

POLİTİK DAVRANIŞ ve ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sema YOLAÇ

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, Yrd.Doç.Dr.

A RESEARCH ON DETERMINING RELATIONSHIP BETWEEN POLITICAL BEHAVIOR and ORGANIZATIONAL JUSTICE

Abstract: Research and studies concerning political behavior in literature of organizational behavior are increasing in number. Managers tend to need to take this concept in to account more in organizational success and managing the organization in harmony. How organizational members perceive justice affects greatly the way they behave within the organization. In this respect this study deals with the concepts of political behavior and organizational justice from different aspects. A survey was carried out in order to determine the relationship between political behavior and organizational justice. It was conducted on organizational members who work in different fields on different sectors. Factor analysis was carried out in order to determine political behavior, thus explaining its dimensions. After that, a correlation analysis was done to determine the relationship between political behavior and organizational justice. Consequently, a negative relationship was found between political behavior and organizational justice.

Keywords: Political Behavior, Organizational Justice.

POLİTİK DAVRANIŞ ve ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Özet: Örgütsel davranış literatüründe politik davranışla ilgili araştırma ve incelemeler giderek artmaktadır. Yöneticiler örgütsel başarı ve örgütün uyum içinde yönetiminde sözkonusu kavramı daha fazla dikkate alma gereği duymaktadırlar. Örgüt üyelerinin adaletle ilişkin alguları onların örgüt içinde davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda politik davranış ve örgütsel adalet kavramları çalışmada farklı boyutlarıyla ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Politik davranış ve örgütsel adalet ilişkisini belirlemek üzere bir anket çalışması yapılmıştır. Anket, farklı sektörlerde farklı alanlarda faaliyette bulunan işletme çalışanlarına uygulanmıştır. Çalışmada politik davranışı belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmış ve politik davranışın boyutları ortaya konmuştur. Daha sonra politik davranış ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak politik davranış ve örgütsel adalet arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Politik Davranış, Örgütsel Adalet.

I. GİRİŞ

Rekabetin hızla arttığı günümüz dünyasında işletmelerin başarısında özellikle örgütsel davranış konuları artan bir biçimde önem kazanmaktadır. Örgütsel davranış kavramları içerisinde tatmin, bağlılık ve örgütsel kültür gibi konular üzerinde durulmuş, politik davranış ve örgütsel adalet konuları ise son yıllarda daha fazla ilgi çekmeye başlamıştır.

Çalışanların politik davranışları, örgütsel adalet algıları şüphesiz örgütlerde farklı ve birbirini etkileyen süreçlere yol açmaktadır.

Bu çerçevede çalışmada önce politik davranış ve örgütsel adalet kavramları ele alınmış, sonra söz konusu iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir.

I.1. Politik Davranış

Organizasyonlarda çalışanlar birbirini etkilemek amacıyla güç kullanarak politik mücadelelere katılmaktadırlar. Politik davranışlarda belirleyici husus,

sahip olunan gücün etkin kullanılmasıdır. Organizasyondaki bu çabalar örgüt içi politikayı meydana getirmektedir. Örgüt içinde politik davranışlar kaçınılmaz olarak ortaya çıkmakta ve bu davranışların sonuçları örgüte yararlı veya sakıncalı sonuçlar doğurabilmektedir. Sonuçların niteliğine göre politik davranışlar iyi veya kötü olarak nitelendirilebilir. Politik davranış farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Tanımlardaki ortak nokta, davranışların kişilerin çıkarlarına hizmet etmesi, istenilen sonuçlara daha çabuk ulaşabilmesi için kişiye yardımcı olması, ancak örgüt tarafından hoş karşılanmamasıdır [1]. Politik davranış, örgüt üyelerinin, kişisel çıkarlarını başkalarının veya örgütün esenliğini dikkate almaksızın ön plana çıkarmasıdır [2]. Tanımda da görüldüğü gibi kişisel çıkarlar, diğer çalışanların hatta örgütün aleyhinde bile olsa tercih edilmektedir. Mayes ve Allen'e göre politik davranış, çalışanın, elde etmek istediği sonuçlara örgütün benimsemediği yollardan ulaşmaya çalışması veya örgütün benimsemediği sonuçları elde etmeye yönelik davranış göstermesidir [3].

