

Yöneticilerin Örgüt İçinde Uyguladıkları Politik Etkileme Taktiklerine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Çalışma

Özet

Özge MEHTAP¹

Bu çalışmada, örgüt içinde üstlerin astlarına yönelik uyguladıkları politik etkileme taktikleri araştırılmıştır. Çalışmanın amacı, öncelikle politik etkileme taktikleri ölçeğini, Türkiye’de seçilen iki ayrı örneklem grubuna uygulamak ve faktör analizi sonuçlarını değerlendirmek; sonrasında ise bu iki örneklem grubu arasındaki dağılım farklılıklarını incelemektedir. Bu doğrultuda Türkiye’de İstanbul ve Diyarbakır bölgelerinde, ilaç sektöründe çalışan her iki bölgeden 75’er tıbbi mümessil ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere SPSS 18.0 programı aracılığıyla faktör analizi ve t testleri uygulanmıştır. Her iki bölgedeki verilerin ayrı ayrı değerlendirilip karşılaştırılmasından sonra, normalde 8 boyuta ayrılan ‘Politik Etkileme Taktikleri’ ölçeğinin, İstanbul bölgesinde yapılan incelemede 6 boyuta, Diyarbakır bölgesinde yapılan inceleme sonucunda ise 7 boyuta ayrıldığı görülmüş; bununla birlikte bu taktiklerin uygulanmasında bölgelere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Politik Etkileme Davranışları, Örgüt İçi Politika, Etkileme Taktikleri*

A Comparative Research on the Superiors’ Political Influence Tactics in Organizations

Abstract

The topic of this study is the organizational political influence tactics which are applied by superiors to the subordinates. The aim of the study is to implement the ‘Influence Tactics Scale’ in two different sample groups in Turkey and evaluate the factor analysis results and also compare those two groups in terms of group statistics and t tests’ values. In order to accomplish this aim, the survey has been conducted in two cities of Turkey. 150 medical representatives from Istanbul and Diyarbakir in total (75 from each), who work in Turkish pharmaceutical industry have answered the questionnaire. Through the SPSS 18.0 program, factor analyses results showed that the 8 dimensions of the original “Influence Tactics Scale” was divided into 6 dimensions in Istanbul sample while divided into 7 dimensions in Diyarbakir sample. It is also revealed that there are statistically significant variations in implementation of those influence tactics in different regions.

Keywords: *Political Influence Behavior, Organizational Politics, Influence Tactics*

¹ Dr., İstanbul Bilgi Üniversitesi, ozge.mehtap@bilgi.edu.tr

1. Giriş

Ülkemizde işletme alanında yapılan çalışmalarda, örgüt içi politika ya da örgütsel politika konusuna nispeten az değinilmekte ve bu konunun örgüt içi davranışlar üzerindeki etkilerine yönelik az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte genellikle örgütsel politika denildiğinde ilk akla gelen, “İşletme Politikaları” kavramı olmaktadır. Bunun nedeni, bu alandaki çalışmaların az sayıda olması ile beraber İngilizcedeki “*politics*” ve “*policy*” kelimelerinin her ikisinin de Türkçedeki karşılıklarının “politika” olmasıdır. İşletme politikalarının İngilizcedeki karşılığı “*Company Policy*” iken, örgütsel politikanın karşılığı “*Organizational Politics*”tir.

Örgüt içi politika örgüt içi enformel davranışlar üzerinde etkileri olabilen ve bu etkiler konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış olan bir konudur. Örgüt içi politikanın farklı tanımları yapılmıştır. Örgüt içi politika “örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır” (Koçel, 2007: 436). Örgüt içi politika potansiyel olarak hem negatif hem de pozitif sonuçları olabilecek sosyal etkileme sürecidir (Christiansen ve diğ., 1997: 711), ya da örgüt içindeki grupların, diğer grupları etkilemek için uyguladıkları enformel taktik ve yaklaşımlardır (James, 2006: 56-57). Örgüt içi politikaya yönelik çalışmalar genellikle iki kolda toplanmıştır. Bunlardan birincisi, örgüt içi politikaya yönelik algılar bir diğeri ise politik davranışlardır. Bu çalışmada, literatürde politik etkileme davranışları ya da yalnızca etkileme davranışları olarak da geçen politik davranışlar incelenmektedir. Politik davranışlar, örgütün içinde örgütün doğası gereği var olan enformel davranışlardır, fakat çoğu zaman çıkar ilişkileriyle de özdeşleştirilmektedir (Vigoda ve Cohen, 2001: 311). Bu davranışlar aynı zamanda örgüt içi politikanın bir konusudur. Bu konuda yapılan çalışmalar giderek artsa da, yine de örgütsel davranış çalışmaları içerisinde üzerinde az durulan konulardan biridir. Politik taktikler ya da etkileme taktikleri örgüt içindeki her kademedeki bireylerin birbirlerine uygulayabildikleri taktiklerdir fakat bu çalışmada üstlerin astlarına uyguladıkları etkileme taktikleri ele alınmıştır.

