



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE SAPKIN  
DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞANIN AHLAKİ  
KİMLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Aycan KALFAOĞLU

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

NEVŞEHİR

Eylül 2022





T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE SAPKIN  
DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞANIN AHLAKİ  
KİMLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Aycan KALFAOĞLU

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

NEVŞEHİR

Eylül 2022

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Aycan KALFAOĞLU

## TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK

**“Algılanan Örgütsel Politika İle Sapkın Davranışlar Arasındaki İlişkide Çalışanın Ahlaki Kimliğinin Düzenleyici Rolü”** adlı yüksek lisans tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Aycan KALFAOĞLU

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Aycan KALFAOĞLU tarafından hazırlanan “**Algılanan Örgütsel Politika İle Sapkın Davranışlar Arasındaki İlişkide Çalışanın Ahlaki Kimliğinin Düzenleyici Rolü**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri**

**İMZA**

**Başkan** : Prof.Dr. Korhan KARACAOĞLU

**Üye (Danışman)** : Prof.Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

**Üye** : Doç. Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR

**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun...../...../..... tarih ve .....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN

Enstitü Müdürü

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE SAPKIN DAVRANIŞLAR  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞANIN AHLAKİ KİMLİĞİNİN  
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**Aycan KALFAOĞLU**

**Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2022**

**Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU**

**ÖZET**

Bu çalışmada örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide, ahlaki kimliğin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 389 çalışan oluşturmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, ahlaki kimlik ile sapkın davranışlar arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan örgütsel politika ile ahlaki kimlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur. Benzer şekilde örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasında ahlaki kimliğin düzenleyici rolü oynamadığı tespit edilmiştir. Gelecekteki araştırmaya yönelik öneriler sunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Algılanan örgütsel politika, Sapkın davranışlar, Çalışanın ahlaki kimliği

**THE MODERATING ROLE OF EMPLOYEE'S MORAL IDENTITY ON  
THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL  
POLITICS AND DEVIANT BEHAVIORS**

**Aycan KALFAOĞLU**

**Nevşehir University, Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration, Master Thesis, July 2022**

**Advisor: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU**

**ABSTRACT**

In this study, the moderating role of moral identity in the relationship between organizational politics and deviant behavior was analyzed. The sample of the research consists of 389 employees in hotel enterprises operating in Nevşehir province. According to the results of the study, it was determined that there was a positive and significant relationship between organizational politics and deviant behaviors, and a negative and significant relationship between moral identity and deviant behaviors. On the other hand, it has been revealed that there is no significant relationship between organizational politics and moral identity. Similarly, it was determined that moral identity did not play a moderating role between organizational politics and deviant behaviors. Recommendations for future research are presented.

**Keywords:** Perceived organizational politics, Deviant behaviors, Moral identity.



## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK .....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iiiv
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA

1.1.Örgütsel Politika Kavramı .....	4
1.2.Örgütsel Politika ile İlgili Kavramlar .....	9
1.2.1.Politik Davranışlar .....	9
1.2.2.Politik Taktikler .....	13
1.2.3.Güç Kavramı .....	15
1.3.Örgütsel Politika'nın Boyutları .....	18
1.3.1.Genel Politik Davranış Boyutu .....	19
1.3.2.Ücret ve Terfi Politikaları Boyutu .....	20
1.3.3.Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Boyutu .....	21
1.4.Algılanan Örgütsel Politikayı Etkileyen Faktörler .....	21
1.4.1.Örgütsel Faktörler .....	23
1.4.2.Görev ve Çalışma Çevresi Faktörleri .....	24
1.4.3.Kişisel Faktörler .....	25
1.5.Örgütsel Politika Sonuçları .....	26

1.6.Örgütsel Politika ile İlgili Yapılan Araştırma Bulguları .....	27
--	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### SAPKIN DAVRANIŞLAR

2.1.Sapkın Davranışlar Kavramı .....	30
2.2.Sapkın Davranışların Gelişimi .....	32
2.3.Sapkın Davranışların Boyutları .....	35
2.4.Sapkın Davranışlar İle İlgili Yaklaşımlar.....	37
2.4.1.Hollinger ve Clark (1982) İşyeri Sapkın Davranış Yaklaşımı.....	38
2.4.2.Robinson ve Bennett (1995) Sapkın Davranış Yaklaşımı .....	38
2.4.3.Warren (2003) Çalışan Sapkınlığı Yaklaşımı .....	38
2.4.4.O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) Örgütsel Zarar Verme Yaklaşımı .....	39
2.4.5.Spreitzer ve Sonenshein (2003) Pozitif Sapkın Davranış Yaklaşımı .....	41
2.4.6.Gruys ve Sackett (2003) Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaklaşımı ....	43
2.5.İş Yerinde Sapkın Davranışlara Neden Olan Faktörler .....	43
2.5.1. Kişisel Faktörler.....	44
2.5.2.Örgütsel Faktörler .....	44
2.5.3.Çevresel Faktörler.....	45
2.6.Sapkın Davranışların Sonuçları.....	45

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANIN AHLAKİ KİMLİĞİ

3.1.Ahlaki Kimlik Kavramı.....	47
3.2.Ahlaki Kimlik Boyutları.....	51
3.3.Çalışanın Ahlaki Kimliğinin Gelişimini Etkileyen Faktörler.....	52
3.3.1.Aile.....	52
3.3.2.Çevre.....	53
3.3.3.Eğitim.....	53

3.4.Ahlaki Kimlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	53
3.5.Ahlaki Kimliğin Sonuçları .....	55

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ALGILAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE SAPKIN DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE AHLAKİ KİMLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK UYGULAMA**

4.1.Araştırmanın Konusu .....	57
4.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	57
4.3.Araştırmanın Yöntemi .....	58
4.3.1.Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	58
4.3.2.Veri Toplama Aracı .....	59
4.3.3. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	60
4.3.4.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	64
4.4. Araştırma Bulguları .....	65
4.4.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular .....	65
4.4.2.Korelasyon Analizi Sonuçları .....	66
4.4.3.Regresyon Analiz Sonuçları .....	67
SONUÇ .....	74
ÖNERİLER.....	77
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	87

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.Örgütsel Politika Tanımlamaları.....	5
Tablo 2.Örgütsel Güce Yönelik Bakış Açıları .....	17
Tablo 3. Örgütsel Politika Algısının Boyutları .....	18
Tablo 4. Örgütlerde Görülen Saldırgan Davranış Örnekleri .....	32
Tablo 5. Çalışan Sapma Tipolojisi .....	39
Tablo 6.Örgüt Yönelikli Saldırganlık Tipolojisi.....	40
Tablo 7.Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri .....	60
Tablo 8.Maddelere İlişkin İstatistikler (Algılanan Örgütsel Politika) .....	60
Tablo 9.Sapkın Davranışlar Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri .....	61
Tablo 10.Maddelere İlişkin İstatistikler ( Sapkın Davranışlar).....	62
Tablo 11.Ahlaki Kimlik Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri.....	62
Tablo 12. Maddelere İlişkin İstatistikler .....	63
Tablo 13. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	65
Tablo 14. Değişkenler Arasındaki Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar.....	66
Tablo 15. Sapkın Davranış Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi .	67
Tablo 16. Ahlaki Kimlik Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regrasyon Analizi ....	69
Tablo 17. Sapkın Davranış Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regrasyon Analizi .	70
Tablo 18. Düzenleyici Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	71
Tablo 19. Hipotez Sonuçları .....	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Politikayı Tanımlama Araçları .....	8
Şekil 2.Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması .....	11
Şekil 3. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model .....	23
Şekil 4.Robinson ve Bennet'in Sapkın Davranışlar Boyutlandırması .....	35
Şekil 5.Profesyonel Sapkın Davranışların Dört Boyutu .....	36
Şekil 6.Pozitif Sapkın Davranış Tipolojisi.....	42
Şekil 7.Ahlaki Kimlik Oluşumu Modeli .....	50
Şekil 8. Ahlaki Kimlik Boyutları .....	51
Şekil 9. Ahlaki Kimliğin Güçlü ve Zayıf Yönleri Arasındaki Davranışsal Sonuçların Modeli .....	55
Şekil 10. Araştırmanın Modeli.....	64

## GİRİŞ

Bireyin belirli eğitim süreçlerini tamamladıktan sonra iş hayatına adım atmasıyla başlayan ve yaşamını idam ettirmek için süregelen, emekliliğine kadar devam eden çalışma süreci (günümüz şartlarında bazı bireyler gerek maddi imkânlar gerekse iş arzusu doğrultusunda emeklilik sonrasında çalışma eğilimini devam ettirmektedirler), bireyin hayatını idam ettirdiği dönemde, ekonomik güç elde etmesi, toplum içerisinde belirli bir statü kazanması, özgüven sahibi olması, kişinin kendisine değer katma imkânı kazandırması ve kendine sosyal güvence sağlaması gibi birçok alanda bireyin benliğine katkı sağlayacaktır. Bu sayede iş hayatı; bireyin topluma aktaracağı tutum ve bireysel davranışları üzerinde oldukça etkili olmaktadır (O'Brien ve Allen, 2008: 62 akt. Sezici, 2014). Bireyler örgütün çıkarlarına ulaşması için çaba sarf ettiklerinin bilincinde olmalarının yanı sıra kendi çıkarlarına ulaşmayı hedeflerler. Bu bilgi doğrultusunda örgütle birey arasında var olan pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bir bakıma çalışma hayatıyla, birey arasındaki ilişki çift yönlüdür. Bireylerin çalışma ortamlarındaki davranışlarının şekillenmesinde, bireysel tutumlarından ziyade motive edici bir iş ortamı, çalıştıkları iş arkadaşlarının bireye karşı davranışları ve ast-üst ilişkileri bireyin başarısında oldukça önem arz etmektedir. Her iki tarafta belirli kural ve kaideleri izledikleri sürece oluşacak sorunlar ortadan kalkmaktadır. Fakat çalışma alanının motive edici olmaması, çalışanlarda gözlenen sapkın davranışlar (bilgi manipilasyonu, işten kaytarma, iş yavaşlatma, madde bağımlılığı, dedikodu yapma, iftira atma, terfi için yalan söyleme, sözel saldırıda bulunma, hırsızlık vs.) çeşitli nedenlerle kaçınılmaz duruma gelmektedir (Gull ve Zaidi, 2012; Kacmar ve Carlson, 1997; Khan v Hussein,2016). Bu tarz sapkın davranışların kişisel ve örgütsel nedenlere bağlı olduğu gözlemlenmektedir. Örgütte gözlenen bu tür sapkın davranışlar iş yerinin çalışma standartlarını, çalışanların motivasyonlarını, iş tatminini ve çalışma arzusu gibi birçok faktörü negatif yönde etkileyecektir (Ferris ve dig., 2002). Bunun yanı sıra çalışma yaşamını negatif yönde etkileyebilecek bir diğer önemli unsur algılanan örgütsel politika konusudur. Algılanan örgütsel politika, çalışanların örgüte olumlu yönde katkı sağlayacak bireylerin menfaatlerini göz ardı ederek, kendisi veya içerisinde yer aldığı grubun menfaatlerini elde etmeye yönelik düşünceler veya

eylemler sergileme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Kacmar ve Baron, 1999). Literatürde konu üzerine ilişkin yapılan araştırmaların bazıları ise çalışanların örgüt içerisindeki politik eylemlerine ilişkin algılarının, iş tutumlarını aktarmaları üzerinde etkili ve anlamlı sonuçlar doğuracağını ileri sürmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992; Harris vd., 2005; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010).

Örgüt ortamında kural ve kaidelerin açık bir biçimde çalışanlara yansıtılmadığı, belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda ve kaynakların zor temin edildiği ortamlarda çalışanın kendi menfaatine yönelik davranış sergileme eyleminde bulunması, kendi çıkarlarına yönelik olumsuz düşünceler içerisine girmesine karşı örgüte ve diğer çalışanlara olumsuz tepkilerde bulunup eylemsizliği tercih ederek statü ve pozisyon beklentisi, kendisine statü kazandıracak yöneticiler ile beraber ücret politikasını yöneten yöneticilere karşı negatif yönde etkileme eylemlerinde bulunması (Gull ve Zaidi, 2012:159; Kacmar ve Carlson, 1997:629-631; Khan ve Hussein, 2016:571) gibi eylemlerle algılanan örgütsel politika, örgüt ortamında kaçınılmaz negatif eğilimli bir gerçek haline gelmiştir.

Algılanan örgütsel politika düzeyinin yüksek olması, çalışanların negatif yönlü iş tatmini, tutum ve davranışlar sergilemesine olanak sağlamaktadır (Ferris ve dig., 2002:235; akt. Şevik, 2019).

Örgütteki yöneticilerin, yönetim süresi boyunca çalışanlar tarafından algılanan örgütsel politika davranış seviyelerini kontrol altına alarak olumlu yönde etkileme çalışmalarında bulunmaları; örgütün başarısını, çalışanların motivesini, çalışanlar arası iş uyumunu, üstlere karşı davranış biçimlerini ve iş tatmini arzusunu, yöneticilerin doğrusal yönetim tarzı sergilemeleri konusunda önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu problemlerin azımsanacak bir seviyeye getirilmesi için çeşitli unsurlar mevcuttur. Bu unsurlardan en önemlisi çalışanların ahlaki kimliğidir. Ahlaki kimliği kendi benliğinde barındıran çalışanlar kendilerini ve çevresine aksettirdiği davranışlarının sebebini tanımlarken duyarlı, şefkatli, adil, dürüst, cömert, çalışkan, kibar, sevgi ve saygı gibi kavramları kullanmaktadırlar (Yılmaz ve Yılmaz, 2015).

Bireylerin çalışma yaşamında veya diğer çalışanlarla ilişkilerinde ahlaki davranışlarının çalışma yaşamını ve iletişimlerini önemli ölçüde etkilediği kanısına varılabilir. Çünkü çalışanların sahip olduğu ahlaki kimlik; Yapılan işin kalitesini, iş yeri motivasyonunu ve bunların beraberinde birey ve örgüt için gelecek başarıyı

olumlu yönde etkilemektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanızda algılanan örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasında nasıl bir ilişki saptandığı, çalışanın ahlaki kimliğinin iş yerindeki sapkın davranışları nasıl etkilediği, ne tür sapkın davranışların ortaya çıkabildiği, bu unsurları çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolünün ne yönde etkilediği ele alınmaktadır.

Bu alışma içeriği dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş bölümüdür. Giriş bölümünde çalışma içeriğinin genel bilgileri ele alınarak, çalışmanın hangi nedenlerle ele alındığından bahsedilmektedir. İkinci bölüm kavramsal çerçeve kısmında değişenlerin tanımlamaları, hangi durumlarda meydana geldiği, boyutları ve yaklaşımları gibi çeşitli karakteristik özellikleri ele alınmıştır. Üçüncü bölüm, araştırmanın yöntemi ve bulgularından oluşmaktadır. Araştırmada hangi yöntemlerin izlendiği ve bulguların neler olduğu açıklanmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise araştırmaya dair ulaşılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlardan bahsedilerek öneriler ve sonuçlara yer verilmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA

### 1.1.Örgütsel Politika Kavramı

Bu bölümde örgütsel politika kavramının tanımı, algılanan örgütsel politika, örgütsel politika ile ilgili kavramlar, örgütsel politika algısının boyutları, örgütsel politika algısı modeli, algılanan örgütsel politikayı etkileyen faktörler, örgütsel politika algısının sonuçları, örgütsel politika algısı ile ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur. Örgütsel politika ve algılanan örgütsel politika davranışlarının daha iyi kavranabilmesi için politika kavramını incelemekte daha kavrayıcı sonuçlara varılacağı düşünülmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde üç tanımı mevcuttur (TDK Sözlüğü, 2021):

1. Politika; “Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünüdür”
2. Politika; “Davranış biçimi ve düşünce yapısıdır”
3. Politika; “Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme” olarak ifade edilmiştir.

Vigoda ve Cohen (2002) bir ortamda politika ifadesi kullanıldığında çoğu zaman akla gelen ilk fikrin politika eylemler ve siyasi fikirler olduğunu savunmuşlardır. Drory ve Romm (1990) yönetim literatüründe ise bu kavramın daha detaylı olup resmi kuruluşlar, özel kuruluşlar, örgütler, bireyin çalışma ortamı ve özel yaşantısında da rastlanabilen genel bir olgu olarak karşılaşılan durumlar olarak ifade etmişlerdir. İşletme yönetiminde ise örgütsel politika kavramı olarak üzerinde durulduğunun söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir. İşletme yönetimi, siyasi yönetim, sosyoloji gibi farklı alanlar üzerine birden fazla çalışma yapılan bir kavram olan örgütsel politika, değişik öğelerle ifade edilerek farklı yazarlar tarafından tanımlamaları yapılmıştır.

Araştırmalar neticesinde örgütsel politika kavramına ilişkin birçok tanımlama bulunmaktadır, bu tanımlardan bazıları incelendiğinde Tablo 1'deki tanımlama karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 1.Örgütsel Politika Tanımlamaları**

Yazar	Yıl	Tanımlama
<b>Schelling</b>	<b>(1960)</b>	Kontrolü, gerçek veya simgesel kaynakçaları elden bırakmamak ya da elde etmek için gerçekleştirilen gücün taktiksel bir şekilde kullanımınıdır.
<b>Burns</b>	<b>(1961)</b>	Rekabetin gerekli olduğu durumlarda bireylerin kaynak niteliğinde kullanılmasıdır.
<b>Pettigrew</b>	<b>(1973)</b>	Bireylerin veya grupların örgütte bulunan kaynak paylaşım sistemlerine yönelik hak talebinde bulunan davranışlarıdır.
<b>Frost and Hayes</b>	<b>(1977)</b>	Örgüt mensuplarının faaliyetleri, örgüt içerisinde sahip olduğu kaynakları geliştirmek veya elde tutmak için kullandıkları durumlarda diğer mensupların bu durumu fark ederek olumlu veya olumsuz yönlü hareket etmesidir.
<b>Mayes ve Allen</b>	<b>(1977)</b>	Örgüt tarafından onaylanmamış araçlarla, örgüt tarafından kabul görmeyen amaçları elde edebilmek için gerçekleştirilen etki yönetimidir.
<b>Tushman</b>	<b>(1977)</b>	Örgütün yönetimini, hedefini ve diğer önemli işlevlerini yönlendirmek için kullanılan yetki ve güçtür.
<b>Allen vd.</b>	<b>(1979)</b>	Bireylerin veya grupların kişisel menfaatlerini elde tutmak veya geliştirmek amaçlı gerçekleştirdikleri kasıtlı tesir etme eylemleridir.
<b>Preffer</b>	<b>(1981)</b>	Örgüt faaliyetlerinde fikir uyuşmazlıkları veya belirsizlikler ile karşılaşıldığı durumlarda, güç ve diğer kaynakları temin etmek, geliştirmek ve kullanmak için başvuru eylemlerdir.
<b>Porter vd.</b>	<b>(1981)</b>	Birey veya grupların kişisel menfaatlerini artırmak ya da stabil kalmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği ve diğer bireylerin kişisel menfaatlerini riske atan, kişinin kendi iradesiyle gerçekleştirilmiş bir takım eylemlerdir
<b>Mintzberg</b>	<b>(1983)</b>	Gayri resmi, dar görüşe sahip olan, örgütte tipik olarak bölücülük yaratan fakat teknik olarak gayr-ı meşru şekliyle uygun görülmuş, ne resmi otorite tarafından kabul edilen, ne bir ideoloji

	olarak kabul edilen, ne de sertifikaya sahip uzmanlar tarafından onaylanan (bu faktörlerden biri kullanılabilir) birey ve gruplardır.
<b>Gray and Ariss (1985)</b>	Örgüt ortamında birbirlerine zıt düşen eylemler gerçekleştirildiğinde, bireylerin ya da grupların kendi menfaatlerini geliştirmek ya da elde tutmak için gösterdikleri kasıtlı etkileme eylemleridir.
<b>Ferris vd. (1989)</b>	Stratejik bakımdan kısa vadeli ya da uzun vadeli çıkarları üst düzeye ulaştırmak için tasarlandığı, diğer örgüt bireylerinin çıkarlarıyla uyumlu ya da uyumsuz olan bir sosyal etki sürecidir.
<b>Ferris vd. (1995)</b>	Örgüt tarafından resmi olarak kabul görmeyen, doğal olarak gerçekleşmesine ve nadiren yararlı olmasına karşın çalışma ortamında uyumsuzluk, belirsizlik ve çatışma faaliyetlerine zemin hazırlamaya yönelik davranışlardır.
<b>Cropanzano vd. (1995)</b>	Eylemi gerçekleştiren bireyin kişisel menfaatlerini elde tutmaya veya çoğaltmaya yardımcı olacak ve bunun neticesinde kişiye ödül kazandıran, kişilere yönelik sosyal süreçtir.
<b>Bacharach ve Lawler (1998)</b>	Örgütlerdeki bireylerin veya grupların elde ettikleri çıkarlarının mevzu bahis olduğu örgütsel stratejilere, politikalara ve uygulamalara destek verme veya bunlara karşı harekete geçme eylemidir.
<b>Kacmar ve Baron (1999)</b>	Örgüt içerisinde bulunan diğer çalışanların durumlarını önemsemeden, kişisel menfaatlerini ön planda tutmaya ve geliştirmeye yönelik kişinin gerçekleştirdiği eylemlerdir.
<b>Ferris vd. (2000)</b>	Bireyin benliğine hizmet verme niyeti doğrultusundaki davranışlarının bütünüdür. Bireyin çalışma ortamının, benliğine hizmet etme eylemlerini sergileyen diğer iş arkadaşları ve denetçiler tarafından hangi ölçüde karakterize edildiği yönüne ilişkin öznel değerlendirmelerdir.

<b>Ferris vd</b> (2003)	Örgüt içerisindeki iş, karar verme ve kaynakları temin etme süreçlerinde politik davranışların hangi oranda yaygın olduğunu gösterir.
<b>Huang vd.</b> (2003)	Örgüt üyelerinin örgütteki bireysel hedeflerine veya grup hedeflerine ulaşmak yönündeki amaçlarıyla, resmi standart işletim prosedürleri veya gayri resmi normlar tarafından onaydan geçemeyen yollarla doğrudan veya dolaylı olarak örgütteki diğer bireyleri etkileme çalıştıkları eylemlerdir.
<b>Vigoda</b> (2003)	Kişisel ya da grup olarak gerçekleştirilen, örgüt içi ya da örgütler arası pozitif ya da negatif davranışlar içeren dikey veya yatay etki süreçleridir.

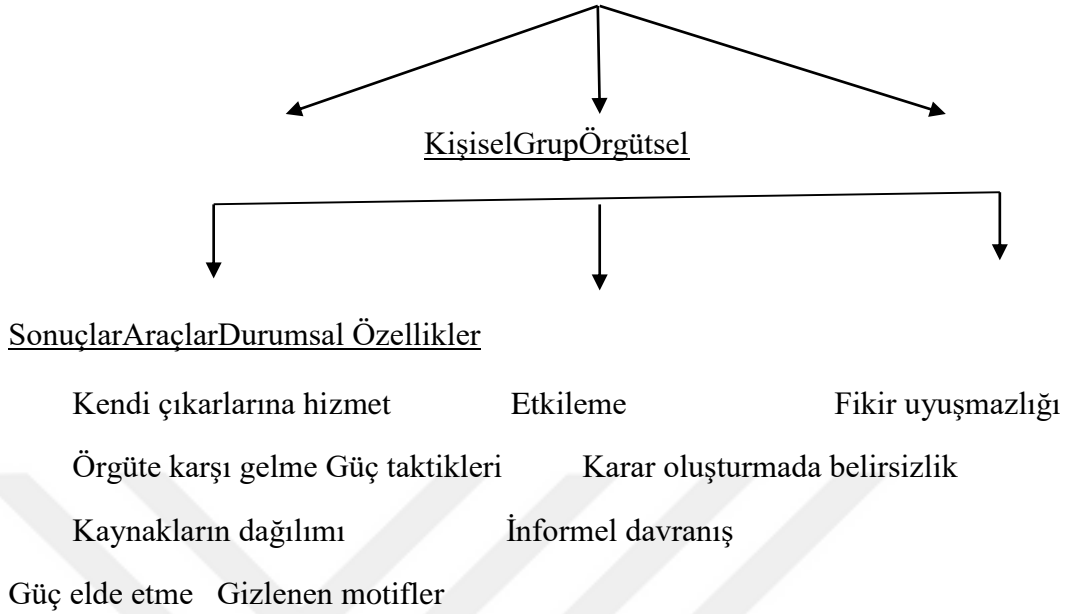
**Kaynak:** Cacciattolo, 2014; akt. Wangui ve Muathe SMA, 2014: 159

Bozeman vd. (2001: 486) örgütsel politika kavramını geniş kapsamlı olarak ele almalarının sonucunda ortaya çıkan tanımlamayı; örgüt içerisindeki kişilerin negatif sonuçlardan (kaynaklara ulaşımı engellenmesi gibi) kaçınması adına uyguladıkları bireyler arası etkileme süreci veya pozitif sonuçlara (ödül, prim, terfi gibi) ulaşmaları ve bu sonuçları elde tutma eylemleri olarak ifade etmişlerdir.

