karar alınsa bile, kararın niçin alındığı açıklanmalıdır. Açıklamalar sonucunda çalışanlar, kararın adil olduğunu değerlendirmeleri halinde, olumsuz kararlara karşı daha fazla tolerans gösterirler (Yıldırım, 2007: 259). Çalışanların adalet algılamaları, yöneticilerinin aldıkları kararları kendilerine nasıl söyledikleriyle ilgilidir. Çalışanların, yöneticilere karşı tutumları değerlendirdikleri

etkileşim adaleti düzeyine göre değişmektedir (Eroğlu, 2014: 56). Örgüt içerisindeki tutum ve davranışlar bu adalet çeşidinin konusudur (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 44). Etkileşimsel adalette, manevi beklentiler ön plâna çıkmaktadır. Çalışanların, canlı olarak değerlendirilmesi sonucu olarak; ilişkiler, tutum ve davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadır (Yüksel, 2017: 432).

Yöneticilerin kararları söyleyiş tarzları çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Etkileşim adaleti, karar süreci boyunca bireylere neyin nasıl ifade edildiğiyle alakalıdır. Çalışan bireyler yönetimin aldığı kararları takip edip, gözlemlerler. Yöneticiler, alınan kararların takip edildiğini değerlendirerek, kendilerini iyi ifade etmeli, alınacak kararları açıklamalı ve çalışanlara gerekli saygıyı göstermelidirler. Yöneticilerin bu davranışları sergilemeleri durumunda etkileşim adaleti algısında artış olacaktır (Bağcı, 2013: 166).

Örgütsel adaletin sosyal yönü, etkileşim adaletiyle açıklanır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler, ilişkilere yapılan yatırımlar, bu yatırımların sonuçlarını vurgular (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014: 235). Sosyal deneyimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan etkileşim adaleti, insanlar arası ilişkilerin kabullenilen bir uygunluk düzeyinde kalmasıyla oluşmaktadır (Keklik ve Us, 2013: 147).

Dürüstlük, saygı gibi kavramların iletişim sürecinde adalet kaynağı ve alıcısı arasındaki önemini etkileşimsel adalet esas almaktadır. Çalışanlar, üstlerinin kendilerine saygısının olmadığını veya karar süreçlerinde yeterli açıklama yapmadıklarını hissettikleri durumunda, performanslarını arttırmaları yönünde istekli olmayacakları söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 210). Örgütlerde çalışanlar yöneticilerinin kendileriyle adaletli ve uygun iletişim yöntemlerini kullanarak ilişki kurmalarını beklerler. Yöneticiler, çalışanlara davranışlarında tutarsızlık gösterirlerse, kimi çalışana saygılı, kimi çalışana saygısız davranırlarsa, çalışanların etkileşim adalet algıları olumsuz olur ve çalışanlar yöneticilerine tepki gösterebilirler (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Örgütlerin işe alma prosedürlerinin adaletli olup olmadığını değerlendirmek ve bir ölçüt listesi hazırlanması maksadıyla sosyal bilimlerde yüksek lisans yapan

öğrencilere araştırma konusu verilmiştir. Araştırmanın neticesinde, çalışanlara nazik, dürüst ve saygılı şekilde davranmanın, resmi süreçlere göre daha fazla önem arz ettiği görülmüştür (İçerli, 2010: 86). Performans değerlendirmenin uygun şekilde yapılabilmesi ve performans değerlendirmeden verim alınabilmesi için çalışan ve yöneticinin karşılıklı iletişimi çok önemlidir. Yönetici, performans değerlendirme görüşmesine yeterince vakit ayırmaz, çalışanı değerlendirmede eksik ve iyi yönlerini açık bir şekilde ortaya koymaz, ortaya çıkan performans puanını çalışana açıklayamazsa, çalışan değerlendirmenin adaletli olmadığına karar verebilecektir. Çalışanlar performanslarıyla ilgili gerekli bilgilendirme yapılırsa çalışanlarda değerlendirmenin adaletli yapıldığının algısı oluşabilecektir (Tan ve Çetin, 2011: 4). Örgütte ücret indirimi yapılıp, çalışanlara gerekli bilgilendirme yapılması ve çalışanın da bu bilgilendirmeden tatmin olması durumunda, çalışanların bu durumu anlayışla karşıladığı ve hırsızlık oranında artış olmadığı görülmüştür (Tarkan ve Tepeci, 2006: 141).

Örgütlerde çalışanlar, algıladıkları adalet düzeyine göre değişik davranışlar ortaya koyabilirler. Çalışanlar dağıtımda adaletsizlik algıladıklarında, örgütlerin aldıkları kararlar sonrası ortaya çıkan durumlara; prosedürel adaletsizlik algıladıklarında, örgütün geneline; etkileşimde adaletsizlik algıladıklarında yöneticilerine olumsuz tepki verebilirler (Bedük ve Ertürk, 2015: 9).

2.2.4. Örgütsel Adalet Teorileri

Teoriler birbirinden bağımsız olan iki farklı boyuttan, süreç-içerik ve reaktif-proaktif olarak türetilmiş ve dört alt kategoriye ayrılmış, bu kategorilerde kendi içerisinde teoriler meydana getirmişlerdir. Reaktif teorileri, adil olmayan durumlardan uzaklaşma; proaktif teoriler, çalışanların adaleti sağlama yönündeki düşünceleri; süreç teorileri, maaş ve kazanımların nasıl tespit edildiğiyle; içerik teorileri, ortaya konulan kazanımların ne şekilde dağıtıldığıyla ilgilidir (İçerli, 2010: 70).

2.2.4.1. Reaktif-içerik teorileri

Adams'ın (1965) ortaya koyduğu eşitlik teorisinde, bireylerin adil olmadığını algıladıkları uygulamalara karşı tepki geliştirdikleri ve bu uygulamaları düzeltmeye

çalıştıkları ortaya konmuştur (Greenberg, 1987: 11). Çalışanların örgütlerinde kaynakların ve ödüllerin hakkaniyetli dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgili algılarıyla ve algıladıkları bu durumlara nasıl tepki gösterdikleriyle ilgilenir. Adalet algısının kavramlaşması bu teorilerin konusudur. Teoriler arasında eşitlik teorisi, göreli yoksunluk teorisi ve dağıtım adaleti teorisi bulunmaktadır. Bu üç teorinin ortak noktalarına bakılacak olursa, çalışanların hakkaniyetsiz durumlar karşısında olumlu olmayan duygularını belirtmeleridir (İyigün, 2012: 55).

Dağıtım adaleti teorisine göre, dağıtımda eşitlik adalet değil adaletsizlik getirebilmektedir. Bunun yerine dağıtımın denk olmasıyla adalet sağlanabilmektedir. Yani, yatırım, kazanç ve kârın denk olması gerekmektedir. Eşitlik teorisinde; çalışanlar örgütte bulundukları pozisyon, yaş, cinsiyet, tecrübe, bilgi birikimi gibi girdilerinin sonucu aldıkları kazanımlarının sonuçlarını diğer çalışanlarla kıyaslarlar. Kıyaslama sonucu adaletli veya adaletsiz algısı oluşur. Göreli mahrumiyet teorisinde, çalışanlar hakkettiklerini düşündükleri sonuçlar gerçekleşmezse, adalet algıları olumsuz olarak değişim gösterir (İçerli, 2010: 72). Bu teorilerin birbirlerinden farklı tarafları olsa da, birleştikleri nokta, örgüt çalışanların adaletli olmadığını değerlendirdikleri uygulamalara karşı tepki verdikleri ve bu uygulamaları düzeltmeye çalıştıklarıdır. Teorilerinin adının reaktif-içerik teorisi olarak adlandırılmasının nedeni, çalışanların kaynak ve ödüllerin dağılımına karşı geliştirdikleri tepkiden dolayıdır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 146).

2.2.4.2. Proaktif-içerik teorileri

Örgütte bulunan çalışanların çabaları sonucu ortaya çıkan kazanımların dağıtımının adil olması için gayretleri proaktif-içerik teorilerinin ilgi alanıdır (Arı, Gülova ve Köse, 2017: 44). Reaktif-içerik teorileri, çalışanların adil olmadığını değerlendirdikleri, dağıtımlara olan tepkilerini incelerken, proktif-içerik teorileri çalışanların adil olmayan uygulamaları değiştirmek için ortaya koydukları gayretleri incelemektedir (Greenberg, 1987: 13). Çalışanların, adil kazanımdan kaynaklanan dağıtımları ne şekilde elde etmeye gayret gösterdiklerini araştırmaktadır. Adalet güdü teorisi ve adalet yargı teorisi bu teorilerdendir (İyigün, 2012: 56).

Adalet yargı teorisine göre, ödül dağıtımı konusunda çalışanlara farklı dağıtım kanallarına kullanılarak dağıtım yapılması hedeflenmektedir. Örgüt içinde sosyal ilişkilerin devam ettirilebilmesi açısından, dağıtım, yapılan katkı dikkate alınmaksızın eşit olarak yapılmaya çalışılmaktadır. Adalet güdü teorisinde, çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucu ödüllerini almaları diğer çalışanların motivasyonunu arttıracaktır. Bu teorinin adaleti, çalışanların motivasyonunu değerlendirerek ele aldığı belirtilebilir (İçerli, 2010: 76).

2.2.4.3. Reaktif-süreç teorileri

Alınacak kararlarda uygulanacak süreç adımlarının adaleti üzerine ve çalışanların bu süreçlerden ne kadar etkilendiklerine reaktif-süreç teorileri yoğunlaşmaktadır. Süreçler içerisinde çalışanlar, kontrol olanağı bulduğu adımlardan, kontrol olanağı bulmadıkları adımlara göre daha fazla tatmin sağlamakta ve sonuçları daha fazla adil bulmaktadırlar (İyigün, 2012: 57). Bu teorilerin kaynağını, John Thiabut ve Laurans Walker'ın çalışmaları sonucu oluşturdukları prosedürel adalet kuramı oluşturmaktadır. Çalışanların örgüt içinde karar alma süreçlerinde, adaletli olarak algılamadıkları süreçlere nasıl tepki verdikleri reaktif-süreç teorilerinin konusunu oluşturmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 146).

Teori; çalışanların, karar alma aşamalarında kullanılan süreçlere ne şekilde tepki gösterdikleriyle ilgilenir. Örgüt içinde çatışma içinde olan taraflar ve çatışma içinde olmayan taraflar süreçlerin içerisindeki işlemleri kontrol edebildiklerinde tatmin olma seviyeleri yükselecektir (İçerli, 2010: 76).

2.2.4.4. Proaktif-süreç teorileri

Reaktif-süreç teorileri, anlaşmazlıkların çözümünde kullanılacak yöntemler üzerine odaklanırken, proaktif-süreç teorileri dağıtımın yöntemlerine odaklanmaktadır. Dağıtım tercihi teorisi; Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) ortaya koydukları teoridir. Bu teori, adaletli uygulamaların geliştirilmesinde hangi uygulamalara başvurulması gerektiğini araştırır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 147). Proaktif süreç teorileri arasında olan dağıtım tercihi teorisinde dağıtım kararları değil de prosedürlerle ilgili alınan kararlara odaklanılmıştır. Reaktif-süreç teorileri taraflar

arasındaki anlaşmazlık çözülmesi amacıyla kullanılan prosedürleri incelerken, proaktif-süreç teorileri dağıtım prosedürlerini incelemektedir. Proaktif-süreç teorileri, adil uygulamalara ulaşabilmek için kullanılması gereken prosedürlere ulaşabilmeyi amaçlamaktadır (Greenberg, 1987: 15). Dağıtım tercihi teorisi bu süreçler içinde yer almaktadır (İyigün, 2012: 57). Yöneticinin, dağıtımda kullanılan prosedürlerle adaleti sağlamasıyla dağıtım tercihi teorisi geçerli olacaktır. Bu teori, kullanılan prosedürlerden amaca ulaştırması olasılığı yüksek olan prosedürün tercih edileceğini açıklamaktadır (İçerli, 2010: 77).

2.2.5. Örgütsel Adaletin Öncülleri

Örgütlerde bulunan çalışanların, örgütsel adalet algılarının farklı etmenlere bağlı olduğu değerlendirilmektedir. Bu etmenler; örgüt kültürü, örgütün değerleri ve etik kavramına yaklaşımı, güven duygusu, ödüllendirme sistemi, örgütsel bağlılık, eşitlik algısı ve liderlik tipleri olarak sıralanabilir (Polat, 2007: 24).

Etik kavram olarak ahlak bilimi demektir. Felsefenin bir kolu olan etik, ahlaki davranışlar, eylemler ve yargıları ilgilendirmektedir (Aydın, 2014: 4). Etik kelimesinin kökeni, Yunanca olan "etos" kelimesinden gelmektedir. Bireylerin eylemlerinin ahlaki sorgulamasını yapmaktadır. Toplum içerisinde sorumluluklarının bilincinde olarak, insana yakışır şekilde davranışlarını şekillendirip ve iyileştirmeyi arzulayan bireyleri ilgilendirmektedir (Şenturan, 2014: 104).

Çalışanların, örgütlerine karşı hissettikleri bağın seviyesi örgütsel bağlılığı tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, motivasyonlarının ve performanslarının yüksek olduğu; örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların, işe geç gelme, sık sık hastalanma ve işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir (Güney, 2015: 276). Örgüt çalışanlarının, örgütleriyle kendilerini özdeşleştirmelerinin derecesi, örgütsel bağlılığı tanımlamak için kullanılmaktadır. Örgütlere yaptıkları katkılardan dolayı, örgütsel bağlılık kavramına örgütler tarafından önem verilmelidir (Uygur, 2009: 13).

2.2.6. Örgütsel Adaletin Çıktıları

Çalışanların örgüte ve yöneticilere karşı tutumlarının olumlu olabilmesini sağlamak, yöneticinin önemli görevlerinden biridir. Yöneticilerin bu görevi yerine getirebilmeleri için çalışanlarda oluşan örgütsel adalet algısı önemli bir kavramdır. Alınan kararlarda etkili olabilen ve yöneticilerine ulaşma konusunda eşit şartlara sahip çalışanlarda örgütsel adalet algısı gelişebilecektir. Bu durum, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algılarını da güçlendirecektir (İyigün, 2012: 60).

Çalışanlar, örgütlerinde kazanımlar elde ettiklerinde, kazanımlarının karşılığı olarak örgütlerine yarar sağlayacaklardır. Örgüt içinde bulunan çalışanlarda örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık duyguları ve güven ortamı örgütsel adalet algısının oluşmasıyla gelişecektir. Örgütlerde adaletsizlik algısının oluşmasıyla, örgüt içinde çalışanlar, işe geç kalma, saldırgan davranışlar sergileme, işten ayrılma hatta işyerinden hırsızlık davranışlarına yönelebilirler (Binay ve Yıldız, 2017: 106). Örgütte bulunan çalışanlara eşit mesafede ve adaletli davranılmasının, iş süreçlerinin adaletli olarak plânlanmasının, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı, çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, adanmışlık düzeylerinde artış meydana getirdiği ve örgüt performansının arttığı araştırmalar sonucu ortaya konmuştur (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 17).

Örgüt çalışanlarında adalet algısının oluşmasıyla, çalışanların iş doyumu düzeyinde olumlu artışlar olacaktır. Adaletli kurallar, kazanımların adaletli dağıtım ve adaletli etkileşim, çalışanların daha fazla iş doyumu sağlamasına yol açacaktır. Çalışanların yüksek doyumla işlerini sürdürmesi hem örgüte hem de çalışanlara olumlu getiriler kazandıracaktır (Özer ve Urtekin, 2007: 122).

2.3. Örgütlerde Politik Davranış

2.3.1. Politik Davranış Kavramı

Kişileri, etkilemek ve ikna edebilmek ve neticesinde kişisel çıkar sağlamak maksadıyla kullanılan taktik ve stratejiler politik davranış olarak adlandırılmaktadır (Arıkan, 2011: 53). Politik davranışlar, biçimsel olmayan yetkiler, genel kabul görmemiş yönelimler ve resmi olmayan durumlardır. Genel olarak politik davranışlar, örgütlerde bulunan mevzuat, otorite ve yetkinlikler karşısında ayrımcılık ile çatışmalar doğuran yöntemlerdir (Bıyık, Erden ve Akdoğan, 2016: 102). Örgüt içinde çalışanlar, kendi pozisyonlarını yükseltmek amacıyla güç savaşına girişmişlerse, örgüt içinde politik davranışların başladığının anlamı ortaya çıkar. Politik davranışlar açısından bakıldığında, çalışanların arzuları, talepleri ve çıkarları çok önemlidir. Açık ve dürüst olmayan davranışlar, olayları olduğundan farklı gösterme gibi davranışlar, politik davranışlardır. Amaç, ulaşılmak istenene en kısa yoldan ulaşmaktır (Güney, 2015: 253). Politik davranış, örgütün genel olarak veya çalışanların bireysel çıkarlarının gerçekleşmesine hizmet etmektedir. Çalışanların bireysel olarak örgüt içindeki faydalarına ya da faydalarına olmayan, örgütsel rolle ilgisi olmayan faaliyetleri politik davranışlar kapsamaktadır (Farrell ve Petersen 1982: 405).