Politik davranışların terfi ve performans değerlemesi gibi konularda da etkili olduğu görülmüştür

[4]. Yöneticiler arasında yapılan bir çalışmada, göreceli olarak daha kısa sürede terfi alan yöneticilerin (bunlar %10 civarındadır) işyerlerinde politik davranışlar sayesinde bunu elde ettikleri görülmüştür [5]. Örgüt içinde bireylerin politikayla daha fazla uğraştığı ya da politik davrandığı takdirde daha kolay terfi aldığı görüşü bu çalışmayla kısmen de olsa desteklenmiştir. Bireyin çıkarlarına hizmet eden ve örgüt tarafından da arzu edilmeyen politik davranışın iki temel boyutu üzerinde durulmaktadır [6]. Bunlar:

- Politik davranışların arkasında yatan asıl neden hedeften gizlenmektedir.
- Politik davranış, sınırlı kaynakların kullanımında ve dağıtımında açık kuralların olmadığı, rekabetçi durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel politik faaliyetler, kullanılan taktiklere ve belirlenen hedeflere göre büyük değişiklikler göstermektedir. Bilginin kullanımı, etkileme ve yönetimi, fikirleri destekleme, takdir etme, koalisyon kurma, yükümlülükler yaratma şeklinde değişebilen politik taktiklere rastlanmaktadır [2]. Astarlar üzerinde yapılan bir çalışmada, astların üstlerini etkilemeye yönelik politik davranışlarda buldukları görülmüştür [7]. Bir başka çalışmada, politik taktiklerin hem hiyerarşik seviyelerde hem de aynı konumda olanlar arasında, kaynakların temin edilmesi, uzmanlıkların kullanımı ve ikna gibi yöntemler şeklinde ortaya çıktığı tespit edilmiştir [8].

Pfeffer'a göre politik davranış güç kullanımıyla ilgilidir. Güçlü olanlar, kaynaklar ve bilgi üzerinde sahip oldukları kontrolü artırma veya muhafaza etme yönünde davranış gösterirler [9]. Güç sahipleri hatalarını minimize etme, başarılarını abartma eğilimindedirler.

Politik davranışla yakından ilgili politik taktikler çok çeşitli olduğundan, bunları sınıflandırma gereği duyulmuştur. Bununla ilgili olarak yapılan bir ayrımda politik davranışlar, çıkarları ön planda tutarak "proaktif davranma" ve çıkarları koruma yönünde "savunmacı davranma" olarak ele alınmıştır [5]. Proaktif davranışlara örnek olarak koalisyon kurma, birinin sevgisini kazanmak için yağcılık yapma verilebilir. Savunmacı davranışlar ise sorumluluğu başkasına atma, duymamazlıktan, görmemezlikten gelme, gerekçe gösterme şeklinde işten kaçınmayı içerdiği gibi, kendi alanının korunması amacıyla değişimden kaçınmayı da içerebilir [10].

Politik davranış, fonksiyonel olan ve olmayan politik davranış şeklinde de sınıflandırılabilir. Fonksiyonel politik davranış, örgütsel amaçlara ulaşmada başarıyı arttırmakta ve örgüte zarar vermemektedir. Yöneticilerin örgüt çıkarları için yeni stratejilerin uygulanması sırasında yaptıkları lobi faaliyetleri buna örnek olarak verilebilir. Fonksiyonel olmayan politik davranış ise kişinin kendi çıkarını korurken, örgüt için

yıkıcı olabilmektedir. Birey tarafından ortaya konan ve bireyin lehine terfi ve değerlendirme içeren politik davranışlar organizasyon için sakıncalı olabilmektedir [5].

I.2. Örgütsel Adalet

Adalet kelimesinin sözlük anlamı; doğrudan ayrılmama ve hakkı gözetmedir [11]. Daha geniş bir açıdan ele alındığında eşit davranmayı da içeren bir kavram haline gelmektedir. Örgütsel adalet kavramı ise faaliyette bulunulan örgütün içinde karşılıklı ilişkilerin ortaya çıkardığı, başta ödül ve ceza olmak üzere çıktıların eşit dağılımını ifade etmektedir [12]. Şüphesiz bu dağılımda çalışanlara adil davranılması en önemli noktalardan birini oluşturmaktadır. Örgütsel Adalet kavramının temeli J.S. Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde kişi harcadığı gayret ve bunun karşılığında elde ettiği sonucu, çalıştığı ortamda benzer işi yapan başkalarının harcadığı gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır [13]. Örgütsel adalet kavramı çerçevesinde yapılan bu karşılaştırma ve değerlendirme neticesinde kişi çalıştığı örgüt yönetiminin adil olup olmadığı kararına varmaktadır [14]. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta kişinin eşitlik teorisinde yapmış olduğu karşılaştırma neticesinde, örgüt yönetiminin adaleti ile ilgili verdiği karar algısına dayanmaktadır. Bir başka yaklaşımda ise örgütsel adalet, işle ilgili olarak, adaletin örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı ve üyelerin buna nasıl tepki gösterdiği ile ilgilidir [15].