Luthans F, Luthans BC. Ve Luthans KW (2021) teorik bakımdan politikanın örgütlerde yer verilmemesi örgüt ve çalışanlar adına daha uygun bir eylemdir görüşünü savunmuşlardır. Bu varsayıma göre “örgüt ve politika tanımlamaları bir araya gelir mi?” sorusunun yanıtı belirsizlik kazanmıştır. Keza örgütler belirli ilkeler ve amaçlar doğrultusunda ilerleyen üst düzeydeki rasyonel yapılardır.

Drory ve Room (1990) örgütsel politikayı; kişisel, grup ve örgütsel olmak üzere 3 boyutta tanımlamışlardır. Bu sınıflandırmada örgütsel politikanın sonuçlarını, araçlarını ve durumsal özelliklerini dikkate almış olup, bu sınıflandırma Şekil 1’de aşağıda verilmiştir.

## Analiz Düzeyleri



**Şekil 1.** Örgütsel Politikayı Tanımlama Araçları

**Kaynak:** Drory ve Room, (The Definition of Organizational Politics), 1990, s.1135

Şekil 1’de gözlenildiği gibi, örgütsel politika tanımlamaları, kişisel amaçları gerçekleştirme hedefinde; kendi çıkarlarına hizmet etme, örgüte karşı gelme, kaynakların dağılımı ve güç elde etme eylemi olarak sınıflandırıldığı gözlemlenmektedir. Diğer yandan kavramı ulaşılabilecek sonuçlar olarak değil bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlar bakımından incelediklerinde; etkileme, güç taktikleri, informal davranış ve gizlenen motifler olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Kavram, örgütsel olarak ele alındığında ise durumsal özellikler bakımından fikir uyuşmazlıkları ve karar oluşturmada belirsizliklerin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Araştırmalar neticesinde tanımlamalar incelendiğinde, örgütsel politika tanımlamalarında belirli ortak görüşler gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra araştırmacıların örgütsel politika tanımlamalarında farklı fikirler ve çalışmalar ortaya koydukları görülmüştür.

Kacmar ve Ferris (1991) literatürde algılanan örgütsel politika tanımlamalarını, subjektif biçimde politik eylemlere yönlendiren uygulamalar ile politik eylemler

sergileyen örgüt yöneticileri ve çalışanları tarafından temsil edilen örgütsel ortamın yansıtılması olarak ifade etmişlerdir.

Robbins ve Judge (2012) algı kavramını psikoloji yardımı ile zekâ ve zihnin işleyişini ele alan etrafımızda gerçekleşen olayların ve durumların bilinçli bir şekilde dikkatimizi çekmesini sağlayan, bilgileri işleyen ve farkına vararak anlamlı bir hale dönüşmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bunun neticesinde algılanan örgütsel politika kavramını daha iyi kavrayabilmek için ilk etap da algı kavramını tanımanın oldukça önemli olduğunu savunmuşlardır.

Bu açıklamalar neticesinde, birey, eylemleri hangi yönde algırsa o yönlü hareket ederek, örgüt ortamındaki bireyleri ve örgütü algılarının sonucu doğrultusunda etkileyeceği kanısına ulaşmak mümkündür.

Bursalı (2017:147) algısal süreci, hayatımızı idam ettirdiğimiz evreni gözlemleyebilme, anlam yükleyebilme, bilgilenmemiz hususunda yardımcı olabileme ve aynı zamanda bireyin fikir üretebilmesinde, fikirlerini şekillendirebilmesinde, karar vermesinde ve bunları hayatına endekslemesinde önemli bir noktaya sahip olduğunu ifade etmiştir.

Dolayısıyla algı eylemi bireylerin genel olarak hayatını yönlendirmelerinde önemli rol oynamaktadır. Bu bilgilerden yola çıkarak örgütsel politika kavramının anlaşılması bakımından algı kavramının anlaşılması önemli bir husus içermektedir.

## **1.2.Örgütsel Politika ile İlgili Kavramlar**

### **1.2.1.Politik Davranışlar**

İslamoğlu ve Börü (2007) Politik davranışları; bireylerin kendi menfaatlerini göz önünde bulundurarak beklenen sonuçlara en hızlı şekilde ulaşabilmek adına örgüt açısından uygun görülmeyen fikir ve davranışlar bütünü olarak tanımlamışlardır.

Mintzberg (1983) örgütlerde politikayı, yasal olmayan davranışlar, ayrıştırıcı ve örgüt içerisinde desteklenmeyen eylemler olarak ifade etmiştir.

Ferris vd. (1989) ise politik davranışları, bireyler tarafından planlanmış ve karşılıklı etkileşim süreci içerisinde başkalarının yararına olmayan kısa veya uzun vadeli bireysel amaçlardan yüksek düzeyde faydalanabilmek adına yapılan eylemler olarak değerlendirmişlerdir.

Goltz (2003) yöneticiler arasına yönelik yaptığı bir çalışmada; bazı yöneticilerin, örgütte meydana gelen politik davranışlar sayesinde daha kısa bir zaman içerisinde terfi aldıklarını gözlemlemiştir. Bu çalışma sayesinde örgüt içerisinde çalışanların politik davranışlar sergilediği takdirde kolay pozisyon değiştirebildiği görüşü desteklenmiştir.

Wickenberg ve Kylén (2004) yaptıkları çalışmada; örgütlerin faaliyete geçmeye başladığı zamandan itibaren, bünyesinde barındırdığı bireyler açısından politik süreçlerle sık karşılaştıklarını ve bununla birlikte örgütteki bireyler tarafından faaliyete geçirilen politik davranışların oldukça gerçek nitelikli ve etkili bir şekilde gerçekleştirildiğini tespit etmişlerdir.

Robert Miles örgütlerde meydana gelen politik davranışların beş temel sebebi olduğunu belirtmiştir; bu sebepler belirsiz amaçlar, kıt kaynaklar, teknoloji ve çevre, programlanmamış kararlar ve örgütsel değişimdir (Preffer, 1981).

1. Örgütler amaçları genellikle pazar payını genişletmek olarak görürler ve bu yüzden örgüt amaçları belirsiz hale gelmektedir. Bu belirsizlik örgütlerde politik davranışların doğmasına sebep olmaktadır.
2. Kaynaklarda kıtlık yaşandığı takdirde bazı bireyler ihtiyaçları veya hak ettiklerini almakla yetinmeyip kaynakların payını artırmak nedeniyle politik davranışlar sergilemektedirler.
3. Teknoloji ve çevre örgütün faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Teknolojinin gelişmesi ve çevrenin karmaşıklaşmasıyla beraber belirsizlik meydana gelmektedir ve bu belirsizlik politik davranışlara yol açmaktadır.
4. Programlanmamış kararlar verildiği takdirde belirsiz olaylar meydana gelir ve bu belirsizlikler politik davranışların oluşmasına sebep olmaktadır.
5. Örgüt faaliyetlerinde ki değişimler, örgütte sık yaşanır ve farklı biçimlere bürünerek devam edebilir bu değişimler politik davranışlara neden olmaktadır.

Politik davranışları sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırmayı Farrell ve Petersen (1982) çalışmaları neticesinde ortaya koymuşlardır. Bu sınıflandırma aşağıda Şekil 3’de gösterilmiştir;

		YASAL		YASAL OLMAYAN		
		DİKEY	YATAY	DİKEY	YATAY	
DAHİLİ	I	*Doğrudan söz hakkı *Amire şikâyet *Komuta zincirini devre dışı bırakmak *Engelleme politikası	II	*Koalisyon kurma *Karşılıklı çıkar alışverişi *Misilleme	I	*Sabotaj *Sembolik protestolar *İsyanlar *Ayaklanma
	III	*Hukuki davalar	IV	*Diğer bir örgütten meslektaşla konuşma *Dışarıda profesyonel eylem	III	*Gammazlama (ihbarcılık)
HARİCİ					IV	*Örgütsel düzenbazlık *İhanetler

Şekil 2.Örgütlerde Politik Davranış Sınıflandırması

**Kaynak:** Farrell ve Petersen, 1982:407.

Şekil 3 ‘de gözlemlenildiği gibi Farrell ve Petersen (1982) politik davranışları üç boyut altında sınıflandırarak açıklamışlardır. Ele alınan bu üç boyut kaynak arama ya da mevcuttaki kaynakları yönetmek için kullandığı taktikler ve çalışanların örgüt içerisinde lehine ve aleyhine dağılımını yönlendirmek adına kullandığı taktikleri ifade etmektedir.

•**Dâhili – Harici Boyut:** Politik davranış sergileyen bireylerin kaynakları kurum bünyesinden ya da kurum bünyesi harici yollardan elde etmeye çalışmasıdır. Dâhili



boyut kapsamında politik davranış eylemini gerçekleştiren bireyler örgüt içerisinde var olan kaynakları kullanmaktadırlar. Bunlar; itiraz etmek, örgüt içinde diğer bireylerle işbirliği yapmak, kargaşa yaratmak, misilleme, sabotaj gibi eylemlerdir. Harici boyut kapsamında, politik davranış eylemini gerçekleştiren bireyler, dış kaynakları kullanmaktadır. Bunlar; örgütle ilgili gizli bilgileri medya vb araçlarla örgüt dışına sızdırmak, kurum harici bireylerle işbirliği yapmak, gammazlama, örgütsel düzenbazlık ve ihanet gibi eylemlerdir.

•**Yatay – Dikey Boyut:** Politik davranışın yatay-dikey boyutu ele alındığında, yöneticiler ile çalışanlar veya meslektaşlar arasındaki etkileme taktikleri söz konusudur. Dikey boyutta; doğrudan söz hakkı, amire şikâyet etmek, komuta zincirini devre dışı bırakmak ve engelleme gibi eylemler gözlemlenirken yatay politik davranış boyutunda ise koalisyon kurma, karşılıklı çıkar gözetmek, misilleme ve tehdit gibi eylemler gözlemlenmektedir.

•**Yasal – Yasal olmayan Boyut:** Yasal boyut altında toplayabileceğimiz davranışlar doğrudan söz hakkında bulunmak, amire şikâyet etmek, komuta zincirini çiğnemek, kuralları yok sayarak politika ve kararlarının işleyiş düzenini engellemek, koalisyon, karşılıklı çıkar alışverişinde bulunma, diğer bir örgütten meslektaşlarla bilgi alışverişinde bulunmak ve örgüt dışında profesyonel eylem gerçekleştirmek olarak sınıflandırılmıştır. Bu faktörler neticesinde bazı politik eylemler örgütün politika ve düzenine zarar verdiği için reddedilmektedir. Yasal olmayan bu davranışlar; sabotaj, sembolik protestolar, isyanlar, ayaklanma, ihbarcılık, tehditler, örgütsel düzenbazlık ve ihanetler olarak sınıflandırılmıştır. Yasal olmayan politik eylemler neticesinde bireyin cezalandırılması ya da işini kaybetme durumu söz konusu olduğundan örgüt içerisinde azımsanacak derecede kullanılmaktadır. Genel kapsamda, örgüt içerisinde gerçekleştirilen politik eylemler çoğu zaman yasadır.

Sonuç olarak literatürdeki tanımlamalar ve açıklamalar ışığında bazı yazarlar tarafından bireyler için politik davranışlar bir takım sebepler doğrultusunda meydana gelmektedir. Bu sebeplerin çoğunlukla bireylerin çıkarlarına yönelik olduğu gözlemlenmektedir. Bazı yazarlar tarafından ise bireylerin çıkarlarına yönelik davrandıkları görüşleri desteklenip örgüt içerisinde sınıflandırılmıştır. Bu

sınıflandırılmayla beraber örgütlerde politik davranışlar azımsanacak derecede yarar sağlarken büyük ölçüde örgütü ve çalışanları negatif yönde etkilemektedir.

### **1.2.2.Politik Taktikler**

Allen, vd. (1979) politik taktikleri; örgüt içerisinde bireylerin üst yönetim konumuna ulaşabilmek adına yapılan eylemler olarak ifade etmişlerdir.

Yukl, Guinan ve Sottolano (1995) politik taktiklerin kullanım alanının kişisel menfaatler, yardım talepleri, destek elde etme çabaları ve görevde üst yönetime ulaşmaya yönelik uygulanan davranışlar olduğunu savunmuşlardır.

Drory ve Vigoda-Gadot (2010) politik taktiklerin ve politik davranışların örgüte faydalı ya da zararlı olması bireylerin kullanım amaçlarına yönelik olduğunu savunmuşlardır.

McFarland vd. (2002) politik taktik konusundaki çalışmaların, literatürde çoğunlukla etkileme taktikleri olarak yer aldığı görüşündedirler.

Castro vd. (2003) etkileme taktiklerini bireylerin istedikleri sonuçları elde etmek için sergiledikleri eylemler olduğunu; bir bireyin, diğer bireylerin davranış ve tutumlarını değiştirmek adına uyguladıkları girişimler olarak ifade etmişlerdir.

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson(1980) yaptıkları ölçek çalışmasında örgüte yönelik etkileme taktiklerinin ölçümü gerçekleştirdiği sınıflama ile gelişme kaydetmiştir. Bu ölçekte 370 etkileme davranışı kategorize edilmiş ve 8 taktikten oluşmaktadır. Bunlar; atılganlık, iltifat, yaptırımlar, rasyonellik, değişim, üst yönetime itirazlar, engelleme ve koalisyonlardan oluşmaktadır.

**Atılganlık:** Bu faktör diğer etkileme taktikleri kadar politik değildir. Örgüt içerisinde birey kendi taleplerinin yerine gelmesi hususunda diğer bireylere karşı talepte bulunmaktadır. Kendi istek ve arzuları gerçekleşene kadar bu konu üzerinde ısrarcı davranır ve gerçekleşmemesi durumunda diğer bireyleri tehdit etmeye yönelik davranışlar sergileyebilmektedir.

**İltifat:** Birey örgüt içerisinde isteklerini daha kolay gerçekleştirebilmek adına diğer çalışanlara karşı alçak gönüllü davranıp, iltifatlarla etkileyerek istediğini elde etme durumudur.

**Yaptırımlar:** Örgütte maaş artışlarının engellenmesi ve iş güvenliğini tehdit eden unsurları ortadan kaldırmak adına bir takım yaptırımlar uygulanmaktadır. Bu yaptırımlar örgütün idari uyum sağlama çerçevesinde yarar sağlamaktadır.

**Rasyonellik(Akılcılık):** Örgütte rasyonelitenin kullanımı politik taktikleri etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar rasyoneliteni kullanmaktadır. Bu faktör her durumda ortaya çıkabilmektedir örneğin; üst yönetim rasyoneliteni kullanarak astları yönlendirebilmektedir.

**Değişim:** Birey, örgüt içerisindeki çıkarlarını gerçekleştirmek adına diğer bireylere kişisel fedakârlıklar yaparak ödüllendirmeyi teklif etmektedir. Böylelikle birey örgüt içerisindeki çıkarlarını gerçekleştirecektir.

**Üst Yönetime İtiraz:** Genel olarak bir baskı yöntemi çeşididir. Bireyin üst yönetimle bir koalisyon oluşturup üst yönetimden gayri resmi destek alarak kendi çıkarları doğrultusunda kullanmasını ifade eder.

**Engelleme:** Birey örgüt içerisinde ilgi çekici bir şekilde iş yavaşlatma eyleminde bulunmaktadır ve diğer bireyleri tehdit ederek çalışmalarını engellemektedir. Bu taktikler işi yavaşlatma veya durdurma eylemleri olarak nitelendirilmektedir.

**Koalisyonlar:** Astların üst yönetime yönelik gerçekleştirdikleri taktikler olarak ifade edilmektedir. Birey kendi çıkarları doğrultusunda diğer bireyleri örgütleyerek, öneri ve arzularının ön plana çıkarılmasını ve bu sayede çıkarlarına ulaşmayı hedeflemektedir.

Treadway vd. (2005) yaptıkları çalışmada, üst düzey başarıya ulaşma arzusu güden ve bununla birlikte iç motivasyonu üst düzey olan bireylerde politik taktiklerin daha fazla görüldüğünü kanıtlamıştır.

Bu bilgiler ışığında bireylerin örgütte kariyer basamaklarını kolay bir şekilde atlamak amacı güderek bir takım politik taktik yollarına başvurduğu gözlemlenmiştir. Bireyler bu politik davranışları sergilerken diğer bireylerin görüş, öneri ve eylemlerini kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeyi hedeflemekte, olumsuz bir durumla karşılaştığında ise yok sayabilmektedir. Sonuç olarak bireylerin kariyer hedeflerine ulaşma arzusu arttıkça etkileme taktiklerinin arttığı kaçınılmaz bir gerçektir.

### **1.2.3.Güç Kavramı**

Örgütsel politika olgusunu tanımlarken literatürdeki çalışmalarda “Güç” kavramı oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel politikayı kavramak ve analizlerini doğru bir şekilde ortaya koymak için bu kavramın incelenmesi ve tanımlanması gerekmektedir.

Güç, örgüt bireylerinin çalışma hayatını yönlendirmeleri için önemli bir unsurdur. Bireylerin örgütte etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi ve bunu işlerine yansıtılabilmeleri için güç kavramının doğru bir şekilde anlaşılması ve kullanılması gerekmektedir. Bireylerin gücü doğru bir şekilde yönetebilmesi yüksek oranla güç kavramını nasıl algıladığına, hangi yöntemler doğrultusunda kullandığına bağlıdır. Örgütlerde birden fazla koalisyon ve güç mevcuttur.

Güç kavramı ile ilgili literatürdeki araştırmalar incelendiğinde birbirinden farklı fakat birbirini tamamlayan tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamaların bazıları şu şekildedir;

Lasswell ve Kaplan (1950) bireylerin, diğer birey davranışlarını etkileyen fikir ve davranışların bütünü olarak ifade etmişlerdir.

Weber (1978) bireylerin diğer bireyler ya da gruplara, arzuladıkları düşünce, fikir ve eylemleri yaptırma isteği, aksi bir durumla karşılaşıldığında gerekirse zorla yaptırma yeteneği olarak tanımlamıştır.

Foucault (1980) her alanla ilişkili ve her alanda görülebilen, yüksek düzeyde sosyal ilişkilerde var olan, düşünceleri ve davranışları yönlendiren bir araç olarak tanımlamıştır.

Miley, O'Melia ve DuBois (1998) güce sahip olmak, bilgiyi kolay bir şekilde elde etmek, birden fazla ihtimal arasından bireyin hedefleri doğrultusundaki eylemleri seçmek ve başka bireylerin fikir ve davranışları üzerinde hâkimiyet sağlamak olarak ifade etmişlerdir.

Russell (2004) 'e göre güç, hedef doğrultusundaki etkilerin faaliyete geçirilmesidir. Kızanlıklılı, Koç ve Kılıçlar (2016) güç kavramını, örgütteki bireylerin ya da grupların amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerleyerek istediğini elde etme veya elde ettiği çıkarları kullanabilme becerileri olarak ifade etmişlerdir.

Başka yazarlar tarafından ise güç kavramı kategorize edilerek ifade edilmiştir; Neath ve Schriener (1998: 218-219) güç kavramını, üç kategoride ele almışlardır. İlk kategori "kişisel güç"; hedeflediği sonuçlara ulaşabilmek için bireylerin var olan potansiyeli ya da becerisi olarak ifade ederlerken, ikinci kategoriyi "otoriter ya da hiyerarşik sosyal güç"; bireylerin sosyal ilişkilerinde eşitsizlik ya da baskın olma eylemi olarak ifade etmişlerdir. Son kategori ise "eşitlikçi sosyal güç"; bireyler eşit fikir ve davranışlar doğrultusunda bir aradadır, ilişkilerde diğer bireylerin fikir ve davranışlarına önem gösterme ve saygı duyması söz konusu olduğunu öne sürmüşlerdir.

French ve Raven (1959) güç kavramını, 5 kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar; zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, benzeşim gücü ve karizmatik güçtür. "Zorlayıcı Güç"; örgütte bireylerin başarısız olmaları söz konusu olduğunda veya daha fazla iş yükü üstlenmeleri gerektiği zamanlarda baskı şeklinde uygulamaya geçirilen güç olarak ifade edilirken, "ödüllendirme gücü"; üst yönetimdeki bireylerin astlara ödül vaadinde bulunarak hedeflere daha kısa zamanda ulaşmayı amaçladıkları şeklinde ifade edilmiştir. Diğer yandan otorite anlamına gelen "yasal güç"; üst yönetimin sahip olduğu mevkisinden aldığı güç olarak tanımlanır. "Benzeşim gücü" ise bireylerin güç sahibine karşı sergiledikleri başarı ve uzmanlık atfetmesi olarak tanımlanır. Son

sınıflandırma olan “karizmatik güç”; yöneticinin bireysel özellikleri bakımından astlar tarafından idol olarak ifade etmişlerdir.

Erkasap (2016) gücü “birleştirici” ya da “yok edici” olarak iki grupta nitelendirmenin mümkün olduğunu ifade ederek; birleştirici güçlerin örgüt açısından oldukça önem taşıdığını, örgütün ayakta kalmasını, istediği başarıya ulaşmasını ve kolay ilerlemesini sağlarken yok edici güçlerin ise örgütü başarısızlığa sürüklediğini ifade etmiştir. Örgütlerde her iki güce rastlamak mümkündür fakat örgütün ayakta kalabilmesi, hedeflenen başarıya ulaşabilmesi ve bu başarıya ulaşırken kolay ilerleyebilmesi için birleştirici gücün her zaman daha fazla olması gerekmektedir. Çünkü yok edici güçler örgütü zamanla yıpratarak ve başarısızlığa yönlendirerek yok etme yönünde etkilemektedir.

Fincham (1992) örgütsel güce yönelik bakış açılarını üç kategoride sınıflandırmıştır, bu sınıflandırma güce bakış açısında, gücün temelini hangi faktörlerin etkilediğini dikkate almış olup, Tablo2’de aşağıda verilmiştir;

**Tablo 2.Örgütsel Güce Yönelik Bakış Açıları  
(Perspectives on Organizational Power)**

Güce Bakış Açısı	Analiz Düzeyi	Gücün Temeli
Süreçsel	Sosyal Etkileşim	Güç stratejileri (güç birliği, bilginin yönlendirilmesi)
Kurumsal	Dışsal Yapı	Manda altındaki otorite Sosyal yapı (sınıf ve mevki gücü, cinsiyet, pazarlar, meslekler)
Örgütsel	İçsel Yapı	Hiyerarşik Mekanizmalar (seçim, kariyer, baskın güç birliği, baskın mantık)

**Kaynak: Fincham, 1992**

Tablo 2’deki örgütsel güce yönelik bakış açıları incelendiğinde; süreçsel, kurumsal ve örgütsel olarak üç şekilde sınıflandırılmıştır. Süreçsel açıdan bakıldığında sosyal etkileşim analiz düzeyinde gücün temelini güç stratejileri oluşturmaktadır. Kurumsal açıdan ise dışsal yapı analiz düzeyinde gücün temelini manda altındaki otorite sosyal yapı oluşturmaktadır. Bununla birlikte güç, örgütsel açıdan ele alındığında içsel yapı analiz düzeyinde hiyerarşik mekanizmalardan oluştuğu gözlemlenilmektedir.

Sonuç olarak bu tanımlamalar doğrultusunda güç kavramı, bireylerin kendi çıkarlarına yönelik fikir ve davranışlar sergilediği ve bu fikir ve davranışları hedeflerine ulaşmada gücü, bir araç olarak kullandıkları görülmektedir. Diğer yandan güç bakış açısı olarak ele alındığında, süreci, kurumu, örgütü belirli faktörlerle etkilediği görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında güç kavramı örgütü ve bireyi kişisel güç, eşitlikçi sosyal güç, ödüllendirme gücü, benzeşim gücü ve birleştirici gibi güç sınıflandırmalarıyla pozitif yönde etkilerken, otoriter veya hiyerarşik güç, yok edici gibi güç sınıflandırmalarıyla negatif yönlerde de etkilediği gözlemlenmektedir.