2. Politik Etkileme Taktikleri

Politik davranış, örgüt içinde yapılan işin biçimsel bir parçası olmayan ve örgüt tarafından resmi bir şekilde yaptırımı olmayan hem pozitif hem de negatif sonuçları olan eylemlerdir (Byrne, 2005: 177). Örgüt içi politika ya da örgütsel politikanın örgütsel çalışmalarda yer alması 1930lu yıllara dayanmaktadır. İlk olarak 1936’da bu konuda Dale Carnegie’nin bir çalışması bulunmaktadır ve bu çalışma örgütsel politikayı, örgüt içindeki bireylerin birbirleri üzerinde uyguladıkları etkileme taktikleri olarak ele almış ve bu taktikleri kendi içlerinde iyi ve kötü politik taktikler olarak ayırmıştır. Politik taktiklerin asıl amacının çatışma çözümü olduğu da bu konudaki literatürde genellikle vurgulanan bir unsurdur (James, 2006: 148). Etkileme taktiklerinin amacı, yalnızca bu taktikleri uygulayanlar tarafından, uygulananlar üzerinde önemli bir etki bırakmak değil; aynı zamanda istenilen örgütsel süreçlerin ve performans çıktıları sağlanmasıdır.

Günümüze kadar farklı araştırmacılar tarafından farklı sayıda ve sınıflamada etkileme taktiği belirlenmiştir (ör. Kipnis, 1980; Zanzi ve O’Neil, 2001). Bu çalışmalardan büyük bir kısmı etkileme taktiklerinin örgüt içinde hangi gruplar arasında uygulandığını ölçmek üzere yapılmışken, bir kısmı da bu taktiklerin örgütsel sonuçları üzerinde odaklanmıştır. Konuyla ilgili yakın zamanda yapılan çalışmalar etkileme taktiklerini genellikle ‘ılımlı/yumuşak’ ve ‘katı/sert’ taktikler olarak ikiye ayırmıştır. Bazı çalışmalar ise üçüncü bir boyut olarak ‘rasyonel davranışlar’ ı da eklemişlerdir. Bu sınıflamalardan birini yapan Gary Yukl, bu çalışmalar sonucunda insanların etkileme davranışlarını, rasyonel taktikler, ılımlı taktikler ve katı taktikler olarak algıladıklarını ortaya koymuştur. Politik etkileme taktikleri üzerine çalışma yapan akademisyenler ve araştırmalarından bazılarına Tablo 1’de yer verilmiştir. Bu tabloda yer alan araştırmacılarından bazıları etkileme taktikleri ile ilgili sınıflamalar yaparken (Kipnis ve diğ., 1980; Yukl ve Tracey, 1992; Yukl ve Falbe, 1990; Zanzi ve O’Neil, 2001), diğerleri ise etkileme taktiklerinin başka örgütsel sonuçları üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmaların sonuçları göstermektedir ki, politik etkileme davranışlarının ya da taktiklerinin özellikle birtakım enformel davranışlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örneğin Michela, etkileme taktiklerinin, örgütsel bağlılık, yöne-

ticiye duyulan bağlılık ve diğer birtakım çalışan davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda bazı etkileme taktiklerinin örgütsel

bağlılığı, bazı etkileme taktiklerinin ise yöneticiye duyulan bağlılığı artırdığı ortaya konulmuştur (Michela, 2007: 335).

Tablo 1. Politik Etkileme Taktikleri Üzerine Yapılan Çalışmalardan Bazıları

Yazar	Araştırma	Yıl
D. Kipnis, S. M. Schmidt, I. Wilkinson	Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way	1980
G. Yukl, J.B. Tracey	Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and The Boss	1992
Zanzi ve O'Neil		
J. L. Michela	Understanding Employees' Reactions to Supervisors' Influence Behaviors	1992
G. Yukl, C. M. Falbe,	"Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts	1990
N. Christiansen, P. Villanova, S. Mikulay,	Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate	1997
M. Koslowsky, J. Schwarzwald, S. Ashuri	On the Relationship between Subordinates' Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes	2001

Yukl ve Tracey ile Yukl ve Falbe'in çalışmalarında da danışma ve ilham verici yöntemlere başvurma gibi bazı taktiklerin, örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkisi olduğu görülmüştür. Aynı zamanda danışma ve ilham verme davranışlarının rasyonel davranışlar ile birlikte kullanıldığında örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkili oldukları da ortaya konulmuştur.