Örgütsel adaletin çalışanların örgüte karşı davranışlarının belirlenmesinde etkili olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda adil algıların olumlu davranışlara, adil olmayanların ise olumsuz davranışlara yol açtığı ortaya konulmuştur [16]. Çalışanların örgüt yönetiminin "adil" olduğuna dair algıları, onların iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle uyumlu, güvenli ilişkiler oluşturmalarına ve geliştirmelerine katkı yapmaktadır [17].

Örgütsel adalet farklı şekillerde sınıflandırılmasına rağmen bu çalışmada dağıtım adaleti ve uygulama adaleti olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Dağıtım adaleti, bireyin örgüt içindeki faaliyetleri sonucunda elde ettiği kazanımlar veya dağılımlar ile ilgili adalet algısıdır. Sözkonusu kazanımlar veya dağılımlar fırsat, ödül/ceza, ücret, terfi v.b. konuları içerebilir [18]. Dağıtım adaletinde bireyler, hak ettiklerini elde etmeleri gerektiği algısına sahiptir [19].

Dağıtım adaletinin kaynakların örgüt üyeleri arasında adil bir biçimde dağıtılmasıyla ilgili olmasına karşın uygulama adaleti, söz konusu dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan, geçerli prosedürlerin adil olmasıyla ilgilidir [20]. Uygulama adaletinin kullanılan araç, yöntem ve süreçlerle ilgili olduğu söylenebilir.

Uygulama adaletinin boyutları literatürde tartışmaya açık bir konu olmakla birlikte çalışmada iki alt boyutuyla ele alınmaktadır. Bunlar, formal işlem adaleti ve etkileşim adaletidir. Formal boyutta karar adımları belirlenir. Bu boyut, çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilmesi için kararların nasıl alınması gerektiği ile ilgilidir [21]. Niehoff ve Moorman, etkileşim adaleti boyutunda, karar alıcının prosedürlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adil olup olmamasının önemini vurgulamışlardır [22]. Bir başka deyişle bu boyut kararların alınması, bunların uygulanması sürecinde üyelerle etkin iletişimi içermektedir.

II. METOD

II.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

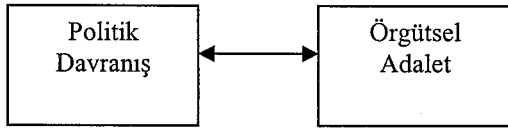
Araştırmanın amacı; katılımcıların politik davranış ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Teorik temele dayalı olarak araştırmada

H1: Katılımcıların politik davranış ile örgütsel adalet algıları arasında ilişki vardır.

şeklinde bir hipotez belirlenmiştir.

II.2. Araştırmanın Modeli

Politik davranış değişkeni ve örgütsel adalet boyutları araştırmanın değişkenlerini oluşturmaktadır.



Şekil.1. Politik Davranış ve Örgütsel Adalet İlişkisi Modeli

Çalışmada, politik davranış ve örgütsel adalet arasındaki karşılıklı ilişki incelenmektedir.

II.3. Ölçüm Aracı

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümü, deneklerin demografik bilgilerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalışma süresi, halen çalıştığı işteki süre ve örgüt içinde bulunduğu kademe) ilişkin sorular oluşturmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır. Çalışmada deneklerin örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen ve 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği (Justice Scale) kullanılmıştır [22]. Kullanılan örgütsel adalet ölçeği

orijinalinde yer aldığı gibi iki boyuttan oluşmaktadır. Çalışmada ele alınarak incelenen söz konusu iki boyut ise şunlardır:

i) **Dağıtım Adaleti (Distributive Justice):** Çalışanların yaptıkları işte çalışma programı, ücret düzeyi, iş yükü, tüm diğer kazanımlar ve iş sorumluluklarına ait adalet anlayışını değerlendirmeye dönük 5 ifadeden oluşmaktadır.