### 1.3.Örgütsel Politika'nın Boyutları

Mayes ve Allen (1977) örgütsel politika olgusunu üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel politika kavramında yapılan tanımlamaları ele alarak daha bütünleştirici bir içerik ortaya çıkarmışlardır. Bu yönde örgütsel politika kavramını örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları örgüt içerisinde onaylanan araçlarla temin etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla ele geçirmek için sürecin yönetilmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Bu tanımlama Tablo 3'de açık bir ifadeyle sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Örgütsel Politika Algısının Boyutları

Etkileme Araçları	Etkileme Araçları	
	Örgüt tarafından Onaylanan	Örgüt tarafından onaylanmayan
Örgüt tarafından onaylanan	Politik olmayan davranış 1	Örgütsel bakımdan işlevsiz politik davranış 2
Örgüt tarafından onaylanmayan	Potansiyel olarak işlevselpolitik davranış 3	Örgütsel bakımdan işlevsiz politik davranış 4

**Kaynak: Mayes ve Allen, 1977:675**

Tablo 3'deki örgütsel politika boyutları incelendiğinde örgüt tarafından onaylanan davranışlar; politik olmayan davranış ve örgütsel bakımdan işlevsiz davranış olarak iki şekilde sınıflandırılmıştır. Örgüt tarafından onaylanmayan davranışlar ise; potansiyel olarak işlevsel politik davranışlar ve örgütsel bakımdan işlevsiz politik davranışlar olarak iki şekilde sınıflandırılmıştır.

Mayes ve Allen (1977) politik olmayan davranışı örgütsel olarak tespit edilmiş, iş ile bağdaştırılmış davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bu davranışlar belirtilen sınıflamadaki politik olmayan tek davranış biçimidir. Örgütsel bakımdan işlevsiz politik davranışların örgüt açısından, örgütsel olmayan hedefleri gerçekleştirmek adına örgütsel kaynaklardan yararlandığını ifade etmişlerdir. Bu sınıflandırma bu tür davranışlardan kaçınmak için yapılmıştır. Diğer yandan potansiyel olarak işlevsel politik davranışları örgütsel kaynakların kabul görülmüş hedeflere ulaşmak için kullanıldığı bir davranış olarak tanımlamışlardır. Son sınıflandırma olan örgütsel bakımdan işlevsiz politik davranışlarda ise, bireylerin sonuç ve yöntemler açısından örgüt politikaları adına aykırı eylemlerde bulunduğunu, işten çıkarılma korkusuyla bu eylemleri gizli bir şekilde gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir. Literatürde yapılan araştırma ve çalışmalar neticesinde örgüt adına işlevsiz politik davranışın örgütlerde bireylerin çıkarları doğrultusunda sık gerçekleştirdikleri bir davranış olarak gözlemlenmektedir.

### **1.3.1.Genel Politik Davranış Boyutu**

Genel politik davranışların ortaya çıkmasında üç faktör gözlemlenmektedir.

Genel politik davranışların var olmasına sebep olan ilk faktör “örgütte belirli kuralların olmaması”dır. Kacmar ve Carlson (1997) örgütlerde belirli kural ve prosedürlerin olmadığı durumlarda bireylerin genellikle örgüt kurallarına aykırı davrandığını ve üst yönetimin denetimine tabi tutulmadıkları zamanlarda da benzer şekilde kendi çıkarları doğrultusunda kendine hizmet etmek amaçlı davranış sergilediklerini ifade etmişlerdir. Böylelikle baskın karakterli olan çalışanlar pasif çalışanlar üzerinde kendi kurallarını uygulatabilmektedirler.

Diğer bir ifadeyle, Drory ve Room (1990) örgütlerde kurallar ve kaidelerin olmadığı takdirde politik davranışların artmasının önüne geçilemeyeceğini öne sürmektedirler.

Genel politik davranışların var olmasına sebep olan diğer bir faktör “kaynakların kıtlığı”dır. Kumar ve Ghadially (1989) örgütlerde kaynakların kıtlığı söz konusu olduğu durumlarda (bütçe, zam, örgüt alanı vb.) rekabetin artacağını belirtmiştir ve buda beraberinde politik davranışların meydana gelmesine sebep olacağını ifade etmişlerdir.



Diğer yandan, Gull ve Zaidi (2012) kaynakların kısıtlılığı söz konusu olduğunda örgütlerin politik eylemlerin hedefi olacağını ve böylelikle politik bir çevre düzeni içerisine dâhil olacağını öne sürmüşlerdir.

Genel politik davranışların var olmasına sebep olan son faktör “belirsizlik altında karar verme” dir. Drory ve Room (1990) belirsizlik altında karar verme faktörünün politik etkilemeye çok benzer bir sınıflandırma olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütte üst yönetim yeterli derecede karar verme eğilimi göstermediği takdirde astlar kararları kendi verme eğiliminde bulunacaklardır. Bu bilgiler göz önüne alındığında belirsizlik altında verilen kararlar örgüt açısından sağlıklı olmayarak örgütü politik davranışlara yönlendirecektir.

Bu ifadeler doğrultusunda örgütler belirli kurallar çerçevesinde ilerlemediğinde, kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda ve belirsizlik altında karar verme durumu söz konusu olduğunda örgütlerde politik davranışların meydana gelmesi kaçınılmaz bir gerçektir.

### **1.3.2. Ücret ve Terfi Politikaları Boyutu**

Kacmar ve Carlson (1997) örgütlerin, politik davranışa neden olan sistemler geliştirebileceğini öne sürmüşlerdir. Buna örnek olarak bireysel odaklı (maaş artışı, terfi) ödüllendirme sistemidir. Bireysel odaklı davranışların bireyin doğası gereğiyle politik olduğunu, bireylerin çoğu zaman işini yaparken kendi menfaatlerini gözettiklerini gözlemlemişlerdir. Politik tutum sergileyen çalışanlar ödül aldıklarında bu davranışı tekrarlayacaklardır. Diğer yandan Gull ve Zaidi (2012:159) örgütlerin ücret ve terfi politikaları üzerine performans değerlendirmesini belirlemeleri, bireylerin politik eylemlerde bulunmalarına neden olacağını savunmuşlardır.

Ferris ve King (1991) üst yönetimin bireylerin performanslarını değerlendirirken ayırım yaptıkları, bazı bireyler üzerinde kayırma eyleminde bulunarak onları daha iyi mevkilere taşıdığı ve ödüllendirme sistemine tabi tuttuklarını gözlemlemişlerdir. Bunun sonucunda bireylerin üst yönetimin bu yönde davranmasını sağlamak adına politik davranışlar sergilediğini savunmuşlardır.

Sonuç olarak ücret ve terfi politikaları boyutu, üst yönetimin bireyleri başarı hususunda teşvik etmek ve işini daha verimli yapması açısından bireyleri çeşitli ödüllerle mükâfatlandırması olarak ifade edilebilmektedir. Fakat ödüllendirme sistemleri bireylerin örgütte politik davranış sergilemelerine zemin hazırlayacaktır.

### **1.3.3.Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Boyutu**

Porter vd (1981) politik davranışların bireylerin kendi menfaatleri doğrultusunda kendine hizmet etme eğiliminde bulduklarını ve bu nedenle diğer çalışanların menfaatlerini tehdit etme potansiyeline sahip olduğunu savunmuşlardır. Bu tutum misillemeye neden olacağı için örgütte çatışmalar meydana geleceğini ve böylelikle örgütün başarısının negatif yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

Diğer yandan Drory & Romm (1990) örgütte bazı bireylerin çatışmaya direnemeyeceklerini ve kaçmak isteyeceklerini belirtmişlerdir. Bu politik olmayan bir davranış gibi görünse de gizli bir şekilde gerçekleştirilen politik bir davranış olduğunu savunmuşlardır.

Bu ifadeyle yükselmek için gerekeni yapmak boyutu bireylerin, örgütte sessiz bir şekilde ilerlemesini ifade ettiği şeklinde açıklanabilmektedir.

Gull ve Zaidi (2012:159) örgüt içerisinde bazı bireyler sadece kendi menfaatlerini gözeterek, politik eylemlerde bulunan diğer bireylerle mücadeleden kaçındıklarını, politik ortamda sessiz kalarak kendi yöntemleri yolunda ilerleyen bu bireyler politik eylemlerde bulunmayarak amaçlarına ulaştıklarını ifade etmişlerdir.

Bu açıklamalar doğrultusunda bireylerin sergiledikleri davranışlar her zaman politik değildir. Bazı bireyler örgüt içerisinde istedikleri konuma gelme ya da istedikleri şartlar altında çalışmak adına politik davranışlarda bulunurken bazı bireyler sessiz kalarak menfaatlerine ulaşmaktadırlar.

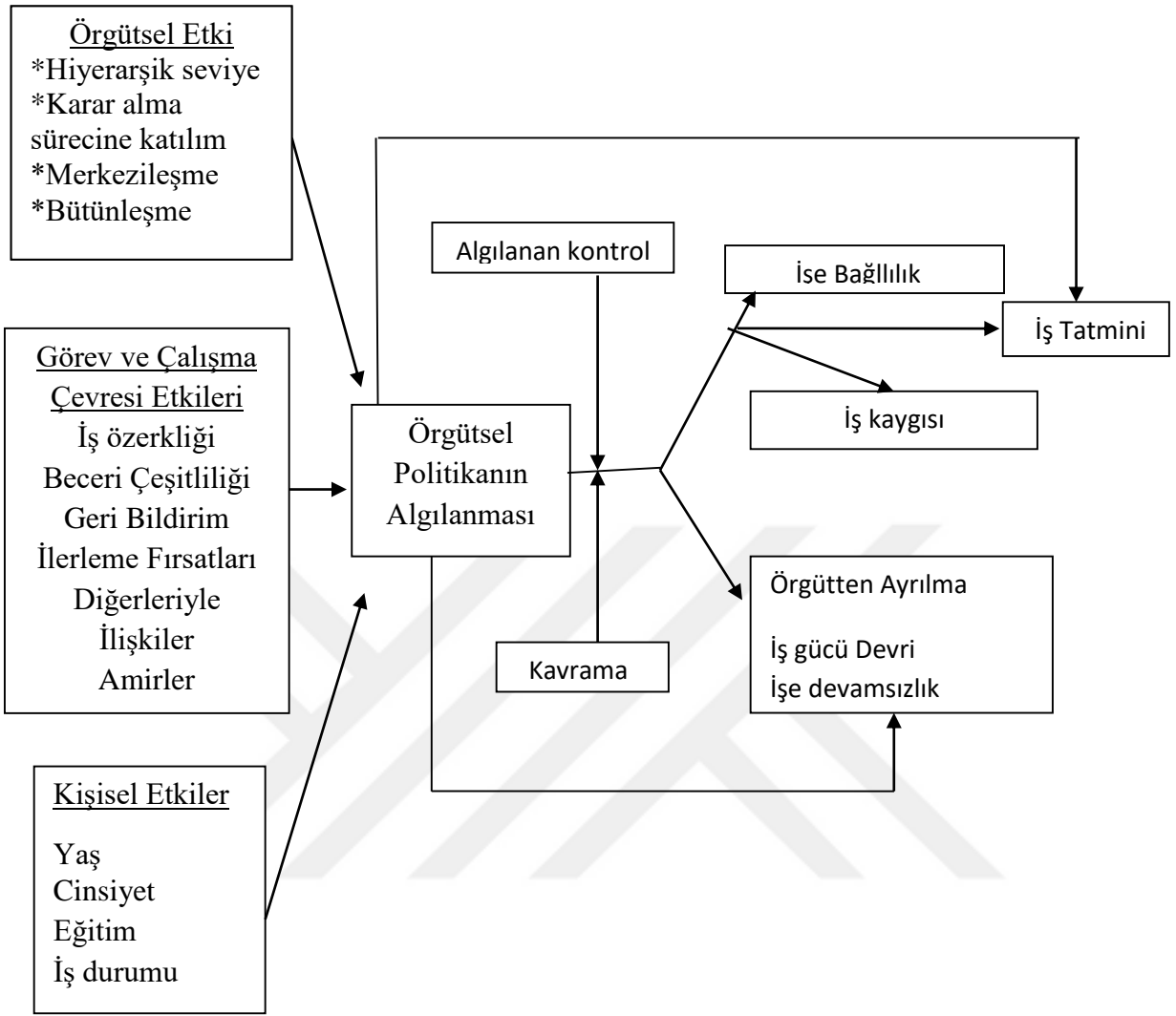
### **1.4.Algılanan Örgütsel Politikayı Etkileyen Faktörler**

Algılanan örgütsel politikaya ilişkin Ferris ve Kacmar (1992) tarafından öne çıkarılan kapsamlı örgütsel politika algısı modeli, algılanan politika için büyük ölçüde önem ifade etmektedir. Ele alınan model örgütlerdeki politika algısını belirleyen farklı faktörler ile algılanan politika olgusunun örgütlere ilişkin sonuçların hangi yönlü etkileneceği tanısını ortaya çıkarmaktadır.

Ferris ve Kacmar (1992) modele göre politik örgüt ortamının çalışan bireyler açısından algılanması kimi zaman çalıştıkları ortama, kimi zaman örgüte, kimi zamanda bireysel faktörlere bağlı olarak oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Bu doğrultuda Şekil 2' de Model açık bir ifadeyle sunulmaktadır.





**Şekil 3.** Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model

**Kaynak: Ferris ve Kacmar, 1992**

Modele göre örgütsel politika algısı; örgütsel etkiler, görev ve çalışma etkileri, kişisel etkiler olarak 3 kategoride sınıflandırılmıştır.

#### 1.4.1.Örgütsel Faktörler

Birinci kategori olan “Örgütsel Etkiler”; merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik seviye ve kontrol alanı faktörlerinden oluşmaktadır. Bu faktörleri incelediğimizde; Örgütlerde merkezileşmenin politik algılamaları etkilediği gözlemlenmektedir. Örgütlerde yüksek derecede merkezîyetçilik olduğunda gücün ve kontrolün örgütün üst yönetiminde toplandığı görülmektedir. Merkezîyetçilik arttıkça politikanın artması söz konusudur. Ferris vd. (1996) yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel politika ile

merkezileşme faktörünün arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Diğer faktör biçimselleşme arttığında örgütte resmi prosedürler ve kuralların arttığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle örgütte biçimselleşmenin yoğun olduğu zamanlarda politikalar açısından algılamaların daha düşük olduğu, daha az uygulandığı zamanlarda ise algılamaların daha yüksek olduğu görülmektedir. Ferris vd. (1996) algılanan örgütsel politika ile biçimselleşme faktörü arasında negatif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Diğer bir faktör olan hiyerarşi’de aşama gözetildiği için örgütlerde hiyerarşik seviye yüksek olduğunda örgütsel politika seviyesi de yüksek olacaktır. Ferris vd. (1989) hiyerarşik düzey ve örgütsel politikalar arasındaki ilişkiyi, örgütün daha üst düzeylerinde daha fazla politik davranış sergilenmesi şeklinde tanımlamışlardır. Ferris ve Kacmar (1992) algılanan örgütsel politika ile hiyerarşik düzey faktörü arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ifade etmişlerdir. Kontrol aralığı faktörünün ise politik algılamalarla pozitif ilişkili olduğu gözlemlenmektedir. Kontrol aralığı veya üst yöneticilere rapor veren çalışan sayısı arttıkça; yöneticinin her bir çalışanla ilgilenme düzeyi azalacaktır. Dolayısıyla bu durum politik algıların daha yüksek olacağı bir ortama zemin hazırlayarak ortamda belirsizlik oluşumuna neden olacaktır.

#### **1.4.2.Görev ve Çalışma Çevresi Faktörleri**

İkinci kategori olan “Görev ve Çalışma Çevresi” etkileri; iş özerkliği, beceri çeşitliliği, geri bekleme, ilerleme fırsatları, diğerleriyle ilişkiler (amirler, meslektaşlar) faktörlerinden oluşmaktadır. Bu faktörlerin görev ve çalışma çevresi etkilerinin politik algılamaları, biçimselleşmeye benzer sebeplerle negatif yönde etkileyeceği gözlemlenmektedir. İş özerkliği, beceri çeşidi ve geri bekleme örgütte belirsizliği azalttığı gözlemlenmektedir.

Hackman ve Oldham (1975) iş özerkliğinin, örgüt içerisindeki bireylerin iş akışını sağlarken ve işini gerçekleştirirken yararlandığı araçları ve süreçleri tespit etmede özgürlük sağlayacağını savunurken, beceri çeşitliliğini bireylerin işlerini gerçekleştirirken birden fazla beceri ve yeteneklerini kullanmasını gerekli kılan bir faktör olarak tanımlamışlardır.

Behram (2015) algılanan politika ile geri bekleme faktörünü ilişkilendirdiğinde görev ve çalışma çevresinde belirsizliğin azaldığını ifade etmiştir. Hackman ve Oldham (1975) geri bekleme faktörünü, bireylerin iş sonuçları hususunda bütün bilgilere sahip olmasına yönelik gerçekleştirilen faaliyetler olarak ifade etmişlerdir.

Diğer faktör olan ilerleme fırsatının politik algılamaları negatif yönde etkileyeceği gözlemlenmiştir. Bu faktör kariyer sahibi olmak isteyen bireyler için oldukça önemlidir. Öztürk ve Teber (2006) bireyin kariyer görüşü sadece mevkisinin olmadığını aynı zamanda örgütteki amaç ve beklentilerinin yerine gelmesi adına bilgilendirilmesi ve böylelikle üst mevkilere yükselmesi görüşüne de sahip olmasını ifade etmişlerdir. Bu nedenle çalışanlar kariyer imkânlarını ilerlemenin kısıtlanması bakımından algılayacaklarsa, makamların ilerlemek için var olmadığı düşüncesiyle çalışanlar ilerleme eylemlerini gerçekleştirmeyecektir. Bu durum örgütün de ilerlemesini engelleyecektir. Bununla beraber, son faktör olan diğerleriyle ilişkilerin, politika algılamalarıyla pozitif yönde bir ilişkisi olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanlara fırsatçı bir şekilde davranan amirler veya meslektaşların, bu politika üzerinde bireysel algılamaları yüksek düzeyde tutmaları gerekmektedir.

### **1.4.3. Kişisel Faktörler**

Örgütsel politika algılamaları üzerinde etkili olarak gösterilen son kategori “Kişisel Etkiler” dir. Kişiler doğuştan ya da sonrasında aile ve çevreden kazandıkları bir takım kişilik özelliklerine sahiptir. Bireylerin bu kişilik özellikleri örgütteki davranışlarını da etkilemektedir. Bu kategoriye dâhil edilen demografik (yaş, cinsiyet, eğitimi iş durumu) özelliklerdir. Ferris vd. (1989) kadınlar ve daha yaşlı çalışanlar, çalışma ortamlarını diğerlerinden daha politik olarak görececeklerini aynı zamanda kişisel karakteristikler bakımından, yüksek denetime tabi tutulanlar çalışma ortamını, diğer çalışanlara göre daha politik görececeklerini savunmuşlardır. Örgütsel politika algılamaları hususunda algılanan kontrol ve kavrama, çalışanın algılarının şekillenmesinde rol oynadığı gözlenmektedir. Çalışanlar, örgütte politik bir ortamla karşılaştıkları zaman tepki olarak birkaç sonuç ortaya çıkmaktadır. Bunlar; işe bağlılık, iş kaygısı, örgütten ayrılma (iş gücü devri, işe devamsızlık) ve iş tatmini olarak sınıflandırılmıştır. Bazı çalışanların çıkarlarının yüksek olduğunu anladığı zaman, kısıtlamaları tatmin edici buldukları veya diğer örgütsel özellikler nedeniyle, işe

bağlılık oranı artacak ve işi bırakmayacaklardır. Bazı çalışanlarda ise örgütsel politika algısını ilk etap da olumsuz olarak algıladıkları için iş kaygısına maruz kalırken diğer çalışanlar çalışma ortamını politik olarak gördükleri ve tatmin olamayacaklarını düşündükleri için örgütten çekilmektedirler.

### **1.5.Örgütsel Politika Sonuçları**

Ferris vd. (1996) yaptıkları araştırma ve çalışma sonucunda algılanan örgütsel politika ile algılanan örgütsel politika algısının bir sonucu olan merkezileşme faktörünün arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yandan algılanan örgütsel politika ile algılanan örgütsel politika algısının bir sonucu olan biçimselleşme faktörü arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Ferris ve Kacmar (1992) algılanan örgütsel politika ile algılanan örgütsel politika algısının bir sonucu olan hiyerarşik düzey faktörü arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir.

Hanisch ve Hulin (1990) örgütsel geri beklemenin, örgütteki çalışanların üzerlerine düşen görevi yerine getirmekten kaçınmak adına uyguladıkları eylem olarak ifade etmişlerdir. Böylelikle bu faktörün algılanan örgütsel politika ile aralarında pozitif bir yönlü ilişki olması söz konusudur. Aynı zamanda Cropanzano vd. (1997) yaptıkları araştırma ve çalışmalar neticesinde, örgütsel geri bekleme ile algılanan örgütsel politika arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Ferris vd. (2002) bireylerin örgüt içerisinde politik durumlarla karşılaştığı takdirde, örgütün hedeflerinin yanı sıra kendi menfaatleri doğrultusunda davranışlar sergileyeceklerini belirtmişlerdir.

Gandz ve Murray (1980) Düşük mevkilerde görev alan bireylerin iş tatminleri düşük seviyede olduğu için daha çok politik davranışlar sergileyeceğini ifade etmişlerdir. Böylelikle üst mevkide görev alan çalışanların iş tatminleri yüksek olacağından politik eylemler sergilemelerinin daha az görüleceği söylenebilir.

Sonuç olarak bu araştırmalar ve çalışmalar neticesinde politik algılamaların yüksek derecede olduğu bir örgütte bireylerin politik davranışlarda bulunması kaçınılmaz bir gerçektir.

## 1.6.Örgütsel Politika ile İlgili Yapılan Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde, algılanan örgütsel politika ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalara yönelik bilgiler sunulmaktadır.

Romm ve Drory (1988) 'nin yapmış oldukları “Political Behavior in Organizations A Cross-Cultural Comparison” adlı çalışmada örgütsel politika algulamalarındaki kültürel farklar araştırılmıştır. Çalışma İsrail ve Kanada olmak üzere iki farklı kurumda (üniversite) yürütülmüştür. 86 kişilik gruplardan meydana gelen iki farklı örnekleme (öğretim üyeleri) anket uygulaması yapılmıştır. Her iki örgütte gayri resmi olarak kabul edilirken İsrail’de görev alan öğretim üyelerinin Kanada’da görev alan öğretim üyelerine göre daha fazla politik davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir. Bunun neticesinde kültürel farkların örgüt hayatını etkilediği söylenebilir. Araştırma sonucunda politik algıların kültürel farklar üzerinde değişkenlik gösterdiği ve bunun yanı sıra örgütsel, çevresel ve kişisel etkenlerinin örgütsel politika üzerinde farklılık gösterdiğine ilişkin bilgiler öne sürülmüştür.

Vigoda ve Cohen (2002)'in yapmış oldukları “Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study” adlı çalışma, örgütsel politika algıları ve etki taktikleri üzerine yapılmış bir araştırmadır. Çalışmada örgütsel politikanın oluşum süreci ve nedenlerine değinilmiştir. Örgütsel politika ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkinin doğrudan mı yoksa beklentiler üzerine mi (birey-örgüt arası) oluştuğunu saptamak için anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması İsrail’de bulunan iki büyük kamu kuruluşunda gerçekleştirilmiş olup 303 çalışana uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel politika algısının politik etkiler üzerinde önemli bir rolünün olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra örgütlerde görülen politik davranışlar ve etkileme taktikleri bireylerin yükselmek için kullandıkları bir araç olarak belirtilmiştir. Bireylerin örgüt içerisinde beklentilerinin karşılanması politikayı önemli ölçüde azaltacağı ancak beklentilerin karşılanmaması durumunda örgüt içerisinde karmaşalar meydana gelerek politik ve adaletsiz bir örgüt ortamının oluşumuna zemin hazırlayacağını ifade edilmektedir.