Politik davranışla ilgili pek çok tanım kullanılmaktadır. Bu tanımlamaların ortak özelliği örgütler içinde negatif algılanmasıdır. Çünkü politik davranışlar kişisel hedeflere ve kişisel çıkarlara hizmet etmek için kullanılır (Akgemici ve Gök, 2015: 183). Farklı tanımlar, politik davranışın çalışanlar ve örgütler için olumlu ve olumsuz durumları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Tanımlarda ortaya konulan, politik davranışların uygulanması değil, politik davranışı uygulamanın çalışanların algısı açısından değerlendirilmesidir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 24).

Çalışma hayatının politik davranışlardan arındırılmış olması ve bu şekilde işlerin görülmesi, olması gereken bir durum olarak görülse de, çalışma hayatının içinde politik davranışlardan kaçınmak mümkün değildir. Örgüt içinde yer alan, yöneticiler, çalışanlar, grup ve takımların, örgüt içinde menfaatleri, talepleri, hedefleri vardır.

Her bir bireyin, grup ya da takımın taleplerini karşılamak mümkün değildir. Sınırlı kaynakların olduğu bu ortamda, taleplere ulaşmak için politik davranışlar sergilenir (Doğan, Bozkurt ve Demirbaş, 2014: 40). Örgütler içinde gerçekleşen politik davranışlar, örgütlerin politik arena olarak tanımlanmasına neden olmaktadır. Örgütlerden bahsedilirken arena kavramının kullanılması, politik olan davranışlarla ilgili değişik tanımlamalardan kaynaklanmaktadır. Bu tanımların farklılığı genelde politik davranışların etkililiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bazılarına göre politik olan davranışlar, örgütler için olumlu olarak değerlendirilirken bazıların göre olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009: 145).

Çalışanlar örgüt süreçlerinde politik davranışlar algılamaları durumunda, işten ayrılma niyetine girebilirler, işlerini yapmayı sürdürebilirler ya da aynı şekilde iş süreçlerinde politik davranışları kullanabilirler (Ferris ve Kacmar, 1992: 94). Politik davranışların olumsuz algı oluşturmasından kaynaklı olarak bazı bireyler, politik davranışlardan kaçınacaklarını değerlendirerek farklı örgütleri çalışmak için tercih edebilirler. Fakat düşünceleri gerçeği yansıtmamakta, politik davranışlar örgütlerin için de var olmaktadır (Erdoğan, 1997: 27). Politik davranışlar; çalışanlarca, olumlu olmayan bir bakışla, bencilce, bazı zamanlar örgütte bulunan başka çalışanları ve yine örgüt genelini etkileyecek yöntemler olarak görülür. Bu görüş karşısında kimi çalışanlar, politik davranışlarla hedeflerine ulaşmakta ve bu durumdan fayda sağlayabilmeyi amaçlamaktadır. Kimi durumlarda çalışanlar yetkinlikleri olmadığı halde politik davranışlar sergileyerek, yetkinliği olan çalışanları geçerek terfi etme ve ödüllendirme durumları söz konusu olmaktadır (Başar ve Varoğlu, 2016: 753).

Politik davranışların algılanma biçimi bireylere, zamana, duruma göre farklılık gösterir. Dolayısıyla, politik davranışların objektif olduğu söylenemez. Örgüt içinde masumane bir düşünceyle ortaya konan bir davranış, bir karar veya bir uygulama, bazı çalışanlar tarafından politik olarak algılanabilir. Bu durumda çalışanlar doğru değerlendirme yapamazlar ve kendi davranışları da algıları doğrultusunda şekillenir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 24). Çalışanların politik davranış algıları, bireyler arasında farklılık gösterebilmektedir. Bunun sebebi, davranışının olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasının değişiklik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Politik davranışın farklı algılanmasını etkileyen faktörler; kişisel özellikler, zaman ve durumdur. Örgüt

içinde iyi niyet çerçevesinde yapılan bir davranış, çalışanlarca olumsuz olarak algılanabilmekte, ayrıca bunun tam tersi de gerçekleşebilmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 111).

Çalışanların algılamalarındaki farklılık, politik davranışların farklı yorumlanmasına sebep olmaktadır. Bireylerin amaçlarına ulaşmaları için sergilediği politik davranışlar, kimi çalışana normal gelmekte, kimi çalışanı ise rahatsız etmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demirbaş, 2014: 42).

2.3.2. Politik Davranışın Boyutları

2.3.2.1. İçsel ve dışsal boyut

İçsel ve dışsal boyut, örgüt içi ve örgüt dışı olarak ortaya konan politik davranışların tanımlandığı kavramdır. İçsel boyutta örgüt içinde bulunan kaynaklar etkili olmaktadır. Örgüt içinde çalışanların birbirine destek çıkması, misilleme yapmaları, bireysel hedeflerin önüne engel çıkarmaları, iyiliğe karşı iyilik beklemeleri gibi örnekler içsel boyut için verilebilir. Örgüt dışındaki bireyleri ve örgütleri iç işleyişe dâhil etmek ve bilgileri örgüt dışına sızdırmak gibi örnekler dışsal boyut için verilebilir (Erdem ve Alayoğlu, 2016: 89).

Çalışanların politik davranışta bulunmaları durumunda, politik davranışta kullandığı kaynakları örgüt içinden veya dışından elde etmeye çalışmaktadır. Politik davranışın dışsal boyutunda örgüt dışındaki unsurları hedefleri doğrultusunda yöneltmektedir. Bu boyuta örnek olarak; örgüt dışı bireylerle beraber hareket etme, örgüt bilgilerini örgüt dışındakilerine verme ve hukuk yoluna başvurmak verilebilir. İçsel boyutta da örgüt içindeki unsurlar kullanılır. Bu boyuta örnek olarak; misilleme yapma, iyiliğe karşı iyilik bekleme, işleri zora sokma, itiraz etme, örgüt içi bireylerle hareket etme, isyan etme ve kargaşa çıkarmak verilebilir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 138).

2.3.2.2. Yatay ve dikey boyut

Örgütlerde, politik davranışlardan kaynaklanan etkilenmelerin hangi pozisyonda olan çalışanları ya da departmanları etkilediğini belirleme amacıyla kullanılan boyuttur.

Çalışanlar arasında ayrım yapılamadan, tümü tarafından kullanılan boyuttur. Hiyerarşik yapılanma dikkate alınmadan yapılan şikâyetler ve talepler dikey boyuta örnek olarak verilebilir. Yatay boyuta ise, çalışanlar arasında işlerin çıkarla yürütülmesi ve resmi olmayan ilişkilerin üzerine yoğunlaşmak örnek verilebilir (Erdem ve Alayoğlu, 2016: 89). Bu boyutlarda, çalışanlar arasında benzer seviyede ve astlar ile üstler arasındaki etkileme taktiklerinden söz edilebilir. Dikey boyuta örnek olarak; hiyerarşik yapılanmayı atlamak, mentor-mentee ilişkisi, yağcılığa başvurmak ve yöneticilere şikâyette bulunmak verilebilir. Yatay boyuta örnek olarak; resmi olamayan ilişkiler, koalisyon, ilişkilerde çıkar gözetmek ve yardım etme teklif etme verilebilir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 138).

2.3.2.3. Meşru ve meşru olmayan boyut

Çalışma hayatında kullanılan, çalışanlar ve yöneticiler tarafından yadırganmayan hatta işin gerekleri için kullanılan boyut meşru boyuttur (Erdem ve Alayoğlu, 2016, 89). Meşru boyuta örnek olarak; güçlülüğü bilinen bireylerle ilişki içinde olmak, yöneticilere şikâyette bulunmak, hiyerarşiyi atlamak, kurallara tam bağlılık ya da kural tanımayarak işlerin yapılmasını engellemek verilebilir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 139). Örgütlerin kültür yapısını bozan, işlerin kurallara göre yapılmasını engelleyen, çalışma ortamına hiçbir katkısı olmadığı gibi zarar veren boyut meşru olmayan boyuttur (Erdem ve Alayoğlu, 2006: 89). Çalışanlar, başarıları için ortaya koydukları politik davranışlardan meşru olmayan boyutta olanları, kendilerine olumsuz katkı sağlayacak düzeydeyse, meşru olmayan boyuta yönelmeyeceklerdir. Yetkinlikleri ve başarı seviyeleri yüksek çalışanlarla ve tecrübesi fazla olmayan çalışanlarda politik davranışların meşru olmayan boyutunu kullanma oranı daha yüksektir (Robbins ve Judge, 2015: 434).

Örgüt süreçlerini olumsuz etkilediği için bazı davranışlar meşru olarak görülmemektedir. Meşru olmayan boyuta örnek olarak; ispiyon mekanizmasını kullanmak, protesto eylemi yapmak, hastalık bahanesiyle grup halinde mesaiye gitmemek ve kurallara uygun davranmamak verilebilir. Çalışanların gösterdikleri davranışlar sonucunda olumsuz etkilenebileceklerinden meşru olmayan boyutu tercih etmemeleri olasıdır (İslamoğlu ve Börü, 2007: 139).

Örgütlerde güven ortamının tesis edilememesi ya da güven düzeyinin yüksek olmaması, çalışanlarda politik davranışların görülmesine ve görülen politik davranışların artmasına neden olmaktadır. Güven ortamının tesis edilmesi örgütler için önemli bir konu olup, meşru olmayan politik davranışların görülmesini engellemektedir (Robbins ve Judge, 2015: 434).

2.3.3. Politik Davranışın Uygulayıcıları (Politik Aktörler)

Örgütlerde politik aktörler, iç ve dış aktörler olmak üzere ikiye ayrılır. Örgütlerin içinde bulunan aktörler; örgütlerde devamlı olarak çalışan her seviyedeki yöneticiler ve çalışanlardır. Örgütlerin dışında bulunan aktörler ise; örgüt yöneticileri ve çalışanları üzerinde etkisi olan ya da etki kurmaya çalışan, çalışan sendikaları, birlikleri, çevrede olup etki sahibi olan kişi ya da gruplardır (Erdem ve Alayoğlu, 2016: 87).

Sendika, çalışanların hak ve menfaatlerini korumak için kurulan örgüt olarak tanımlanabilir. Sendikalar sivil toplum kuruluşlarının içinde yer almaktadır. Günümüz dünyasında sendikalar, devletlere ve örgütlere söz geçirebilecek oluşumları meydana getirmektedirler (Öztürk, 2013: 283). Çalışanların sendikalara üye olup olmadığına bakılmaksızın, örgütler sendikalarla karşı karşıya gelmektedir. Dolasıyla örgüt yönetimleri ve sendikaların birbirlerinden etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Sendika ve çalışanların iş gördüğü örgütlerin orta noktada buluştuğu durum, çalışanların her iki örgüte de mensup olabilmeleridir (Özçelik, 1995: 27).

2.3.4. Politik Davranışın Uygulama Araçları (Politik Taktikler)

Politik taktikler, son yıllarda bilim adamları tarafından fazlasıyla incelenmiş, konuyla ilgili birçok araştırma ortaya konmuştur (Arıkan, 2011: 53). Çalışanlar, örgütlerde ast-üst olması fark etmeden, amaçlarına ulaşabilmek için politik taktikleri kullanabilirler. Politik taktiklerden fazla ve devamlı olanların yanı sıra az ve devamsız olanları da mevcuttur (Erdem ve Alayoğlu, 2016: 88). Etkileme süreçlerinde taktikler kullanılır. Bu taktikler belirlenen sonuçlara ulaşabilmek için, çalışanların sergiledikleri davranışlardır. Etkileme taktikleri; bir çalışanın, başka çalışan ya da çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmek amacıyla yaptığı

faaliyetleri kapsamaktadır (Yüksel ve Bolat, 2016: 175). Örgütlerde çalışanlar, değişen örgüt politikaları, rekabette artış gibi sebeplerle kendi faydalarına politik taktikler geliştirirler. Uygulanan bu taktikler, çalışanların işlerine devam etmelerinde, terfi etmelerinde, maaş artışı almalarında ve daha iyi iş imkânları bulmalarında etkili olmaktadır (Yaylacı, 2006: 93). Çalışanlar örgütlere katılım sağladıkları anda, örgüt içinde yer alan politik davranışları fark etmekte ve politik davranışlarının etkilerini hissetmekte olup bu durumla çalışmaya devam edeceğinden, maruz kaldığı politik davranışlara karşı taktik geliştirmektedirler (Demirel ve Seçkin, 2009: 150).

İzlenim yönetimi, bireylerin karşılıklı davranışlarını algılamalarıyla ilgilidir. Birey karşısındaki kişinin kendisini algılama biçimini değerlendirerek, taleplerini o doğrultuda şekillendirir (Erdoğan, 1997: 28). Bireyler, diğer bireylerin kendileri hakkındaki düşüncelerini merak ederler. Eğer diğer bireyler kendi arzuladıkları şekilde değerlendirme yapmazlarsa mutsuz olurlar. Birey, çevresindeki bireylerin, kendileri hakkında istedikleri yönde değerlendirme yapmaları için çaba sarf eder. Bu durum ile ilgili sonuçları, değerlendirme aşamalarında almak isterler (Doğan ve Kılıç, 2009: 54). Örgütlerde bireyler, üstlerinin desteklerini sağlayabilmek için, bireysel özelliklerini ve yetkinliklerini üstlerine sunmaya çalışırlar, bu durum bireysel fayda elde etmelerine yardımcı olur. Önemli olan üstlerin ve diğer çalışanlarca oluşan algıyı sürdürebilmektir. Davranışlarını bu şekilde sergileyen bireyler, davranışlarının diğer bireyler tarafından nasıl algılandığını önemserler (Yaylacı, 2006: 103). Çalışanların, diğer çalışanlar üzerindeki izlenimlerinin istedikleri şekilde oluşturulması ve izlenim seviyesinin devam ettirilmesine izlenim yönetimi denmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 439).

Koalisyon, çalışanın bir işi gerçekleştirebilmesi için, beraber çalıştığı bireyleri ikna etmesi neticesinde, çalışanların bir bölümüyle ortak hareket etmesi ve isteklerini birlikte kabul ettirmeleridir (Barbuto ve Moss, 2006: 31). Çalışanlar, bireysel istekleriyle oluşan hedeflerine ulaşmak için, kendi çevrelerinde bulunan bireylerin desteğini almak ve onlarla koalisyon kurmak maksadıyla destek oluşturma taktiğini kullanabilir (Kipnis, Schmidt ve Wikinson, 1980: 451). Kendi yöneticileriyle çözüm sağlayamadıkları konulara koalisyon kurarak ya da üst düzey yönetim mekanizmasına başvurarak taleplerine ulaşmak istemektedirler (Doğan, Bozkurt ve

Demirbaş, 2014: 45). Örgüt içinde yöneticileriyle dostluklar kuran, birlikte sosyal faaliyetlere katılan çalışanlar, diğer çalışanlara nazaran taleplerine daha kolay ulaşacaklardır (Erdoğan, 1997: 29).

Çalışanlar, daha iyi pozisyon ve ücret elde etmek, performans değerlendirme notunu yükseltmek amacıyla icra ettikleri olumlu faaliyetleri abartarak, olumsuz faaliyetlerin üstünde durmayarak yöneticileri etki altına almaya çalışmak için kendini farkettirme taktiğini kullanabilirler (Arıkan, 2011: 54). Bireyin, amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticisini ya da karşısındaki kişiyi etkileme maksatlı davranışlar gösterebilir. Bireyin fazla bilgisi olmasa bile konuyu çok iyi biliyormuş gibi gözükebilir (Erdoğan, 1997: 29). Çalışan bireyin, görev verilmesi durumunda işlerin üstesinden gelebileceğinin algısını yaratması, kendini sunma taktiğidir. Çalışan hedeflerine ulaşabilmek, karşısındakini etkilemek için geçmiş görevlerinden, üstünlüklerinden ve bireysel özelliklerinden bahseder (Yaylacı, 2006: 100).

İsteklerini yerine getirilmesini isteyen bir birey, göze girme taktiğiyle, istekte bulunduğu bireyin neşeli anında isteklerini iletmeye, isteklerini iletirken pozitif olmaya ve karşısındakine iltifat etmeye çalışır (Appelbaum ve Huggs, 1998: 86). Bu taktikle, çalışan talepte bulunacağı bireye övgüler ve iltifatlarla etkilemesi ve bu yöntemle isteklerinin yapılması sağlanır. Ayrıca yöneticileri etkilemek ve onların gözünde olumlu imaj oluşturmak için çalışanlar olumlu davranışlar sergilemeye çalışırlar (Barbuto ve Moss, 2006: 31).

Örgütlerinde bulunan üst kademe yöneticilerini devreye sokarak, isteklerinin yerine getirilmesi maksadıyla yöneticilerini etki altına alma taktiği, üst makama başvurma taktiğidir (Arıkan, 2011: 54). Üst makamları kullanma taktiğinde; talep ve isteklerin üst makam istiyormuş gibi gösterilerek karşıdaki kişinin etkilenmesi ya da üst makamlara bilgi verilerek karşıdaki kişinin etkilenmesi yoluyla isteklerinin yerine getirilmesini sağlamak amaçlanmaktadır (Yukl ve Falbe, 1990: 133).

Birey kimi zaman karşısındaki kişiye tavizler verebilir, yardım edebilir, karşısındaki kişinin talepleri doğrultusunda kararlar alabilir. Bireyin bu davranışlarının amacı, gelecekte kendisinin de karşısındaki kişiden yapacağı taleplerin geri çevrilmemesidir.

Bu durumda bireyin karşıdaki kişiye yönelik uyguladığı taktik, iyilik yapıp, iyilik beklemektir (Erdoğan, 1997: 29). İyilik yapıp iyilik beklemek taktiğinde karşılıklı çıkar beklemek söz konusu olmaktadır. İslamoğlu ve Börü'nün (2007) çalışmalarında karşılıklı çıkar gözetmek bir politik davranış olarak ortaya çıkmıştır.