Christiansen ve arkadaşlarının çalışmalarında mantığın (ya da rasyonelliğin), Hinkin ve Schriesheim'in (1988) çalışmalarında 'kendini sevdirmeye çalışma' nın (**ingratiation**), Koslowsky ve arkadaşlarının (2001) çalışmalarında da ılımlı taktiklerin katı taktiklere göre örgüt içinde daha çok arzulanan iş davranışlarıyla bağlantısı olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte sert ya da katı taktikler olarak adlandırılan meşrulaştırma, baskı ve koalisyon oluşturma gibi diğer bazı taktiklerin ise aynı sonucu sağlamadığı görülmüş-

tür. Hatta bazı çalışmalarda ise değişim (**exchange**), koalisyon oluşumu, üst mevkilere başvurma gibi diğer taktiklerin olumsuz iş davranışları geliştirdiği ortaya konulmuştur (Yukl ve Tracey, 1992).

Tablo 2'de, mevcut çalışmada kullanılan, Yukl'un politik etkileme taktikleri, en son revize edilmiş olan şekliyle yer almaktadır. Kişisel ilişkilere başvurmak (**personal appeals**) ve koalisyon oluşturmak yukarıdan aşağıya uygulanan taktikler arasında az görüldüğünden dolayı bunlar çalışma dışı tutulmuştur (Higgins, ve diğ., 2003: 97-98). Ayrıca literatürdeki son çalışmalarda yer almadığından dolayı haberdar etme (**apprising**) taktiği de mevcut çalışmada yer almamıştır. Bu son haliyle rasyonel taktikler, rasyonel ikna taktiğini; ılımlı taktikler, danışma, kendini sevdirmeye çalışma, ilham verme ve işbirliği taktiğini; katı taktikler ise karşılıklı değişim, meşrulaştırma ve baskı taktiklerini içermektedir.

Tablo 2. Yukl'un Politik Etkileme Taktikleri Sınıflaması Revize Hali

Rasyonel Taktikler	<ul style="list-style-type: none"> • Rasyonel İkna
İlimli Taktikler	<ul style="list-style-type: none"> • Danışma
	<ul style="list-style-type: none"> • Övgü
	<ul style="list-style-type: none"> • İlham Verme
	<ul style="list-style-type: none"> • İşbirliği

Katı Taktikler	• Karşılıklı değişim
	• Meşrulaştırma
	• Baskı

Kaynak: Y. Berson, J. J. Sosik, "The Relationship Between Self Other Rating Agreement and Influence Tactics and Organizational Processes", *Group and Organization Management*, Vol.32, No.6, 2007, s.679.

Bu taktiklerin ya da davranışların açıklamaları ise şu şekildedir: (Vigoda-Gadot, Drory, 2006)

Rasyonel ikna, gerçeklere dayanarak yapılması istenilen şeyin mümkün ve makul olduğunun hedef kitleye açıklanması ve ikna yoluyla istenilen sonuca ulaşılmasının sağlanmasıdır. Uzmanlık gücü burada kişilerin diğerlerini etkilemede başlıca güç olarak kullanılmaktadır.

Danışma, etkilemeye çalışılan kişilerin, ilgili konularda girdiler ve fikirler doğrultusunda desteklerini almaktır.

Övgü taktiği, etkilemeye çalışılan kişileri övme ve hatta bazen gereğinden fazla övme taktikleriyle veya kişilerin kendini sevdirmeye çalışarak belli bir işin yapılmasını sağlamaktır.

İlham verme taktiği, yapılan işle ilgili olarak değerler ve ideallerden, gelecekte başarılması muhtemel olan durumlardan bahsederek kişileri etkilemeye dayanmaktadır.

İşbirliği taktiği, kişilere yapmakta oldukları iş veya herhangi bir faaliyet konusunda gereken desteği vermek, kaynak sağlamak ve onlara yardımcı olmaktır.

Karşılıklı değişim, kişiye kendisinden beklenen, istenilen şeyi tamamlaması, yerine getirmesi karşılığında, herhangi bir arzusunu yerine getirmeyi veya genel olarak arzulanabilecek herhangi bir şeyi önermek ya da sunmaktır.

Meşrulaştırma taktiği; liderin, otoritesine bağlı olarak, herhangi bir isteğinin yasal ve kurallara uygun olduğunu öne sürerek bu isteğini yaptırma ya çalışmasıdır.