ii) **Uygulama Adaleti (Procedural Justice):** Uygulama adaletinin formal işlemler (formal procedure) adaleti ve etkileşim adaleti (interactional justice) olmak üzere iki alt boyutu vardır. Formal işlemler adaleti; tarafsızlık, çalışanların görüşlerini alma, doğru ve eksiksiz bilgi toplama, doğru ve eksiksiz bilgi toplama, çalışanlara açıklama yapma, tüm çalışanları sürece dâhil etme ve soruların çözümü için üst makamlara başvurma sorularını içeren karar alma sürecine ait 6 ifadeden meydana gelmektedir. Etkileşim Adaletini; çalışanların kendi yaptığı işle ilgili olarak yöneticilerinin karar alma sürecinde kendilerine nazik, ilgili ve saygılı davranma, kişisel ihtiyaçlara duyarlı olma, dürüst ve samimi olma, haklarını gözetme, sonuçları tartışma, gerekçeleri anlatma, mantıklı ve net açıklamalar yapmasına ait 9 ifade oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümde ise, politik davranış ölçeği yer almaktadır. Çalışmada İslamoğlu ve Börü tarafından geliştirilen 37 yargıdan oluşan ölçek kullanılarak politik davranış eğilimleri ölçülmüştür [1].

II.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da farklı sektörlerde, farklı alanlarda faaliyette bulunan katılımcılar oluşturmaktadır. Çalışmada kolayda örneklem metodu kullanılmıştır. Toplam 230 anket dağıtılmış ve geri dönen 200 anketten 193 geçerli anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 87'dir.

II.5. Kullanılan Analiz Yöntem ve Teknikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi, faktör analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada toplanan veriler bilgisayar ortamında, SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiştir.

III.1. Frekans Dağılımları

Aşağıda satış elemanlarının demografik özellikleri dağılımı sırasıyla belirtilmiştir.

Tablo.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	78	40,4
Erkek	115	59,6
Toplam	193	100,00

Katılımcılar arasında erkeklerin oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
18-30	93	48,2
31-40	57	29,5
41-50	28	14,5
51-60	15	7,8
Toplam	193	100,00

Katılımcıların %48,2'sinin 18-30; %29,5'inin 31-40; %14,5'inin 41-50 ve %7,8'inin 51-60 yaş gruplarında yer aldığı bulunmuştur.

Sektörde faaliyet gösteren satış elemanlarının ağırlıklı olarak genç yaş grubundaki çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Tablo.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli	110	57
Bekar	83	43
Toplam	193	100,00

Katılımcıların %57'sinin evli ve %43'ünün bekar oldukları belirlenmiştir.

Tablo.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans (n)	Yüzde (%)
Lise ve altı	75	38,9
Üniversite ve üzeri	118	61,1
Toplam	193	100

Katılımcıların %38,9'unun lise ve altı bir eğitim kurumundan, %61,1'inin üniversite ve üzeri bir eğitim kurumundan oldukları belirlenmiştir.

Tablo.5. Katılımcıların İş Hayatındaki Süreye Göre Dağılımları

Süre	Frekans (n)	Yüzde (%)
Ortalamanın altındakiler(ort.12,5)	111	57,5
Ortalamanın üzerindekiiler	82	42,5
Toplam	193	100,00

Katılımcıların %57,5'ü 12,5 yıldan az; %42,5'i 12,5 yıl ve daha uzun süredir iş hayatında olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo.6. Katılımcıların Buldukları İşletmede Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımları

Süre	Frekans (n)	Yüzde (%)
Ortalamanın altındakiler(ort.7,5)	130	67,4
Ortalamanın üzerindekiiler	63	32,6
Toplam	193	100,00

Katılımcıların %67,4'ü 7,5 yıldan az; %32,6'sı 7,5 yıl ve daha uzun süredir aynı kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo.7. Katılımcıların Kademelerine Göre Dağılımları

Kademe	Frekans (n)	Yüzde (%)
Üst	42	21,8
Orta	104	53,9
Alt	47	24,4
Toplam	193	100,00

Katılımcıların %21,8'inin üst kademe; %53,9'unun orta kademe ve %24,4'ünün alt kademe görev yaptıkları belirlenmiştir.

III.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümlerinde bulunan "örgütsel adalet" ve "politik davranış" ifadelerinin yer aldığı ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenirlilik analizinde Cronbach α kullanılmıştır. Tablo.8'de görüldüğü gibi, elde edilen sonuçlar her iki ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo.8. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
Örgütsel Adalet	,959
Politik Davranış	,973

III.3. Faktör Analizi Sonuçları

Anket içerisindeki politik davranış ölçeğinde yer alan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen 3 faktör Tablo.9'da görüldüğü gibi, politik davranışı toplam %67,215 ile açıklamaktadır.