Bozeman vd. (2001) 'nin yapmış oldukları “Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics” adlı çalışmada, algılanan kontrol ile örgütsel politika arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık,



iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş stresinin rolü araştırılmıştır. Araştırma soruları 189 otel yöneticisine yöneltilerek elde edilen bulgular algılanan kontrol ile örgütsel politika arasında ilişki olduğunu desteklemiştir. Çalışmanın sonucunda, algılanan örgütsel politikanın iş tatmini ve bağlılık üzerinde negatif bir etkisi olduğu, işten ayrılma niyeti ve iş stresi üzerinde pozitif ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Wickenberg ve Kylén (2004) 'nın yapmış oldukları "How Frequent is Organizational Political Behavior?" adlı çalışmada, politik davranışların örgütlerde ne sıklıkla gerçekleştirildiği araştırılmaktadır. Bu çalışmada İsveçli yöneticilerin politik davranış eylemlerine yönelik değişimleri incelenmiştir. İsveç ülkesinde 491 iş yerinde tespit edilen politik davranışların analizi yapılmış olup nicel analiz yöntemleriyle ilenmiştir. Bulgular sonucunda örgütlerde meydana gelen politik davranış oranı %95 olarak tespit edilmiştir. Diğer yandan politik davranışların etki ve kabul yönünden farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışma detaylı bir şekilde incelendiğinde örgütlerde politik davranışların her koşulda meydana geldiği gözlemlenmektedir. Çalışmanın neticesinde en sık görülen politik davranış gayri resmi karar vermedir. En az görülen politik davranış ise pasif direnişlerdir. Çalışmanın bulguları daha önce yapılmış araştırma ve çalışmaları desteklemektedir. Çalışmanın sonucunda politik davranışların en fazla sergilendiği örgütler lobicilik işletmeleri olarak tespit edilmiştir. Bu çalışma sadece örgütlere yönelik değil endüstri ve akademik alana katkı sağlamak adına da yapıldığı amaçlanmaktadır.

Steensma (2007) 'nın yapmış olduğu "Why managers prefer some influence tacticsto other tactics: A net utility explanation" adlı çalışmada yöneticilerin tercih ettiği etkileme taktikleri araştırılmıştır. Çalışma sekiz kategoriye ayrılan etki faktörlerinin, neden tercih edildiği ve kullanım alanlarının analizlerinden meydana gelmektedir. Çalışmada anket taktiğinden faydalanılmıştır. Anket soruları 300 yöneticiye yöneltilmiş olup %31,7 (N:95) oranında yanıt alınmıştır. Ankete katılanların %53'ü kar amacı güden, %47'si kar amacı gütmeyen örgütlerde faaliyet göstermektedir. Bu veriler doğrultusundan örgütün hangi amaçla faaliyet gösterdiği, taktiklerin eğilim yönünü belirlerken önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Çalışmada örgütlerdeki riski azaltmaya yönelik, hangi taktik faaliyetlerinin uygulanması gerektiği açıklanmaktadır. Çalışmanın sonucunda beklenildiği gibi taktiklerden beklenen faydalar; gerçek

taktikler ve tercih edilen taktikler ile ilişkili olduğu gözlenilmiş bunun yanı sıra, taktiklerden beklenen faydalar ile taktiklerin kullanım sıklığı arasında ilişkinin olmadığı kanısına varılmıştır.

Gelecekteki çalışmalara yönelik daha detaylı bir öngörü sunmak için etkileme taktiklerinin olumsuz sonuçlarının ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

İslamoğlu ve Börü (2007)'nın yapmış oldukları “Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” adlı çalışma, örgütlerde meydana gelen politik davranışların neler olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma İstanbul ilinde değişik sektörlerde faaliyet gösteren farklı kurumlarda 350 kişiye dağıtılmış ve 290 kişiden geri dönüş alınmıştır. Elde edilen veriler çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuş, analizler neticesinde örgütlerde meydana gelen politik davranışların; üst yönetime yaranma çabaları, bireylerin karşılık çıkar ilişkisine girmesi, koalisyon yaratmak, göze girme çabası, iki yüzlülük ve çalışanların diğer bireylere taviz vermesi gibi faktörlerden meydana geldiği gözlemlenmiştir.

Aybar ve Marşap (2018) 'ın yapmış oldukları “Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma” adlı çalışma, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin düzenleyici rolünün olup olmadığı saptanmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma İstanbul ilindeki özel ve devlet üniversitelerinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev alan 267 öğretim üyesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuş ve analizler neticesinde örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve örgütsel güven faktörünün bu ilişki üzerinde düzenleyici role sahip olduğu saptanmıştır.

Karakuş ve Aykan (2022) Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmada, örgütsel politika algılarının sapkın örgütsel davranışlar üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### SAPKIN DAVRANIŞLAR

#### 2.1.Sapkın Davranışlar Kavramı

Literatürde sapkın davranış kavramı ile ilgili farklı yazarların farklı görüş açıları ve tanımlamalarının olduğu söylenebilmektedir.

Hollingerand Clark (1983) iş yerinde sapkın davranışları, gerekli kontrol araçlarının olmaması ve benimseme eksikliği olarak iki sebepten var olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda sapma kavramını mülkiyet sapması ve üretim sapması olarak iki kategoride incelemişlerdir. Mülkiyet sapmasının (örgütte hırsızlık eylemi, az iş yaparak daha fazla maaş alma vb.) bazı yöneticiler tarafından uygulandığı, üretim sapmasının (iş zamanında yapmama, iş izinlerini kötüye kullanma vb.) ise daha çok astlar tarafından uygulandığını ifade etmişlerdir.

Kaplan (1975), iş yerinde meydana gelen sapkın davranışları, bireylerin kendi istek ve iradeleriyle gerçekleştirdiklerini öne sürmektedir. Bunun yanı sıra örgütte çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumu söz konusu olduğunda bir takım politik davranışlar sergileyeceklerini ifade etmektedir. Diğer yandan örgütte meydana gelen politik davranışların belirli normlar çerçevesinde hem çalışanın hem de örgütün refahını tehdit ettiğini ifade etmiştir (Robinson & Bennett, 1995: 556).

Punia ve Rana (2013: 99) sapkın davranışları, örgütü olumsuz yönde etkileyen bireysel ve örgütsel davranışlar olarak tanımlamaktadır. İş yerinde sapkın davranışları etkileyen duygusallık, vicdanlılık, uyumsallık, örgütsel destek, adalet gibi bireysel unsurlar sapkın davranışların meydana gelmemesini sağlayacağını belirtmiştir. Bunun yanı sıra üst yönetimin, sapkın davranışlara neden olacak olumsuz etkenlere sebep vermemesi, örgütün vizyonunu olumlu yönde etkileyeceğini öne sürmektedir.

İş yerinde profesyonel düzeydeki çalışanlar örgütsel sapma davranışlarına daha eğilimlidir. Bu davranışlar profesyonel çalışan ile diğer çalışanlar arasındaki düzey farkından kaynaklanmaktadır. Bu davranışlardan bazıları bireylere ve örgüte direkt olarak zarar verirken bazıları örgüt içerisindeki adaptasyona zarar vererek örgütü ve çalışanları negatif yönde etkilemektedir (Raelin, 1994).

Vardi and Wiener (1996: 153) sapkın davranışları, bireylerin örgüt içerisinde örgütsel normları, örgüt değerlerini ve beklentileri kasıtlı olarak ihlal eden davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Diğer yandan hem açık bir şekilde gerçekleştirilen eylemler hem de bu eylemlerin arkasında barınan niyetlerin sapkın davranışlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedirler.

Muchinsky ve Cullbertson (2016) zararlı görünen davranışları, sözlü davranışlar (dedikodu, dalga geçme) fiziksel davranışlar (şiddet), iş ile ilgili davranışlar ve iş yeri cinayeti olarak 4 kategoride sınıflandırmıştır (Metofe 2017: 1).

Sapkın davranışlar, örgüte ve örgüt bünyesindeki bireylere zarar vermeyi hedefleyen davranışlardır; örgüt bünyesindeki davranışlar, işten kaytarmak, sorumluluklarını yerine getirmemek ve görevlerini yanlış yapma gibi eylemlerden oluşurken örgüt bünyesindeki bireylere yönelik davranışlar, fiziksel saldırganlık, sözlü taciz, hırsızlık ve sabotaj gibi davranışlardır (Spector ve Fox, 2002: 271).

Berry ve arkadaşları (2007: 410) örgütlerdeki sapkın davranışları kişiler arası sapkın davranışlar ve örgütler arası sapkın davranışlar olmak üzere iki kategoride ele almışlardır. Kişiler arası sapma davranışları bireyler arasında oluşan hırsızlık, taciz, gecikme gibi eylemler olarak nitelendirirken, örgütler arası sapma davranışları, işi aksatma, kutuplaşma yaratma, gizli bilgileri dışarıya sızdırma ve örgüt ürünlerine isteyerek zarar verme gibi eylemler olarak nitelendirmişlerdir.

Bu bilgiler doğrultusunda örgütte görülen sapkın davranışlar çalışanların motivasyonunu negatif yönde etkileyerek işlerinde başarısız olmalarına zemin hazırlayacaktır. Aynı zamanda negatif yönde etkilenen bireyler arasında çatışmalar ve

sabotaj gibi davranışlar meydana gelerek örgütü olumsuz yönde etkileyecek ve örgütün gerilemesi yönünde eğilim gösterecektir.

## 2.2.Sapkın Davranışların Gelişimi

Örgütlerde sapkın davranışlar, örgüte, bireylere ve üst yönetime yönelik farklı biçimlerde gözlemlenmektedir. Örgüt bünyesinde görülen sapkın davranışların zaman içerisinde çalışanlar arası çatışmaların meydana gelmesine sebep olduğu, örgütü negatif yönde etkileyerek örgütü yıprattığı, gelişimini engellediği ve örgütü başarısızlığa sürüklediği gözlemlenmektedir.

Literatürde saldırgan davranışlar ilk kez Arnold H. Buss tarafından 1961 yılında “The Psychology of Aggression” adlı çalışma ile ortaya konulduğu gözlemlenmektedir. Buss (1961) saldırganlık davranışlarını 3 kategoride ele almıştır. İlk kategori düşmanca yaklaşım sergileyenlere yönelik saldırgan davranışlar, ikinci kategori kalıcı bir eylem olarak gerçekleştirilen saldırgan davranışlar, üçüncü kategori ise sosyal yöndeki eğilim gösteren saldırgan davranışlardır. Bu davranışları sözlü-fiziksel, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı olarak sınıflandırılmıştır. Diğer yandan Baron ve Neuman 1996 yılında Buss’ın ele aldığı saldırganlık davranışları üzerinden bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada örgütlerde gözlemlenen saldırgan davranış örnekleri aşağıdaki tablo 4’de açık bir ifadeyle sunulmaktadır.

**Tablo 4.** Örgütlerde Görülen Saldırgan Davranış Örnekleri

Saldırgan Davranış Türleri	Örnekleri
Sözlü-Pasif-Dolaylı Saldırgan Davranışlar	Hedef hakkındaki gerçek olmayan söylentiler hakkında inkârda bulunmamak Hedef tarafından ihtiyaç güdülen bilgileri iletmemek
Sözlü-Pasif-Doğrudan Saldırgan Davranışlar	Gelen aramalara geri dönüş sağlanamaması Birini sessiz muameleye maruz bırakmak
Sözlü-Aktif-Dolaylı Saldırgan Davranışlar	Hedef hakkında asılsız söylentiler konuşmak Birinin fikirlerini başkalarına önemsiz aksettirmek
Sözlü-Aktif-Doğrudan Saldırgan Davranışlar	Hakaret; ses yükseltmek, yaygara çıkarmak Gösterişli statü veya otorite; küçümseyerek üstten tavırlar sergilemek
Fiziksel-Pasif-Dolaylı Saldırgan Davranışlar	Hedef hakkındaki önem arz eden konularda başkalarının müdahale etmesini geciktirmek Hedefin refahını ve güvenliğini sağlayacak eylemleri gerçekleştirmemek

Fiziksel-Pasif-Doğrudan Saldırgan Davranışlar	Hedef çalışma ortamına geldiğinde kasıtlı olarak ortamı terk etmek Başkalarına kendini ifade etme fırsatlarını en aza indirmek(örneğin: toplantılarda diğer bireylerin sırasını alarak önüne geçmek)
Fiziksel-Aktif-Dolaylı Saldırgan Davranışlar	Hedefe ait olan eşyaları çalmak veya yok etmek Hedefin ihtiyaç gereksiniminde olduğu kaynakları gerek olmayan yerlerde kullanmak
Fiziksel-Aktif-Doğrudan Saldırgan Davranışlar	Fiziksel saldırgan davranışlarda bulunmak(örneğin: itmek, vurma eyleminde bulunmak) Hedefe karşı olumsuz davranışlarda veya müstehcen hareketler sergilemek

**Kaynak: Baron ve Neuman, 1996:164**

Tablo 4’de saldırgan davranış örnekleri incelendiğinde saldırgan davranışların sözlü-fiziksel, pasif-aktif, doğrudan-dolaylı türler şeklinde incelendiği görülmektedir. Bu türler 8 kategoriye ayrılmıştır. 1. kategori sözlü-pasif-dolaylı saldırgan davranışlar, bireyin diğer bireylere atılan iftiraların gerçek olmadığını bildiği takdirde bireyi savunmamak ve bireyin ihtiyaç duyduğu bilgileri gizlemek gibi eylemlerden meydana gelmektedir. Bu eylemler bireyi zor durumda bırakarak örgüt içerisinde huzursuz olmasına neden olacaktır. 2. kategori sözlü-pasif-doğrudan saldırgan davranışlar, aramalara dönüş sağlamamak ve bireylerin karşısında sessiz kalmak gibi eylemlerden meydana gelmektedir. Bu eylemler örgüte negatif yönde dönüşler yaratacaktır. 3. kategori sözlü-aktif-dolaylı saldırgan davranışlar birey hakkında gerçek olmayan sözler ortaya atmak ve bireyin fikirlerini başkalarına karşı aşağılamak gibi eylemlerden meydana gelmektedir. Bu eylemler sonucunda bireyler arası uyumsuzluklar ve örgüt ortamında gerginlikler oluşacağı gözlemlenmektedir. Aşağılık duygusuna maruz bırakılan birey, kendini yetersiz hissedecek ve sergileyeceği başarı olumsuz yönde etkilenecektir. 4. kategori sözlü-aktif-doğrudan saldırgan davranışlarda ise örgüt içerisinde bireyin diğer bireylere karşı hakaret içerikli sözler sarf ederek ortamda yaygara çıkardığı ve gösterişli statü ile diğer bireylere üstten tavırlar sergilediği gözlemlenmektedir. 5. kategori fiziksel-pasif-dolaylı saldırgan davranışlarda birey adına önemli olan konularda başkalarının yardımcı olmasını ve güvenliği adına gerek olan davranışları engellemeye çalışmak gibi eylemler söz konusudur. Bu eylemler neticesinde birey örgüt ortamında kendisini refah ve güvence altında hissetmeyerek verimsiz bir iş sergileyecektir. 6. kategori fiziksel-pasif-doğrudan saldırgan davranışlar, ortamdaki bireyi yalnız bırakmak ve bireyin kendini açıklayacağı ortam oluşmasına engel olmak gibi eylemlerden meydana

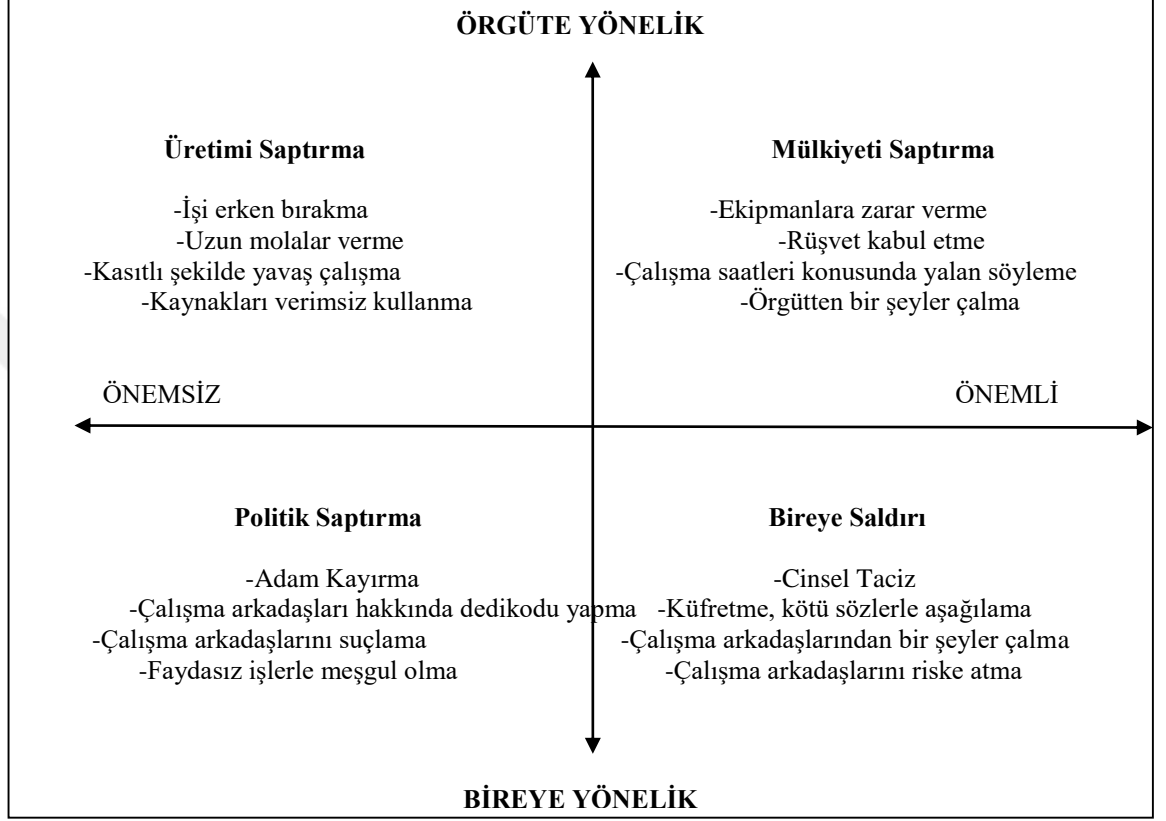
gelmektedir. 7. kategori fiziksel-aktif-dolaylı saldırgan davranışlarda ise bireye ait olan malları çalarak ya da yok ederek bireyi zor durumda bırakmak ve ihtiyaç duyulan kaynakları boş yere israf etmek gibi eylemlerdir. Son kategori olan fiziksel-aktif-doğrudan saldırgan davranışlar, bireyin şiddete maruz bırakılması ve bireye üslupsuz şekilde davranarak müstehcen hareketler sergilenmesi gibi davranışlardır. Bu davranışlar bireyi zor duruma sokarak sıkılmalara neden olacak ve örgüte olan bağlılığını azaltacaktır.

Bu açıklamalar neticesinde örgütlerde görülen saldırgan davranışların örgüt çalışanlarını olumsuz yönde etkilediği, işe olan bağlılıklarını ve iş tatminliklerini azalttığı, çalışanlar arasında çatışmaların meydana gelmesine neden olduğu ve bunun sonucunda örgütlerde karmaşaya sebep olarak hedeflenen başarıya ulaşılamayacağı gözlemlenmektedir. Sonraki dönemlerde birçok araştırmacı sapkın davranışlar konusu üzerinde çalışmalara yoğunlaşmıştır. Paul E. Spector (1975) “Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees” ve Paul E. Spector (1978) “Organizational frustration: a model and review of the literature” adlı yaptığı çalışmalarda örgütü negatif yönde etkileyen davranışlar kategorisinde saldırgan davranışları ele almıştır.

Bunun yanı sıra Howard B. Kaplan 1975 yılında sapma davranış biçimlerini ele almıştır. Kaplan (1975) sapma davranış biçimlerini tehdit, yasaklı madde kullanımı ve saldırganlık gibi davranışlar olarak nitelendirmiştir. Raelin 1984 yılında sapkın ve sapkın olmayan davranışlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Diğer yandan Robinson ve Bennett 1995 yılında “Development of a Measure of Workplace Deviance” adlı yaptığı çalışmada sapkın davranışların tipolojisini incelemiştir. Vardi ve Wiener 1996 yılında “Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework” adlı yaptığı çalışmada örgüt bireylerinin sapkın davranış eylemleriyle örgüt sürecini ihmal ettiğini, diğer bireyleri taciz ettiğini ve müşterileri yanlış yönlendirdiğini ifade etmektedirler. Literatürde birçok yazar tarafından ele alınan sapkın davranışlar kavramı, saldırgan davranışlar, uygunsuz davranışlar, nezaketsiz davranışlar gibi farklı isimlendirmeler ve tanımlamalar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlamalar ortak özellik taşımakla beraber örgüte ve örgüt bireyelerine ciddi derecede zarar verdiği kaçınılmaz bir gerçektir.

### 2.3.Sapkın Davranışların Boyutları

Robinson ve Bennett (1995: 565) örgütlerde sapkın davranışları, örgüte yönelik ve bireye yönelik olmak üzere 2 boyutta ele almışlardır. Bu sınıflandırmada sapkın davranışın önemli ve önemsiz düzeylerini de dikkate almışlardır.



Şekil 4.Robinson ve Bennet'in Sapkın Davranışlar Boyutlandırması

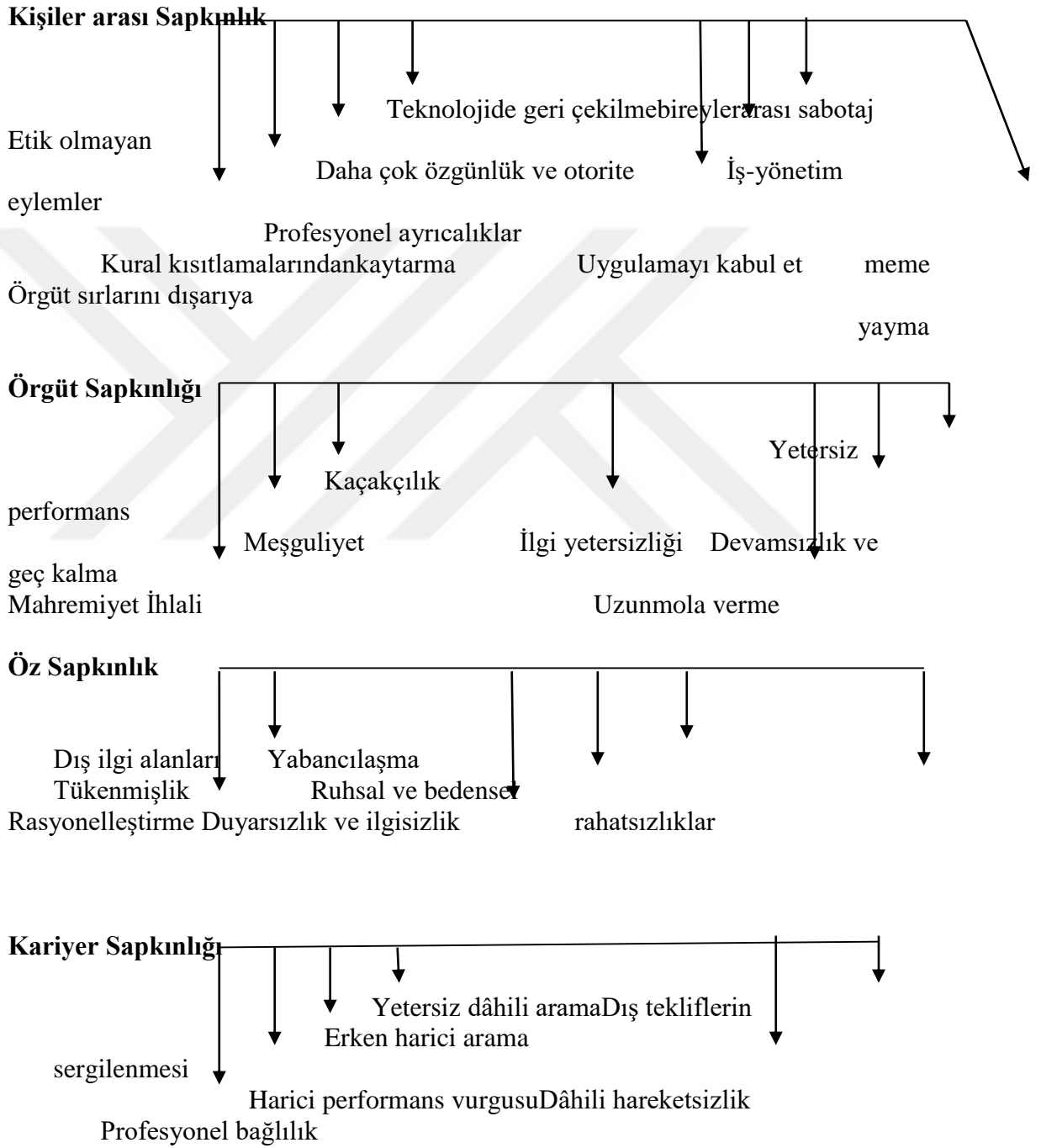
**Kaynak: Robinson ve Bennett, 1995: 565**

Şekil 4' deki sapkın davranış boyutlandırması ele alındığında sapkın davranışların önemli ve önemsiz olmak üzere iki şekilde sınıflandırıldığı gözlemlenmektedir. Örgüte yönelik önemli sapkın davranışlar; ekipmanlara zarar verme, rüşvet kabul etme, çalışma saatleri konusunda yalan söyleme ve örgütten bir şeyler çalmadır.