Mübadele taktiği, talep edilen davranışların gerçekleştirilmesi için, karşıdaki kişiye açık olmayan bir şekilde ödül vaadinde bulunulması ya da yapılan bir iyiliğin hatırlatılmasıdır (Arıkan, 2011: 54). Mübadele bir taktik olarak ele alındığında, bir çalışanın diğer çalışana istenen davranışı gerçekleştirmesi ya da kendisine destek verilmesi bu durumdan kendine fayda sağlayacağı veya çalışana daha önce yapılan bir iyilik hatırlatılarak istenen davranışın gösterileceği şeklinde ifade edilmektedir (Yukl ve Falbe, 2016: 133). Yani yapılan bir iyilik karşılığında iyilik beklenmesidir (Doğan, Bozkurt ve Demirbaş, 2014: 57).

Taktik olarak geçen atılganlık, diğer taktiklerden farklı olarak ima etme yoluyla kullanılmaz. Talepler açık ve anlaşılır bir şekilde iletilir ve taleplerinin gerçekleşmeme durumunda talepte bulundukları kişiyi tehdit edebilirler (Arıkan, 2011: 54). Taleplerin yerine getirilmesi ve karşıdaki kişinin desteğinin sağlanması için taleplerin iletilmesi ve gerektiğinde tehdit etme taktiklerinin kullanılması yöntemidir. Bu taktikler dayatma olarak da adlandırılmaktadır (Yukl ve Falbe, 1990: 133). Yöneticilerle çatışmaktan kaçınmamak, sorun çıkarmaktan korkmamak, zor çalışan durumunda olmak, yöneticilere ne yapılması konusunda fikirler vermek, gergin ortam yaratmak gibi eylemler içeren taktik türü meydan okumak ve iddiacılık taktiğini oluşturur (Yaylacı, 2006: 101).

İkiyüzlü davranmak İslamoğlu ve Börü'nün (2007) çalışmalarında politik davranış şekli olarak ortaya konulmuştur. İkiyüzlü davranışlarda samimiyet ve tutarlılık bulunmamaktadır. Davranışlar kişilere, durumlara ve çıkarlara göre farklılık gösterebilmektedir.

Çalışanların bireysel farklılıkları ve içeriksel faktörler; değişik durumlarda bireylerin seçeceği taktiği, seçilen taktiğin bireyler üzerinde nasıl bir etki bırakabileceği üzerinde etkileri vardır (Yaylacı, 2006: 96). Yöneticiler, çalışanlarını ve

motivasyonlarını etki altına alabilmek için politik davranışları kullanabilirler. Yine çalışanlar mübadele ve destek oluşturma politik taktikleriyle, örgüt faydasına karar alınması doğrultusunda davranışlarda bulunabilirler. Bahsedilen bu taktikler, her ne kadar örgüt yararı için gözükse de, örgütün genel işleyişini bozabilecek, iş tatmininde düşüşe ve adalet algısının olumsuz yönde değişmesine neden olabilmektedir (Arıkan, 2011: 53).

Performans değerlendirme aşamasında politik taktilerin kullanılmasının, performans değerlendirme sonuçlarına olumlu katkılar sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte ücret ve terfi durumlarına politik taktiklerin katkıları belirlenmiştir. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarında politik taktiklerin uygulaması, sonuçlara katkı yapacağı belirtilebilir (Higgins, Judge ve Ferris, 2003: 102). Örgütlerde yöneticiler, çalışanlar tarafından kullanılabilecek taktiklerin, ne maksatla ortaya konacağının bilgisine sahip olmaları, onlara örgüt yönetiminde kolaylık sağlayacaktır. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, yöneticiler çalışanların politik taktikleri uygulama bilgilerini kullanabilirler. Ayrıca politik taktiklerle hâkimiyet kurmak isteyen çalışanlara engel olmak mümkün olacaktır. Yöneticilerin, politik taktiklere engel olmak maksadıyla belirsiz durumların oluşmasına engel olabilmeleri mümkündür (Erdoğan, 1997: 31).

Politik taktiklerin, kullanımın düzeyini belirlemede örgütlerin yapısının önemli bir etkisi vardır. Örgütün, kamu örgütü olması ya da olmaması, örgütün küçük ya da büyük olması politik taktiklerin seçiminde etkili olmaktadır. Çalışanların sayı olarak belirli seviyenin üzerinde olduğu kamu kurumlarında, taktiklerin kullanım düzeyi yüksek olup, çalışanların belirli taktiklerin üzerine yoğunlaşmaları mümkündür (Yaylacı, 2006: 98).

2.3.5. Politik Davranışın Öncülleri

2.3.5.1. Bireysel faktörler

Örgüt çalışanlarının kişisel özelliklerinin politik davranışlara meyilli olması, çalışanların kendilerine dokunmadığı sürece durumlara kayıtsız kalması, diğer çalışanlar tarafından dışlanabileceklerini düşünmeleri, hızlı kariyer yapma amaçları,

kendilerinin örgüt için önemli olduklarını diğer çalışanlara algılatma çabalarıyla genellikle karşılaşılabilmektedir. Gücü olan kişilerin desteğini alma, yöneticilere şikâyette bulunma, örgüt içindeki kaynakları şahsi menfaatleri için kullanma, iyilik yapıp karşılığını bekleme gibi davranışlar bireyler tarafından sergilenebilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009: 150). Örgütlerde, çalışanlar arasında içsel kontrol sahibi bireyler, olaylara daha temkinli yaklaşmakta olup ortaya çıkan durumu kendi faydalarına yönlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Kişilik özellikleri arasında makyavelizm olanlar da politik davranışlar sergilemeye meyillidir (Robbins ve Judge, 2015: 433).

Bireysel faktörler; bireylerin kariyer hedefleri, güdüleri, örgütlerine katkıları ve yatırımları, ihtiyaçları, cinsiyetleri ve kişisel özellikleri gibi faktörler olduğu belirtilmektedir (Arıkan, 2011: 54). Çalışanlar, ne kadar uzun süre o bulundukları örgütte kalırlarsa ve örgüt için çaba sarf ederlerse, başarı beklentileri de orantısal olarak yükselmektedir. Bireylerin başarı beklentilerinin karşılanmaması durumunda, bireylerde politik davranışlara yönelim düzeyleri de artmaktadır (Armağan, 2005: 97).

Örgütler içerisinde savaşçı diye nitelenen çalışanlar, sonuca ulaşmak için izlenecek yolları düşünmez, sadece sonuca ulaşmayı düşünürler. Bu durum da politik davranışları beraberinde getirir. Savaşçılar, sonuca ulaşmak için, örgüt içinde bulunan çalışanlardan faydalanmaktan geri kalmazlar. Savaşçılardan bazıları, bulundukları pozisyonu korumayı, bazıları da yeni pozisyonlar elde etmeyi amaçlar (Güney, 2015: 255).

2.3.5.2. Örgütsel faktörler

Örgütlerde ortaya çıkan politik davranışların, ortaya çıkma nedeni bireysel ve çevresel faktörlerden ziyade örgütsel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin örgüt kültürlerinin oluşmasındaki payları büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin politik davranışlarından diğer çalışanlar da etkilenmektedir. Çalışanların politik davranışlarının sınırları, yöneticilerinin politik davranışlarının sınırlarıyla benzerlik taşımaktadır (Armağan, 2005: 97). Örgüt içinde performans

ölçümünde rasyonel olmayan ölçütlerin kullanılması, liyakat değil de kayırmacılığın ön plânda tutulması, kaynakların adaletli dağıtılmaması, terfi ettirilecek personelin itaat edecek personelden seçilmesi gibi davranışlar örgütlerde görülen politik davranışlardandır. Örgüt içinde belirtilen politik davranışların ortaya çıkması, çalışanların da politik davranışlar sergilemesine yol açacaktır (Demirel ve Seçkin, 2009: 150).

Bazı örgütler için politika yadırganmayıp, çalışanlar tarafından kullanırken, bazı örgütler tarafından uygun kabul edilmeyip, çalışanlar tarafından gizlilikle kullanılmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011: 23). Rollerin örgüt içinde tam belirlenememiş olması, rol belirsizliği durumunu ortaya çıkarmaktadır. Belirsiz ortamlarda amaçların gerçekleştirilmesi için politik davranışların görülmesi olasılığı artacaktır (Robbins ve Judge, 2015: 434). Çalışanlar tarafından, örgüt içinde verilen kararlardan belirsizlik ve yetersizlik taşıyanları kabul edilmez ve kendi yorumlayış şekillerine göre kararları uygular ve politik davranış veya davranışlar ortaya koyarlar. Aynı şekilde kararların ortaya çıkmasında görüşü olmayan çalışanlar, kararların desteklenmesi konusunda isteksiz olup, kararlara uyum konusunda çaba göstermezler (Güney, 2015: 254).

Örgütlerde, kaynakların sınırlı olması ve kaynak bölüşümünde çalışanların rekabet içinde olmalarından dolayı, örgütte politik davranışların görülmesi ve çalışanların birbirlerine karşı politik taktikler geliştirmesi doğaldır (Arıkan, 2011: 53). Politik davranışların ortaya çıkma nedenleri olarak; yöneticilerin rollerindeki değişiklikler, adaletli kaynak dağıtımının olmaması, örgüt içindeki belirsizlik ortamları, doğru olmayan uygulamalar, çatışmalar, güç mücadeleleri ve çevre ile ilgili etmenler sayılabilir (Erdem ve Alayoğlu, 2016: 94). Örgütlerde bulunan kaynakların kıtlığı, çalışanların bu kıt kaynaklara ulaşabilmeleri için ortaya çıkan rekabet anlayışıyla, çalışanlar birbirlerine üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Üstünlük mücadelesi için çatışmaya giren çalışanlar, politik davranışlara yönelmektedir (Armağan, 2005: 95). Örgütler, zamanın şartları doğrultusunda daha verimli olabilmek için küçülmeyi hedeflemektedir. Bu durum, çalışanlarda sahip olduklarını kaybetme korkusu yaşatacak ve onları politik davranışlara yöneltecektir. Kaynak dağıtımı küçülme

sonrasında tekrar değerlendirilmesi durumunda görülen politik davranışlarda artış olacaktır (Robbins ve Judge, 2015: 434).

Örgütler için politik davranışlardan uzaklaşmanın zor olduğu, politik davranışların amaçlarının çalışanların diğer çalışanları etki altına alarak, hedeflere ulaşma ve kendisine kazanç sağlama olduğu bilinmekte olup, bu kavram örgütlerin ve bireylerin etkileme-başarma seviyelerini anlamak için önemli bir faktördür (Bursalı ve Bağcı, 2011: 25).

Örgüt yönetimlerinde; yetki karmaşası varsa, yetki karmaşasından boşluklar doğuyorsa, boşlukları doldurmak maksadıyla rekabet önemli bir kavram haline geldiyse, rekabette ön plâna çıkmak için çalışanlar tarafından politik davranışlar kullanılabilmektedir. Örgüt yönetimlerinin politik davranışlara müdahale etmemesi durumunda, politik davranışlarda artışlar meydana gelmektedir (Başar ve Varoğlu, 2016: 754). Çalışanlar örgütlerinde, bireysel beklenti düzeylerini karşıladıklarında, örgütlerin politik olarak algı oluşturma düzeyleri düşecek, çalışanlarda örgüt faaliyetlerini adaletli olduğunun algısı oluşacaktır. Tersinde bir durumun ortaya çıkması durumunda, yani beklentilerinin tam karşılanmama durumu söz konu olduğunda, örgütlerin politik algı oluşturma düzeyleri yükselecektir ve politik davranışların, çalışanlar tarafından ortaya konulmasına neden olacaktır (Bursalı ve Bağcı, 2011: 28).

Örgütlerin performans ölçümlerinin sübjektif değerlendirmelere açık olması, kararların gizlilik içinde alınması ve şeffaflıktan söz edilememesi politik davranışların görülmesini sıklaştırır (Doğan, Bozkurt ve Demirbaş, 2014: 42).

Çalışanların, örgütleriyle veya diğer çalışanlarla alakalı politik algılamaları etkileşim halinde olup, döngü içindedir. Yani, bir birey örgüt içinde uygulamaları ve diğer çalışanların davranışlarını politik olarak algılaması durumunda, kendisinin de politik davranışlara yönelmesi olasıdır. Böylelikle örgüt de politik havaya bürünmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 24).

2.3.5.3. Çevresel faktörler

Globalleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan, düzensizlik, belirsizlik, karmaşık yapı, teknolojik gelişmeler, örgütlerin değişim aşamaları, hedef kitlelerin karar verici mekanizmalar durumuna gelmesi, beklentilerin yükselmesi, bu konuların her biri çatışma kaynağı olarak değerlendirilmekte yazılı basında politik davranışların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Armağan, 2005: 96).

Günümüzde, örgütler için politik davranmamak, kaçınılması zor durumlardan biridir. Her gün daha karışık çevresel girdilerin odağında olan örgütler, rekabette geride kalmamak için sürekli bir değişim ve dönüşüm halindedir. Bu duruma, örgütlerin kıt kaynaklarla faaliyetlerini yürütmeleri ilave olunca örgütlerin politik hale gelmesi kaçınılmazdır (Bursalı ve Bağcı, 2011: 23).

2.3.6. Politik Davranışın Çıktıları

2.3.6.1. Kendi kendine hizmet davranışı (self-serving)

Örgütlerin içinde sergilenen davranışlar, bilinçli ve bilinçsiz olarak ikiye ayrılmaktadır. Politika içeren davranışlar bilinçli davranışları oluşturmakta olup, çalışanlar örgütleri içinde hedeflerini gerçekleştirmek, kendilerine fayda sağlamak maksadıyla bu davranışları ortaya koyarlar. Çalışanların kendi çıkarları için değil, diğer çalışanların menfaatleri için yaptıkları bilinçsiz davranışlar, politik davranış değildir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 23).

Çalışanlar, politik davranışlara maruz kaldıklarında; örgütten ayrılabilirler, devamsızlık yapabilirler, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlık yaşayabilirler. Bu durumlar haricinde, çalışma arkadaşlarıyla bilgi paylaşmayabilirler, politikaları ve prosedürleri usulünce kullanmayabilirler, yağ yakmayı hedeflerine ulaşmak için seçebilirler, kendi menfaatlerine hizmet etmesi için, diğer çalışanları suçlayıcı ve kötüleyici davranışlar sergileyebilirler (Demirel ve Seçkin, 2009: 149).

2.3.6.2. Örgütsel hedeflere karşıt hareket

Örgüt içinde politik davranışların sergilenmesi çalışanların hak etmediği kazançlara neden olduğundan, ortaya konan emek karşılığında elde edilen kazançlarda dengesizlikler meydana getirir. Bu nedenden dolayı çalışanlar örgüt içindeki politik davranışlara tepki göstermektedirler (Başar ve Varoğlu, 2016: 755). Çalışanların politik davranış algılarının olumsuz veya olumlu olması durumunda, diğer çalışanlar ve yöneticilere karşı olan davranışlarında, örgütlerinde ve yaptıkları işlerde etkili olacaktır. İşlerin neticesinde ortaya çıkan sonuçlar da bu durumdan etkilenecektir. Dolaysıyla, örgütlerin faaliyetlerinde, çalışanların politik davranış algıları önemli unsurdur (Bursalı ve Bağcı, 2011: 25). Örgütlerde çalışanlar, politik davranışlara karşı değişik tepkiler geliştirirler. Bu tepkiler; politik davranışlara katılma, politik davranışlara katılmama ve işten ayrılmaktır. Politik davranışlara katılmayan çalışanlar, işlerine kendilerini vererek verimlilikte artış sağlarlar. Politik davranışlara katılan çalışanlar ise ya başarılı olurlar ya da başarısız olurlar. Politik davranışları sonucu başarısız olan çalışanlar, iş tatminsizliği ve stres yaşarlar. Ekonomik anlamda yetersiz olup işten ayrılamayan çalışanlar, iş yerine geç gelmek, ihmalkârlık göstermek ve işe devamda sorun çıkarmak gibi davranışlara yönelebilirler (Kacmar ve Carlson, 1997: 630).

Örgütler için politik değerlendirilmesinin yapılması, politik davranışlara meşruluk kazandıracaktır. Politik davranışlar, örgütler için olumsuz davranışlar doğurabilecektir. Politik davranışların, çalışanlara karşı kullanılması örgüt içindeki çatışmaları arttırabilmektedir. Bu davranışlar karşısında örgüte karşı tehditler baş gösterebilecektir. Örgüt yöneticileri, politik davranışları kontrol altına alabilme kabiliyetine sahip olmalıdırlar (Demirel ve Seçkin, 2009: 157).

Örgütlerde politik davranışlarla sahip olunan faydalar, çalışanların örgütsel algısına zarar vermekte olup, yine çalışanlar tarafından haksız eylemler olarak görülmektedir. Bu durumun sonucu olarak, yönetim karşıtı görüşler ve güven azalımı çalışanlarda görülmekte olup, örgütsel bağlılık algısında olumsuz değişimler gözlemlenmektedir (Başar ve Varoğlu, 2016: 753).