Tablo.9. Politik Davranış Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1: İKİYÜZLÜ DAVRANMAK		Faktör katkısı
Alpha: ,968 Ort: 2,1030 % var: 37,727		
22. Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanmak		,873
21. Dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak		,870
26. Yüze gülüp arkadan konuşmak		,853
13. Kendini daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştirmek ve küçümsemek		,832
24. Başkalarının fikrini kendi fikriymiş gibi satmak		,815
18. Adam kayırmak, adamına göre muamele yapmak		,806
25. Bir üst kademedeki iş kapabilmek için yaranmaya çalışmak		,781
20. Konuştuğunun, düşündüğünün tersine davranmak		,766
27. Sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri abartmak		,752
12. Kendini çok çalışıyor göstermek için sürekli masa başında bilgisayarla meşgulmüş görüntüsü yaratmak		,746
23. Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen yardım etmemek		,745
6. İstediklerini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket etmek		,744
35. Başkalarından bir iyilik istenirken, geçmişte kendisi tarafından yapılan iyilikleri hatırlatmak		,673
2. İstediklerini elde etme pahasına üstüne hoş görünmeye çalışmak		,640
10. Maaş zammı dönemlerinde müdürle sık sık görüşmek, odasına gitmek		,595
1. Müdüre arkadaşlarını arkadaşlarına müdürü kötülemek		,574
14. Yönetici işte yokken işe gelmemek		,550
FAKTÖR 2: KOALİSYON KURMAK VE KARŞILIKLI ÇIKAR GÖZETMEK		Faktör katkısı
Alpha: ,909 Ort: 2,3374 % var: 20,824		
32. Yöneticiyi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için çalışanların desteğini almak		,799
34. Kendisine yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima etmek		,766
31. Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarının desteğini almak		,759
28. Yöneticiyi etkilemek için iş arkadaşlarının desteğini almak		,755
37. Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek		,698
36. Belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olunacağını hissettirmek		,652
33. Yönetici ile çözümlenemeyen durumlarda, üst yönetimi devreye sokmak		,640
19. Yöneticisine düşünceleri topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarının da desteğini alarak iletmek		,537

Tablo.9. Politik Davranış Faktör Analizi Sonuçları (devam)

FAKTÖR 3: ÜST YÖNETİME YARANMAYA ÇALIŞMAK		Faktör katkısı
Alpha: ,762 Ort: 2,6615 % var: 8,663		
15. Üstlerin beğenisine göre giyinmek		,798
16. Yöneticilerin düzenlediği sosyal aktivitelere itirazsız katılmak		,777
17. Yönetici ile ilişkilerde yöneticiyi hep üstün, önemli göstermek		,700
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,959 Approx. Ch-Square: 4796,031 df: 378 Sig: ,000		

III.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Çalışmada örgütsel adalet ve politik davranış arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo.10. Politik Davranış ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

Politik Davranış Faktörleri	Dağıtım Adaleti	Formal İşlemler Adaleti	Etkileşim Adaleti
İkiyüzlü Davranmak	-,292**	-,377**	-,273**
Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,157*	-,178*	-,144*
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,001	,003	-,018

** 0.01 anlam düzeyi (2-yönlü)

* 0.05 anlam düzeyi (2-yönlü)

Politik davranış faktörlerinden ikiyüzlü davranmak, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek faktörlerinin adaletin tüm boyutları ile ters yönlü bir ilişkide olduğu görülmektedir. Tablo.10'da da görüldüğü gibi ikiyüzlü davranmak ve formal işlemler adaleti arasında ilişki en yüksek noktaya ulaşmıştır. Beklenildiği gibi, ikiyüzlü davranmak ve koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek ile adaletin tüm boyutları arasındaki sözkonusu negatif ilişki, her iki faktörün artmasıyla adalet boyutlarının azalması sonucunu vermektedir. Bir başka deyişle, adalet boyutlarının düzeyleri, sözkonusu iki politik davranış faktörünün düzeylerinin artmasıyla azalmaktadır. Üst yönetime yaranmaya çalışmak faktörü ile adalet boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo.11'de görüldüğü gibi cinsiyete göre yapılan analizde kadınlarda, tüm politik davranış faktörlerinin adaletin her boyutuyla artan oranda negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Kadınlarda, artan adalet algısının politik davranışla ilişkisinin daha kuvvetli olduğu söylenebilir.