Örgüte yönelik önemsiz sapkın davranışlar; işi erken bırakma, uzun molalar verme, kasıtlı şekilde yavaş çalışma ve kaynakları verimsiz kullanmadır. Bireye yönelik önemli sapkın davranışlar ise; cinsel taciz, küfür-kötü sözlerle aşağılama, çalışma arkadaşlarından bir şeyler çalma ve çalışma arkadaşlarını riske atmadır. Bireye yönelik önemsiz sapkın davranışlar ise; adam kayırma, çalışma arkadaşları hakkında dedikodu



yapma, çalışma arkadaşlarını suçlama ve faydasız işlerle meşgul değildir. Diğer yandan Raelin (1984) örgütte meydana gelen sapkın davranışları dört boyutta ele almıştır. Bunlar; bireylerarası sapkınlık, örgüt sapkınlığı, öz sapkınlık ve kariyer sapkınlığı olarak kategorize edilmiştir. Bu sınıflandırmada Şekil 5’ de açık bir ifadeyle sunulmaktadır.



**Şekil 5.**Profesyonel Sapkın Davranışların Dört Boyutu

**Kaynak: Raelin, 1984: 422**

Şekil 5’de sapkın davranışlar boyutlandırması incelendiğinde; sapkın davranışların kişiler arası sapkınlık, örgüt sapkınlığı, öz sapkınlık ve kariyer sapkınlığından meydana geldiği gözlemlenmektedir. Kişiler arası sapkınlık; teknolojiye geri çekilme, daha çok özgünlük ve otorite, profesyonel ayrıcalıklar, kural kısıtlamalarından sıyrılmama, kişiler arası sabotaj, iş-yönetim, uygulamayı reddetme, etik olmayan eylemler ve örgüt sınırlarını dışarıya sızdırma gibi eylemlerden oluştuğu gözlemlenilmektedir. Kurallar ve iletişim eksikliği kişiler arası sapkınlığı tetiklemektedir. Aynı zamanda kişiler arasında mesleki ayrıcalıkların yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu eylemler bireylerin örgüte olan bağlılıklarını negatif yönde etkilemektedir. Diğer yandan örgüt sapkınlığı; yetersiz performans, kaçakçılık, meşguliyet, ilgi tatminsizliği, devamsızlık ve geç kalma, mahremiyet ihlali ve uzun ara verme gibi eylemlerden meydana geldiği gözlemlenmektedir. Öz sapkınlık ise; dış ilgi alanları, rasyonelleştirme, yabancılaşma, tükenmişlik, duyarsızlık ve ilgisizlik gibi olgulardan meydana gelerek bunların sonucunda bireylerde ruhsal ve bedensel hastaların oluştuğu gözlemlenmektedir. Son boyut olan kariyer sapkınlığı; yetersiz dâhili arama, erken harici arama, harici performans vurgusu, profesyonel bağlılık, dış tekliflerin sergilenmesi, dâhili hareketsizlik gibi eylemlerden meydana gelmektedir. Sonuç olarak örgütte saptanan sapkın davranışlar bireylerin iş etkenleri üzerinde olumsuz yönde bir etki gösterirken aynı zamanda örgütün iş döngüsünü negatif yönde etkilemektedir.

#### **2.4.Sapkın Davranışlar İle İlgili Yaklaşımlar**

Örgüt içerisinde görülen sapkın davranışlar birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Ele alınan bu davranışlar bazı araştırmacılar tarafından sınıflandırılarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan bazıları; Hollinger ve Clark (1982) İşyeri Sapkın Davranış Yaklaşımı, Robinson ve Bennett (1995) Sapkın Davranış Yaklaşımı, Warren (2003) Çalışan Sapkınlığı Yaklaşımı, O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) Örgütsel zarar verme yaklaşımı, Spreitzer ve Sonenshein (2003) Pozitif Sapkın Davranış Yaklaşımı ve Gruys ve Sackett (2003) Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Yaklaşımı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.4.1.Hollinger ve Clark (1982) İşyeri Sapkın Davranış Yaklaşımı**

Hollinger ve Clark (1982: 333) iş yerinde meydana gelen sapkın davranışları, bireylerin örgüt kurallarını ihlal ettiği davranışlar olarak nitelendirirken, bu davranışları sergileyen bireylerin örgüte ciddi derecede zarar verdiğini ifade etmektedirler. Diğer yandan sapkın davranışları mülkiyet sapması ve üretim sapması olarak iki kategoride ele almışlardır. Mülkiyet sapmasını; örgüte ait olan mallara kasıtlı bir şekilde zarar vermek veya yetkisiz olarak örgüt mallarını izinsiz bir şekilde kullanmaları (hırsızlık, parayı zimmetine geçirme) gibi eylemler olarak ifade etmişlerdir.

Üretim sapmasını ise örgüt kurallarının ihlal edilmesi, zaman kazandıran araçların yetersiz kullanılması gibi örgütün somut varlıklarına verilen zararlardan ziyade soyut varlıklarına verilen zararlar olarak ifade etmişlerdir. Bu bilgiler ışığında üretim sapması ve mülkiyet sapması olarak her iki kategorinin sonucunda meydana gelen zararlar, örgütün başarısını, imajını ve işleyiş kalitesini negatif yönde etkileyecektir.

#### **2.4.2.Robinson ve Bennett (1995) Sapkın Davranış Yaklaşımı**

Robinson ve Bennett (1995: 555) örgütlerde meydana gelen sapkın davranışlara yönelik tipoloji geliştirerek, örgütlerde sapkın davranışları önemsiz-önemli ve örgüte yönelik-bireye yönelik olarak iki boyutta ele almışlardır. Bu iki boyut sonucunda örgütte görülen sapkın davranışları üretim sapması, mülkiyet sapması, politik sapma ve kişisel saldırganlık olarak dört kategoride incelemişlerdir.

#### **2.4.3.Warren (2003) Çalışan Sapkınlığı Yaklaşımı**

Warren (2003) normları hipernormlar ve referans grup normları olarak iki şekilde sınıflandırmıştır. Referans grup normları örgütler ve ticari kurumları içerirken hipernormlar genel olarak değerleri ve inançları kapsamaktadır. Örgütlerde görülen çalışan sapkınlığı davranışlarını yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki kategoride ele almıştır. Bu kategoriler Tablo 5’de aşağıda gösterilmiştir;

**Tablo 5.Çalışan Sapma Tipolojisi**

	Uygunluk	Sapkınlık
Uygunluk	Yapıcı Uygunluk	Yıkıcı Uygunluk
Sapkınlık	Yapıcı Sapma	Yıkıcı Sapma

Referans Grup Normları ve Hiper Normlar

**Kaynak: Warren, 2003: 629**

Tablo 5’ de çalışan sapma tipolojisi ele alındığında uygunluk ve sapkınlık davranışları; yapıcı uygunluk, yapıcı sapma, yıkıcı uygunluk ve yıkıcı sapma olarak dört kategoride incelendiği gözlemlenmektedir. Referans grup normları ve normatif normlar yıkıcı sapkınlık bünyesindedir. Bu davranışlara zimmete para aktarma davranışı örnek verilebilmektedir. Hipernormlar ise yıkıcı uygunluk bünyesindedir.

Güven içermeyen bir malı pazarlama davranışı hipernormlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Yapıcı uygunluk ve yapıcı sapma davranışları örgüt için faydalı davranışlar olarak nitelendirirken bu davranışlar yaratıcılığı beraberinde getirmektedir. Ancak bu davranışları belirlemede toplumun etkisinin yüksek derecede olduğu gözlemlenmektedir.

#### **2.4.4.O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) Örgütsel Zarar Verme Yaklaşımı**

O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996), örgüt içerisinde görülen sapkın davranışları ve şiddet içerikli eylemleri bir takım etkenlerin yol açtığı zararlı davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bunun yanı sıra sapkın davranışları, örgüt yönelik saldırganlık ve örgüt yönelik şiddet olmak üzere iki kategoride sınıflandırmışlardır. İki boyutu da örgüte yönelik zarar verici ya da yıkıcı davranışlar, örgüt bireyleri ve örgüt mallarıyla ilişkilendirmişlerdir. Örgüt yönelik saldırganlık davranışı, örgüt bünyesinde veya örgüt bünyesi dışından bazı faktörler neticesinde gerçekleştirilen veya örgüt tarafından başlatılan zarar verici davranışlardır. Bu davranışlara, bir mağazayı soyan birey veya üstlerine karşı çıkan çalışanlar örnek olarak gösterilebildiğini ifade etmişlerdir. Örgüt

içerisinde örgüt yönelik saldırganlık davranışlarını engellemek adına bu davranışları tetikleyen faktörlerin ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuşlardır. Örgüt yönelik şiddet davranışı ise büyük ölçüde olumsuzluklar sonucunda oluşan, bireyler veya örgüt malları üzerindeki etkiler olarak tanımlanmışlardır. Diğer yandan O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996), araştırma neticesinde örgüt yönelik saldırganlık tipolojisini ortaya koymuşlardır. Bu tipoloji Tablo 6’da aşağıda verilmiştir.

**Tablo 6.Örgüt Yönelikli Saldırganlık Tipolojisi**

		Hedef			
		Örgüt İçi		Örgüt Dışı	
		Spesifik	Spesifik olmayan	Spesifik	Spesifik olmayan
Aktör	Örgüt İçinden	<b>P1:</b> Örgüt yönelik saldırganlık davranışlarını daha yaygın bir şekilde başlatır	<b>P5a:</b> Hafif kontroller mevcut olduğundaörgüt dışına yönlendirilen davranışlar dahayaygındır.		<b>P5b:</b> Hafif kontroller mevcut olduğundaörgüt içine yönlendirilen davranışlar dahayaygındır.
		<b>P2a:</b> Caydırıcı etkiler, teşvik edici eylemler, modelleme etkileri veya fiziksel çevre faktörleri neticesinde tetiklenmek	<b>P6a:</b> Caydırıcı muamele karşısında kışkırtılma	<b>P6b:</b> Fiziksel çevredeki faktörlerin etkileri	<b>P6a:</b> Caydırıcı muamele karşısında kışkırtılma
	<b>P3:</b> Daha ciddi örgüt neticeleri				
	<b>P4:</b> Örgüt tarafından daha ciddi derecede kontrol				
Örgüt Dışından	<b>P1:</b> Örgüt yönelik saldırganlık davranışlarını daha az bir şekilde başlatır	<b>P5a:</b> Hafif kontroller mevcut olduğunda örgüt dışına yönlendirilen davranışlar daha yaygındır.		<b>P5b:</b> Hafif kontroller mevcut olduğunda örgüt içine yönlendirilen davranışlar daha yaygındır.	
	<b>P2b:</b> Caydırıcı etkiler ve fiziksel çevre faktörleri tarafından tetiklenir	<b>P6a:</b> Caydırıcı muamele karşısında kışkırtılma	<b>P6b:</b> Fiziksel çevredeki faktörlerin etkileri	<b>P6a:</b> Caydırıcı muamele karşısında kışkırtılma	<b>P6b:</b> Fiziksel çevredeki faktörlerin etkileri
	<b>P3:</b> Daha hafif örgüt neticeleri				
	<b>P4:</b> Örgüt tarafından daha az derecede kontrol				

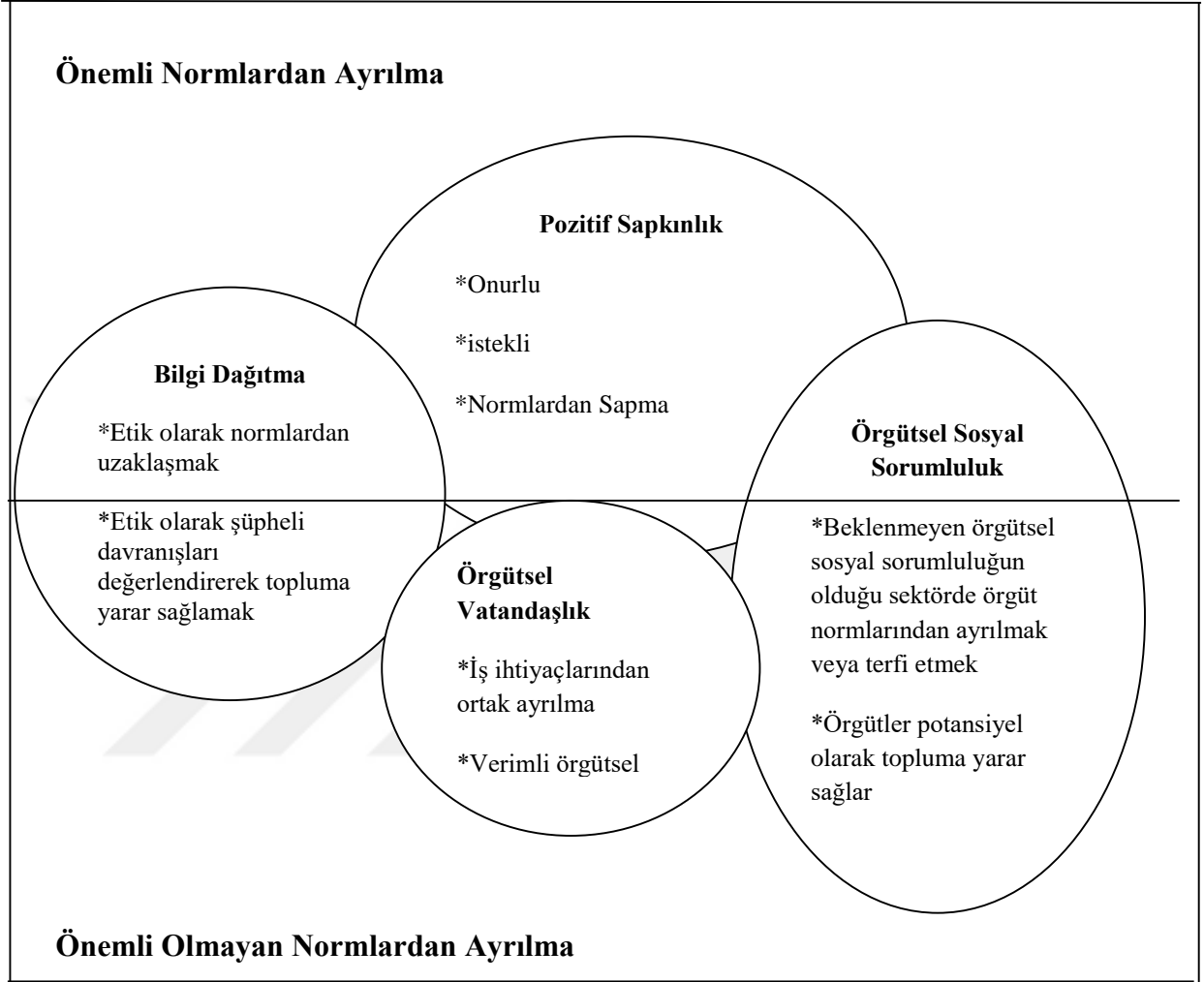
**Kaynak: O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996: 237**

Tablo 6 incelendiğinde tipolojinin temelini, aktör (örgüt içinden veya örgüt dışından), hedef çeşidi (örgüt içi veya örgüt dışı) ve hedefin özgülük durumu (spesifik ve spesifik olmayan) olmak üzere 3 boyuttan meydana geldiği gözlemlenmektedir. O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996), örgüt yönelik saldırganlık davranışlarının örgüt içindekiler (mevcut çalışanlar, eski çalışanlar) veya örgüt dışındakiler (müşteriler) tarafından gerçekleştirilebileceğini öne sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra örgüt faktörlerinin her iki aktör içinde saldırganlık eylemini tetiklediği gözlemlenmektedir. Örgüt yönelik saldırgan davranışlar örgüt içi veya örgüt dışında hedeflenmektedir. Örgüt içindeki hedefler, bireyleri ve örgüt mallarını kapsamaktadır. İş başvurusu yapan bireyi reddeden müdürler ve üretim ekipmanlarına zarar veren çalışanlar bu duruma örnek gösterilebilir. Örgüt dışındaki hedefler ise müşterileri kapsamaktadır. Müşterinin markette sırada beklerken sinirlenip diğer müşterilere ters davranması bu duruma örnek gösterilebilmektedir. Tipolojide aynı zamanda spesifik ve spesifik olmayan durumların olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumlar neticesinde bireyler saldırganlık eylemini hedef almaktadırlar. Saldırıya uğrayan bir birey karşılık olarak fiziksel veya sözel şiddete başvuracaktır. Sonuç olarak yapılan çalışmada örgüt yönelik saldırganlık, örgüt içinde veya örgüt dışında gerçekleşirken bu saldırganlığın sonucunda örgüt kaynaklı şiddetin ortaya çıktığını savunmuşlardır. Yapılan çalışma ile aktör, hedef çeşidi ve hedefin özgülük durumunu ortaya koymuşlardır.

#### **2.4.5.Spreitzer ve Sonenshein (2003) Pozitif Sapkın Davranış Yaklaşımı**

Spreitzer ve Sonenshein örgütlerde oluşan sapkın davranışları farklı bir baş açıısıyla incelemişlerdir. Literatürde farklı araştırmacılar sapkın davranışların negatif yönlerini ele alırken Spreitzer ve Sonenshein bu yaklaşımın pozitif yönlerini ele alarak çalışma yapmışlardır. Spreitzer ve Sonenshein (2004: 828) pozitif sapkınlık kavramını, grup normlarından onurlu bir biçimde ayrılan kasıtlı davranışlar olarak tanımlamışlardır. Sapma konusunu, istatistiksel yaklaşım, üst uygunluk yaklaşımı, normatif yaklaşım ve reaktif yaklaşım olmak üzere dört ana başlık altında incelemişlerdir. Spreitzer ve Sonenshein (2004: 839), pozitif sapkın davranışların tanımlayıcı özellikleri arasında onurluluk ve gönüllülük esas olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan pozitif sapkın davranış tipolojisi geliştirerek, pozitif sapkın davranışları yaratıcılık-yenilik, örgütsel

vatandaşlık, örgütteki sosyal sorumluluklar ve bilgi dağıtma gibi eylemlerden meydana geldiğini öne sürmüşlerdir. Bu tipolojisi Şekil 6’da aşağıda verilmiştir.



**Şekil 6.**Pozitif Sapkın Davranış Tipolojisi

**Kaynak:** Spreitzer ve Sonenshein, 2004:840

Şekil 6’ da pozitif sapkın davranış tipolojisi incelendiğinde dört kategoriden meydana geldiği gözlemlenmektedir. Bu kategoriler bilgi dağıtma, pozitif sapkınlık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sosyal sorumluluklardır. İlk kategori bilgi dağıtma, etik olarak normlardan uzaklaşmak veya ayrılmak ve etik olarak şüpheli davranışları inceleyerek topluma yarar ve fayda sağlamaktır. İkinci kategori olan pozitif sapkınlık, onurlu, istekli ve norm sapmalarından meydana gelmektedir. Üçüncü kategori örgütsel vatandaşlık, iş gereksinimlerinden ortak ayrılmalar ve verimli örgütsel faydaları içermektedir. Son kategori örgütsel sosyal sorumluluk ise destek görmeyen veya beklenmeyen örgütsel sosyal sorumluluğun olduğu sektörde örgüt normlarından

ayrılarak veya terfi ederek örgütsel potansiyel olarak topluma fayda sağlamaktadır. Sonuç olarak bu kategoriler örgütü pozitif yönde etkileyerek bireyler arası olumlu iletişimi ve örgüt başarısını sağlamaktadır.

#### **2.4.6.Gruys ve Sackett (2003) Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaklaşımı**

Gruys ve Sackett (2003) yaptıkları çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutlarını ele almışlardır. Bu boyutlandırmayı; hırsızlık ve hırsızlık ile ilişkili davranışlar, örgüt mülkiyetini imha etme, bilginin kötü yönlü kullanılması, zaman ve kaynakların kötü yönlü kullanılması, güven sarsıcı davranışlar, işe katılımın ihlali, düşük kalitede iş yapma eğilimi, alkol tüketimi, yasaklı madde tüketimi, uygunsuz sözlü davranışlar, uygunsuz fiziksel davranışlar olarak 11 kategoride sınıflandırmışlardır. Araştırmanın sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının iki boyutta farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Bunlardan ilki bireyler arası-örgütsel boyuttur. Bu boyut Robinson ve Bennett (1995) 'in yaptıkları çalışma ile paralellik göstermektedir. Bireyler arası ve örgütsel boyut belirtilen kategorilerle üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ilişki olup olmadığını yansıtmaktadır. Bireylere ve örgüte yöneliktir. İkincisi ise görev uygunluğu boyutudur. Bu boyut örgüt içerisinde gerçekleştirilen görevleri, zaman ve kaynakların kötüye kullanımını ve düşük kalitede iş yapma gibi davranışları içermektedir. Bu boyutta diğer uç nokta, uygunsuz sözlü davranışlar, uygunsuz fiziksel davranışlar, mülkiyeti imha etme ve hırsızlık gibi davranışları içermektedir. Sonuç olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütte verimsizliği artırdığı gözlemlenirken, bireyler arasında ortaya çıktığı ve bireylerin algılarına göre farklılık gösterdiği ortaya koyulmuştur.

#### **2.5.İş Yerinde Sapkın Davranışlara Neden Olan Faktörler**

Literatürde birçok araştırmacı sapkın davranışlara neden olan faktörler üzerinde durarak araştırmalar ve çalışmalar geliştirmişlerdir. Robinson ve Bennett (1995), sapkın davranışları örgüte yönelik ve bireye yönelik olmak üzere iki grupta sınıflandırmışlardır. Diğer yandan Robinson ve Greenberg (1998), sapkın davranışları kişisel faktörler, çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere üç kategoride sınıflandırmışlardır.

Vardi ve Wiener (1996), sapkın davranış nedenlerini kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki kategoride sınıflandırmıştır.



Bennett ve Robinson (2003), sapkın davranış nedenleri arasında bireyin karakteristik özellikleri, sosyal çevreye uyum ve örgütteki deneyimlere tepki olarak üç kategoride sınıflandırmışlardır.

Bu bölümde ise yapılan araştırmalar ve çalışmalar neticesinde örgütte sapkın davranışlara neden olan kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler ele alınacaktır.

### **2.5.1. Kişisel Faktörler**

Örgütlerde sapkın davranışların meydana gelmesindeki önemli faktörlerden birisi kişisel faktörlerdir. Demir ve Tütüncü (2010) kişisel faktörlerin, bireyin beklenti ve gereksinimlerinin giderilme ve davranışlarını yönlendirdiğini ve örgüt içerisinde sapkın davranışları yönlendiren kişisel faktörler, demografik faktörler, kişilik özellikleri ve kişisel eğitimler olarak kategorize edildiğini ifade etmişlerdir. Demografik faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum) sapkın davranışlar üzerinde oldukça etkilidir. Sapkın davranışlara eğilimli ve karakteristik özellikleri belli olmayan bireyler örgüt düzenini olumsuz yönde etkilemektedir. Grasmick ve Kobayashi (2002), sapkın davranışlar üzerinde cinsiyet faktörünün etkili olduğunu örgüt içerisinde kadınların erkeklere göre daha çok ezildiğini, sözlü ve fiziksel tacize maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan örgüt içerisindeki bireyler eğitim seviyesini belirterek diğer bireyleri aşağılama gibi sapma davranışlarında bulunabilmektedirler. Sonuç olarak kişisel özellikler örgütün başarı eğilimini ve örgüt içerisinde meydana gelebilecek olan çatışmaları ve bunun beraberinde bireylerin iş tatminini ve iş eğilimini etkilemektedir.