Örgüt yöneticileri, örgütler için politik davranışlar kaynaklı olumsuzlukların, oluşmaması için örgüt içi iletişim seviyesini yüksek tutmalı, bilgi akışının düzenli şekilde yapılmasını sağlamalıdır. Politik davranışların sergilendiği örgütlerde, politik davranışların merkezinde bulunan bireylerin yönetimine önem verilmeli ve takım halinde çalışmak özendirilmelidir. Çalışanlarda oluşan örgütsel adalet algısının yüksek olması, politik davranışların sergilenmemesini, sergilenmesi durumunda ise olumsuzluklarını engelleyecektir (Bostancı vd., 2016: 5696).

2.3.6.3. Kaynak ya da menfaat dağıtımı

Örgütlerde politika algı olarak, gizemli ve muhtemel fayda sağlayan yönleriyle, çalışanların ilgisini çekmiştir. Örgütlerde politikanın kullanım alanı değerlendirildiğinde kamu örgütleri de kapsam içine alınmalıdır. Çünkü bu örgütlerde de üstünlük sağlama arayışları vardır (Bıyık, Erden ve Aydoğan, 2016: 101). İnsanlar belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek amacıyla örgütler meydana getirirler. İnsanların örgüt içindeki hedefleri ortak olmasına rağmen, kendi menfaatleri için ve hedeflerine ulaşmak için farklı yollar ararlar. Bundan dolayı örgütlerin politik oluşum olduğu değerlendirilebilir. (Başar ve Varoğlu, 2016: 751). Akılcı düşünüp kendi menfaatleri doğrultusunda çalışan bireyler değerlendirildiğinde, diğer çalışanların davranışlarından zarar elde etmesi önemli değildir. Onlar için önemli olan kendilerinin menfaatlerine ulaşmalarıdır. Bu durumu kendilerince haklı görebilmektedirler. Örgütlerde tüm çalışanların menfaatlerini söz konusu olduğunda, örgüt içi çatışmaların olmaması mümkün görünmemektedir (Bursalı, 2017: 152).

2.3.6.4. Güç kazanma

Örgütlerin içindeki işler güce sahip olunmasıyla daha kolay gerçekleştirilecektir. Yöneticiler sahip oldukları gücü arttırmak istediklerinde, diğer çalışanlarında kendilerine olan bireysel bağımlılıklarının da artmasını talep edeceklerdir. Yöneticisin belli yetkinliklere sahip bireylere ihtiyaç duyduğunda, eğer kendisi bu yetkinliklere sahip ise gücü artabilir. Gücünü tüm çalışanlar arttırmaya çalışırsa bu sefer örgüt içinde bir yarışma ortamı oluşacaktır (Robbins ve Judge, 2015: 443).

Örgütün süreçlerinin her aşamasında, örgütler için temel bir kavram olan güçle ve güç doğrultusunda ortaya konulan politik davranışlarla karşılaşılmaktadır (Armağan, 2005: 92). Günümüz için bir değerlendirme yapılacak olursa, örgütlerin faaliyetlerinde, güç ve politika kavramları, önemli birer etken olduğu kabul edilmektedir (Erdoğan, 1997: 21).

Örgütlerin çıktılarına etki etme kapasitesi örgütsel gücü tanımlamaktadır. Örgütlerin aktörlerinin, gücün kullanılmasıyla ilgili yapacakları tercihler sonunda çıktıları etkileme kapasitesi ortaya çıkmaktadır (Şenturan, 2014: 80). Örgütlerin içlerinde bulunan çalışanlar kendi çıkarlarına hizmet etmesi için örgütte bulunan diğer çalışanlara karşı belirli davranışlar sergileyebilirler. Çalışanların bu davranışlar, politik davranışlardır ve amacı örgüt içinde güç sahibi olmak, gücü kendi yararlarına kullanabilmektir. Fakat politik davranışların örgüt için yararlı ve zararlı sonuçları olabilir (Bostancı vd., 2016: 5695).

Bireyler arasında ilişkinin kurulması durumunda güç kavramından da söz etmek mümkün olacaktır. Bireyler arasında gerçekleşen ilişki politik davranış ve güç kavramı arasında var olan ayrımı belirginsizleştirmektedir. Politik davranışların yapıları anlamında güç kazandıkları durumlardan birisi, yönetici konumunda bulunan çalışanların diğer çalışanların menfaatlerine ne oranda karşılık verdikleridir (Demirel ve Seçkin, 2009: 146).

Bireylerin örgüt içinde gerçekleştirdikleri politik davranışların birçok kullanılma amacı vardır. Amaçların nihai sonucu bireylerin örgüt içinde güç kazanmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin yapıları itibariyle politik sistem olduğundan politik davranışlarının görülmesi normaldir (Akgemici ve Gök, 2015: 186). Diğer bireyleri etki altına alma kapasitesi olarak değerlendirilen gücün, örgütlerde eylem haline geçirilmesi sürecinde kullanılan politika, örgüt yöneticilerinin dikkate alması gereken bir kavramdır (Atay, 2010: 65). Örgüt içinde çalışanlar arasında güç kazanma yarışı başladığında, çalışanlar politik davranışlar gösterirler (Güney, 2015: 252). Yöneticiler örgütlerde, güç ve politika kavramlarıyla ilgili hassasiyet göstermelidirler. Güç kavramı dikkate alınmadığı zaman, örgütlerin

çıkarlarına değil, çalışanların sergilediği politikalar sonucu, bireysel çıkarları doğrultusunda kullanılabilecektir (Erdoğan, 1997: 21).

2.4. Güç Mesafesi, Örgütsel Adalet ve Politik Davranış İlişkisi

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, politik davranışların daha sık görülebileceği ve çalışanların örgütsel adalet algısının da olumsuz olacağı belirtilebilir. İletişimin yeterli seviyede olmaması, bilgi aktarımının dikey örgüt yapılanmasına göre yapılması, çalışanların talep ve isteklerini yöneticilerine bire bir iletememesi gibi durumlar güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde görülmektedir. Ayrıca bu tip örgütlerde, bilgi dedikodu olarak çalışanlar arasında yayılır. Örgütlerin bu yapısını değiştirmek zordur ve bu durum örgüt kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. Çalışanlar bu durumlarla mücadele etmek ve kazanımlar elde etmek maksadıyla politik davranışlara yönelebilirler. Amaçlarına ulaşmak isteyen çalışanlar, gücü elinde bulunduran yöneticilere yağcılık yapabilir ve kendi yöneticilerini atlayıp otorite sahibi yöneticilere ispiyonculuk yapabilirler. Dolayısıyla, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların başarısı politik davranışları ne kadar iyi gerçekleştirdikleriyle doğru orantılıdır, denebilir. Örgüt içinde politik davranışlarla kazanımlar elde edilmesi, çalışanların örgütsel adalet algılarını zayıflatabilir. Örgütsel adalet algısı zayıflayan çalışanlar da, amaçlarına ulaşabilmek için politik davranışları kullanabilirler. Bu durum kısır döngü oluşturabilir ve örgütlerde içinden çıkılmaz bir hale gelebilir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde demokratik bir yönetim tarzı hâkimdir. İletişimin önünde herhangi bir engel olmadığından, yöneticiler alınan kararları ve bu kararların neden alındığını çalışanlara açıkça aktarabilirler. Çalışanlar, süreçleri sorgulayabilir ve fikirlerini açıkça ifade edebilirler. İlişkilerin şeffaf olduğu bu tür örgütlerde politik davranışlara başvurma oranının düşük olduğu ve politik davranışa başvuran çalışanlara iyi gözle bakılmadığı söylenebilir. Demokratik yönetim tarzının uygulandığı, güç mesafesi düşük ve politik davranışların az görüldüğü veya görülmediği örgütlerde, çalışanların örgütsel adalet algılarının da olumlu olacağı söylenebilir. Çünkü politik davranışların görülmemesi, hakkaniyet çerçevesinde yönetimin sağlanması, iletişimin önünde herhangi bir engel olmaması önemli etken olarak belirtilebilir.

Örgüt içinde çalışanlarda örgütsel adalet algısı oluşması ve bu algının yerleşmesi durumunda, çalışanların politik davranışlar gösterme eğilimi azalacağı belirtilebilir. Bu durumun sebebi, çalışanların örgütsel adaleti büyük oranda algılaması, algılama sonucu olumlu davranışlar geliştirmesi ve politik davranışlardan sakınmalarıdır. Ayrıca bu durum çalışan devir oranını ve işten ayrılma oranını düşürür. İşten ayrılmalar arttığında adalet algısının çalışanlarda düştüğü anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, adaletin varlığı, çalışanların örgütlerine daha fazlasını verebilmeleri için bir motivasyon kaynağıdır (Kaya, Aydın ve Ayhan, 2016: 256). Yapılan araştırmaların sonuçları, örgütlerde adalet algısının yaratılması, örgütsel vatandaşlık algısının geliştirilmesine önemli katkı yaptığını ortaya koymakta olup, örgütlerde algılanan politik davranışların da örgütsel vatandaşlık algısının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Mathur, Nathani ve Dubey, 2013: 68). Araştırmalar, açıklama yapmanın ve prosedür adaletinin kişisel çıkarlarla yakın ve belirgin olarak ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Samimiyet, açıklama yapmanın ve prosedür adaletinin işveren ve çalışan işbirliğin önemli rolleri vardır. Bu nedenle çalışma ortamında örgütsel adalet algısının olması politik davranışların görülmesine ya da görülmemesine sebebiyet vermektedir (Ismail ve Daud, 2016: 28). Örgütsel adalet ve politikanın çalışanlarda davranışsal tepkilere yol açacağı bilinmelidir. Ödüllendirme, kariyer hedefleri ve örgüt içindeki hareketler göz önüne alındığında, politikanın örgütsel hayatın bir gerçeği olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt içinde politikanın yoğun olması, ödül dağıtımının, yarışma, güç ve politik davranışlara göre yapılması çalışanların stres seviyesini yükseltmektedir. Bunun yanında, yöneticiler tarafından örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanlara eşit muamele yapılması stresi azaltmaktadır (Nasurdin, Ahmad ve Razalli, 2014: 257).

2.5. İlgili Araştırmalar

Altay (2004), güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmasında, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma boyutu değişkenlerinde güçlü bir farkın ortaya konulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altınkurt vd. (2014), okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarında, yöneticilerin güç türlerinden uzmanlık gücünün kullanımını arttırmalarının uygun

olacağı, bu durumun sinizmin öğretmenlerde görülmeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Bakan ve Büyükmeşe (2010), liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırmasının incelendiği çalışmalarında, lider davranışının ülkemizde değişmesi ve demokratik liderliğin kullanılmasının uygun olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Birsel, İslamoğlu ve Börü (2009), kültürel boyutlar içerisinde şekillenen çatışma tarzlarının incelendiği çalışmalarında, kültürel değerlerin, çalışanlar ve yöneticilerde göz önüne alınmasıyla değişik çatışma çözme taktiklerinin ortaya çıkabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Akyüz ve Kaya (2015), kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolünün incelendiği çalışmalarında, ödüllendirici gücün iş tatmini üzerinde en çok etki yapan güç türü olduğunun sonucuna ulaşılmıştır. Gürbüz ve Bingöl (2007), çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimlerinin incelendiği çalışmalarında, yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dişil değerleri benimseyen, toplulukçu kültürü temel alan eğilimlerin yöneticilerde görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Kemikkıran (2015), güç mesafesinin yüksek olması durumunda eşitsizlik mi isteneceğinin incelendiği çalışmasında, eşitsizliğin güçlü bireylerin güçlerini sürdürebilmeleri için istenebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Koşar ve Çalık (2011), okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarında, örgüt kültürünün yöneticilerin gücü kullanma stilleriyle ilişkili olduğunun doğruladığı sonucuna ulaşılmıştır. Öncül, Deniz ve İnce (2016), Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesinin incelendiği çalışmalarında, girişimcilerin doğduğu, büyüdüğü ve yetiştiği çevrenin kültürel özelliklerini örgütlere yansıtma eğiliminde olduklarının sonucuna ulaşılmıştır. Şekerli ve Gerede (2011), Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumlarının incelendiği çalışmalarında, Türk pilotlarının yüksek güç mesafesine sahip olduğu, belirsizlikten kaçınma değerlerinin yüksek olduğu, daha bireyci oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Terzi (2004), üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algılarının incelendiği çalışmasında, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uslu ve Ardıç (2013), güç mesafesinin örgütsel güveni etkileyip etkilemediğini inceleyen çalışmalarında, güç mesafesi ve örgütsel güven düzeyi arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzun ve Tamimi (2007), örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun metaforlarla incelenmesi çalışmalarında, yöneticiler astların örgüt hakkındaki düşünceleri açığa çıkarıp, örgütsel faaliyetlerin daha etkin ve verimli yürümesini sağlamak için, örgüt içinde kullanılan metaforları önemsemeleri sonucuna ulaşılmıştır. Yaman ve Irmak (2010), yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesini inceleyen çalışmalarında, öğretmenlerin önemli kısmının yöneticileriyle ilişkilerinin arkadaşça ve dostça olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akgündüz ve Güzel (2014), örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini inceleyen çalışmalarında, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altınkurt ve Yılmaz (2010), değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi çalışmalarında, örgütsel adalet ve değerlere göre yönetim birlikte değerlendirildiğinde tutarlı bulgular tespit edilmiş, katılımcıların örgütsel adalet ve değerlere göre yönetmek görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmezken, branş ve okul türüne göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayık, Yücel ve Savaş (2014), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını inceleyen çalışmalarında, yöneticilerin etik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yordayan önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağcı (2013), çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelendiği çalışmasında, çalışanların örgütlerine yönelik adalet algılarının geliştirilmesi yoluyla bağlılıklarının artırılması mümkün olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Balaban ve Konyalı (2016), kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarında, duygusal tükenmenin örgütsel adalet üzerinde en etkili boyut olması nedeniyle duygusal tükenmeyi azaltıcı önlemlerin alınması aynı zamanda örgütsel adalet algısının da artmasına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Balık ve Şengül (2016), iş sağlığı ve güvenliğinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tükenmişliği üzerindeki rolünün incelendiği çalışmalarında, örgütsel adalet algısının tüm boyutlarıyla örgütsel bağlılık ve iş tükenmişliğiyle anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ve bu kavramlar üzerinde önemli bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bayarçelik ve Fındıklı (2017), iş tatminin,

örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık rolünün incelendiği çalışmalarında, banka çalışanlarının dağıtımsal ve etkileşimsel adalet değerlemeleri işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi gerek doğrudan gerekse iş tatmini aracılığıyla ortaya çıkabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bedük ve Ertürk (2015), sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalarında, güç mesafesi beklentisi ve örgütsel adalet algısı değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık algısı değişkenini açıklama oranının yüksek çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cihangiroğlu (2011), askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmasında, tüm bu çalışmaların ortak noktasının, adalet algısının çalışanlarca çok önemsendiği, örgütsel faaliyet ve uygulamalarda haklılık/doğruluk anlayışına yer verilmesinin örgütsel bağlılık başta olmak üzere çalışanların işle ilgili tutumlarında güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yürür ve Demir (2011), örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirmenin karşılıklı etkilerinin incelendiği çalışmalarında, çalışanların örgütsel adalet algıları ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında karşılıklı ve güçlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deniz, Çimen ve Özsarı (2016), sağlık kuruluşu çalışanlarının örgütsel adalet algısının incelendiği çalışmalarında, genel olarak özel sağlık kuruluşu çalışanlarında örgütsel adalet algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşcan ve Sayın (2010)'ın, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaları genel olarak değerlendirildiğinde, iş tatmini, örgütsel güven ve adalet algıları arasında aynı doğrultuda ve çok güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Keklik ve Us (2013), örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisinin incelendiği çalışmalarında, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde oldukça yüksek bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kökalan ve Şişman (2017), algılanan örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisini incelendiği çalışmalarında, işgören motivasyonunun alt boyutlarının, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarından etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Özçınar, Demirel ve Özbezek (2015), çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarında, sosyal amaçlı ses

verme davranışlarının ve dağıtımsal adalet algısının diğer faktörlere göre çok daha yüksek düzeyde netlik içerdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Özer ve Urtekin (2007), örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu ilişkisinin incelendiği çalışmalarında, örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanların adalet algılarının olumlu yönde gelişmesi, iş doyumunun da olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Özsungur (2017), insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının incelendiği çalışmasında, örgütsel adaletin üç boyutunda insan kaynakları yöneticilerinin cinsiyet, unvan ve eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Poyraz, Kara ve Çetin (2009), örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin incelendiği çalışmalarında, işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem dışında tüm alt boyutlar çerçevesinde geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tan ve Çetin (2011), performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalarında, genel olarak örgütsel adalet ve memnuniyet arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu ve örgütsel adaletin sistemden duyulan memnuniyet seviyesinin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ulukapı ve Bedük (2014), örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin incelendiği çalışmalarında, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyleri de yükselmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalarında, işletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyecek, örgütsel bağlılığı olumlu etkilenen işgörenler rollerini iyi oynayacakları sonucuna ulaşılmıştır. Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009), örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarında, çalışanların örgütsel adalet algılarına temel oluşturan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlu uygulamalar, tükenmişlik algılarını etkileyerek ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların etkilerinden bireyler ve örgütü koruyacağı sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırım (2007), iş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisinin incelendiği çalışmasında, genel olarak iş doyumuyla söz konusu değişkenlerin ilişkilerinin anlamlı olduğu ve örgütsel adaletin iş doyumunun önemli

bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz ve Akgül (2014), turizm çalışanlarının örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılıkları üzerine etkisinin incelendiği çalışmalarında, işletmelerin örgütsel adalet konusunda dikkatli olmaları gerektiği, konuya dikkat edilmesi ile işletmeye karşı geliştirilen bağlılıkta yüksek sayılabilecek düzeyde bir artış sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yüksel (2017), belediye çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin incelendiği çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında örgütsel adaletin etkilerinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akgemici ve Gök (2015), politik davranışın örgütlerde kariyer hedeflerine ulaşma derecelerine etkilerinin incelendiği çalışmalarında, politik davranışların kariyer hedeflerine ulaşmada yoğun ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Armağan (2005), İzmir yazılı basınında örgütsel politik davranışın incelendiği çalışmasında ulusal ve yerel yazılı basın örgütlerinde uygulanan politik davranış nedenleri ve politik davranış teknikleri açısından anlamlı bir farklılaşma bulunamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başar ve Varoğlu (2016), örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin incelendiği çalışmalarında, katılımcıların örgütsel politika algısı arttıkça işten ayrılma niyeti ve işlerine yönelik ihmalkârlığı da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