Baskı ise, istenilenin yapılması için korkutma ve gözdağı verme gibi yöntemleri içermektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, aynı sektörde fakat farklı coğrafi bölgede çalışan iki örneklem grubu ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ana kütesini İstanbul ve Diyarbakır'da ilaç sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle her iki şehirden 75'er çalışan ile yöneticilerin uyguladıkları politik etkileme taktiklerini ölçmeye yönelik anket gerçekleştirilmiş ve bu anketlerin sonuçları karşılaştırılmıştır. Bu çalışmada, araştırma konusu olan politik davranışlardan sektöre genellenebilecek bir sonuç elde etmek hedeflenmemektedir. Çalışmanın tek bir sektör dâhilinde yapılmasının nedeni, sonuçları etkileyebilecek her türlü dış çevre faktörünü elimine etmektir. Çalışmanın amacı, öncelikle politik etkileme taktikleri ölçeğini, Türkiye'de seçilen iki ayrı örneklem grubuna uygulamak ve faktör analizi sonuçlarını değerlendirmek; sonrasında ise bu iki örneklem grubu arasındaki dağılım farklılıklarını incelemektedir.

Yöneticilerin uyguladıkları politik etkileme davranışlarını ölçmek amacıyla Yukl'un politik etkileme taktikleri ölçeği, Berson ve Sosik (2007) tarafından revize edildiği şekliyle kullanılmıştır. Berson ve sosik'in çalışmalarında kullandıkları taktiklere ek olarak Yukl'un önceki sınıflamalarında kullandığı 'işbirliği' taktiği de buna eklenmiştir. Yukl bu ölçekte her biri 4'er ifadeden oluşan 8 taktik belirlemiştir. Oluşturulan soru formunda toplamda 32 ifade, "Kesinlikle katılıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" arasındaki cevapları yansıtan 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ifadelerden bazıları şu şekildedir: "Yöneticim yapılmasını istediği herhangi bir iş veya sunduğu bir öneri için ikna etmek üzere gerçekleri ve mantığı kullanır", "Yeni bir faaliyet veya değişim önerirken idealler ve değerlerden bahseder", "İstediği herhangi bir şeyi gerçekleştirebilmemiz için ihtiyacımız olan her türlü desteği sağlamayı teklif eder", "Bizden bir şey yapmamızı istediğinde yetenek veya bilgimizi över", "İşle ilgili istek veya önerinin resmi kural ve politikalarla uyumlu olduğunu söyler". Anket ifadeleri iki farklı kişi tarafından önce İngi-

lizce 'ye sonra tekrar Türkçe 'ye çevrilerek karşılaştırılmış böylece yüzey geçerliliği sağlanmıştır.

4. Araştırma Bulguları

Anket yöntemiyle elde edilen verilerin analizi için güvenilirlik analizinden sonra geçerliliklerinin tespit edilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Bunun sonrasında gruplar arasındaki dağılım farklılıklarını değerlendirmek amacıyla da t testleri gerçekleştirilmiştir. Analizlere geçilmeden önce, grupların demografik bilgilerinden kısaca bahsedilecektir.

4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan İstanbul bölgesindeki 75 kişinin 26'sı kadın, 49'u erkektir. Katılımcıların yaklaşık % 34'ü 26-33 yaş aralığında iken, % 54'ü 34-41 yaş aralığındadır. % 65'i lisans mezunu, % 30'u ise yüksek lisans mezunudur. Aylık gelirlerine bakıldığında % 44'ü, 1.501 ile 3.000 TL arasında maaş alırken, % 42'si ise 3.001-4.500 TL arasında almaktadır. Buldukları şirketteki çalışma deneyimlerine bakıldığında da % 30'unun 4-5 senedir çalıştığı görülmekteyken, % 38'inin ise 8 seneden fazladır aynı şirkette deneyim sahibi olduğu görülmüştür. Diyarbakır bölgesi katılımcılarına bakıldığında da yine 75 kişi olan katılımcıların, 36'sı kadın, 39'u erkektir; %21'i, (16 kişi) 18-25 yaş; % 26'sı (20 kişi) 26-33 yaş; % 44'ü ise (33 kişi) 34-41 yaş aralığındadır. Katılımcıların yaklaşık % 49'u lisans mezunu iken, % 13'ü yüksek lisans mezunudur. Aylık gelir dağılımına bakıldığında % 40'ının 3.001-4.500 TL; % 36'sının ise 1.501-3.000 TL arasında maaş aldığı görülmektedir. Son olarak buldukları şirketteki çalışma deneyimine bakıldığında, % 29'unun 2-3 senedir, %

21'inin, 4-5 senedir; yine % 21'inin ise 8 seneden fazladır aynı şirkette deneyim sahibi oldukları görülmüştür.

4.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin öncelikle güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik, "bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir" (Kalaycı, 2010:403). Güvenilirliği ölçmek için en sık kullanılan yöntem Cronbach Alfa testi olduğundan dolayı bu çalışmada da bu yöntem kullanılmıştır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Buna göre; $0 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir; $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük seviyede; $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça; $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilir (Kalaycı, 2010, 405).