Erkeklerde ise sadece ikiyüzlü davranmak faktörü tüm adalet boyutlarıyla negatif ilişki içindedir. Koalisyon kurma ve karşılıklı çıkar gözetme politik davranışıyla adalet boyutları arasında erkeklerde bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak erkeklerde üst yönetime yaranmak politik davranışıyla formal işlemler adaleti boyutu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Üst yönetime yaranmak faktörü altında yer alan ifadelerle bakıldığında bunların yöneticiyi olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo.12’de görüldüğü gibi, orta kademede, politik davranış faktörlerinden ikiyüzlü davranmak ile koalisyon

kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek, adaletin tüm boyutlarıyla negatif ilişkilidir. Üst kademede ise, üst yönetime yaranmaya çalışmak ile etkileşim adaleti arasında %5 seviyesinde anlamlılık tespit edilmiştir. Alt kademede ikiyüzlü davranmak ve formal işlemler adaleti arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Alt kademede çalışanların politik davranış göstermeleriyle adalet arasında formal boyut dışında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu durum, alt kademe çalışanlarının adalet algısının politik davranışla ilgili olmadığını göstermektedir.

Tablo.11. Cinsiyete Göre Politik Davranış ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

Cinsiyet	Politik Davranış Faktörleri	Dağıtım Adaleti	Formal İşlemler Adaleti	Etkileşim Adaleti
KADIN	İkiyüzlü Davranmak	-,386(**)	-,486(**)	-,341(**)
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,384(**)	-,489(**)	-,332(**)
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	-,243(*)	-,395(**)	-,271(*)
ERKEK	İkiyüzlü Davranmak	-,217(*)	-,302(**)	-,218(*)
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	,004	,037	-,005
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,158	,261(**)	,157

** 0.01 anlam düzeyi (2-yönlü)

* 0.05 anlam düzeyi (2-yönlü)

Tablo.12. Kademeye Göre Politik Davranış ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

Kademe	Politik Davranış Faktörleri	Dağıtım Adaleti	Formal İşlemler Adaleti	Etkileşim Adaleti
UST	İkiyüzlü Davranmak	-,228	-,185	-,178
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,110	,016	,015
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	-,196	-,212	-,319(*)
ORTA	İkiyüzlü Davranmak	-,352(**)	-,447(**)	-,362(**)
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,245(*)	-,268(**)	-,265(**)
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	-,027	-,007	-,042
ALT	İkiyüzlü Davranmak	-,253	-,376(**)	-,185
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,033	-,123	-,064
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,208	,169	,217

** 0.01 anlam düzeyi (2-yönlü)

* 0.05 anlam düzeyi (2-yönlü)

Eğitim düzeyine göre yapılan analizde, üniversite ve üzeri eğitim düzeyinde olanların politik davranışın tüm faktörleriyle adalet boyutları arasında, (koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek ve etkileşim adaleti; üst yönetime yaranmaya çalışmak ve dağıtım adaleti arasındaki ilişki dışında) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça insanların adalet boyutları ve politik davranış faktörleri arasındaki negatif ilişkiye daha fazla dikkat etmektedirler. Bunun yanı sıra eğitim düzeyi azaldıkça (lise ve altı) politik davranış faktörleriyle adalet boyutları arasındaki negatif ilişki biraz daha azalmaktadır. Ancak Tablo.13’de görüldüğü gibi, negatif ilişki ikiyüzlü davranmak ile dağıtım adaleti ve formal işlemler adaleti arasında tespit edilmekte, ayrıca üst yönetime yaranmaya çalışmak ile formal işlemler adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki pozitif ilişkinin

varlığı da görülmektedir. Bu durumda, düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin, terfi etmek amacıyla üst yönetime yaranma politik davranışında bulunduğu söylenebilir.

Tablo.14’de görüldüğü gibi, evli ve bekârlarda ikiyüzlü davranmak politik davranış faktörü ve adalet boyutları arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, kişinin bireysel olarak politik davranışlar göstermesi olarak görülebilir. Evlilerde, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ile adalet boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bekârlarda ise koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek ve formal işlemler adaleti ve etkileşim adaleti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo.13. Eğitime Göre Politik Davranış ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

Eğitim	Politik Davranış Faktörleri	Dağıtım Adaleti	Formal İşlemler Adaleti	Etkileşim Adaleti
LİSE VE ALTI	İkiyüzlü Davranmak	-,247(*)	-,247(*)	-,199
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,026	-,001	-,082
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,142	,301(**)	,229(*)
ÜNİVERSİTE VE ÜZERİ	İkiyüzlü Davranmak	-,297(**)	-,433(**)	-,308(**)
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,211(*)	-,262(**)	-,175
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	-,118	-,214(*)	-,187(*)