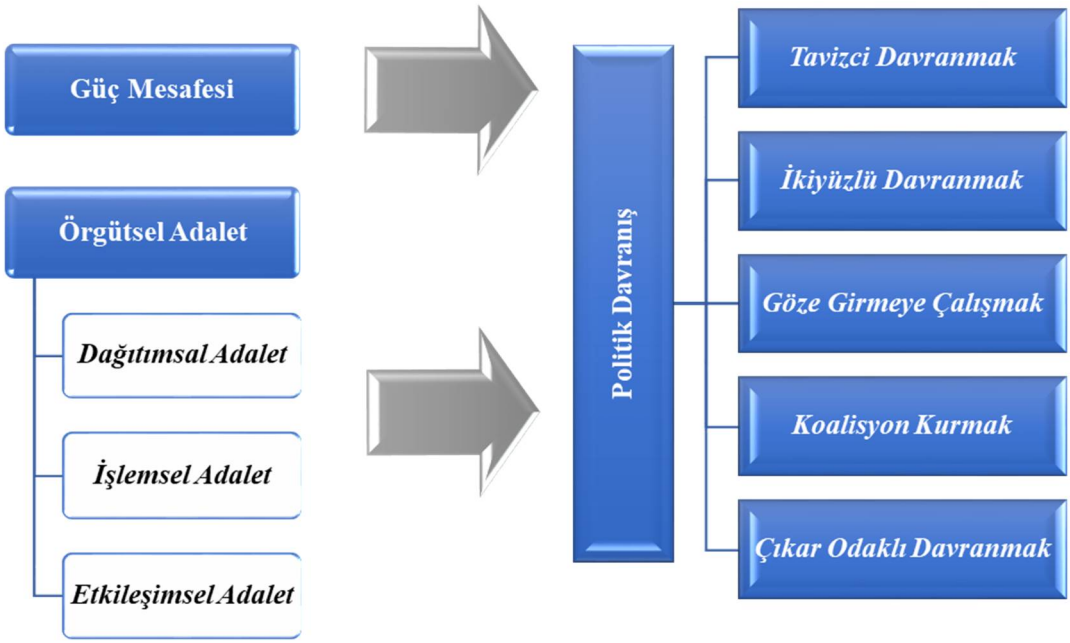
Bıyık, Erden ve Aydoğan (2016), çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı ilişkisinin incelendiği çalışmalarında, çalışanların kararlara katılımı sağlanarak kendilerine yönelik olumsuz örgütsel politika algılarının azaltılabileceğinin sonucuna ulaşılmıştır. Bostancı vd. (2016), okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarında, okulların DNA profilleri ile okul içi politik davranışlar arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bursalı ve Bağcı (2011), çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkilerin incelendiği çalışmalarında, bu ilişkiyi destekleyecek nitelikte anlamlı bulguların elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Demirel ve Seçkin (2009), örgüt içi politik davranışların tespitinin incelendiği çalışmalarında, örgüt içi politik davranışların çalışanlara karşı organize şekilde işletilmesi ise örgüt içi çatışmalara ivme kazandırabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan, Bozkurt ve Demirbaş (2014), kamu örgütlerinde örgütsel politika, çalışanların politik davranışlara yönelik algılarının incelendiği çalışmalarında, politik davranışların örgütlerde sergilenme düzeylerinin oldukça fazla olmasına rağmen daha önceki çalışmalarda olduğu gibi politik davranış algısı orta ve ortanın altında bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erdem ve Alayoğlu (2016), yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarında, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ve davranışları ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarına karşı sergiledikleri politik davranışlar arasında anlamlı fakat çok zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Oruç ve Kutanis (2015), pozitif psikolojik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisinin incelendiği çalışmalarında, akademisyenlerin psikolojik dayanıklılıkları arttıkça daha az politik davranış gösterecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Yüksel ve Bolat (2016), örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisinin incelendiği çalışmalarında, kültür ve etkileme taktiklerinin, örgütsel politikanın birer belirleyicisi olduğu ve örgütsel politikanın da işgörenlerin iş tutumlarını ve iş çıktılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel amacı olan, güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesi kapsamında oluşturulan araştırma modeli, Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 115 çalışandır. Araştırmada çalışanların hepsine ulaşma imkânı bulunduğundan tam sayım örneklemeden yararlanılmıştır. Çalışanların tamamına (115 çalışan) anket gönderilmiş olup, araştırma için uygun olan 109 anket formunun geri dönüşümü sağlanmıştır. Böylece verilerin analizleri için 109 kullanılabilir anket formu analizlere dâhil edilmiş olup, araştırma evrenini temsil edecek niteliktedir (Altunışık vd., 2004: 125; Gürbüz ve Şahin, 2016: 132).

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

3.3.1. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri anket tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla birinci bölümde çalışanların; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam hizmet süresi, şu anki hizmet süresi ve unvan değişkenleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde; çalışanların örgütsel adalet algılarını tespit etmek amacıyla yirmi soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların güç mesafesi algılarını tespit etmek amacıyla altı soru bulunmaktadır. Son olarak anket formunun dördüncü bölümünde ise, çalışanların işyerindeki politik davranışlarını tespit emek amacıyla otuzaltı soru bulunmaktadır.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

3.3.2.1. Güç mesafesi ölçeği

Araştırmada katılımcıların güç mesafesi düzeylerini ölçmek amacıyla, Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen, Erdem (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyut ve altı maddeden oluşan "Güç Mesafesi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte, "Yöneticiler kararlarının çoğunluğunu çalışanlarına danışmadan vermelidirler" ve "Yöneticiler önemli işlerde çalışanlarına yetki devretmemelidirler" gibi sorular yer almaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1= hiç doğru değil; 5= kesinlikle doğru).

Güç mesafesi ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirliği için güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa) gerçekleştirilmiştir. Güç mesafesi ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 2'de, güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 2. Güç mesafesi ölçeğinin faktör analizi ve bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Güç Mesafesi	6	,721 - ,871	62,415
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,882 *Barlett küresellik testi:* ki-kare=301,459; df=15; p=,000			

Güç mesafesi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi kullanılmış olup, tek faktörlü yapıya uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .721-.871 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Güç mesafesi ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Güç Mesafesi	6	.877

Güç mesafesi ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile gerçekleştirilmiş olup, değeri .877'dir.

3.3.2.2. Örgütsel adalet ölçeği

Örgütsel adalet ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirliği için güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa) gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 4'de, güvenilirlik analizi bulguları Tablo 5'te belirtilmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan üç boyut ve yirmi maddeden oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği; "Dağıtımsal Adalet", İşlemsel (Prosedür) Adalet" ve "Etkileşimsel Adalet" olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte; "Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum", ve "Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar" gibi sorular yer almaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum).

Tablo 4. Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi ve bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Örgütsel Adalet	20	,586 - ,879	70,147
• *Dağıtımsal Adalet*	5	,689 - ,879	20,980
• *İşlemsel Adalet*	6	,596 - ,758	19,658
• *Etkileşimsel Adalet*	9	,586 - ,870	29,510
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,876 *Barlett küresellik testi:* ki-kare=2023,075; df=190; p=,000			

Örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi kullanılmış olup, üç faktörlü yapıya uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin "dağıtımsal adalet boyutu" için .689-.879, "işlemsel adalet boyutu" için .596-.758 ve "etkileşimsel adalet boyutu" için .586-.870 aralığındadır.

Tablo 5. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Örgütsel Adalet	20	.945
Dağıtımsal Adalet	5	.888
İşlemsel Adalet	6	.890
Etkileşimsel Adalet	9	.947

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile gerçekleştirilmiş olup, ölçeğin geneli için değeri .945'dir. Ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alfa katsayıları; dağıtımsal adalet boyutu için .888; işlemsel adalet boyutu için .890 ve etkileşimsel adalet boyutu için ise .947 olarak tespit edilmiştir.

3.3.2.3. Politik davranış ölçeği

Politik davranış ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirliği için güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa) gerçekleştirilmiştir. Politik davranış ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 6'da, güvenilirlik analizi bulguları Tablo 7'de gösterilmektedir.

Katılımcıların politik davranış düzeylerini ölçmek amacıyla, İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen "Politik Davranış Ölçeği" kullanılmıştır. İslamoğlu ve Börü (2007)'nün çalışmalarında yer alan "üst yönetime yaranmaya çalışmak" ve "karşılıklı çıkar gözetmek" faktörleri bu çalışmada aynı faktörde birleştiği için tek faktör altında "çıkar odaklı davranmak" olarak adlandırılmıştır. "Tavizci ve ikiyüzlü davranmak" faktörü ayrı iki faktöre ayrılmış ve "göze girmeye çalışmak" faktöründe bulunan beş sorudan biri binişik faktör olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre; politik davranış ölçeği beş boyut ve otuzaltı maddeden oluşmaktadır. Ölçekte; "Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak", "Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, başarılı gözükmeye çalışmak" ve "Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek" gibi sorular yer almaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1= hiçbir zaman; 5= her zaman).

Tablo 6. Politik davranış ölçeğinin faktör analizi ve bulguları

Faktörler	**Madde Sayısı**	**Fak. Yük. Aralığı**	**Açıklanan Varyans (%)**
Politik Davranış	35	,527 - ,863	75,030
• *Tavizci Davranmak*	9	,527 - ,835	17,240
• *İkiyüzlü Davranmak*	10	,562 - ,824	20,405
• *Göze Girmeye Çalışmak*	4	,589 - ,708	10,298
• *Koalisyon Kurmak*	5	,529 - ,863	13,230
• *Çıkar Odaklı Davranmak*	7	,605 - ,735	13,857

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,914
Barlett küresellik testi: ki-kare=4551,280; df=595; p=,000

Politik davranış ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi, ölçeğin beş faktörlü yapısını ortaya koymuştur. Ölçeğin faktör yüklerinin "tavizci davranmak boyutu" için .527-,835, "ikiyüzlü davranmak boyutu" için .562-.824, "göze girmeye çalışmak boyutu" için .589-.708, "koalisyon kurmak boyutu" için .529-.863 ve "çıkar odaklı davranmak boyutu" için .605-.735 aralığında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Politik davranış ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları

Ölçek	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
Politik Davranış	35	.975
Tavizci Davranmak	9	.947
İkiyüzlü Davranmak	10	.956
Göze Girmeye Çalışmak	4	.910
Koalisyon Kurmak	5	.936
Çıkar Odaklı Davranmak	7	.907

Politik davranış ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile gerçekleştirilmiş olup, ölçeğin geneli için değeri .975'dir. Ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alfa katsayıları ise, tavizci davranmak boyutunda için .947; iki yüzlü davranmak boyutunda için .956; göze girmeye çalışmak boyutunda için .910; koalisyon kurmak boyutunda için .936 ve çıkar odaklı davranmak boyutunda için ise .907 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edilmesi ve bulgularının yorumlanması amacıyla istatistiksel paket programdan yararlanılmıştır. Verilerin genel özelliklerini belirtmek amacıyla tanımlayıcı (frekans, ortalama ve standart sapma) istatistik analizlerine yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi ve hipotez testleri gerçekleştirmek için ise regresyon analizinden faydalanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Araştırma Örneklemine Ait Demografik Bulgular

Katılımcıların; cinsiyet, medeni, durum, yaş, statü, eğitim durumu, şu anki kurumdaki kıdem, toplam kıdem sürelerini belirlemeye yönelik sorulara ilişkin bulgular Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Demografik Özellik	**n**	**%**	**Demografik Özellik**	**n**	**%**
Cinsiyet			***Yaş***		
Kadın	50	45,9	30 yaş altı	40	36,7
Erkek	59	54,1	31 – 40 yaş arası	34	31,2
Medeni durum			41 – 50 yaş arası	25	22,9
Evli	66	60,6	51 yaş ve üzeri	10	9,2
Bekâr	43	39,4	***Şu anki kurumdaki kıdem***		
Statü			5 yıl ve daha az	49	45,0
Yönetici	16	14,8	6 – 10 yıl arası	27	24,8
Yönetici değil	93	85,3	11 – 15 yıl arası	9	8,3
Eğitim durumu			16 yıl ve üzeri	24	22,0
İlköğretim	16	14,7	***Toplam kıdem***		
Lise	38	34,9	5 yıl ve daha az	36	33,0
Önlisans	18	16,5	6 – 10 yıl arası	33	30,3
Lisans	34	31,2	11 – 15 yıl arası	16	14,7
Lisansüstü	3	2,7	16 yıl ve üzeri	24	22,0
Toplam	**109**	**100**	**Toplam**	**109**	**100**

Katılımcıların; % 45,9'u (50 kişi) kadın, %54,1'i (59 kişi) erkek; % 60.6'sı (66 kişi) evli, % 39.4'ü (43 kişi) bekâr; % 14,8'i (16 kişi) yönetici, %85,3'ü (93 kişi) yönetici değil; % 14,7'si (16 kişi) ilköğretim mezunu, % 34,9'u (38 kişi) lise mezunu, % 16,5'i (18 kişi) önlisans mezunu, % 31,2'si (34 kişi) lisans mezunu, % 2,7'si (3 kişi) lisansüstü mezunu; % 36,7'si (40 kişi) 30 yaş altı, % 31,2'si (34 kişi) 31-40 yaş arası,

% 22,9'u (25 kişi) 41-50 yaş arası, % 9,2'si (10 kişi) 51 yaş ve üzeri; % 45,0'ı (49 kişi) şu anki kurumunda 5 yıldan az kıdemli, % 24, 8'i (27 kişi) şu anki kurumunda 6-10 yıl arasında kıdemli, % 8,3'ü (9 kişi) şu anki kurumunda 11-15 yıl arası kıdemli, % 22,0'ı (24 kişi) şu anki kurumunda 16 yıl ve üzeri kıdemli; % 33, 0'ı (36 kişi) toplam 5 yıldan az kıdemli, 30,3'ü (33 kişi) toplam 6-10 yıl arasında kıdemli, % 14,7'si (16 kişi) toplam 11-15 yıl arası kıdemli, % 22,0'ı (24 kişi) toplam 16 yıl ve üzeri kıdemlidir.

4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Güç mesafesine ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri ve ortalamaları değerlendirildiğinde; çalışanların en düşük katılımı "GM1" (yöneticiler kararların çoğunluğunu çalışanlara danışmadan vermelidir) 2,03 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların güç mesafesi algılarının düzeylerini ölçmeye yönelik yargılara katılım düzeyleri, katılımcıların güç mesafesi algılarını ortaya koymaktadır. Yargılara katılım düzeyleri ortalamanın altında olduğundan, düşük güç mesafesi algısının çalışanlarda oluştuğu söylenebilir.

Tablo 9. Güç mesafesi ile ilgili tanımlayıcı bulgular

Güç Mesafesi Maddeleri	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Ortalama**	**Std. Sapma**
GM1	53 %48,6	22 %20,2	17 %15,6	12 %11,0	5 %4,6	2,03	1,228
GM2	45 %41,3	23 %21,1	25 %22,9	13 %11,9	3 %2,8	2,14	1,166
GM3	42 %38,5	39 %35,8	12 %11,0	9 %8,3	7 %6,4	2,08	1,187
GM4	29 %26,6	29 %26,6	21 %19,3	24 %22,0	6 %5,5	2,53	1,251
GM5	31 %28,4	28 %25,7	20 %18,3	21 %19,3	9 %8,3	2,53	1,309
GM6	38 %34,9	32 %29,4	13 %11,9	18 %16,5	8 %7,3	2,32	1,304

* GM: Güç Mesafesi

Dağıtım adaletine ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistik ve ortalamaları değerlendirildiğinde; çalışanların en yüksek katılımı "DA5" (iş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım) 2,69 olarak hesaplanmıştır. Fakat genel olarak yargılara katılım düzeyleri ortalamanın altında olduğu için, çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının düşük olduğu belirtilebilir.

İşlemsel adalete ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistik ve ortalamaları değerlendirildiğinde; çalışanların en yüksek katılımı "İA6" (çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler) 3,20 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların, nispeten alınan kararlara itiraz edebilecekleri ve kararların yeniden değerlendirilmesini isteyebilecekleri belirtilebilir.