Yukl'un politik etkileme taktikleri ölçeği için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda 32 ifadenin toplamda güvenilirliğinin .935 olduğu görülmüştür ki, bu da ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin toplam madde korelasyonları da incelendiğinde hiçbir ifadenin güvenilirlik bütünlüğünü bozmadığı görülmüştür.

4.3. Geçerlilik Analizi

Politik etkileme taktikleri ölçeğinin yapı geçerliliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Diyarbakır'daki 75 katılımcıdan oluşan örneklem üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, Tablo 3'te görüldüğü gibi KMO (Keiser-Meyer-Olkin) (.872) ve Bartlett's (.000) değerleri, yani ölçeğin faktör analizine uygun bir yapısı olup olmadığını gösteren değerler anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3. KMO ve Bartlett's Örneklem Yeterliliği Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,872
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare	2751,049
	df	496
	Anl.	,000

Ölçeğin toplam varyans değerleri incelendiğinde ölçeğin 7 boyuta ayrıldığı görülmüştür. Tablo 4'teki kümülatif % sütununa bakıldığında da bu boyutların, ölçeğin tamamını yaklaşık % 85 ora-

nında açıkladığı görülmektedir. Tablo 4'te yer alan dönüştürülmüş bileşenler matrisi incelendiğinde iki taktik haricinde diğerlerinin orijinal ölçekte olduğu şekliyle dağıldığı görülmüştür. Yalnızca da-

Aynı ölçek İstanbul bölgesindeki katılımcıların sonuçlarına göre ayrıca değerlendirilmiştir. Bu bölgede uygulanan anketin güvenilirlik analizi sonucunda bu ölçeğin Cronbach Alfa değerinin .964 olduğu görülmüştür. Bir önceki grupta olduğu gibi, aynı şekilde toplam madde istatistikleri incelenmiş ve herhangi bir ifadenin ölçeğin güvenilirliğini bozduğu görülmemiştir.

Güvenilirlik analizinden sonra yine yapı geçerliliğinin sağlanması için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle KMO (Keiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's değerleri incelenmiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi KMO, .861 ve Bartlett's .000 değeri ile İstanbul bölgesi katılımcıları üzerinde gerçekleştirilen anket sonuçlarında da yine bu ölçeğin faktöre uygun bir yapısının olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5. Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,861
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare	2645,299
	Df	465
	Anl.	,000

Açıklanan toplam varyans değerleri bu ölçeğin 6 faktöre ayrıldığını göstermiştir. Dönüştürülmüş kareli ağırlıklar toplamı sütununun altındaki kümülatif % sütununa bakıldığında da bu faktörlerin, ölçeğin tamamını yaklaşık % 82 oranında açıkladığı görülmektedir. Dönüştürülmüş bileşenler matrisi tablosunda da (Tablo 6) ifadelerin toplandığı faktörler ve faktör yüklemeleri görülmektedir. Bir önceki faktör analizi sonuçlarından farklı olarak burada danışma, işbirliği ve ilham verme taktikleri aynı faktör altında toplanmışlardır.

4.4. Bağımsız Gruplar t Testi

Bu aşamada faktör dağılımları belirlenen İstanbul ve Diyarbakır'daki iki ayrı örneklem grubu arasındaki dağılımların arasındaki farkları gözlemleyebilmek için bağımsız gruplar arasında t testleri gerçekleştirilmiştir. İstanbul bölgesinde yapılan

ankette danışma, ilham verme ve işbirliği taktikleri aynı faktör altında birleşirken; Diyarbakır bölgesinde yapılan anket sonucunda, danışma ve ilham verme aynı faktör altında toplanmış, işbirliği ise farklı bir faktör olarak ayrılmıştır. Bu durum, işbirliği taktiğinin Diyarbakır'daki katılımcılar tarafından, İstanbul'daki katılımcıların aksine, danışma ve ilham verme taktiklerinden farklı bir taktik olarak algılandığını göstermektedir. Bu değişkenler arasında da karşılaştırma yapabilmek adına, İstanbul bölgesi anketleri sonucunda birleşen bu üç değişkenden işbirliği ayrıştırılmış, bu değişkenin danışma ve ilham verme taktiklerinden ayrı olarak ortalaması alınmıştır. Böylece her iki grupta da danışma ve ilham verme tek bir değişken, işbirliği ise ayrı bir değişken olarak ele alınmıştır. İstatistiksel olarak tam doğru bir sonuç vermese de, dağılımları yaklaşık olarak değerlendirebilmek adına böyle bir ayırım yapılmıştır.