### **2.5.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütlerde sapkın davranışların meydana gelmesindeki bir diğer faktör örgütsel faktörlerdir. Demir ve Tütüncü (2010), örgüt faktörlerinin çalışanlar ile yönetici, çalışanlar ile çalışanlar ve örgüt ile çalışanlar arasında görüldüğünü, bu da sapkın davranışların daha ciddi bir şekilde örgütsel faktörlerden dolayı meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda örgütsel faktörleri belirleyen unsurlar arasında ücret ve terfi politikaları, adalet algıları, ödüllendirme, örgütün işleyişi ve niteliği, rol belirsizliği, haksız başarımlar değerlendirilmeleri ve örgüt içi çalışma koşullarının etken olduğunu belirtmişlerdir. Ücret ve terfi politikalarının yetersiz olması, adalet

algılarının haksız yönlü olması, ödüllendirme sisteminde bireylerin tatmin olmaması, bireylerin örgüt içerisinde rol belirsizliği yaşayıp işine odaklanamaması ve çalışma koşullarının yetersiz kalması durumunda örgüt ve bireyler negatif yönde etkilenecektir.

### **2.5.3.Çevresel Faktörler**

Çevresel faktörler, örgütlerde bireylerin sapkın davranışlar sergilemesindeki önemli faktörlerden bir diğeridir. Grasmick ve Kobayashi (2002), bireyi yönlendiren sosyal ve ekonomik unsurların çevresel faktörler arasında yer aldığını belirtmişlerdir.

Bireyin ailesi, yakın arkadaşları, iş arkadaşları, ekonomik düzey, kültür ve yaşadığı şehir çevresel faktörlere neden olan etkenlerdir. Örnek olarak örgütlerde ekonomik düzey sıkıntısı yaşayan bireyler sapkın davranış sergilemeye eğilimli olacaktır. Bir diğer örnek Demir (2010), örgüt ortamından bireylerin diğer bireylere uyum sağlamak amacıyla kültür değerlerinin dışına çıktığı ve kişilik özelliklerini de değiştirdiğini ifade etmektedir. Çevresel faktörler bireyin örgüt içerisindeki davranışlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyecektir.

### **2.6.Sapkın Davranışların Sonuçları**

Örgütler oluşan sapkın davranışlar örgütler adına oldukça büyük bir sorun haline gelmiştir. Spector ve Fox (2002: 271) sapkın davranışları, örgüte ve örgüt bireyelerine yönelik yapılan kasıtlı zarar verici davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bu davranışların işten kaytarma, görevleri kötüye kullanma, sabotaj, zarar verme, şiddet ve hırsızlık gibi eylemleri içerdiğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla örgüt içerisinde meydana gelen sapkın davranışlar bireyelerarası çatışmalara yol açacak ve iş düzenini bozarak örgütü negatif yönde etkileyecektir. Diğer yandan bazı araştırmacılar sapkın davranışları boyutlandırarak ele almışlardır. Robinson ve Bennett (1995) sapkın davranışları, örgüte yönelik ve bireye yönelik olmak üzere 2 boyutta sınıflandırmıştır. Raelin (1984), sapkın davranışları bireyelerarası sapkınlık, örgüt sapkınlığı, öz sapkınlık ve kariyer sapkınlığı olmak üzere 4 boyutta ele almışlardır. Warren (2003), sapma davranışları yapıcı uygunluk, yapıcı sapma, yıkıcı uygunluk ve yıkıcı sapma olarak dört boyutta sınıflandırmıştır. Benzer şekilde O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) saldırgan davranışları aktör, hedef çeşidi ve hedefin özgüllük olmak üzere 3 boyutta ele almışlardır.

Bunun yanı sıra Vardi ve Wiener (1996), Robinson ve Greenberg (1998), Bennett ve Robinson (2003) gibi bazı araştırmacılar ise kişisel faktörler, çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere sapkın davranışları kategorize ederek çalışma yapmışlardır. Diğer yandan bazı araştırmacılar tarafından sapkın davranışların, örgütü olumlu yönde etkileyeceği tanısının ortaya konduğu görölmektedir. Bu tanıya örnek olarak Appelbaum, Iaconi ve Matousek (2007: 587), sapkın davranışların örgütü negatif yönlü etkileyebileği gibi pozitif yönde etkileyebileceğini, örgütün mali açıdan hedeflerine ulaşma noktasında yol gösterici olabileceğini savunmuşlardır. Buna benzer olarak Spreitzer ve Sonenshein (2003), pozitif sapkın davranış yaklaşımını geliştirerek pozitif sapkın davranışların onurlu bir şekilde normlardan ayrılarak gerçekleştirilen davranışlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak sapkın davranışların, örgüt ortamını, örgütün ilerleme sürecini, örgüt başarısını, örgüt bireylerini, iş tatminini, finansal maliyetlerini negatif yönde etkilediği ve bunun neticesinde örgüt ortamında çatışmalar yaşandığı, örgüt kaynaklarının tahribe uğradığı ve örgütü başarısızlığa sürüklendiği gözlemlenmektedir. Diğer yandan sapkın davranışlar çoğunlukla örgütü negatif yönde etkilerken bazı çalışmalar neticesinde sapkın davranışların örgütü pozitif yönde etkilediği ortaya koyulmuştur. Appelbaum, Iaconi ve Matousek (2007: 587), sapkın davranışların bazı durumlarda örgütün verimliliğini artırabileceğini savunmuşlardır. Bu bilgiler doğrultusunda her örgüt ortamında sapkın davranışların göröleceği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu davranışları en aza indirgemek için örgüt ortamında bireylerin menfaatlerine yönelik iş olanakları sunmak, ödüllendirme sistemi getirmek, ücret ve terfi politikalarını adaletli bir şekilde gerçekleştirmek, üst yönetimin örgüt bireylerini doğru biçimde yönlendirmek ve kuralları bu doğrultuda belirlemek gerekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANIN AHLAKİ KİMLİĞİ

#### 3.1.Ahlaki Kimlik Kavramı

Aquino vd. (2009) bireyin, diğer bireylerin ihtiyaçlarını ve ilgileri doğrultusunda yönlendiği sosyal tepki olarak yansıyan davranışlarının ahlaki kimlik davranışı olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer yandan Blasi (1983) ahlaki kimlik kavramını bireylerin inançlarını, değerlerini ve hedeflerini ahlaki bir şekilde gerçekleştirme durumu olarak ifade ederek, bireylerin ahlaki davranmasının aynı zamanda insani varlığının önemli bir göstergesi olduğunu öne sürerek ahlaki eylemleri, kişisel tutarlılık ve gerçek tutarlılık olmak üzere iki kategoride sınıflandırmışlardır. Bunun yanı sıra ahlaki eylemler ile ilgili dört temel gözlemde bulunmuştur. Bu gözlemler aşağıda verilmiştir.

1. Her bireyde bir takım ahlaki davranış yönlenmesi mevcuttur (kişilik özellikleri, alışkanlıklar). Bireyler üzerinde ahlaki davranışlar toplum kültüründen etkilenerek şekillenmektedir
2. Birbirine zıt ve çatışan yönelimler, özel durumlarda aynı zamanda meydana gelebilmektedir. Yönelimlerin etkileşimleri ahlak davranışlarının hangi yönde ilerleyeceğini belirlemektedir.
3. Ahlaki davranış yönlenmesinde bilişsel süreç zarfı (zihinsel eylemler) oldukça önemli bir role sahiptir. Bilişsel süreç, durumlar ve ahlaki yönelimler arasındaki ilişkiyi ve kullanımında oldukça kolaylık sağlayacaktır
4. Bilgi ve bilişin hâkim olduğu bir örgüt ortamında, anlamın oluşması ve onaylanması söz konusudur. Fakat bilişin kıyaslandığı durumlarda motive edici ve nedensel faaliyetlerinin olmadığı gözlemlenmektedir.

Bu gözlemler neticesinde, bireylerin birbirinden farklı ahlaki kimliğe sahip oldukları, ahlaki kimlik temelini bireylerin karakterleri, aile ve çevreleri, yaşadığı şehir ve kültürleri oluşturduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra eylemlerin yönünü ahlaki kimlik belirlemektedir.

Weaver (2006), bireylerin ahlaki kimlik davranışlarını yönlendiren dürüstlük, sadakat gibi bir takım ahlaki özelliklere sahip olduğunu ifade etmiştir. Aynı şekilde Stets ve Carter (2006), ahlaki kimlik seviyeleri yüksek olan bireylerin nazik, yardımsever, güvenilir, mütevazı ve özverili gibi temel özellikleri taşıdığını ifade etmişlerdir.

Cervone & Shoda (1999), kişiliğin sosyal etkenleri yönlendirmek için önemli bir role sahip olduğunu ve bu durumun ahlaki kimlik eylemlerini etkilediğini savunmuşlardır (Aquino vd., 2007).

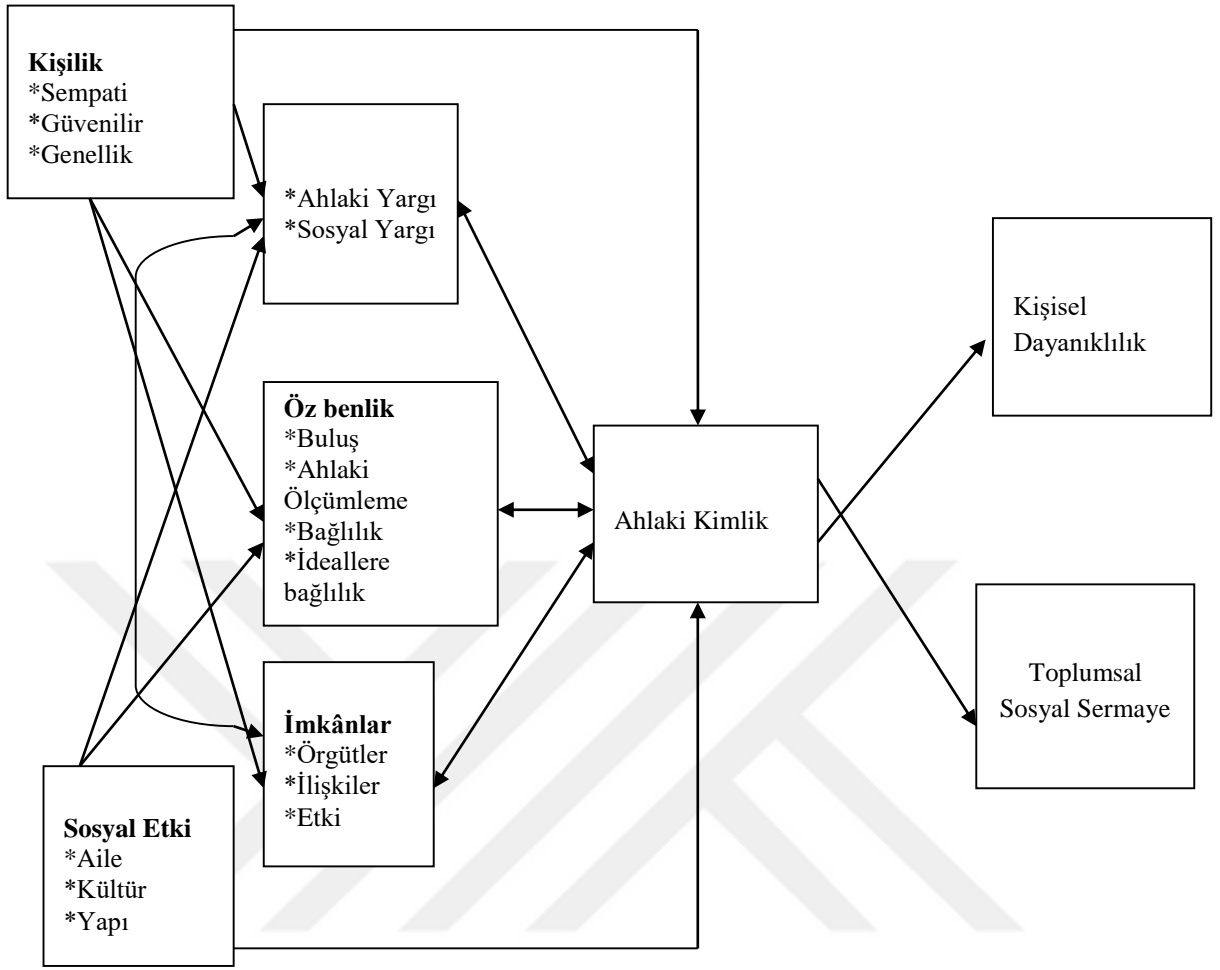
Ersoy (2018), ahlaki davranışların bünyesinde yer edinen ve bireylerin olumlu veya olumsuz davranışlar sergilemesine neden olan zihinsel ve bilişsel yapı bütünlüğünü ahlaki kimlik olarak tanımlamaktadır. Ahlaki kimliğin, kişileri ahlak kurallarına uygun eylemlerde bulunmaya yönlendirdiği, irade, zihinsel bileşenler ve motivasyon gücü gibi alt boyutlardan meydana geldiğini ifade etmektedir.

Ahlaki kimlik, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarında yer alan ve bireyleri yönlendiren, motivasyon temelli güdülerdir. Aynı zamanda ahlaki kimlik, bireylerin karakter temelini oluşturan ahlaki davranışlardan meydana geldiği gözlemlenmektedir.

Aquino ve Reed (2002: 1423), ahlaki kimlik kavramını bir çeşit benlik düzenleyici bir etken olarak ifade ederek bireylerin ahlaki kimlik oluşumunun, toplumda genel olarak görülen ahlaki kimlik yapısından meydana geldiğini savunmuşlardır. Diğer yandan ahlaki kimliğin, sosyal kimliğin temelini oluşturabileceğini ve kişinin inançları, kültürleri, tutumları ve davranışları ahlaki kimliğini belirlemede önemli bir role sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Hardy (2006), ahlaki kimliğini doğruluk ve güven duygusuna odaklayan bireylerin, daha sağlam ahlaki kimlik benliği taşıdığını ve bu nedenle bireylerin kimliklerinde güven, doğruluk ve dürüstlük gibi belirli duygular barındırdığında sorumluluklarının artacağını belirtmiştir.

Bununla beraber bireylerin ahlaki kimlik duygularının, amaç, hedef ve arzuları ile uyumlu bir çerçevede ilerlediğini ifade etmiştir. Sonuç itibarıyla bireylerin ahlak anlayışına uygun bir şekilde davranış sergiledikleri gözlemlenmektedir.

Diğer yandan Shao, Aquino ve Freeman (2008), ahlaki kimlik kavramında karakter yaklaşımı ve sosyal biliş yaklaşımı olmak üzere iki farklı yaklaşımın olduğunu öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde Hart, Atkins ve Ford (1999), ahlaki kimliğin oluşumunda bireylerin kişilik özellikleri ve sosyal etki özelliklerinin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bireylerin ahlaki kimliklerinin gelişmesinde duygu ve düşüncelerinin, diğer bireylerle kolay bir şekilde iletişime geçmelerinin oldukça etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmalarında ahlaki kimliğin oluşumu ile ilgili model geliştirmişlerdir. Bu model Şekil 7’de aşağıda verilmiştir.

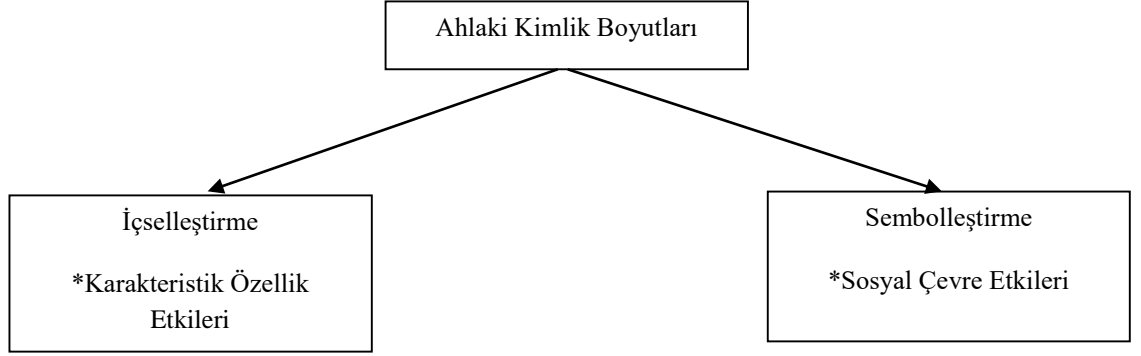


**Şekil 7.**Ahlaki Kimlik Oluşumu Modeli

**Kaynak:** Hart, Atkins ve Ford, 1999: 376

Modele göre, kişilik özellikleri (sempati, güvenilir, genellik) ve sosyal etkinin (aile, kültür, yapı) ahlaki kimlik oluşumuna önemli derecede katkı sağladığı gözlemlenmektedir. Hart, Atkins ve Ford (1999), kişiliğin, davranış tarzını belirleyen ve yönlendiren özelliklerden meydana geldiğini ve kişilik özelliğinin ahlaki kimlik üzerinde dolaylı bir etki oluşturduğunu savunmuşlardır. Diğer yandan yapısal bakımdan sosyal etkisi olan aile, arkadaş ve çevrenin bireylerin büyük oranını etkisi altına aldığı ve bu bağlamda davranışlarının şekillendiği söylenebilmektedir. Modele göre ahlaki kimlik; kişilik, sosyal etki, ahlaki yargı, sosyal yargı, öz benlik (buluş, ahlaki ölçümleme, bağlılık, ideallere bağlılık) ve imkânların (örgütler, ilişkiler, etki) ahlaki kimliği etkilediği gözlemlenmektedir. Ahlaki kimliğin bir sonucu olarak bireysel dayanıklılık ve toplumsal sosyal sermaye ortaya çıkmaktadır.

### 3.2.Ahlaki Kimlik Boyutları



Şekil 8. Ahlaki Kimlik Boyutları

Aquino ve Reed (2002), ahlaki kimliğin içselleştirme ve sembolleştirme olarak iki alt boyuttan meydana geldiğini savunmuşlardır. Ahlaki özellikleri merkezi olarak kişiliğinde barındıran eylemlere içselleştirme, kişilik ve ahlaki özelliklerin çevreye aktarım eylemlerine ise sembolleştirme olarak tanımlamışlardır. Ahlaki kimliğin içselleştirme boyutu, bireyin benliğini nasıl karakterize ettiği ile ilgilidir. Shao, Aquino ve Freeman(2008), içselleştirme boyutuyla, bireylerin ahlaki kimlik özelliğinin, zihinlerinde kurguladıkları ahlaki şemalarla bütünleştiğini öne sürmüşlerdir. Diğer yandan ahlaki kimliğin sembolleştirme boyutu, bireyin fikir, davranış ve karakteristik özelliklerinin diğer bireyler açısından nasıl gözlemlendiği ile ilgilidir. Ahlaki kimliğin içselleştirilmesi ve sembolleştirilmesi ahlaki eylemler için büyük ölçüde motivasyon kaynağıdır (Glenn vd. 2010). Reed ve Aquino (2003: 1284), bireylerin ahlaki kimlik seviyelerinin belirlenmesinde kişisel (içselleştirme) ve örgütsel (sembolleştirme) boyutlar önemli ölçüde etkili olacağını savunmuşlardır. Aynı zamanda bireyler üzerinde sembolleştirme boyutunun örgütsel davranışları yönlendirdiğini ve çevreden daha çok etkilendiğini ifade ederken içselleştirme boyutunda bireylerin çevreden daha az etkilendiğini ifade etmektedir. Winterich, Mittal ve Aquino (2013), sosyal pekiştirmenin, içselleştirme ve sembolleştirme boyutunun üzerinde önemli ölçüde etki barındırdığını savunmuşlardır. Aynı zamanda sosyal pekiştirmenin düşük içselleştirme ve yüksek sembolleştirme koşullarında etkisinin üst düzeyde olduğunu, yüksek içselleştirme durumunda etkisinin olmadığını gözlemlemişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda ahlaki kimliğin içselleştirme ve sembolleştirme boyutları farklı özellikler yansıtmaktadır.



İçselleştirme seviyesi düşük olduğunda ve ahlaki kurallara aykırı bir karakteristik özelliğine sahip olduğunda bile sosyal hayatta yer edinebilmek adına sembolleştirme seviyesini yüksek tutarak, bireyler çevresine oldukça ahlaklı eylemler sergileyebilmektedir. Coşkun (2017), bireyler ahlaki kimliklerini yansıtırken çoğunlukla etnik ve politik çevresinden etkilenererek hareket ettiğini ifade etmiştir. Sonuç itibariyle bireyler ahlaki kurallara uygun ve ahlaki kurallara uygun olmayan davranışlar sergilerken hem öz benliği hem de içerisinde bulunduğu çevre koşulları bu davranışları önemli ölçüde yönlendirmektedir.

### **3.3.Çalışanın Ahlaki Kimliğinin Gelişimini Etkileyen Faktörler**

Ahlaki kimlik olgusu, bireylerin hayatını idam ettirdiği süre zarfı boyunca gelişim göstermektedir. Hart (2005), ahlaki kimliği etki eden faktörleri bireysel özellikler, sosyal özellikler, ahlaki özellikler, bireylerin benlik algıları, ahlaki eylem imkânları olmak üzere beş kategoride sınıflandırılmışlardır. İlk iki kategori bireysel ve sosyal özellikler bireylerin küçük yaştan itibaren etkilendikleri, iradeleri dışında gerçekleşen, aile ve çevreden benimsenen özelliklerdir. Örf, adet, dil ve din kuralları buna örnek olarak verilebilmektedir. Diğer üç kategori ahlaki özellikler, bireylerin benlik algıları, ahlaki eylem imkânları, bireylerin iradeleri doğrultusunda sonradan kazandıkları alışkanlıklarını ifade etmektedir.

#### **3.3.1.Aile**

Spinrad vd. (1999), yaptıkları araştırma neticesinde çocukların sergiledikleri ahlaki eylemlerinin aile tutumunu yansıttığını ifade etmektedirler. Ahlaki kimlik oluşumunda aile yapısı oldukça önem taşımaktadır. Ebeveynlerin çocuklarına davranış şekilleri onların karakteristik özelliklerinin oluşumunda önemli bir etkene sahiptir. Yetişen her çocuğu ebeveynleri ve çevresi belirli toplum kurallarını endekslemeye çalışmaktadır ve ebeveynler bu kuralları öğretmekle kendilerini yükümlü hissederler. Doğası gereği çocuklar aile ve çevrelerinden benimsedikleri ahlaki kimlik özelliklerini yansıtacaktır. Hart, Atkins ve Ford (1999), yaptıkları çalışmada çocukluk dönemini atlatıp ergenliğe geçiş dönemini ele almışlardır. Bu çalışmada ahlaki kimlik özelliğinin şekillenmesinde ailenin doğrudan etkisinin olduğu kanısına ulaşmışlardır. Sonuç itibariyle bireylerin karakter ve kimlik oluşumunda ve bu kimliklerinin gelişiminde aile faktörünün rolü oldukça önem taşımaktadır.

### 3.3.2.Çevre

Bireylerin çevre ve çevreyle olan bağlantıları ahlaki kimlik özelliğinin gelişiminde oldukça önemli etkenlerden bir diğeridir. Bireyler, çevrelerine uyum sağlamak adına ahlaki kimliğine uygun olmayan davranışları sergileyebilmektedirler. Noddings (2006), kimlik oluşumunda bireylerin çevre tarafından kabulünün önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu doğrultuda çocukların ve bireylerin çevre tarafından benimsenmesine ihtiyaç duydukları, benimsenmedikleri takdirde dışlanma duygusuyla mutsuz olabilecekleri söylenebilmektedir. Diğer yandan Horn, Daddis ve Killen (2008), bireyler arası ilişkilerle, çevre ilişkilerinin ahlaki kimliği ne derecede yönlendireceğine yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada özellikle çevrenin etken olduğu yaklaşımlar, adaletli çevre eğitim yaklaşımı, kurumsal eğitim, fikir kazanımı, çevre yapıcılığı, birlik olarak bilgi edinme ve sosyal etkiyle yöneltilen eğitim olmak üzere farklı şekillerde kategorize edilmiştir (Kocabıyık, 2014: 269). Sonuç itibarıyla bireylerin yansıttıkları ahlaki kimlikleri çevre yapısına göre şekillenmektedir.