Etkileşimsel adalete ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistik ve ortalamaları değerlendirildiğinde; çalışanların en yüksek katılımı "EA6" (işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler) 3,52 olarak hesaplanmıştır. Yargılara katılım düzeyleri nispeten ortalamanın üzerinde gözükmektedir. Dolayısıyla katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının diğer adalet algılarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Örgütsel adalet ile ilgili tanımlayıcı bulgular

Örgütsel Adalet Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Dağıtımsal Adalet							
DA1	47 %43,1	19 %17,4	15 %13,8	14 %12,8	14 %12,8	2,35	1,462
DA2	43 %39,4	25 %22,9	17 %15,6	12 %11,0	12 %11,0	2,31	1,379
DA3	39 %35,8	21 %19,3	22 %20,2	16 %14,7	11 %10,1	2,44	1,371
DA4	37 %33,9	24 %22,0	22 %20,2	13 %11,9	13 %11,9	2,46	1,378
DA5	23 %21,1	32 %29,4	23 %21,1	18 %16,5	13 %11,9	2,69	1,303
İşlemsel Adalet							
İA1	15 %13,8	25 %22,9	32 %29,4	23 %21,1	14 %12,8	2,96	1,232
İA2	16 %14,7	28 %25,7	23 %21,1	32 %29,4	10 %9,2	2,93	1,230
İA3	17 %15,6	24 %22,0	29 %26,6	30 %27,5	9 %8,3	2,91	1,206
İA4	14 %12,8	21 %19,3	28 %25,7	32 %29,4	14 %12,8	3,10	1,232
İA5	16 %14,7	20 %18,3	24 %22,0	33 %30,3	16 %14,7	3,12	1,289
İA6	10 %9,2	24 %22,0	25 %22,9	34 %31,2	16 %14,7	3,20	1,208
Etkileşimsel Adalet							
EA1	9 %8,3	20 %18,3	20 %18,3	37 %33,9	23 %21,1	3,41	1,241
EA2	6 %5,5	21 %19,3	26 %23,9	31 %28,4	25 %22,9	3,44	1,197
EA3	7 %6,4	22 %20,2	21 %19,3	37 %33,9	22 %20,2	3,41	1,203
EA4	9 %8,3	17 %15,6	19 %17,4	38 %34,9	26 %23,9	3,50	1,244
EA5	10 %9,2	17 %15,6	23 %21,1	38 %34,9	21 %19,3	3,39	1,225
EA6	10 %9,2	17 %15,6	16 %14,7	38 %34,9	28 %25,7	3,52	1,281
EA7	9 %8,3	20 %18,3	24 %22,0	31 %28,4	25 %22,9	3,39	1,255
EA8	10 %9,2	19 %17,4	19 %17,4	36 %33,0	25 %22,9	3,43	1,272
EA9	10 %9,2	24 %22,0	20 %18,3	30 %27,5	25 %22,9	3,33	1,299

* DA: Dağıtımsal Adalet; İA: İşlemsel Adalet; EA: Etkileşimsel Adalet

Tavizci davranmaya ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistik ve ortalamaları değerlendirildiğinde; çalışanların en düşük katılımı "TD3" (bir grup içinde sevilmek ve sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak) 1,80 olarak hesaplanmıştır. Yargılara katılım düzeyleri nispeten ortalamanın altında gözükmektedir. Dolayısıyla katılımcıların tavizci davranmak davranışına yönelmediği ve bu davranışın çalışma ortamında hoş görülmediği söylenebilir.

İkiyüzlü davranmaya ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistik ve ortalamaları değerlendirildiğinde; çalışanların en düşük katılımı "İD3" (dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak) 1,81 olarak hesaplanmıştır. Yargılara katılım düzeyleri nispeten ortalamanın altında gözükmektedir. Dolayısıyla katılımcıların ikiyüzlü davranmak davranışına yönelmediği belirtilebilir.

Göze girmeye çalışmaya ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistik ve ortalamaları değerlendirildiğinde; çalışanların en düşük katılımı "GGÇ3" (isteklerini elde etme pahasına üstüne hoş görünmeye çalışmak) 1,89 olarak hesaplanmıştır. Yargılara katılım düzeyleri nispeten ortalamanın altında gözükmektedir. Dolayısıyla katılımcıların göze girmeye çalışmak davranışına yönelmediği söylenebilir.

Koalisyon kurmaya ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistik ve ortalamaları değerlendirildiğinde; çalışanların en düşük katılımı "KK4" (yönetici ile çözümlenemeyen durumlarda, üst yönetimi devreye sokmak) 2,17 olarak hesaplanmıştır. Yargılara katılım düzeyleri nispeten ortalamanın altında gözükmektedir. Dolayısıyla katılımcıların koalisyon kurmak davranışına yönelmediği ve bu davranışın çalışma ortamında hoş görülmediği söylenebilir.

Çıkar odaklı davranmaya ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistik ve ortalamaları değerlendirildiğinde; çalışanların en düşük katılımı "ÇOD4" (belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olunacağını hissettirmek) 2,09 ve "ÇOD6" (üstlerinin beğenisine göre giyinmek) 2,09 olarak hesaplanmıştır. Yargılara katılım düzeyleri nispeten ortalamanın altında gözükmektedir. Dolayısıyla katılımcıların çıkar odaklı davranmak davranışına yönelmediği ve bu davranışın çalışma ortamında hoş görülmediği söylenebilir.

Tablo 11. Politik davranışlar ile ilgili tanımlayıcı bulgular- I

Politik Davranış Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Tavizci Davranmak							
TD1	57 %52,3	24 %22,0	16 %14,7	8 %7,3	4 %3,7	1,88	1,136
TD2	61 %56,0	23 %21,1	15 %13,8	4 %3,7	6 %5,5	1,82	1,148
TD3	61 %56,0	25 %22,9	12 %11,0	6 %5,5	5 %4,6	1,80	1,129
TD4	61 %56,0	19 %17,4	17 %15,6	8 %7,3	4 %3,7	1,85	1,153
TD5	59 %54,1	22 %20,2	14 %12,8	11 %10,1	3 %2,8	1,87	1,147
TD6	55 %50,5	23 %21,1	21 %19,3	8 %7,3	2 %1,8	1,89	1,074
TD7	59 %54,1	18 %16,5	21 %19,3	8 %7,3	3 %2,8	1,88	1,128
TD8	63 %57,8	11 %10,1	25 %22,9	7 %6,4	3 %2,8	1,86	1,142
TD9	59 %54,1	19 %17,4	21 %19,3	9 %8,3	1 %0,9	1,84	1,064
İkiyüzlü Davranmak							
İD1	60 %55,0	13 %11,9	19 %17,4	12 %11,0	5 %4,6	1,98	1,262
İD2	57 %52,3	18 %16,5	16 %14,7	16 %14,7	2 %1,8	1,97	1,198
İD3	64 %58,7	15 %13,8	20 %18,3	7 %6,4	3 %2,8	1,81	1,118
İD4	60 %55,0	14 %12,8	21 %19,3	9 %8,3	5 %4,6	1,94	1,223
İD5	59 %54,1	15 %13,8	20 %18,3	7 %6,4	8 %7,3	1,99	1,287
İD6	54 %49,5	16 %14,7	23 %21,1	11 %10,1	5 %4,6	2,06	1,239
İD7	59 %54,1	12 %11,0	22 %20,2	8 %7,3	8 %7,3	2,03	1,309
İD8	59 %54,1	9 %8,3	23 %21,1	9 %8,3	9 %8,3	2,08	1,355
İD9	53 %48,6	19 %17,4	20 %18,3	9 %8,3	8 %7,3	2,08	1,292
İD10	59 %54,1	16 %14,7	25 %22,9	7 %6,4	2 %1,8	1,87	1,090

***** TD:Tavizci Davranmak; İD:İkiyüzlü Davranmak

Tablo 12. Politik davranışlar ile ilgili tanımlayıcı bulgular-II

Politik Davranış Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Göze Girmeye Çalışmak							
GGÇ1	61 %56,0	13 %11,9	20 %18,3	12 %11,0	3 %2,8	1,93	1,200
GGÇ2	59 %54,1	11 %10,1	22 %20,2	13 %11,9	4 %3,7	2,01	1,251
GGÇ3	64 %58,7	13 %11,9	19 %17,4	6 %5,5	7 %6,4	1,89	1,250
GGÇ4	55 %50,5	17 %15,6	19 %17,4	11 %10,1	7 %6,4	2,06	1,293
GGÇ5	56 %51,4	15 %13,8	16 %14,7	15 %13,8	7 %6,4	2,10	1,340
Koalisyon Kurmak							
KK1	49 %45,0	18 %16,5	18 %16,5	12 %11,0	12 %11,0	2,27	1,412
KK2	46 %42,2	19 %17,4	26 %23,9	10 %9,2	8 %7,3	2,22	1,286
KK3	47 %43,1	15 %13,8	20 %18,3	14 %12,8	13 %11,9	2,37	1,444
KK4	45 %41,3	22 %20,2	24 %22,0	15 %13,8	3 %2,8	2,17	1,190
KK5	41 %37,6	21 %19,3	29 %26,6	10 %9,2	8 %7,3	2,29	1,264
Çıkar Odaklı Davranmak							
ÇOD1	45 %41,3	22 %20,2	21 %19,3	13 %11,9	8 %7,3	2,24	1,305
ÇOD2	57 %52,3	12 %11,0	17 %15,6	15 %13,8	8 %7,3	2,13	1,375
ÇOD3	56 %51,4	15 %13,8	16 %14,7	14 %12,8	8 %7,3	2,11	1,356
ÇOD4	57 %52,3	16 %14,7	15 %13,8	11 %10,1	10 %9,2	2,09	1,378
ÇOD5	37 %33,9	19 %17,4	26 %23,9	11 %10,1	16 %14,7	2,54	1,424
ÇOD6	56 %51,4	13 %11,9	22 %20,2	10 %9,2	8 %7,3	2,09	1,323
ÇOD7	56 %51,4	14 %12,8	20 %18,3	10 %9,2	9 %8,3	2,10	1,347

***** GGÇ:Göze Girmeye Çalışmak; KK:Koalisyon Kurmak; ÇOD:Çıkar Odaklı Davranmak

4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan, değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklere uygulanan korelasyon analiz bulguları EK 1'de gösterilmektedir. Güç mesafesi, örgütsel adalet ve alt boyutları, politik davranış ve alt boyutları değişkenleri arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; güç mesafesi ile örgütsel adalet arasında (r=,290; p<0.01) ve alt boyutu olan dağıtımsal adalet (r=,457; p<0.01) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, güç mesafesi ile politik davranış arasında (r=,318; p<0.01) ve alt boyutları tavizci davranmak (r=,393; p<0.01), ikiyüzlü davranmak (r=,257; p<0.01), göze girmeye çalışmak (r=,272; p<0.01), koalisyon kurmak (r=,198; p<0.05) ve çıkar odaklı davranmak (r=,240; p<0.05) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır (Tablo 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20).

4.4.1. Güç Mesafesi ve Politik Davranışlar Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Güç mesafesi ve politik davranışlar arasındaki regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 13 ve Tablo 14'te sunulmaktadır.

Tablo 13. Güç mesafesi ve politik davranışlar arasındaki regresyon analizi ve bulguları

Bağımsız Değişken: ***Güç Mesafesi***						
Bağımlı Değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Politik Davranış	,093	12,026 (0,001*)	,318	3,468	,001*	1,216

*p<0.01; **p<0.05

"H_1: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça politik davranışlar azalmaktadır.", hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analizi bulgusuna göre; bağımlı değişken politik davranış algısındaki değişimin % 9,3'ü (R^2= ,093) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Anova sonuçlarına göre anlamlılık değeri oluşturulan regresyon modelinin p<0,01 düzeyinde istatiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Hipotez istatiksel olarak anlamlıdır (F=12,026, p<0.01). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, çalışanların üstleriyle zorlanmadan iletişime geçebileceği ve kararlarda söz hakkına sahip olabilecekleri, bu durumun da çalışanların politik davranışlara yönelmesini azaltabileceği belirtilebilir.

Tablo 14. Güç mesafesi ve politik davranış boyutları arasındaki regresyon analizi ve bulguları

Bağımsız Değişken: *Güç Mesafesi*						
Bağımlı Değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Tavizci Davranmak	,146	19,497 (,000*)	,393	4,416	,000*	1,131
İkiyüzlü Davranmak	,057	7,539 (,007*)	,257	2,746	,007*	1,202
Göze Girmeye Çalışmak	,066	8,571 (,004*)	,272	2,928	,004*	1,709
Koalisyon Kurmak	,030	4,365 (,039**)	,198	2,089	,039**	1,840
Çıkar Odaklı Davranmak	,049	6,530 (,012**)	,240	2,555	,012**	1,452

*p<0.01; **p<0.05

"H_{1a}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*tavizci davranmaya"* yönelik politik davranışlar azalmaktadır.", hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, bağımlı değişken politik davranış algısının alt boyutu olan *"tavizci davranmak"* değişimin % 14,6'sı (R^2=,146) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Anova sonuçlarına göre anlamlılık değeri oluşturulan regresyon modelinin p<0.01 düzeyinde istatiksel açıdan anlamlı olduğunu

göstermektedir. Hipotez istatiksel olarak anlamlıdır (F=19,497, p<0.01). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Örgütlerde demokratik yönetim anlayışı ve çalışanların düşük güç mesafesi algısına sahip olması, çalışanların tavizci davranmak davranışlarını sergilemelerini azaltabileceği belirtilebilir.

"H_{1b}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*ikiyüzlü davranmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.", hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, bağımlı değişken politik davranış algısının alt boyutu olan *"ikiyüzlü davranmak"* değişimin % 5,7'si (R^2= ,057) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Anova sonuçlarına göre anlamlılık değeri oluşturulan regresyon modelinin p<0.01 düzeyinde istatiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Hipotez de istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmektedir (F=8,571, p<0.01). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Çalışanların düşük güç mesafesine sahip olması, örgütte katılımcı ve uyumlu üstlerin olması, çalışanların ikiyüzlü davranışlara yönelmesini azaltabileceği belirtilebilir.

"H_{1c}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*göze girmeye çalışmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.", hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, bağımlı değişken politik davranış algısının alt boyutu olan *"göze girmeye çalışmak"* değişimin % 6,6'sı (R^2=,066) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Anova sonuçlarına göre anlamlılık değeri oluşturulan regresyon modelinin p<0.01 düzeyinde istatiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Hipotez istatiksel olarak anlamlıdır (F=7,539, p<0.01). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişimin kopuk olması, çalışanların yöneticilerine ulaşamaması, yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu örgütlerde görülen durumlardır. Bu durumlarda çalışanlar göze girmeye çalışmak politik davranışını sergileyebileceği belirtilebilir. Bu durumların tam tersi, örgütlerde düşük güç mesafesinin hâkim olması çalışanların göze girmeye çalışmak davranışını sergilemelerini azaltabileceği belirtilebilir.

"H_{1d}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*koalisyon kurmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.", hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, bağımlı değişken politik davranış algısının alt boyutu olan *"koalisyon kurmak"* değişimin % 3'ü (R^2=,030) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Anova sonuçlarındaki anlamlılık değerinin $p<0.05$ düzeyinde istatiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Hipotez de istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir (F=4,365, $p<0.05$). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Örgütlerde çalışanlar arasında gruplaşmaların görülmesi, çalışanların kendilerini bir gruba ait hissetme ihtiyacı ve genelde güç sahibi kişilerin gruplarına dâhil olma yönelimi, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde görülebileceği ve güç mesafesinin düşük olması gruplara dâhil olma ve koalisyon kurma ihtiyacını azaltabileceği belirtilebilir.

"H_{1e} Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*çıkar odaklı davranmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.", hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, bağımlı değişken politik davranış algısının alt boyutu olan *"çıkar odaklı davranmak"* değişimin % 4,9'u (R^2= ,049) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Anova sonuçlarındaki anlamlılık değerinin $p<0.05$ düzeyinde istatiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Hipotez istatiksel olarak anlamlıdır (F=6,530, $p<0.05$). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Örgütlerde çalışanların, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için çeşitli politik davranışlara yönelebileceği, düşük güç mesafesi algısının çıkar odaklı davranışları azaltabileceği belirtilebilir.

4.4.2. Örgütsel Adalet ve Politik Davranışlar Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet ve politik davranışlar arasındaki çoklu regresyon analizlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir (Tablo 15, 16, 17, 18, 19 ve 20).

"H_2: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışlar üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.", hipotezi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda (Tablo 15) Anova sonuçlarındaki anlamlılık değerinin p>0.05 olması oluşturulan modelin istatistiksel açıdan geçerli olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla hipotez de istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir (F=1,245, p=,297). Yazın incelendiğinde, hipotezin kabul edilmesi yönünde tahminler yürütülmesine karşın, araştırmanın kamu kurumu çalışanları üzerinde yapılmış olmasının sonuç üzerinde etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 15. Örgütsel adalet ve politik davranışlar arasındaki regresyon analizi ve bulguları

Model	**R**	**R^2**	**Düz.R^2**	**F**	**p**	**DW**
1	,185	,034	,007	1,245	,297	1,174
Model	**Bağımsız Değişkenler**	**B**	**Std.Hata**	**Beta(β)**	**t**	**p**
1	(Sabit)	2,588	,325		7,972	,000*
	Dağıtımsal adalet	,043	,099	,053	,431	,667
	İşlemsel adalet	-,041	,128	-,044	-,321	,749
	Etkileşimsel adalet	-,157	,108	-,178	-1,454	,149

*p<0.01; **p<0.05

"H_{2a}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların "tavizci davranmak boyutu" üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.", hipotezi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda (Tablo 16) Anova sonuçlarındaki anlamlılık değerinin p>0.05 olması oluşturulan modelin istatistiksel açıdan geçerli olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla hipotez de istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir (F=,664, p=,576).