Tablo 6. Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi

Kümülatif % Toplam= 81.996		Bileşenler					
		1	2	3	4	5	6
Rasyonel ikna 14,302	İkna			,916			
	Net açıklama			,858			
	Kanıt sunma			,877			
	Elverişli			,881			
Danışma /İlham verme/ İşbirliği 15,368	Fırsat		,561				
	İlham verici		,520				
	İdeal ve değerler		,592				
	Konuşma		,549				
	Öneri		,727				
	Fikir ve öneri		,814				
	İlgi ve endişe		,822				
	Farklı yollar		,614				
	Destek		,433				
	Kaynak		,443				
	İşlerin nasıl		,469				
	Yardım		,529				
Övgü 19,285	Yetenek ve bilgi	,791					
	Geçmiş performans	,828					
	En kalifiye	,857					
	Özel yetenek	,855					
Karşılıklı değişim/14,076	Talebimiz				,625		
	İyilik				,612		
	Geri dönüş				,677		
	İstek				,646		
Meşrulaştırma 11,135	Politikalar					,739	
	Dokumanlar					,733	
	Geçmiş uygulamalar					,527	
	Anlaşmalar					,750	
Baskı 7,831	Tehdit						,753
	Kontrol						,588
	Baskı						,655
	Talep eder						,778

Tablo 7'deki grup istatistiklerine bakıldığında iki grup arasında yöneticilerin 'rasyonel ikna', 'övgü', karşılıklı değişim', 'meşrulaştırma' ve 'baskıcı' taktikleri değişkenlerinin ortalamala-

rı arasında fark bulunduğu görülmüştür. Buna göre, İstanbul'daki katılımcıların ortalamalarının, Diyarbakır'daki katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Özellikle danış-

ma ve ilham verme taktiklerinin İstanbul bölgesindeki sonuçların ortalamasının Diyarbakır'daki ortalamadan daha yüksek olduğu görülmektedir. İşbirliği taktiği için de benzer bir sonuç olduğu söy-

lenebilmektedir. Bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için ise Tablo 8'deki t testi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 7. Grup İstatistikleri

	Bölge	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Rasyonel ikna	1,00	75	3,8500	,60553	,07237
	2,00	75	3,4821	1,02886	,12297
Övgü	1,00	75	3,8286	,94173	,11256
	2,00	75	3,2500	,92666	,11076
Karşılıklı Değişim	1,00	75	3,6929	1,32505	,15837
	2,00	75	3,1893	,89426	,10688
Meşrulaştırma	1,00	75	3,7429	,87846	,10500
	2,00	75	3,3786	,79939	,09555
Baskıcı	1,00	75	3,4464	,84901	,10148
	2,00	75	3,1786	,96416	,11524
Danışma ve ilham	1,00	75	4,0054	,83878	,10025
	2,00	75	3,5035	,84936	,10080
İşbirliği	1,00	75	3,8321	,89049	,10643
	2,00	75	3,5246	,91725	,10886

Tablo 8'i değerlendirmek için öncelikle Levene testi sonuçlarına göre iki grup arasında eş varyanslık olup olmadığına bakılmaktadır. Levene testine göre p değeri eğer 0.05'in üzerinde ise eş varyanslık vardır; eğer altında ise eş varyanslık yoktur. Bu durumda, övgü, meşrulaştırma ve baskıcı taktikler

için iki grup arasında eş varyanslık olduğu söylenebilirken, rasyonel ikna ve karşılıklı değişim için aynı durum söz konusu değildir. Bu durumda, anlamlılık değerinin 0.05'in üzerinde olduğu değişkenlerde, eş varyanslık vardır satırında bulunan; bu değer 0.05'in altında olduğu

Tablo 8. Bağımsız gruplar t-testi

		Eş Varyanslık için Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için t-test	
		F	Anl.	t	Anl. (2-kuyruk)
Rasyonel ikna	Eş varyans	31,040	,000	2,578	,011
	Eş Varyans değil			2,578	,011
Övgü	Eş varyans	1,000	,319	3,664	,000
	Eş Varyans değil			3,664	,000
Karşılıklı Değişim	Eş varyans	15,104	,000	2,636	,009
	Eş Varyans değil			2,636	,009
Meşrulaştırma	Eş varyans	,227	,634	2,566	,011
	Eş Varyans değil			2,566	,011
Baskıcı	Eş varyans	3,040	,083	1,744	,083
	Eş Varyans değil			1,744	,083
Danışma ve ilham verme	Eş varyans	,542	,463	3,530	,001