### 3.3.3.Eğitim

Ahlaki kimliğin şekillenmesinde eğitim, üst düzey bir etkidir. Özellikle karakter eğitimi, ahlaki davranışlara uygun kazanımlar sağlamak adına, her eğitim örgütünün önem vermesi gereken bir konudur. Headen (2006), gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, karakter eğitiminin birey eylemlerini pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir. Eğitim gören bireylerin diğer bireylere nazaran daha ahlaka uygun, kibar ve nazik bir şekilde davranış sergiledikleri ve bu yüzden aile temelinden başlayan eğitimin okul gibi diğer araçlarla desteklenmesi gerektiği söylenebilir. Sonuç olarak eğitim gören bireyler benliğine ve çevresine karşı ahlaki kimlik seviyelerinin yüksek düzeyde olacağı söylenebilmektedir.

### 3.4.Ahlaki Kimlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde, ahlaki kimlik ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalara yönelik bilgiler sunulmaktadır. Aquino vd. (2007), yapmış oldukları “A grotesque and dark beauty: How moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war” adlı çalışmada, savaşa yönelik etkenlerde

ahlaki kimlik birleşmesi ve ahlaki kimlik ayrılmasının ne ölçüde etkilediğini araştırmışlardır. Ahlaki kimlik birleşmesi, bireylerin negatif eylemlerle karşılaşma derecesini azaltırken, ahlaki kimlik ayrılmasının negatif eylemlerle karşılaşma derecesini artırdığını gözlemlemişlerdir.

Blasi (1983), yapmış olduğu “Moral Cognition and Moral Action: A Theoretical Perspective” adlı araştırmada, zihinsel ahlak alanında önemli bir gelişme göstermiştir. Ahlaki kimlik yapısını ahlaki davranışlar ve ahlaki biliş olarak kategorize etmiştir. Ahlaki davranışlar motivasyon ile şekillenirken, ahlaki bilişin bireylerin benlik merkezileşmesi olarak şekillendiğini ifade etmiştir. Çalışmada ahlaki bilişsel yapıların etkenleri ve yönlendirme rolünün belirlendiği ve ahlaki kimliğin ahlaki davranış yapıları üzerinde düzenleyici bir etkene sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda bireylerin ahlaki kimlik gelişimlerinde aile üyelerinin ve eğitimcilerin önemli ölçüde etken olduğu gözlenirken ahlaki kimlik yönlendirmesi hususunda dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Diğer yandan verilen eğitimlerin ve sosyal çevrenin ahlaki kimliğin şekillenmesinde önemli rol oynadığını savunmuştur.

Hardy (2006), yapmış olduğu “Identity, Reasoning, and Emotion: An Empirical Comparison of Three Sources of Moral Motivation” adlı araştırmada, ahlaki akıl yürütme, ahlaki içsel duygular ve ahlaki kimliğin önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmanın amacı bu faktörlerin geniş kapsamda toplum açısından algısını belirlemektir. Araştırma neticesinde ahlaki kimlik, akıl yürütme ve davranışların motivasyon temelini bireylerin duygu ve fikirlerinin oluşturduğunu ifade etmiştir. Bu çalışma sonucunda ahlaki ve ahlak dışı davranışların daha iyi anlaşılması ve gelecekteki araştırmalara yol gösterici olacağı ifade edilmiştir.

Shao, Aquino, and Freeman (2008), yapmış oldukları “Beyond Moral Reasoning: A Review of Moral Identity Research and Its Implications For Business Ethics” adlı çalışmanın amacı ahlaki kimliğin etkilerinin örgüt açısından önemini vurgulamaktadır. Ahlaki kimlik açısından kavramsal nitelikte kişilik özellikleri ve sosyal-bilişsel özellikler olmak üzere iki bakış açısıyla ele alınmışlardır. Sonuç olarak ahlaki kimliğin faktörlerini ortaya koymuşlardır.

Çalışmalar neticesinde ahlaki kimliği etkileyen birçok faktörün mevcut olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda ahlaki kimlik seviyeleri yüksek olan bireyler pozitif yönelim gösterirken, düşük olan bireyler negatif yönde eğilim gösterecektir.

### 3.5.Ahlaki Kimliğin Sonuçları

Skarlicki ve Rupp (2010), güçlü ahlaki kimlik özelliğine sahip olan bireylerin, diğer bireyler üzerinde gerçekleştirilen olumsuz davranışlara müdahale ederek adaletli bir ortam sağlayacağını tespit etmişlerdir.

Blasi (1983), ahlaki kimliğin, bireylerin kişiliklerine uygun olarak davranma arzusuyla meydana geldiğini ifade etmiştir. Birey ahlaki davranış sergilemeye yatkın olduğunda ahlaki kimlik seviyesinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Matherne (2009), ahlaki kimliği bireysel ve örgütsel boyutları bakımından güçlü ve zayıf yönlerini ele almıştır. Bu yönlerin sonuçları aşağıda Şekil 9’da aşağıda verilmiştir.

		Bireysel	
Örgütsel	Güçlü Ahlaki İklim	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	Örgütlerde Yıkıcı Sapma Davranışları
	Zayıf Ahlaki İklim	Örgütlerde Yapıcı Sapma Davranışları	Örgüte Faydası Olmayan Ahlak Dışı Davranışlar

**Şekil 9.**Ahlaki Kimliğin Güçlü ve Zayıf Yönleri Arasındaki Davranışsal Sonuçların Modeli

**Kaynak:** Matherne, 2009: 13

Modele göre ahlaki kimliğin zayıf ve güçlü yönlerine göre bir takım davranışsal sonuçların meydana geldiği gözlemlenmektedir. Örgütlerde güçlü ahlaki iklim hâkim olduğunda, ahlaki kimlik seviyesi güçlü olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönde eğilim gösterdiği ve ahlaki kimlik seviyesi zayıf olan bireylerin örgütlerde yıkıcı sapma davranışlarına yönelimli olduğu gözlemlenmektedir.

Diğer yandan örgütlerde zayıf ahlaki iklim hâkim olduğunda, ahlaki kimlik seviyesi güçlü olan bireylerin örgütlerde yapıcı sapma davranışlarına eğilimli olduğu ve ahlaki kimlik seviyesi zayıf olan bireylerin örgüte faydası olmayan ahlak dışı davranış yönelimlerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Detert vd. (2007) yapmış oldukları araştırmada ahlaki kimlik yönelimleri yüksek olan bireylerin örgütlerde üretkenlik karşıtı iş eylemleri gösterme eğilimleri düşük seviyedeyken, ahlaki kimlik yönelimi düşük olan bireylerin örgütlerde üretkenlik karşıtı iş eylemleri gösterme eğilimleri oldukça yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak ahlaki kimlik yönelimlerinin temel yapısını aile ve çevre faktörleri oluşturmaktadır. Bireylerin bu faktörlerle kazandıkları ahlaki kimlik özellikleri daha sonrasında çeşitli eğitimler ve edinilen farklı çevrelerle şekillenmektedir. Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda ahlaki kimlik özelliği içselleştirme ve sembolleştirme olarak ele alınmıştır. İçselleştirme bireylerin öz benliğindeki kişiliği yansıtırken, sembolleştirme bireylerin çevrelerine karşı sergiledikleri davranışları yansıtmaktadır. Diğer yandan ahlaki kimlik seviyesi yüksek olan bireylerin motivasyonunun yüksek olacağı ve bunun neticesinde bireyleri aile, çevre ve örgüt gibi birçok alanda pozitif getirimler sağlayacaktır. Ahlaki kimlik seviyesi düşük olan bireylerin ise zayıf motivasyona sahip olacağı negatif sonuçlara maruz kalacağı gözlemlenmektedir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ALGILAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE SAPKIN DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE AHLAKİ KİMLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK UYGULAMA**

Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümlerde teorik olarak ifade edilen “Algılanan örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolünü” tespit etmek amacıyla uygulamalı olarak gerçekleştirilen çalışmaya yer verilmiştir. İlk bölümde, Algılanan örgütsel politika ile ilgili bilgilerden, ikinci bölümde sapkın davranışlar ile ilgili bilgilerden, üçüncü bölümde çalışanın ahlaki kimliği ile ilgili bilgilerden bahsedilmiştir. Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine yönelik yapılan çalışmanın; konusuna, amaç ve önemine, yöntemine, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, model ve hipotezlerine, toplanan verilerin istatistiksel olarak analizlerine ve bu analizler ışığında elde edilen bulguların yorumlanmasına ve sonuca yer verilmiş, kısıtlılıklardan bahsedilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

#### **4.1. Araştırmanın Konusu**

“Algılanan örgütsel politikanın sapkın davranışlar üzerindeki etkisi nasıl ve ne yöndedir? Bu etkide çalışanın ahlaki kimliği düzenleyici rolü üstlenir mi?” şeklindedir. Bu çerçevede araştırmanın amacı; Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki çalışanların örgütsel politika algılamalarının sapkın davranışlar üzerindeki etkisini ve bu etkide çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolünü analiz etmektir.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Çalışmanın temel amacı, konaklama işletmesi çalışanlarının algılanan örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolü

oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırma temel sorusu; “Algılanan örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasında nasıl ve ne yönde bir ilişki vardır? Bu ilişkide çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolü oynamakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu soruya yanıt aramak için Nevşehir ili konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde; algılanan örgütsel politikanın sapkın davranışlar üzerindeki etkilerini tespit etmek ve çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici değişken olduğu söz konusu olması durumunda bu değişkenlerin sapkın davranışlar üzerindeki etkilerinin değişip değişmeyeceğini ortaya koymak amacıyla bir saha araştırması yapılmıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğu doldurmada katkı sağlayacağı umulmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarının sektör temsilcilerine ve yöneticilere yol gösterici bulgular ortaya koyduğu ifade edilebilir.

### **4.3.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada, birincil veri toplama aracında soruların hazırlandığı anket tekniği kullanılmıştır. Anketler, katılımcılarla bizzat görüşülerek yüz yüze uygulanmıştır. Katılımcıların, örgütsel politika algı düzeyleri ile sapkın davranış düzeyleri ve ahlaki kimliklerini belirlemeye yönelik olarak, literatürde ortaya koyulmuş farklı araştırmalar ve çalışmalar incelenmiş ve kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Araştırma açısından uygun görülen ölçekler yabancı dil hususunda uzman kişilerin görüş ve fikirlerinden yararlanılarak dilimize çevrilmiş ve anket formuna dönüştürülmüştür. Bilimsel açıdan kullanılabilir durumda olan anketler birtakım istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 istatistik programı kullanılmıştır.

#### **4.3.1.Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Araştırmanın örneklemini, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çerçevede Nevşehir ilinde konaklama işletmelerinde çalışan departman müdürü, şef, iş gören ve diğer unvanlara sahip tüm otel çalışanları ana kütleyi oluşturmaktadır. Evrenden örneklem hacmi belirlemede, evrendeki birim sayısının bilinip bilinmemesine göre farklı formüller kullanılabilir. Bu araştırmada Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısı tespit edilememiştir. ChiandQu (2008: 627) geliştirdikleri formülde, evrenin tespit edilememesi söz konusu olduğunda ulaşılması gereken örneklem hacminin en az 385 olduğunu ifade etmektedirler. Bu araştırmada, geri dönen ve

kullanılabilir 389 ankete ulaşılmıştır. Dolayısıyla örneklem hacminin yeterli olduğu ifade edilebilir. Araştırma yüz yüze olarak yapılmıştır.

#### **4.3.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılacaktır. Anket dört bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde örgütsel politika algısı düzeyini ölçmek amacıyla Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilen 12 ifadelik “Örgütsel Politika Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek; genel siyasi davranış (6 ifade), ilerlemek için birlikte hareket etmek (4 ifade), ödeme ve terfi (2 ifade) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Anket çalışmasına katılanların her bir ifadeye katılım düzeyleri 5’li Likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların sapkın davranış düzeylerini ölçmek amacıyla Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen 12 ifadelik “İşyerinde Sapkın Davranış Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek; örgütsel sapkın davranışlar ve kişilerarası sapkın davranışlar olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Bu ankette 12 ifadeden oluşan örgütsel sapkın davranışlar boyutu ele alınmıştır. Anket çalışmasına katılanların her bir ifadeye katılım düzeyleri 5’li Likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür.

Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanın ahlaki kimlik düzeyini ölçmek amacıyla Aquino ve Reed (2002) tarafından geliştirilen 11 ifadelik “Ahlaki Kimlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek; içselleştirme (5 ifade) ve sembolleştirme (6 ifade) olarak 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Anket çalışmasına katılanların her bir ifadeye katılım düzeyleri 5’li Likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür.

Anketin dördüncü bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.



#### 4.3.3. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmada güvenilirliği tespit etmek için Cronbach's Alpha Katsayısı kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçeklerin, Cronbach's Alpha Katsayıları aşağıda tablo 7'de verilmiştir

**Tablo 7.**Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,943	12

Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile yapılan ölçekte elde edilen değer 0,94'tür. Bu değer maddelerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 8'de ölçekte yer alan maddelere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır

**Tablo 8.**Maddelere İlişkin İstatistikler (Algılanan Örgütsel Politika)

Item Statistics		
	Ort.	S.S.
1.Çalıştığım otelde hak edenden ziyade iltimas gösterilen (kayırlan) kişiler öne çıkar	3,83	0,98
2.Çalıştığım otelde her şeye "evet efendim" diyenlere yer yoktur; amirlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya konulması istenir	3,72	0,96
3.Çalıştığım otelde alışanlar kurumsallaşmış (yerleşik) fikirleri eleştirse bile dobra dobra konuşmaya teşvik edilir.	3,74	0,93
4. Çalıştığım otelde kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır	3,70	0,90
5.Çalıştığım otelde çalışanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan özgürce konuşamaz	3,63	0,97
6. Çalıştığım otelde sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir	3,80	0,97
7. Çalıştığım otelde genellikle en çok çalışanlar terfi eder	3,83	0,88
8. Çalıştığım otelde çalışanlar,terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırırlar	3,78	0,91

9.Çalıştığım otelde tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm	3,85	0,88
10.Çalıştığım otelde kimsenin meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan vardır	3,39	1,07
11.Çalıştığım otelde işletme kurallarıyla bağdaşmayan bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamıyorum	3,65	1,01
12.Bu otelde çalıştığım dan beri terfi ve zamlar ilgili mevzuatların birisinin çıkarları doğrultusunda kullanıldığını görmedim	3,56	0,97

Yukarıdaki tabloda 12 maddenin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. 5’li Likert tipi ölçek düşünüldüğünde her maddenin ortalama değerinin “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” cevapları arasında olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. En yüksek ortalama 3,85 ile “Çalıştığım otelde tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm” maddesinde görülmektedir. En düşük ortalama ise 3,39 ile “Çalıştığım otelde kimsenin meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan vardır” maddesinde görülmektedir.

**Tablo 9.**Sapkın Davranışlar Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
<b>0,864</b>	<b>12</b>

Güvenilirlik analizi Cronbach’s Alpha ile yapılan ölçekte elde edilen değer 0,86’ dır. Bu değer maddelerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir

**Tablo 10.**Maddelere İlişkin İstatistikler (Sapkın Davranışlar)

Item Statistics		
	Ort.	S.S.
1. İş yerine ait bir eşyayı izinsiz olarak dışarı çıkardığım oldu.	3,55	1,21
2. İş yerinde çalışmak yerine farklı düşüncelere ve hayallere dalarak çok zaman harcadığım oldu.	3,42	1,33
3. İşle ilgili yaptığım bir harcamanın geri ödenmesi esnasında daha fazla para alabilmek için harcamayı belgeleyen faturada doğru olmayan bildirimde bulunduğum oldu.	3,60	1,30
4. İş yerinde çalışmaya, kabul edilen süreden daha sık ve daha uzun bir şekilde mola verdiğim oldu	3,10	1,31
5. İş yerine izinsiz olarak geç geldiğim oldu	3,71	1,24
6. İş ortamını dağıttığım oldu	3,68	1,28
7.Yöneticilerin talimatlarını göz ardı ettiğim oldu	3,37	1,32
8. İş yerinde bilinçli olarak çalışabileceğimden daha yavaş bir şekilde çalıştığım oldu	3,50	1,28
9. İş yeri ile ilgili gizli bir bilgiyi yetkili olmayan biçimde kullandım	2,71	1,37
10. Çalışırken yasal olmayan bir ilaç veya alkol tükettiğim oldu	3,95	1,13
11. İşimi yaparken az çaba gösterdiğim oldu	2,78	1,38
12. İş yerimde fazla mesai ücreti alabilmek için işleri uzattığım oldu	3,85	1,13

Yukarıdaki tabloda 12 maddenin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. 5’li Likert tipi ölçek düşünüldüğünde her maddenin ortalama değerinin “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” cevapları arasında olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. En yüksek ortalama 3,95 ile “Çalışırken yasal olmayan bir ilaç veya alkol tükettiğim oldu” maddesinde görülmektedir. En düşük ortalama ise 2,71 ile “İş yeri ile ilgili gizli bir bilgiyi yetkili olmayan biçimde kullandım” maddesinde görülmektedir.

**Tablo 11.**Ahlaki Kimlik Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,763	11

Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile yapılan ölçekte elde edilen değer 0,76'dır. Bu değer maddelerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

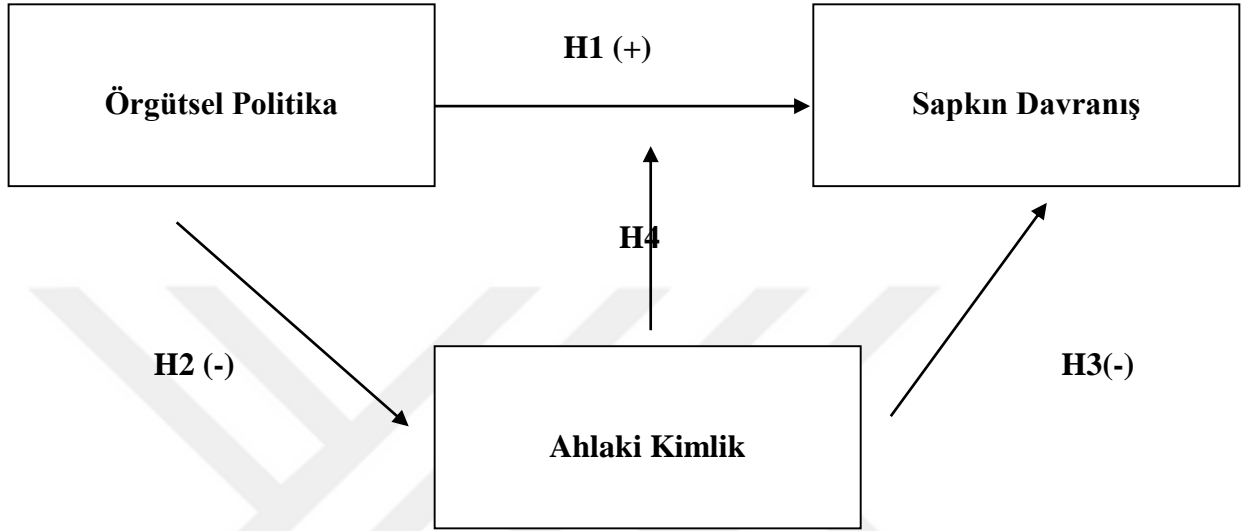
**Tablo 12.** Maddelere İlişkin İstatistikler

Item Statistics		
	Ort.	S.S.
1. Bu özelliklere sahip bir insan olmak bana kendimi iyi hissettirirdi	3,89	1,01
2. Bu özelliklere sahip biri olmak, kimliğimin önemli bir parçasıdır	4,04	1,01
3. Bu özelliklere sahip olan biri olsaydım utanç duyardım	3,85	1,05
4. Bu özelliklere sahip biri olmak, benim için aslında önemli değildir	3,70	1,07
5. Bu özelliklere sahip biri olmayı çok arzularım	3,64	1,11
6. Sıklıkla bu karakterlere sahip olduğumu gösteren ürünler satın alırım	3,52	1,18
7. Sıklıkla, bu özelliklere sahip biri olduğumu gösteren kıyafetler giyerim	3,21	1,31
8. Boş zamanlarımda yaptığım şeyler (örn. hobiler), açık bir biçimde bu özelliklere sahip biri olduğumu gösterir.	2,97	1,35
9. Okuduğum kitap ve dergi türleri, beni bu özelliklere sahip biri olarak yansıtır	3,09	1,43
10. Belirli kurumlardaki üyeliklerim, bu özelliklere sahip biri olduğumu diğer insanlara gösterir	3,29	1,23
11. Bu özelliklere sahip biri olduğumu, diğer insanlara gösterecek etkinliklere aktif olarak katılırım	2,90	1,36

Yukarıdaki tablo 12'de 11 maddenin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. 5'li Likert tipi ölçek düşünüldüğünde her maddenin ortalama değerinin "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" cevapları arasında olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. En yüksek ortalama 4,04 ile ".Bu özelliklere sahip

biri olmak, kimliğimin önemli bir parçasıdır. En düşük ortalama ise 2,90 ile“Bu özelliklere sahip biri olduğumu, diğer insanlara gösterecek etkinliklere aktif olarak katılırım” maddesinde görülmektedir.

#### 4.3.4.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 10. Araştırmanın Modeli

Oluşturulan modelde, örgütsel politika boyutu ile sapkın davranış boyutu arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığı söz konusu olup, örgütsel politika boyutu bağımsız değişken, sapkın davranış boyutu bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Ahlakî kimlik boyutunun söz konusu ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu varsayıldığı için ahlakî kimlik düzenleyici değişken olarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada geçmişteki literatürler baz alınarak aşağıdaki gibi hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel politika ile ahlakî kimlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Ahlakî kimlik ile sapkın davranış arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Ahlakî kimlik, örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

#### 4.4. Araştırma Bulguları

##### 4.4.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular

Tablo 13. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışanların Demografik Özellikler	F	%
<b>CİNSİYET</b>		
Erkek	287	73,8
Kadın	102	26,2
<b>MEDENİ DURUM</b>		
Evli	234	60,2
Bekar	155	39,8
<b>YAŞ</b>		
20 yaş ve aşağısı	108	27,8
21-25	18347,0	
26-30	77	19,8
31-35	21	5,4
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
İlköğretim	89	22,9
Lise	207	53,2
Meslek Yüksekokulu	56	14,4
Fakülte ve Dengi Okul	34	8,7
Master ve Doktora	3	8
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
1 yıldan az	10326,5	
1-3	13635,0	
4-6	68	17,5
7-9	33	8,5
10 yıl ve üzeri	49	12,6
<b>KONUM</b>		
Departman Müdürü	19	4,9
Şef	53	13,6
İş Gören	317	81,5
<b>DEPARTMAN</b>		
Ön büro	80	20,06
Kat hizmetleri	170	43,7
Yiyecek-İçecek	86	22,01
Diğer	53	13,6

Bu araştırmada veriler Nevşehir ili konaklama işletmelerinden elde edilmiştir. Araştırmaya 389 otel çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %73,8'i erkek (n=287), % 26,2'si kadındır (n=102). Ayrıca katılımcıların % 60,2'si evli (n=234), % 39,8'i bekârdır (n=155).

Araştırma kapsamında katılımcıların % 27,8'i 20 yaş ve aşağısı (n=108), % 47,0'ı 21-25 yaş arasında (n=183), % 19,8'i 26-30 yaş arasında (n=77), % 5,4'ü 31-35 yaş arasında (n=21) olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların % 22,9'u ilköğretim (n=89), % 53,2'si lise (n=207), % 14,4'ü Meslek yüksekokulu (n=56), % 8,7'si Fakülte ve dengi okul (n=34), % 8'ini ise Master ve doktora (n=3) yapanlar oluşturmaktadır.

Çalışanların görev yapmış oldukları otellerde çalışma sürelerine gelince, katılımcıların çalışma sürelerinin %26,5'ini 1 yıldan az (n=103), %35,0'ını 1-3 yıl arasında (n=136), % 17,5'ini 4-6 yıl arasında (n=68), % 8,5'ini 7-9yıl arasında (n=33), % 12,6'sını 10 yıl ve üzeri (n=49) oluşturmaktadır.

#### 4.4.2.Korelasyon Analizi Sonuçları

Algılanan örgütsel politika, sapkın davranışlar ve ahlaki kimliğin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 14'de verilmiştir.

**Tablo 14.**Değişkenler Arasındaki Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
1. Yaş	2,028	,832					
2. Cinsiyet	1,262	,440	-,013				
3. Kıdem	2,458	1,307	,047	-,093			
4. AÖP	3,705	,758	-,043	-,035	-,015		
5. AK	3,473	,659	,027	-,120*	,130*	-,074	
6. SD	3,443	,808	-,097	,005	-,022	,255**	-,134**

N:389

\*\*Korelasyon0,01 düzeyinde anlamlı(Çiftyönlü).