Tablo 16. Örgütsel adalet ve politik davranışların tavizci davranmak boyutu arasındaki regresyon analizi ve bulguları

Model	R	R^2	Düz.R^2	F	p	DW
1	,136	,019	-,009	,664	,576	1,157
Model	**Bağımsız Değişkenler**	**B**	**Std.Hata**	**Beta(β)**	**t**	**p**
1	(Sabit)	2,264	,335		6,757	,000*
	Dağıtımsal adalet	,024	,103	,029	,233	,817
	İşlemsel adalet	-,009	,133	-,009	-,067	,946
	Etkileşimsel adalet	-,128	,111	-,142	-1,153	,252

*p<0.01; **p<0.05

"H_{2b}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların "ikiyüzlü davranmak boyutu" üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.", hipotezi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda (Tablo 17) Anova sonuçlarındaki anlamlılık değerinin p>0.05 olması oluşturulan modelin istatistiksel açıdan geçerli olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla hipotez de istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir (F=1,044, p=,376).

Tablo 17. Örgütsel adalet ve politik davranışların ikiyüzlü davranmak boyutu arasındaki regresyon analizi ve bulguları

Model	R	R^2	Düz.R^2	F	p	DW
1	,170	,029	,001	1,044	,376	1,174
Model	**Bağımsız Değişkenler**	**B**	**Std.Hata**	**Beta(β)**	**t**	**p**
1	(Sabit)	2,594	,371		6,988	,000*
	Dağıtımsal adalet	,034	,114	,038	,302	,763
	İşlemsel adalet	-,067	,147	-,064	-,460	,647
	Etkileşimsel adalet	-,143	,123	-,143	-1,162	,248

*p<0.01; **p<0.05

"H_{2c}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların "göze girmeye çalışmak boyutu" üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.", hipotezi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda (Tablo 18) Anova sonuçlarındaki anlamlılık değerinin p>0.05 olması oluşturulan modelin istatistiksel açıdan geçerli olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla hipotez de istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir (F=1,071, p=,365).

Tablo 18. Örgütsel adalet ve politik davranışların göze girmeye çalışmak boyutu arasındaki regresyon analizi ve bulguları

Model	**R**	**R^2**	**Düz.R^2**	**F**	**p**	**DW**
1	,172	,030	,002	1,071	,365	1,674
Model	**Bağımsız Değişkenler**	**B**	**Std.Hata**	**Beta(β)**	**t**	**p**
1	(Sabit)	2,638	,396		6,654	,000*
	Dağıtımsal adalet	,002	,121	,002	,017	,987
	İşlemsel adalet	-,154	,157	-,136	-,984	,327
	Etkileşimsel adalet	-,056	,132	-,053	-,428	,670

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 19. Örgütsel adalet ve politik davranışların koalisyon kurmak boyutu arasındaki regresyon analizi ve bulguları

Model	**R**	**R^2**	**Düz.R^2**	**F**	**p**	**DW**
1	,118	,014	-,014	,493	,688	1,732
Model	**Bağımsız Değişkenler**	**B**	**Std.Hata**	**Beta(β)**	**t**	**p**
1	(Sabit)	2,737	,421		6,499	,000*
	Dağıtımsal adalet	-,044	,129	-,043	-,345	,731
	İşlemsel adalet	-,035	,167	-,029	-,207	,836
	Etkileşimsel adalet	-,076	,140	-,067	-,543	,588

*p<0.01; **p<0.05

"H_{2d}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların "koalisyon kurmak boyutu" üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.", hipotezi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda (Tablo 19) Anova sonuçlarındaki anlamlılık değerinin p>0.05 olması oluşturulan modelin istatistiksel açıdan geçerli olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla hipotez de istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir (F=,493, p=,688).

Tablo 20. Örgütsel adalet ve politik davranışların çıkar odaklı davranmak boyutu arasındaki regresyon analizi ve bulguları

Model	**R**	**R^2**	**Düz.R^2**	**F**	**p**	**DW**
1	,275	,076	,049	2,873	**,040****	1,365
Model	**Bağımsız Değişkenler**	**B**	**Std.Hata**	**Beta(β)**	**t**	**p**
1	(Sabit)	2,861	,376		7,617	,000*
	Dağıtımsal adalet	,165	,115	,174	1,434	,154
	İşlemsel adalet	,014	,149	,013	,097	,923
	Etkileşimsel adalet	-,328	,125	-,315	-2,626	**,010****

*p<0.01; **p<0.05

"H_{2e}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların "çıkar odaklı davranmak boyutu" üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.", hipotezi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda (Tablo 20) çıkar odaklı davranma boyutundaki değişimin % 4,9'u (R^2=,049) bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Anova sonuçlarına göre anlamlılık sütunundaki değer oluşturulan çoklu regresyon modelinin p<0.05 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir (F=2,873, p=,040). Ancak örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtımsal adalet (β=0,174; p=0,154) ve işlemsel adalet (β=0,013; p=0,923) algısına ilişkin anlamlılık değerleri dikkate alındığında politik davranışların alt boyutu olan çıkar odaklı davranma boyutu üzerine etkisi bulunmadığı tespit edilirken, etkileşimsel adalet boyutunun çıkar odaklı davranma boyutu üzerinde negatif etkisi olduğu görülmektedir (β=-0,315; p=0,010).

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Güç mesafesi, örgütsel adalet ve politik davranışlar, tüm örgütlerin yaşam alanı içinde var olan kavramlardır. Bu kavramlardan güç mesafesi ve örgütsel adalet çalışanların algılarında şekillenmektedir. Politik davranışlar her ne kadar, davranış olarak adlandırılsa da, açıklanması yine algılarla yapılmaktadır. Bu durumdan dolayı çalışanların algılama biçimlerine göre farklı yorumlar ortaya çıkabilecektir.

Araştırmanın amacı; güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlar ile ilişkilerini incelemek; güç mesafesinin azalmasıyla, politik davranışların ve politik davranışların alt boyutları olan tavizci davranmanın, ikiyüzlü davranmanın, göze girmeye çalışmanın, koalisyon kurmanın ve çıkar odaklı davranmanın da azalacağı ve örgütsel adaletin, politik davranışların ve politik davranışların alt boyutları olan tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve çıkar odaklı davranmak üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olacağı varsayımını doğrulamaktır.

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanların düşük güç mesafesine, olumlu işlemsel ve etkileşimsel adalet algısına sahip olduğu ve politik davranışların çalışanlarca hoş karşılanmadığı belirtilebilir. Ayrıca çalışanların dağıtım adaleti algısının ortalamanın altında olması nedeniyle dağıtım adaleti algısının düşük olduğu yönünde açıklamada bulunulabilir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinde; güç mesafesi ile örgütsel adalet arasında ($r=,290$; $p<0.01$) ve alt boyutu olan dağıtımsal adalet ($r=457$; $p<0.01$) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, ayrıca güç mesafesi ile politik davranış arasında ($r=,318$; $p<0.01$) ve alt boyutları tavizci davranmak ($r=393$; $p<0.01$) ikiyüzlü davranmak ($r=,257$; $p<0.01$); göze girmeye çalışmak ($r=,272$; $p<0.01$), koalisyon kurmak ($r=,198$; $p<0.05$) ve çıkar odaklı davranmak ($r=,240$; $p<0.05$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunun sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın güç mesafesi değişkeni ele alındığında, güç mesafesi açısından yüksek ve düşük güç mesafesine sahip örgütler farklı özellikler gösterebilmektedir. Yüksek

güç mesafesi görülen örgütler de, hiyerarşik, katı kuralların yer aldığı yönetim tarzı; düşük güç mesafesi görülen örgütlerde ise daha demokratik uygulamaların yer aldığı yönetim tarzı sergilenebilmektedir. İletişim insan ilişkilerinin olmazsa olmazıdır. Bilgi ve duygular iletişim vasıtasıyla kişiler arasında yer değiştirmektedir. Yüksek güç mesafesinin görüldüğü örgütlerde iletişim kopuklukları yaşanabilmekte, talimatları ve uygulamaları yorumlamada çalışanlar arasında farklılıklar görülebilmektedir. Bu durumun örgütler için olumsuz sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Bu bağlamda, güç mesafesi ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemek üzere araştırmanın birinci hipotezi (H_1) "Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça politik davranışlar azalmaktadır." Ve alt hipotezleri (H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}) "Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve çıkar odaklı davranmak azalmaktadır." Test edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; araştırmanın birinci hipotezi (H_1) ve alt hipotezleri (H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}) kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, güç mesafesi algısının azalmasıyla politik davranışların ve politik davranışların alt boyutları olarak tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve çıkar odaklı davranmak davranışlarının azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında, güç mesafesi algısı azaldıkça çalışanların politik davranışlara daha az yöneleceğine dair çıkarımlar yapılabilir. Yöneticilerin, çalışanlarla olan iletişimlerinde aksaklıkların olmamasının, bilginin kolay ve anlaşılır şekilde aktarılmasının ve düşük güç mesafesi görülen örgütlerde katılımın ön plâna çıkarılmasının çalışanların davranışlarını etkileyebileceği söylenebilir.

Araştırmanın örgütsel adalet değişkeni ele alındığında, adalet algısı hem toplum için hem de örgütler için önemlidir. Toplum ve örgütlerin içinde yer alan bireyler, adaletin kararlara ve uygulamalara yansımasını arzulamaktadırlar. Adaletsizliğin varlığının algılanması toplum ve örgüt içinde bulunan bireyleri mutsuzluk başta olmak üzere, çeşitli duygulara sahip olmaya yöneltebilir ya da değişik davranışların gelişmesine sebep olabilir. Adaletin varlığının algılanması durumunda çalışanlar örgütlerinin faydasına yönelik birçok olumlu davranış sergileyebilirler. Yazında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmalar yapılmış olup, adaletin varlığının çalışanlar tarafından algılanması durumunda, çalışan bağlılığının geliştiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Eroğlu (2014)'nun çalışmasında, örgütsel

adaletin varlığının çalışanlar tarafından algılanmasının örgütsel güveni geliştireceği ve bu güven ile birlikte örgütlerine daha çok katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Örgütlerinde olumlu anlamda örgütsel adalet algısı oluşan çalışanlar, verimli olmakta ve performanslarını arttırabilmektedirler. Bu durum yöneticilerine olan güveni arttırabilmektedir. Çalışanların adaletsizlik algılamaları durumunda ise, performansları düşmekte, verimlilikleri azalmakta ve işe devam etmeme durumları artmaktadır (İyigün, 2012: 60).

Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının politik davranışları etkileyebileceği düşüncesinden hareketle, örgütsel adalet ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemek üzere araştırmanın ikinci hipotezi (H_2) "Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışlar üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır." Ve alt hipotezleri (H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e}), "Çalışanların örgütsel adalet algısının; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, çıkar odaklı davranmak üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır." Test edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; araştırmanın alt hipotezlerinden (H_{2e}) "örgütsel adalet algısının çıkar odaklı davranmaya anlamlı ve negatif etkisinin olduğu" şeklindeki hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Bunun yanısıra politik davranışlar ile politik davranışların alt boyutları olarak; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve koalisyon kurmak üzerinde örgütsel adalet algısının anlamlı ve negatif etkisinin bulunmadığı ve buna ilişkin hipotezlerin (H_2, H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d},) kabul edilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma yapılan örgütün kamu kurumu olması ve merkezi teşkilata bağlı olması, genel atamaların, terfilerin, maaş ve mesai ücretlerinin belirlenmesinin merkezi teşkilat tarafından yapılması, işleyişin genel olarak var olan kanun, yönetmelik ve yönergelere göre yapılması ve yöneticilere çok fazla inisiyatif tanınmaması bu sonuca etki eden faktörler arasında belirtilebilir. Etkileşim boyutunda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Kanun, yönetmelik, yönergeler doğrultusunda alınacak kararları ve uygulamaları çalışanlara aktarmak, yanlış anlamaları önlemek, kendi inisiyatiflerinde aldıkları kararları açıklamanın önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışanlar, kaynakların kısıtlı olması, diğer çalışanların da kısıtlı kaynaklara ulaşmak istemelerinden dolayı, çıkarlarına ulaşmak amacıyla politik davranışlar sergileyebilirler. Ayrıca politik davranışların ortaya konulmasına neden olan kişisel ve örgütsel faktörler de olabilir. Sergilenen politik davranışların algılanması, kişiler arasında farklılık gösterebilmektedir. Kimi çalışanlar, davranışları politik olarak algılayabilir, kimi çalışanlar davranışları politik olarak algılamayabilmektedir. Politik davranışların uygulanmasında politik taktiklere başvurulmaktadır. Bu taktiklere ne kadar az başvurulup, politik davranışlar sergilenirse çalışanların ve örgütlerin faydalarına olan sonuçların ortaya çıkabileceği söylenebilir.

Örgütlerde politik davranışlar görülmesi beklenen bir durumdur. Ancak önemli olan örgütler için yıkıcı sonuçlara neden olmadan politik davranışların yönetilebilmesidir. Bu süreçte araştırmada incelenen güç mesafesi ve örgütsel adalete dair bulgular politik davranışların yönetilmesi sürecinde dikkate alınabilir. Örgütsel davranış alanındaki farklı kavramların politik davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesi de politik davranışların yönetilmesine dair destekleyici bulgular sunabilir. Politik davranışların ardındaki nedenlerin ve politik davranışların doğurduğu sonuçların belirlenmesine yönelik yürütülecek çalışmalar ilgili yazına farklı bakış açıları sunarken, örgütlerin kazanımlarını da güçlendirecektir.

Araştırmanın bir kamu kurumunda yürütülmüş olması, araştırma bulguları üzerinde etkili olmuş olabilir. Dolayısıyla araştırmanın özel sektörde faaliyetlerini sürdüren örgütlerde yürütülmesine de ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmanın kullanılan ölçeklerle sınırlı olması dikkate alındığında, araştırma değişkenleri arasındaki ilişki farklı ölçeklerden yararlanılarak farklı istatistiksel analizler ile de incelenebilir.

KAYNAKÇA

Akdoğan, A. & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *AKÜ İİBF Dergisi*, *16*(1), 107-123.

Akgemici, T. & Gök, S. G. (2015). The effects of political behavior on the level of reaching individual career goals in business. *International Journal of Business and Social Science*. 6(5). 182-193.

Akgündüz, Y. & Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *14*(3), 1-17.

Akyüz, B. & Kaya, N. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *13*(25), 71-90.

Altay, H. (2004). Güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 9(1), 301-321.

Altınkurt, Y. & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *16*(4), 263-284.

Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. & Salalı, E., T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, *3*(1), 25-52.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Appelbaum, S. H. & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36, 85-95.

Arda, Ö. A. (2015). Örgütsel adaletin peşinde. Ünler, E. & Gürel H. (Ed.) içinde, *Örgütsel adalet ve kişilik* (21-43). İstanbul: Beta Yayınları.

Arı, M., Gölova, A. A. & Köse, S. (2017). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışının ilişkisi: Bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, *10*(1), 43-51.

Arıkan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, *26*(68), 52-71.

Armağan, A. (2005). Örgütsel politik davranışın analizi: İzmir yazılı basınında bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *3*(4), 91-107.

Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle politik yeti. *Amme İdaresi Dergisi*, *43*(2), 65-80.

Aydın, İ. (2014). *Yönetsel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Akademi.

Ayık, A., Yücel, E. & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *14*(2). 233-252.

Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası İktisat ve İşletme Dergisi*, *9*(19), 163-184.

Balaban, Ö. & Konyalı, H. (2016). Kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sakarya SGK örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *4*(1), 189-207.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Bakan, İ. & Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *12*(19), 73-84.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Balık, E. & Şengül, Ü. (2016). İş sağlığı ve güvenliğinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tükenmişliği üzerindeki rolü: Çanakkale'de ampirik bir uygulama. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *8*(3), 115-125.

Barbuto, J. E. & Moss, J. A. (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: A meta-analytic review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *12*(3), 30-48.

Basabe, N. & Ros, M. (2005). Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualisim-collectivism and power distance. *RIPS/IRSP*, 18(1), 189-225.

Başar, U. & Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, *23*(3), 751-765.

Başaran, S. & Duygulu, S. (2014). Hemşirelikte güç kavramının analizi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, *1*(3), 62-73.

Bayarçelik, E. B. & Fındıklı, M. M. A. (2017). İş Tatminin, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *10*(1), 16-31.

Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olan güç ve güç yönetimi I. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, *5*(2), 21-34

Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olan güç ve güç yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, *6*(1), 23-42

Becerikli, S. Y. & Kılıç, N. P. (2012). Merkez ve Doğu Avrupa'da halkla ilişkiler uygulamaları: Romanya örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *3*(2), 89-112.

Bedük, A. & Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, *3*(1), 1-19.

Bergiel, E. B., Bergiel B. J. & Upson, J. W. (2012). Revisiting Hofstede's dimensions: Examining the cultural convergence of the United States and Japan. *American Journel of Manegement*, *12*(1), 69-79.

Bıyık, Y., Erden, P. & Aydoğan, E. (2016). Çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 100-113.

Binay, M. & Yıldız, S. S. (2017). Kamu çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi davranışlarının farklılaşması. *Sayıştay Dergisi*, 107, 99-127.

Bialas, S. (2009). Power distance as a determinant of relations between managers and employees in the enterprises with foreign capital. *Journal of Intercultural Management, 1*(2), 105-115.