** 0.01 anlam düzeyi (2-yönlü)

* 0.05 anlam düzeyi (2-yönlü)

Tablo.14. Medeni Duruma Göre Politik Davranış ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

Medeni Durum	Politik Davranış Faktörleri	Dağıtım Adaleti	Formal İşlemler Adaleti	Etkileşim Adaleti
EVLİ	İkiyüzlü Davranmak	-,301(**)	-,316(**)	-,198(*)
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,144	-,063	-,069
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,058	,070	-,001
BEKÂR	İkiyüzlü Davranmak	-,307(**)	-,500(**)	-,392(**)
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,189	-,370(**)	-,257(*)
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	-,107	-,121	-,064

** 0.01 anlam düzeyi (2-yönlü)

* 0.05 anlam düzeyi (2-yönlü).

12,5 yıl ve daha az süre iş hayatında olanlarda, Tablo.15’de görüldüğü gibi, politik davranış boyutlarından ikiyeüzlü davranmak ve koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek ile adaletin tüm boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. 12,5 yıl ve daha uzun süredir iş hayatında olanlarda ise sadece ikiyeüzlü davranmak ve formal işlem adaleti arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Adalet boyutlarıyla üst yönetime yaranmaya çalışmak arasında her iki grupta da ilişki bulunamamıştır.

Tablo.16’da görüldüğü gibi, halen istihdam edildikleri kurumda ortalama 7,5 yıl ve daha az zamandan beri çalışanların üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranış faktörü dışında diğer faktörlerle adalet boyutları arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Ortalama 7,5 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışanlarda ise politik davranış faktörleri ve adalet boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumun, çalışma süresi daha çok olanların adalet ve politik davranış arasındaki ilişkiyi önemsemediklerini gösterdiği söylenebilir.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların politik davranış ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin ele alındığı bu çalışmada her iki kavram arasında yapılan korelasyon analizinde negatif bir ilişki bulunmuştur. Böylece araştırmanın başında ortaya konan “katılımcıların politik davranış ile örgütsel adalet algıları arasında ilişki vardır” hipotezi doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda politik davranışı açıklayan üç faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler ikiyeüzlü davranmak, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak şeklinde sıralanabilir. Politik davranış faktörlerinden ikiyeüzlü davranmak ile koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek faktörlerinin adaletin tüm boyutları ile ters yönlü bir ilişki içinde bulunduğu görülmektedir.

Tablo.15. Çalışma Süresine Göre Politik Davranış ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

Çalışma Süresi	Politik Davranış Faktörleri	Dağıtım Adaleti	Formal İşlemler Adaleti	Etkileşim Adaleti
12,5 YIL VE DAHA AZ	İkiyeüzlü Davranmak	-,365(**)	-,530(**)	-,379(**)
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,216(*)	-,325(**)	-,232(*)
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	-,102	-,116	-,057
12,5 YIL VE DAHA FAZLA	İkiyeüzlü Davranmak	-,211	-,233(*)	-,154
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,091	-,034	-,049
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,115	,105	,002

** 0.01 anlam düzeyinde (2-yönlü) * 0.05 anlam düzeyinde (2-yönlü).

Tablo.16. Buldukları İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Politik Davranış ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

Buldukları işletmedeki kıdemi	Politik Davranış Faktörleri	Dağıtım Adaleti	Formal İşlemler Adaleti	Etkileşim Adaleti
7,5 YIL VE ALTI	İkiyeüzlü Davranmak	-,406(**)	-,542(**)	-,373(**)
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	-,256(**)	-,330(**)	-,252(**)
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	-,108	-,070	-,029
7,5 YIL VE ÜZERİ	İkiyeüzlü Davranmak	-,063	-,122	-,093
	Koalisyon Kurmak ve Karşılıklı Çıkar Gözetmek	,034	,061	,049
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,214	,105	-,016

** 0.01 anlam düzeyi (2-yönlü)

Politik davranış faktörleri ve örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkinin cinsiyetlere göre yapılan analizinde göze çarpan en önemli nokta, kadınlarda erkeklere oranla örgütsel adalet boyutlarıyla politik davranış faktörleri arasındaki negatif ilişkinin daha yüksek olmasıdır. Bu durumun söz konusu ilişkide kadınların erkeklere göre daha dikkatli olduklarının bir belirtisi olduğu söylenebilir.