		Eş Varyanslık için Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için t-test	
		F	Anl.	t	Anl. (2-kuyruk)
Rasyonel ikna	Eş varyans	31,040	,000	2,578	,011
	Eş Varyans değil			2,578	,011
Övgü	Eş varyans	1,000	,319	3,664	,000
	Eş Varyans değil			3,664	,000
Karşılıklı Değişim	Eş varyans	15,104	,000	2,636	,009
	Eş Varyans değil			2,636	,009
Meşrulaştırma	Eş varyans	,227	,634	2,566	,011
	Eş Varyans değil			2,566	,011
Baskıcı	Eş varyans	3,040	,083	1,744	,083
	Eş Varyans değil			3,530	,001
İşbirliği	Eş varyans	,201	,655	2,019	,045
	Eş Varyans değil			2,020	,045

durumlarda ise eş varyanslık yoktur satırında bulunan çift kuyruklu anlamlılık değerlerine bakılarak iki grup arasındaki farklılığın anlamlı veya anlamsız olduğu söylenecektir. Bu tabloda her iki durumda da çift kuyruk anlamlılık değerleri değişmediğinden dolayı direkt anlamlılık sütununa bakarak da değerlendirme yapmak mümkündür. Baskıcı taktikler dışında kalan, tüm taktiklerin çift kuyruk anlamlılık sonuçlarına bakıldığında 0.05 p değerinin altında oldukları dolayısıyla sonucun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Baskıcı taktiklerin ise p değeri 0.083 ile 0.05 anlamlılık değerinin çok üzerindedir. Bu demektir ki; 'rasyonel ikna', 'övgü', 'karşılıklı değişim', 'meşrulaştırma', 'danışma ve ilham verme' ve 'işbirliği' taktikleri, İstanbul bölgesindeki örnekleme, Diyarbakır bölgesindeki örnekleme göre, istatistiksel olarak da anlamlı bir şekilde daha fazla sergilenmektedir. Baskıcı taktikler açısından ise her iki grup için anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın amacında da belirtildiği gibi, bu çalışmanın öncelikli amacı politik etkileme taktikleri ölçeğinin Türkiye'de bir uygulamasını yapmaktır. Çalışmada iki ayrı coğrafi bölgede yaşayan fakat aynı sektörde çalışan iki örneklem grubu ele alınmıştır. İki ayrı coğrafi bölgede çalışmanın yapılmasının nedeni, Türkiye'nin farklı bölgelerinde ve farklı kültürlerinde de politik etkileme taktiklerinin aynı boyutlarda algılanıp algılanmadığı-

nı ölçmektir. Çalışmanın sonuçlarında görüldüğü gibi, bu iki bölgede faktörler hemen hemen aynı şekilde dağılmış, yalnızca işbirliği taktiği Diyarbakır bölgesinde ayrı bir taktik olarak algılanırken, bu değişkenin İstanbul bölgesinde yapılan çalışmada danışma ve ilham verme taktikleriyle aynı boyut altında toplandığı görülmüştür. Bununla birlikte, literatürde de bahsedildiği üzere bu üç taktik de ılımlı taktikler olarak adlandırılmakta ve içerik açısından benzerlik göstermektedirler. Üçünün de ortak özelliği, çalışanları işe yönelik olarak ortak bir amaç etrafında birleştirmeleri, birlik ve beraberlik duygularını çalışanlarda oluşturmaya çalışmalarıdır.

İstanbul ve Diyarbakır bölgelerinden elde edilen anket verileri t testi aracılığıyla analiz edildiğinde ise bu iki bölge arasında, yöneticilerin politik davranışları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür. Baskıcı taktikler haricindeki tüm taktiklerin ortalamalarının İstanbul bölgesinde, Diyarbakır bölgesine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Sadece bu araştırma sonuçlarına göre Diyarbakır bölgesinde, yöneticilerin İstanbul bölgesine göre daha fazla politik etkileme davranışında bulunduğu hakkında kesin bir yargıya varmak doğru ve mümkün değildir, fakat iki bölge arasında baskı taktiği hariç tüm taktiklerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunması göz ardı edilmemesi gereken de bir sonuçtur. Bu farklılık, çeşitli nedenlere dayandırılabilir. Farklı coğrafi bölgeler, farklı kültürleri, farklı ka-

rakteristik özellikleri ve farklı davranışları barındırabilmektedir. Bu nedenlerin araştırılması için sosyo-kültürel ve demografik farklılıkların da incelenmesi gerekmektedir. Örneğin araştırmanın demografik verileri incelendiğinde, aylık gelir ve yaş aralıkları açısından iki grup arasında çok büyük farklar olduğu görülmemiştir. Bununla birlikte cinsiyet dağılımına bakıldığında, Diyarbakır'daki grupta kadın-erkek dağılımı hemen hemen yarı yarıya iken, İstanbul'daki grupta erkek sayısı kadın sayısına göre çok daha fazladır. Eğitim seviyesi açısından bakıldığında İstanbul'daki katılımcıların % 65'i lisans mezunu iken, Diyarbakır bölgesinde bu oran % 49; İstanbul'da yüksek lisans mezunu olan katılımcıların oranı % 30 iken, Diyarbakır'da bu oran yaklaşık % 13'tür. Aynı zamanda İstanbul bölgesindeki katılımcıların % 38'inin buldukları şirketteki çalışma deneyimi 8 seneden fazla iken, Diyarbakır'da bu oran daha azdır. Dolayısıyla bu gibi demografik farklılıkların da iki grup arasındaki dağılım farklılıklarına neden olabileceğini söylemek mümkündür.