Birsel, M., İslamoğlu, G & Börü, D. (2009). Kültürel boyutlar içerisinde şekillenen çatışma tarzları. *İşletme Fakültesi Dergisi*, *10*(2), 243-260.

Bostancı, A. B., Akçadağ, T., Kahraman, Ü. & Tosun, A. (2016). Okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, *13*(3), 5693-5703.

Bursalı, Y. M. (2017). Örgütsel politikanın işleyişi: Temel dayanaklara ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(12), 143-152.

Bursalı, Y. M. & Bağcı, Z. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 23-41.

Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Derg*, 53, 9-16.

Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(19), 194-213.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386-400.

Çavuş, M. F. & Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.

Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(1), 29-48.

Çetinoğlu, T. & Büber, R. (2012). Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde girişimcilik açısından kültür ve kişilik özelliklerinin analizine yönelik bir alan araştırması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 193- 210.

Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2009). Örgüt içi politik davranışların tespiti üzerine Kırgızistan'da sağlık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Stratejik Araştırma Kurumu*, *4*(7), 143-161.

Deniz, S., Çimen, M. & Özsarı, H. (2016). Sağlık kuruluşu çalışanlarının örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journel of Social Science*, 42, 329-343.

Doğan, B. (2012). *Örgüt kültürü.* İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, S. & Kılıç, S. (2009). Örgütlerde izlenim yönetimi davranışı üzerine kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(3), 53-83.

Doğan, Ş. D. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Doğan, A., Bozkurt, S. & Demirbaş, H. T. (2014). Kamu örgütlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik algıları. *Akademik Bakış Dergisi*, 44, 39-63.

Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(4), 43-56.

Duyar, D. (2015). Örgütsel adaletin peşinde. Ünler, E. & Gürel H. (Ed.) içinde, *Performans değerlendirme ve adalet* (129-143). İstanbul: Beta Yayınları.

Erdem, M. & Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *5*(2), 83-96.

Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim Dergisi*, *8*(26), 21-31.

Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2014*). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Yönetim Bilişimi Dergisi*, *1*(1), 53-66.

Ersül, M. (2015). Örgütsel adaletin peşinde. Ünler, E. & Gürel H. (Ed.) içinde, *Örgütsel adalet ve kariyer yönetimi* (144-171). İstanbul: Beta Yayınları.

Farrell, D. & Peterson, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academi of Management Review*, *7*(3), 413-412.

Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, *18*(1), 93-116.

Fredricks, S. M. & Tilley, E. (2014). Confluence of the power-distance cultural dimensions between the United States, New Zealand, and Germany in ethical responses. *International Journal of Humanities and Social Science*, *4*(4), 7-20.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, *12*(1), 9-22.

Gümüştekin, G. E. & Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.

Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.

Gürbüz, S. & Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil, bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerinde görgül bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *6*(2), 68-87.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.

Irak, D. U. (2015). Örgütsel adaletin peşinde. Ünler, E. & Gürel H. (Ed.) içinde, *Kültürlerarası çatışmalarda örgütsel adalet* (187-218). İstanbul: Beta Yayınları.

Ismail, S. A. B. & Daud, Z. B. (2016). The impact of organizational justice on organizational politics at islamic financel based organization in Maleysia. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, *3*(4), 23-29.

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, *5*(1), 67-92.

İslamoğlu, G. & Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14, 135-153.

İşcan, Ö. F. & Sayın U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *24*(4), 195-216.

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *11*(21), 49-64.

Judge, T. A & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, *89*(3), 395-404.

Kacmar, K. M. & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journel of Management*, *23*(5), 627-658.

Kaya, N., Aydın, S. & Ayhan, O. (2016). The effects of organizational politics on perceived organizational justice and ıntention to leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 249-258.

Keklik, B. & Us, N. C. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *18*(2), 143-161.

Kemikkıran, N. (2015). Güç mesafesi yüksekse eşitsizlik mi istenir. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *70*(2), 317-344.

Kipnis, D., S. M. Schmidt & I. Wilkinson. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, *65*(4), 440-452.

Koşar, S. & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.

Kökalan, Ö. & Şişman, F. (2017). Algılanan örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Üniversitelerde çalışan idari personel üzerine yapılan bir çalışma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(20), 127-156.

Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, *7*(1), 220-242.

Kutanis, R. Ö. & Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi?: Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 186-195.

Mathur, G., Nathani, N. & Dubey, S. (2013). Perceived organizational politics, organizational justice, cynicism and OCB: A demographic study of academicians. *Review of HRM*, 2, 61-73.

Morçin, S. E. (2013). Türk kültüründe kadın girişimciliği: Kavramsal bir değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8*(2), 167-190.

Nasurdin, A. M., Ahmad, N. H. & Razalli, A. A. (2014). Politics, justice, stress and deviant behaviour in organizations: An empirical analysis. *International Journal of Business and Society*, *15*(2), 235-254.

Oruç, E. & Kutanis, R. Ö. (2015). Pozitif psikoljik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 36-58.

Öğüt, A. & Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 28, 145-170.

Öncül, M. S., Deniz, M. & İnce A. R. (2016). Hofstede'in örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, *7*(1), 255-269.

Özçelik, A. O. (1995). Endüstri ilişkileri sistemi içinde yönetim-sendika ilişkileri. *Yönetim*, *6*(20), 25-29.

Özçınar, M .Ö., Demirel, Y. & Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(13), 150-171.

Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18(4). 599-620.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21, 77-96.

Özer, H. (2014). Otorite kavramı ve Reşat Nuri Güntekin'in romanlarında otoritenin yansımaları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *7*(34), 135-146.

Özer, P. S. & Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet boyutları ve iş doyumu ilişkisi üzerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28, 107-125.

Özsungur, F. (2017). İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algıları üzerine ampirik bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, *6*(5), 2574-2593.

Öztürk, M. (2013). Sendikal demokrasinin örgütlü hareketler açısından önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *18*(2), 269-285.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* Yayımlanmamış Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli.

Poyraz, K., Kara, H. & Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71-91.

Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F. & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics Financal Issues, 6*(3), 188-196.

Robbins, S. P. & Judge, A. J. (2015). *Örgütsel davranış*. (Çev. A. Yalçın). Ankara: Nobel Yayınları.

Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Serinkan, C. & Erdiş, Y.Ü. (2014). *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet.* Ankara: Nobel Yayınları.

Sığrı, Ü. & Tığlı, M. (2006). Hofstede' nin belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, (1), 327-342.

Sökmen, A., Bilsel, M. A. & Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *15*(1), 41-60.

Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan kaynakları Dergisi*, *13*(1), 19-38.

Şenturan, Ş. (2014). *Örnek olaylarla örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Tan, Ö. & Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, *9*(35), 1-13.

Tarkan, G. & Tepeci, M. (2006). Örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, *17*(2), 137-152.

Terzi, A. R. (2004). Üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(2), 65-76.

Töremen, F. & Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.

Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Ulukapı, H. & Bedük, A. (2014). Örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi: Konya' da bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *7*(31), 771-778.

Uslu, A. & Ardıç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, *15*(2), 313-338.

Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Uzun, Ö. & Tamimi, Y. (2007). Örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun metaforlarla analizi (tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği). *Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(1), 1-26.

Ünler, E. (2015). Örgütsel adaletin peşinde. Ünler, E. & Gürel H. (Ed.) içinde, *Örgütsel adalet* (1-20). İstanbul: Beta Yayınları.

Üstün, F. & Kılıç K. C. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel güven ve özdenetim üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *18*(30), 19-27.

Varol, M. (1993). *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

Vural, Z. B. A. & Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yadav, L. K. & Yadav, N. (2016). Organizational justice: An analysis of approaches, dimensions and outcomes. *NMIMS Management Review*, 31, 14-40.

Yaman, E. & Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 164-172.

Yaylacı, G. Ö. (2006). Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde etki taktikleri ve kullanımına ilişkin literatür çalışması. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 93-112.

Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, İ. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *1*(1), 3-16.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, *11*(16), 83-99.

Yeşil, S. (2012). Türkiye'nin ulusal kültürel özellikleri ve yenilikçilik potansiyeli arasındaki ilişki açısından bir değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *9*(17), 33-62.

Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ve örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *62*(1), 253-278.

Yılmaz, Ö. & Akgül, V. (2014). Turizm çalışanlarının örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: Gönen örneği. *Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *1*(2), 20-31.

Yılmaz, Ş. (2015). Örgütsel adaletin peşinde. Ünler, E. & Gürel H. (Ed.) içinde, *Örgütsel adalet ve işe alım süreci* (115-128). İstanbul: Beta Yayınları.

Yukl, G. & Falbe, C. M (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, *75*(2), 132-140.

Yurdakul, H. (2015). Örgütsel adaletin peşinde. Ünler, E. & Gürel H. (Ed.) içinde, *Örgütsel adalet ve cinsiyet* (67-90). İstanbul: Beta Yayınları.

Yücel, R. (1999). Gücün örgüt yönetimindeki etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Birimler Dergisi*, 4, 167-179.

Yüksel, M. (2017). Belediye çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Samsun İlkadım Belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *6*(4), 429-445.

Yüksel, M. & Bolat T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *11*(3), 173-204.

Yürür, S. & Demir, K. (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.

EKLER

EK 1 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi ve Bulguları

EK 2 Veri Toplama Aracı

EK 3 Özgeçmiş

EK 1 **DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ ve BULGULARI**

	Değişkenler	Ort.	Std.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	**Güç Mesafesi**	2,27	,977	1										
2	**Örgütsel Adalet**	3,06	,892	,290**	1									
3	*Dağıtımsal Adalet*	2,45	1,146	,457**	,777**	1								
4	*İşlemsel Adalet*	3,04	,990	,162	,856**	,623**	1							
5	*Etkileşimsel Adalet*	3,43	1,045	,169	,882**	,471**	,612**	1						
6	**Politik Davranış**	2,03	,919	,318**	-,154	-,058	-,120	-,180	1					
7	*Tavizci Davranmak*	1,85	,941	,393**	-,111	-,044	-,078	-,134	,887**	1				
8	*İkiyüzlü Davranmak*	1,98	1,049	,257**	-,151	-,069	-,128	-,164	,921**	,763**	1			
9	*Göze Girmeye Çalışmak*	1,98	1,119	,272**	-,161	-,108	-,167	-,135	,850**	,726**	,749**	1		
10	*Koalisyon Kurmak*	2,26	1,180	,198*	-,118	-,093	-,097	-,105	,817**	,622**	,679**	,739**	1	
11	*Çıkar Odaklı Davranmak*	2,19	1,088	,240*	-,131	,034	-,071	-,225*	,838**	,678**	,700**	,593**	,616**	1

*p<0.05; **p<0.01

EK 2 VERİ TOPLAMA ARACI

Değerli Sosyal Güvenlik Kurumu Personeli;

Kastamonu Üniversitesi Sosyal Birimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde Doç.Dr. Aysun KANBUR danışmanlığında, Ali Burak ULUS'un yürüttüğü, "Çalışanların Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılarının Politik Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tez çalışması için, ihtiyacımız olan veriyi sizlerin katkılarıyla toplamak istiyoruz.

Anketlere isim ya da birim belirtmenize gerek yoktur. Soruları cevaplarken size en uygun olan seçeneği, işaretlemeniz bizim için yeterli olacaktır.

Bize yardımcı olduğunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç.Dr. Aysun KANBUR
Kastamonu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
akanbur@kastamonu.edu.tr

Ali Burak ULUS
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
burakaliulus@gmail.com

Demografik Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek		
2. Medeni Durumunuz:	☐ Evli	☐ Bekar		
3. Yaşınız:	☐ 30 yaş ve altı	☐ 31-40 yaş arası	☐ 41-50 yaş arası	☐ 51 yaş ve üzeri
4. Eğitim durumunuz:	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Yüksekokul	☐ Üniversite
	☐ Yüksek lisans	☐ Doktora		
5. Toplam hizmet süreniz:	☐ 5 yıl ve daha az	☐ 6-10 yıl arası	☐ 11-15 yıl arası	☐ 16 yıl ve üzeri
6. Şu anki kurumunuzda hizmet süreniz:	☐ 5 yıl ve daha az	☐ 6-10 yıl arası	☐ 11-15 yıl arası	☐ 16 yıl ve üzeri
7. Görev unvanınız:	☐ Yönetici	☐ Yönetici olmayan personel		

EK 2 VERİ TOPLAMA ARACI (DEVAMI)

Güç Mesafesi Ölçeği

Güç mesafesi ölçeğinde çalışanların güç mesafesi algıları ile ilgili yargılar bulunmaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1=Hiç doğru değil; 5=Kesinlikle doğru).

GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ	
GM1	Yöneticiler kararlarının çoğunluğunu çalışanlarına danışmadan vermelidirler.
GM2	Yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkilerinde genellikle güç ve otorite kullanmaları gereklidir.
GM3	Yöneticiler çalışanları ile iş dışında sosyal ilişki kurmaktan kaçınmalıdırlar.
GM4	Çalışanlar yönetimin kararları ile aksi fikirde olmamalıdırlar.
GM5	Yöneticiler önemli işlerde çalışanlarına yetki devretmemelidirler.
GM6	Yöneticiler çalışanlarının fikirlerini nadiren sormalıdırlar.
*GM: Güç Mesafesi	

EK 2 VERİ TOPLAMA ARACI (DEVAMI)

Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet ölçeğinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile ilgili yargılar bulunmaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum).

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	
Dağıtımsal Adalet	
DA1	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.
DA2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.
DA3	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.
DA4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.
DA5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.
İşlemsel Adalet	
İA1	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.
İA2	Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.
İA3	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.
İA4	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlarına açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.
İA5	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.
İA6	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.
Etkileşimsel Adalet	
EA1	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.
EA2	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.
EA3	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.
EA4	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.
EA5	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.
EA6	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.
EA7	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.
EA8	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.
EA9	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.
* DA: Dağıtımsal Adalet; İA: İşlemsel Adalet; EA: Etkileşimsel Adalet	

EK 2 VERİ TOPLAMA ARACI (DEVAMI)

Politik Davranış Ölçeği

Politik davranış ölçeğinde çalışanların işyerinde sergileyebileceği politik davranışlar ile ilgili yargılar bulunmaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1=Hiçbir zaman; 5=Her zaman).

POLİTİK DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ	
TD1	Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak
TD2	İstediğini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket etmek
TD3	Bir grup içinde sevilmek ve sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak
TD4	İnanmadan başkalarının görüşünü savunmak
TD5	Maddi olanakların artışının konuşulduğu dönemlerde müdürle sık sık görüşmek, odasına gitmek
TD6	Adam kayırmak, adamına göre muamele yapmak
TD7	Kendini çok çalışıyor göstermek için sürekli masa başında bilgisayarla meşgulmüş görüntüsü yaratmak
TD8	Bir üst kademeden iş kapabilmek için yaranmaya çalışmak
TD9	Sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri abartmak
İD1	Yönetici işte yokken işe gelmemek
İD2	Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen yardım etmemek
İD3	Dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak
İD4	Yüze gülüp arkadan konuşmak
İD5	Başkalarının fikrini kendi fikriymiş gibi satmak
İD6	Çalışanı çalışmayandan ayırmadan herkese eşit ödül dağılımı yapmak
İD7	Kendini daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştirmek ve küçümsemek
İD8	Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanmak
İD9	Konuştuğunun, düşündüğünün tersine davranmak
İD10	Haklı ile haksızı bildiği halde taraf tutmamak
GGÇ1	Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, ondan yana olduğunu hissettirmek
GGÇ2	Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, başarılı gözükmeye çalışmak
GGÇ3	İstediklerini elde etme pahasına üstüne hoş görünmeye çalışmak
GGÇ4	Durumun, zamanın gerektirdiği gibi davranarak kendi çıkarlarını gözetmek
GGÇ5	Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurmak
KK1	Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarının desteğini almak
KK2	Yöneticiyi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için çalışanların desteğini almak
KK3	Yöneticiyi etkilemek için iş arkadaşlarının desteğini almak
KK4	Yönetici ile çözümlenemeyen durumlarda, üst yönetimi devreye sokmak
KK5	Yöneticisine düşünceleri topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarının da desteğini alarak iletmek
ÇOD1	Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek
ÇOD2	Kendisine yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima etmek
ÇOD3	Başkalarından bir iyilik istenirken, geçmişte kendisi tarafından yapılan iyilikleri hatırlatmak
ÇOD4	Belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olunacağını hissettirmek
ÇOD5	Yöneticilerin düzenlediği sosyal aktivitelere itirazsız katılmak
ÇOD6	Üstlerin beğenisine göre giyinmek
ÇOD7	Yönetici ile ilişkilerde yöneticiyi hep üstün, önemli göstermek
* TD:Tavizci Davranmak; İD:İkiyüzlü Davranmak; GGÇ:Göze Girmeye Çalışmak; KK:Koalisyon Kurmak; ÇOD:Çıkar Odaklı Davranmak	

EK 3 **ÖZGEÇMİŞ**



Adı Soyadı : Ali Burak ULUS

Doğum Yeri ve Yılı : Akdağmadeni-1982

Medeni Hali : Evli

Yabancı Dili : İngilizce

E-posta : burakaliulus@gmail.com

Eğitim Durumu

Lise : Maltepe Askeri Lisesi

Lisans : Kara Harp Okulu-Sistem Mühendisliği

: Anadolu Üniversitesi-Kamu Yönetimi

Mesleki Deneyim

Jandarma Genel Komutanlığı	2006-2016
GESTAŞ	2016-2018 (halen)