Kademeye göre yapılan analizde orta kademe çalışanlarının diğer kademelerde çalışanlara oranla politik davranışlarıyla örgütsel adalet boyutları arasındaki negatif ilişkinin daha güçlü olduğu gözlenmiştir. Bu durumun arkasında yatan neden olarak belki orta kademe yöneticilerinin geleceğe dönük beklentilerinin yattığı söylenebilir.

Eğitim düzeyine göre yapılan analizde üniversite ve üzerinde eğitime sahip olanların politik davranış ve örgütsel adalet boyutları arasındaki negatif ilişki, lise ve altı düzeyinde eğitime sahip olanlara göre daha güçlü olarak bulunmuştur. Eğitim düzeyi arttıkça terfilerin de artacağı göz önüne alındığında, çalışanların politik davranış ve örgütsel adalet boyutları arasındaki negatif ilişkiye daha fazla özen gösterdikleri söylenebilir.

Medeni duruma göre yapılan analizde ise, politik davranış örgütsel adalet arasındaki negatif ilişki bekarlarda evlilere oranla daha güçlü olarak bulunmuştur. Söz konusu durumda evlilerin sorumluluklarının bekarlara göre fazla olması nedeniyle evlilerin daha dikkatli hareket ettikleri söylenebilir.

Çalışma sürelerine göre yapılan analizde, 12,5 yıl ve daha az çalışanlarda, 12,5 yıl ve daha fazla çalışanlara göre daha güçlü bir negatif ilişki bulunmuştur. Böyle bir durumun ise çalışma süresi az olanların geleceğe dönük beklentilerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Benzer biçimde buldukları işletmede 7,5 yıl ve üzerinde çalışanlarla, 7,5 yıl ve altı çalışanlar arasında yapılan analizde, daha fazla çalışma süresine sahip olanların örgütsel adalet ve politik davranış ilişkisine önem vermedikleri görülmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel adalet algısı ile politik davranış arasındaki negatif ilişki bize her iki kavramın örgütlerde nasıl sonuçlar yaratacağı konusunda ipucu vermektedir. Denilebilir ki, örgütsel adalet arttığında çalışanlar daha az politik davranış gösterme eğiliminde olacaklar, ya da çalışanlar politik davrandıkça örgütsel adalet azalabilecektir.

Ortaya konulan bu sonuç çerçevesinde, daha büyük bir örnek kütle üzerinde araştırma yapılması halinde ilişkiyi güçlendiren sonuçlara ulaşılabileceği düşünülebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] İslamoğlu, G. & Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(7), 135-153.
- [2] Kacmar, K.M. & Baron, R.A. (1999). Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 1-39.
- [3] Mayes, B.T. & Allen, R.W. (1977). Towards a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- [4] Ferris, G.R. & Judge, T.A. (1991). Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447-488.
- [5] Goltz, S.M. (2003). Considering Political Behavior in Organizations. *The Behavior Analyst Today*, 4(3), 78-87.
- [6] Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- [7] Allen, R.W.; Madison, D.L.; Porter, L.W.; Reinwick, P.A. & Mayes, B.T. (1979). Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- [8] Kipnis, D.; Schmidt, S.M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- [9] Zanzi, A.; Arthur, M. & Shamir, B. (1991). The Relationships Between Career Concerns and Political Tactics in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 219-233.
- [10] Ashforth, B.E. & Lee, R.T. (1990). Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model. *Human Relations*, 43(7), 621-648.
- [11] Özön, M.N. (1989). *Osmanlıca Türkçe Sözlük*. Ankara: İnkılap Kitabevi.
- [12] Charash, Y.C. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- [13] Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11.Bası. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- [14] McShane, S.L. & Glinow, M.A.V. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- [15] Ployhart, R.E. & Ryan, A.M. (1997). Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 308-335.
- [16] Beugre, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- [17] Folger, R. & Konovsky, M.A. (1980). Effects on Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 111-130.
- [18] Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- [19] Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. Eleventh Ed. International Edition. New York: McGraw Hill.
- [20] Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 8th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [21] Cropanzano, R. & Wright, T.A. (2003). Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-33.
- [22] Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

Sema YOLAÇ (syolac@istanbul.edu.tr) has a Ph.D. of Economics at İstanbul University Social Sciences Institute. She is an Assistant Professor Doctor in İstanbul University. Her main research areas are satisfaction, organizational culture, organizational justice.