Bu çalışmada yöneticilerin uyguladıkları politik etkileme taktikleri çalışan bakış açısından değerlendirildiği için, farklı bölgelerdeki çalışanların farklı bakış açıları da bu sonuçlarda etkili olabilmektedir. Fakat sonuç olarak şu söylenebilir ki, gerek çalışan bakış açısından, gerek yöneticilerin gerçek davranışı açısından bakıldığında, her iki grup arasındaki farklılığın istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte baskıcı taktiklerin uygulanması açısından iki katılımcı grubu arasında bir fark görülmemesi, baskıcı taktiklerin belki de yönetici taktikleri açısından evrensel olabilmesi yorumunun önünü açmaktadır.

Politik davranışların örgüt içindeki birtakım enformel davranışlar ve enformel performans üzerindeki etkisi önceki araştırmalarda ortaya konulmuştur, dolayısıyla bu davranış örgütün doğası gereği var olan ve anlamlı birtakım etkileri olduğu kabul edilen bir değişkendir. Fakat bununla beraber bu davranışların örgüt içindeki azlığının veya çokluğunun etkisinin görece olarak değiştiği yorumunu da yapmak mümkündür. Çünkü politik davranışın az olması, örgüt içinde çıktılar ve performans açısından bu davranışlara ihtiyaç olmadığı anlamına da gelebilmektedir.

Bu çalışmada politik etkileme davranışları ölçeğinin Türkiye'de uygulanması ve aynı zamanda

Türkiye'de iki farklı bölgede uygulanarak bir karşılaştırılma yapılması hedeflenmiştir. Bu farklılıkların nedenlerinin incelenmesi başka bir araştırmanın konusu olup ileriki çalışmalarda mutlaka ele alınması gereklidir. Aynı zamanda böyle bir çalışmanın sosyolojik birtakım çalışmalarla da birlikte yapılmasının sonuçlar açısından daha verimli ve etkili olacağını söylemek mümkündür.

Kaynakça

- BERSON, Y., and J. J. SOSIK; (2007), "The Relationship between Self Other Rating Agreement and Influence Tactics and Organizational Processes", *Group and Organization Management*, 32(6), pp. 675-698.
- BYRNE, Z. S.; (2005), "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", *Journal of Business and Psychology*, 20(2), pp. 175-200.
- CHRISTIANSEN, Neil, Peter VILLANOVA and Shawn MIKULAY; (1997), "Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate", *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), pp.709-730.
- HIGGINS, C.A., T.A. JUDGE and G.R. FERRIS; (2003), "Influence Tactics and Work Outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), pp. 89-106.
- HINKIN, T. R., and C.A. SCHRIESHEIM; (1989), "Development and Application of New Scales to Measure the Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 561-567.
- JAMES, K.; (2006), "Antecedents, Processes and Outcomes of Collective (group level) Politics in Organizations" Eds. by Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, *Handbook of Organizational Politics, USA*, Edward Elgar, pp.53-74.
- KALAYCI, Ş.; (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara, Asil Yayın.
- KIPNIS, D., S. M. SCHMIDT and I. WILKINSON; (1980), "Intra-organizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, 65(4), pp.440-452.
- KOÇEL, T.; (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arkan.
- KOSLOWSKY, M., J. SCHWARZWALD and S. ASHURI; (2001), "On the Relationship between Subordinates' Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes", *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), pp. 455-476.
- MICHELA, J. L., (2007), "Understanding Employees' Reactions to Supervisors' Influence Behaviors", *International Journal of Organizational Analysis*, 15(4), pp.322-340.
- VIGODA, E. and A. COHEN; (2001), "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study", *Journal of Business Research*, 55(4), pp. 311-324.
- VIGODA-GADOT, E. and A. DRORY; (2006), *Handbook of Organizational Politics*, UK, Edward Elgar Publishing.

YUKL, G. and C. M. FALBE; (1990), "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, And Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology*, 75(2), pp.132-140.

YUKL, G. and J.B. TRACEY, (1992), "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and The Boss", *Journal of Applied Psychology*, 77(4), pp.525-535.

ZANZIA. and R.M. O'NEILL; (2001), "Sanctioned vs Non-sanctioned Political Tactics", *Journal of Managerial Issues*, 13(2), pp.245-262.