\*Korelasyon0,05 düzeyinde anlamlı(Çiftyönlü).

(AÖP: Algılanan örgütsel politika, AK: Ahlaki Kimlik, SD: Sapkın Davranışlar)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; algılanan örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r=0,255$ ;  $p<0,01$ ) ancak, algılanan örgütsel politika ile ahlaki kimlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ( $r= -0,074$ ;  $p<0,01$ ) saptanmıştır. Bununla birlikte, ahlaki kimlik ile sapkın davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ( $r=-0,134$ ;  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir.

#### 4.4.3.Regresyon Analiz Sonuçları

**H1** (Örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır), **H2** (Örgütsel politika ile ahlaki kimlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır), **H3** (Ahlaki kimlik ile sapkın davranış arasında negatif yönlü bir ilişki vardır) ve **H4** (Ahlaki kimlik, örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır) hipotezlerini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan regresyon analizleri aşağıdaki tablolarda ayrı şekillerde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

#### Örgütsel politika - Sapkın davranışlar Değişkenli Basit Regrasyon Analizi

Bağımsız değişken olan örgütsel politika bağımlı değişken olan sapkın davranışları anlamlı bir şekilde etkileyip, etkilemediği basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda tek modellenli bir yapı ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15’de verilmiş ve yorumlanmıştır.

**Tablo 15.** Sapkın Davranış Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Sapkın Davranış						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayısı	t.	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,436	,198	,255	12,290	,000
	ÖP.	,272	,052		5,186	,000
R=0,255 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0,65 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,63 Tahmini Standart Hata=0,78 F(1-387)=26,891						

\* $p<0,05$

\*\* $p<0,01$



Tabloda değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren R değerlerinin 0,255 olduğu görülmektedir. İki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Tablodaki R<sup>2</sup> değeri (R Square) ise bağımlı değişkendeki (SD) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (P) tarafından açıklandığını belirtir. Bu doğrultuda sapkın davranış değişkenindeki %65’lik değişimin örgütsel politika değişkenine bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri (Adjusted R Square) bağımlı değişkendeki (SD) varyansın ne kadarının bağımsız değişken (P) tarafından açıklandığını gösterir. Modelin tahmin gücü %63’dr. Yani sapkın davranış değişkenindeki %63’lk varyansın örgütsel politika değişkenine bağlı olduğu söylenebilir.

Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (SD) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Tablodaki anlamlılık değeri 0,05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır. Buna göre, basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır.

[F (1-337) = 26,891;Sig.= 0,000 <0,05].

Bağımlı (SD) değişkenin gerçek değerini tespit edemiyorsak, bu katsayıları kullanarak (bağımsız değişkene (P) ait katsayı ile sabit katsayı) bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin edebiliriz. Regresyon analizi sonuçlarına göre, sapkın davranış puanını açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

Sapkın Davranış= 2,436+0,272(SD)

Standardize katsayısı (Standardized Coefficients) ise, basit doğrusal regresyon modelinde, iki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren r katsayısı ile aynıdır. Ancak bu katsayı (beta) şu şekilde yorumlanmalıdır. Bağımsız değişkendeki bir standart sapmalık değişme, bağımlı değişkendeki 0,255’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Tablodaki 0,255 katsayısı, P’daki bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, SD’ nın standart sapmasında % 0,255’lik artış olacağını göstermektedir. Analiz sonucunda, örgütsel politikanın sapkın davranışları pozitif olarak etkilediği ve anlamlı olduğu görülmüştür ( $\beta = 0,255$ : Sig.= 0,000 <0,05). Bu yüzden **H1** hipotezi **KABUL** edilmiştir.

### Örgütsel politika - Ahlaki kimlik Değişkenli Basit Regrasyon Analizi

Bağımsız değişken olan örgütsel politika bağımlı değişken olan ahlaki kimliği anlamlı bir şekilde etkileyip, etkilemediği basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda tek modelli bir yapı ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16 'da verilmiş ve yorumlanmıştır.

**Tablo 16.** Ahlaki Kimlik Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regrasyon Analizi

Bağımlı Değişken: Ahlaki Kimlik						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayısı	t.	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,712	,167	-0,74	22,269	,000
	ÖP.	-0,64	,044		-1,460	,145

R=0,074<sup>a</sup>  
R<sup>2</sup>=0,005  
Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,003  
Tahmini Standart Hata=0,65  
F(1-387)=2,132

\*p<0,05

\*\*p<0,01

Yukarıdaki tabloda değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerlerinin 0,074 olduğu görülmektedir. Tablodaki Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri bağımlı değişkendeki (AK) varyansın ne kadarının bağımsız değişken (ÖP) tarafından açıklandığını gösterir. Modelin tahmin gücü %5'tir. Yani ahlaki kimlik değişkenindeki %0,005'lik varyansın örgütsel politika değişkenine bağlı olduğu söylenebilir.

Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (AK) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F (1-387) = 2,132; Sig. 0,000 <0,05)].

Regrasyon analizi sonuçlarına göre, ahlaki kimlik puanını açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Ahlaki Kimlik} = 3,712 + (-0,64\text{ÖP})$$

Yukarıdaki tabloya göre, bağımsız değişkendirdeki (ÖP) bir standart sapmalık değişme, bağımlı değişkendirdeki (AK) -0,74'lük standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Tablodaki -0,74 katsayısı, ÖP'daki bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, AK'in standart sapmasında % 74'lük azalış olacağını göstermektedir. Analiz sonucunda, örgütsel politikanın ahlakim kimliği negatif olarak etkilediği ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür ( $\beta = -0,74$ ; Sig. 0,145 >0,05). Dolayısıyla **H2** hipotezi **RED** edilmiştir.

### Ahlaki Kimlik – Sapkın Davranış Değişkenli Basit Regrasyon Analizi

Bağımsız değişken olan ahlaki kimlik bağımlı değişken olan sapkın davranış anlamlı bir şekilde etkileyip, etkilemediği basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda tek modellenli bir yapı ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17 'de verilmiş ve yorumlanmıştır.

**Tablo 17.** Sapkın Davranış Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regrasyon Analizi

Bağımlı Değişken: Sapkın Davranış						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayısı	t.	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,012	,218	-0,134	18,368	,000
	AK	-0,164	,062		-2,650	,008
R=0,134 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0,018 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,015 Tahmini Standart Hata=0,80 F(1-387)=7,024						

\*p<0,05

\*\*p<0,01

Tabloda değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerlerinin 0,134 olduğu görülmektedir. Tablodaki Düzeltilmiş R2 değeri bağımlı değişkendirdeki (SD) varyansın ne kadarının bağımsız değişken (AK) tarafından açıklandığını gösterir. Modelin tahmin gücü %18'dir. Yani örgütsel yabancılaşma değişkenindeki %18'lik varyansın ahlaki kimlik değişkenine bağlı olduğu söylenebilir.

Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (SD) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F (1-387) = 7,024; p<0,05)].

Regresyon analizi sonuçlarına göre, sapkın davranış puanını açıklayan regresyon denklemini şu şekildedir:

$$\text{Sapkın Davranış} = 4,012 + (-0,164\text{AK})$$

Yukarıdaki tabloya göre, bağımsız değişkendeki bir standart sapmalık değişme, bağımlı değişkendeki -0,134'lük standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Tablodaki -0,134 katsayısı, AK' deki bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, SD'nin standart sapmasında % 134'lük azalış olacağını göstermektedir. Analiz sonucunda, ahlaki kimliğin sapkın davranışları negatif olarak etkilediği fakat anlamlı olmadığı görülmüştür ( $\beta = -0,134$ ; Sig. 0,008 >0,05). Bu yüzden **H3** hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Çalışmanın son hipotezini (H4) test etmek amacıyla düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır

Çalışmanın son hipotezi "Ahlaki kimlik, örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır" şeklindedir. Düzenleyici modelin testi için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 18'de verilmiş ve yorumlanmıştır

**Tablo 18.** Düzenleyici Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi

a.BağımlıDeğişken:Sapkın Davranış						
Model		StandardizeEdilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,961	,298		9,947	,000
	Zscore(ÖP)	,263	,052	,246	5,028	,000
	Zscore(AK)	-,141	,060	-,115	-2,352	,019
2	(Sabit)	3,59	1,063		3,378	,001
	Zscore(ÖP)	,096	,275	,090	,350	,727
	Zscore(AK)	-,316	,289	-,257	-1,093	,275
	ZAÖPXZAK	,046	,075	,206	,617	,537

	Model1	Model2
R=	0,280 <sup>a</sup>	0,281 <sup>b</sup>
R <sup>2</sup> =	0,078	0,079
DüzeltilmişR <sup>2</sup> =	0,073	0,072
TahminiStandartHata=	0,77789	0,77852
F(2-386)=	16,370	F(1-385)=0,381

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Birinci model birinci grupta regresyona girilen değişkenleri (bağımsız değişken olan sapkın davranış ile düzenleyici değişken ahlaki kimlik), ikinci model ise birinci gruptakilerle birlikte ikinci grupta regresyona girilen etkileşimsel terimi (örgütsel politika ile ahlaki kimliğin çarpımı) kapsamaktadır. Modellerde R<sup>2</sup> değerlerine baktığımızda; birinci modelde girilen değişkenlerin (örgütsel politika ile ahlaki kimlik) bağımlı değişkendeki (sapkın davranış) değişimin % 78'ini açıklamaktadır. İkinci model, girilen etkileşimsel terimle (örgütsel politika ile ahlaki kimliğin çarpımı) bağımlı değişkendeki (sapkın davranış) değişimin %79'unu açıklamaktadır. R<sup>2</sup>değişimi, ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlere ilave olarak bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Bu her iki model içinde aynıdır.

Diğer yandan birinci grupta modele girilen değişkenlerden örgütsel politikanın ( $\beta=0,263$ ; Sig.= 0,000 <0,05) sapkın davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Ahlaki kimliğin ( $\beta= -0,141$ ; Sig.=0,019 >0,05) sapkın davranışlar üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. İkinci grupta modele girilen etkileşimsel terimle birlikte sonuçlara baktığımızda; birinci gruptaki değişkenlerden örgütsel politikanın ( $\beta=0,096$ ;Sig.=0,727 >0,05) sapkın davranışlar üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Ahlaki kimliğin ( $\beta= -0,316$ ; Sig.=0,275 >0,05) sapkın davranışlar üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde ikinci gruptaki etkileşimsel terimin ( $\beta=0,046$ ; Sig.=0,537 >0,05) sapkın davranışlar üzerinde pozitif fakat anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Yani örgütsel politikanın, sapkın davranışlar ile ahlaki kimlik arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olmadığı saptanmıştır. Bu yüzden **H4** hipotezi **RED** edilmiştir. Algılanan Örgütsel Politika ile Sapkın Davranışlar ilişkisinde

Çalışanın Ahlaki Kimliğinin düzenleyici rolünü belirlemek için kurulan 4 hipotezle ilgili analiz sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19.** Hipotez Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>Hipotez1:</b> Örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez2:</b> Örgütsel politika ile ahlaki kimlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır	<b>RED</b>
<b>Hipotez3:</b> Ahlaki kimlik ile sapkın davranış arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez4:</b> Ahlaki kimlik, örgütsel politika ile sapkın davranış arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	<b>RED</b>

## SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan araştırma neticesinde ortaya konulan hipotezleri ve bu araştırmanın temel problemleri çerçevesinde elde edilen bulgular özetlenerek, literatürde yapılmış benzer çalışmalarla karşılaştırılmakta ve bir takım öneriler sunulmaktadır.

Yapılan araştırma ve çalışma kapsamında, algılanan örgütsel politikanın sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolünü tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu çalışmada örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkinin anlaşılmasına, bu ilişkiyi ahlaki kimliğin düzenleyici rolünün ne şekilde etkilediği ve ulaşılan sonuçlar ile bu sonuçlar neticesinde yeni önerilerin teorik ve pratik araştırmalara katkı sağlayacağı ek bulgular ortaya koyulmuştur.

İlk analiz olarak çalışma içeriğinde algılanan örgütsel politika ile bireylerin örgüt ortamındaki politik ortamları algılama düzeyleri ve bu algı neticesinde yansıttıkları politik eylemleri ve sergiledikleri sapkın davranışlar tespit edilmiştir. Yapılan analiz bulgularında, algılanan örgütsel politikanın sapkın davranışları artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan, örgütsel politikanın yüksek seviyede olduğu örgüt ortamında bireylerin sergileyeceği sapkın davranışların artacağı diğer taraftan, örgütsel politikanın düşük seviyede olduğu örgüt ortamında ise oluşabilecek sapkın davranışların azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgu, örgütsel politika ile bireylerin uygunsuz, nezaketsiz, sapkın gibi davranışlar arasındaki ilişkiyi ele alan bazı araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bulunan araştırma bulguları neticesinde örgütlerde oluşan politik ortamı ve bunun beraberinde oluşan sapkın davranışları azaltmak adına yapılabilecek düzenlemeler tespit edilmiştir. Bu düzenlemeler; örgütlerde adaletli bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanların beklentilerini karşılamak, ücret ve terfi politikalarında eşitlik gözetmek, üst yönetimin kayırma eylemlerinden uzak durması ve hem örgüt hem de çalışanların menfaati doğrultusunda ortak çıkarlara yönelmenin örgüt ortamındaki sapkın davranışları azaltacağı ve çalışanların motivasyonunu pozitif yönde etkileyerek örgüt başarı artıracacağı sonucuna ulaşılmıştır.

İkinci çalışma içeriğinde, algılanan örgütsel politika ile çalışanın ahlaki kimliği arasındaki ilişkinin analizi yapılmıştır. Yapılan analiz bulgularında örgütsel politika ile ahlaki kimlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin ahlaki kimliği doğuştan (aile, kültür etkisi) ve sonradan (eğitim, çevre etkisi) kazanılmaktadır. Kazanılan bu kimlik bireylerin özel yaşamını ve örgüt yaşamını şekillendirmektedir. Bu doğrultuda örgütlerde oluşan politik ortam bireylerin ahlaki kimliğini yönlendirdi tespit edilmiştir.

Üçüncü çalışma içeriğinde, çalışanın ahlaki kimliği ile sergiledikleri sapkın davranışlar arasındaki ilişkinin analizi yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde ahlaki kimlik ile sapkın davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ahlaki kimlik seviyesi yüksek olan bireyler örgüt ortamında sapkın davranış sergileme eğilimleri oldukça fazladır diğer yandan ahlaki kimlik seviyesi düşük olan bireylerin örgüt ortamında sapkın davranışlara yönelimlerinin oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bulgu, ahlaki kimlik ile nezaketsiz, uygun olmayan, saldırgan ve sapkın gibi davranışlar arasındaki ilişkiyi ele alan bazı araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Son çalışma içeriğinde, ahlaki kimliğin, örgütsel politika algısı ve sapkın davranışlar üzerinde düzenleyici rol oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Örgütsel politika ile sapkın davranış arasındaki ilişkide çalışanın düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada regresyon ve korelasyon sonuçları neticesinde Nevşehir ili konaklama işletmeleri üzerinde örgütsel politika algıları ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, diğer yandan ahlaki kimlik ile sapkın davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusu tespit edilmiş ve bu hipotezler kabul edilmiştir. Örgütsel politika algıları ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulgusu, literatürde daha önce yapılan Karakuş ve Aykan (2022) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Karakuş ve Aykan (2022) Nevşehir ilinde otel işletmeleri örneğinde yapmış oldukları çalışmada, örgütsel politika algılamalarının sapkın örgütsel davranışlar üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Diğer yandan t algılanan örgütsel politika ile ahlaki kimlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu hipotezi kurulmuş ve bu hipotez reddedilmiştir. İki değişken arasında



pozitif yönlü bir etkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde algılanan örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide ahlaki kimliğin düzenleyici rolünün olacağı hipotezi kurulmuş fakat bu hipotez reddedilmiştir. Ahlaki kimliğin değişkenler üzerinde düzenleyici rolünün olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Gelecekte uygulanacak araştırma ve çalışmalara ek olarak farklı araştırma modelleri ve farklı sonuçlar geliştirilebilir. Diğer yandan ahlaki kimlik üzerinde etkisi olduğu düşünülen başka faktörlerin düzenleyici rolleri ele alınarak incelenebilir.



## ÖNERİLER

Örgütlerde meydana gelen sapkın davranışlar hem çalışanlar hem de örgüt açısından oldukça sorun haline gelmiştir. Bu sorunun, bireylerin karakteristik özellikleri, ahlaki kimlikleri, çalışma ortamındaki beklentilerinin karşılanmaması ve örgütte politik bir ortam oluşmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bireylerin ahlaki kimliklerinin şekillenmesinde birçok etkenin rol oynadığı gözlemlenmiştir. Bu etkenlerin pozitif yönde ilerlemesi, bireylerin motive olması ve örgüt başarısının sağlanması için bir takım önlemler alınmalıdır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırma sonuçları incelendiğinde örgüt ortamında meydana gelecek politik ortam ve sapkın davranışlara yönelik konaklama işletmeleri yöneticilerine aşağıdaki öneriler sunulabilir;

- Örgütteki çalışan bireylerin fikir ve düşünceleri önemsenip bu doğrultuda sorumluluk verilmesi
- Yöneticilerin ücret ve terfi politikalarında adaletli davranması
- Çalışanlar arası çatışmalara yol açan faktörlerin engellenmesi
- Amir ve müdürlerin çalışanlar arası kayırma davranışlarında bulunmaması
- Yöneticilerin çalışanlar ile güven düzeyinde bir ilişki kurarak çalışanları yaptıkları işe teşvik etmek
- Ödüllendirme sistemiyle çalışanları daha fazla iş yapmaya yönlendirmek
- Örgütte politik ortam neticesinde doğan sapkın davranışları tespit etmek ve engellemeye yönelik girişimlerde bulunmak

Araştırma sonuçlarına bakıldığında ahlaki kimlik olgusuna yönelik çalışanlara aşağıdaki öneriler sunulabilir;

- Bireylerin doğuştan kazandığı ahlaki kimlik ve karakteristik özelliklerini eğitim olarak geliştirmesi
- Bireylerin kişilik kontrollerini uygulamaları adına hedeflerini belirlemeleri
- Ahlaki kimlik seviyesinin pozitif yönde ilerlemesine yönelik düzenlenen grup çalışmalarına katılmak
- Bireylerin örgüt ortamında karşılaştıkları farklı ahlaki kimlik özelli karşısında kendini sorgulaması
- Örgüt ortamında oluşabilecek negatif yönlü eylemlerde müdahalede bulunması

Örgüt ortamının refahını sağlamak, hedeflenen başarılarla ulaşmak ve bireyleri motive etmek adına bu önerilerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. ve Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.7(5):586-598.
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Aquino, K., Reed, A., Thau, S., & Freeman, D. (2007). A grotesque and dark beauty: how moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 385-392.
- Aybar, S. Ve Marşap, A. (2018) Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma, *İşletme Araştırması Dergisi*, 10(2): 758-782.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behaviour*, 25, 161-173.
- Behram KN (2015) *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi* (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul).
- Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. 247-281.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Berry, C.M., Ones, D S. ve Sackett, P.R. (2007). ‘‘ Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis’’ *Journal of Applied Psychology*. 92(2), 410-424.
- Blasi, A. (1983). Moral cognition and moral action: A theoretic perspective. *Developmental Review*, 3(2), 178–210.

- Bozeman, D., Perrewe, P., Hochwarter W. ve Brymer, R. (2001). "Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics" *Journal of Applied Social Psychology*, 31(3) ss. 486-503.
- Bursalı, Y. (2017). "Örgütsel Politikanın İşleyişi: Temel Dayanaklara İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme" *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* ss:143-159.
- Buss, A. H. (1961). Stimulus generalization and aggressive verbal stimuli. *Journal of Experimental Psychology*, 61(6), 469–473.
- Castro, S. L., Douglas, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Frink, D. D. (2003). The effects of positive affect and gender on the influence tactics - job performance relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 1-18.
- CHI, C. G. Q., QU, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: an integrated approach. *Tourism management*, 29(4): 624-636.
- Coşkun, A. (2017). Ahlaki kimlik ve Makyavelizmin örgüt yararına ahlaki olmayan davranış üzerinde etkisi: Ahlaki iklimin düzenleyici rolü. İstanbul Ticaret Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Cropanzano, R., Howes, C.J., Grandey, A.A. ve Toth, P. (1997). "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress" *Journal of Organizational Behavior*. ss: 159-180.
- Demir M, Tütüncü Ö (2010) Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 21(1):
- Demir, M. (2010). "Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. ss: 197-207.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993–1005.
- Drory A, Romm T (1990) The definition of organizational politics: A review. *Human Relations* 43(11): 1133-1154.
- Drory, A. ve Vigoda-Gadot, E. (2010) "Human Resource Management Review" ss.194-202.

- Erkasap, A. (2016). "Örgütlerde Güç ve Politik Davranışlar" ss: 1-27.
- Ersoy, F., İlham Veren Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Ahlaki Kimlik Profillerinin Gömülü Teori Bağlamında İncelenmesi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018.
- Farrell, D. & Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol.7, No.3, p.403-412.
- Ferris G.R., Fedor, D.B., Chachere, J.G., Pondy, L.R. (1989) "Myths and Politics in Organizational Contexts" 14(1) ss. 83-103.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G. ve Pondy, L. R. (1989). Myths and Politics in Organizational Contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83-103.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M. ve Howard, J. L. (1996) 2(1). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. Ve Kacmar, M. (1992) " Perceptions of Organizational Politics" *Journal of Management*, 18(1) ss. 93-116.
- Ferris, G.R. ve King, T.R. (1991). Politics in human resource decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*. 20: 59-71.
- Fincham, R. (1992). Perspectives on Power: Processual, Institutional and "Internal" Forms of Organizational Power. *Journal of Management Studies*. 29 (6), 741-759.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge*. New York: Pantheon.
- French JRP, Raven BH (1959) The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (p. 150-167). (Institute for Social Research; Ann Arbor, MI).
- Gandz, J. ve Murray, VV (1980) İşyeri Politikalarının Deneyimi. *Yönetim Akademisi Dergisi*, 23, 237-251.
- Glenn, Andrea L., Spassena Koleva, Ravi Iyer, Jesse Graham ve Peter H. Ditto (2010), "Moral Identity in Psychopathy", *Judgment and Decision Making*, C:5, S: 7, ss. 497-505.
- Goltz, S.M. (2003). Considering Political Behavior in Organizations. *The Behavior Analyst Today*, 4(3), 78-87.

- Grasmick, H.G. ve Kobayashi, E. (2002). Workplace Deviance in Japan: Applying an Extended Model of Deterrence, *Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal*, 23: 21–43.
- Gruys, M. L., ve Sackett, P. R. (2003). Investigating The Dimensionality Of Counterproductive Work Behavior. *International Journal Of Selection And Assessment*, 11(1), 30-42.
- Gull, S. ve Zaidi, A. A. (2012). Impact of Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction in The Health Sector of Lahore Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(2). 156-170.
- Hackman, J.R.ve Oldham, G.R. (1975) ‘‘Development of the Job Diagnostic Survey’’ *Journal of Applied Psychology*, 60(2) ss. 159-169.
- Hanisch, A.K. ve Hulin, L.C. (1990) ‘‘Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors’’ *Journal of Vocational Behavior*. ss: 60-78.
- Hardy, S. A. (2006). Identity, reasoning, and emotion: An empirical comparison of three sources of moral motivation. *Motiv Emot.* 30, 207-215.
- Hart, D. (2005). The development of mora identity. *Nebraska Symposium on Motivation*, 51, 165-196.
- Hart, D., Atkins, R., & Ford, D. (1999). Family Influences on the Formation of Moral Identity in Adolescence: Longitudinal analyses. *Journal of Moral Education*, 28(3), 375-386.
- Headen, O. M. (2006). A description and critical examination of the character education program offerings within an urban elementary school. Unpublished Dissertation, Loyola University-Chicago, USA.
- Hollinger, R. C. and Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23(3), 333-343.
- Horn, S. S., Daddis, C. ve Killen, M. (2008). Peer relationships and social groups: Implications for moral education. In L. P. Nucci, & D. Narvaez (Eds.), *Handbook of moral and character education* ss: 267–287, New York: Routledge.
- İslamoğlu, G ve Br, D. (2007) ‘‘Politik Davranış Boyutları: Bir le Geliştirme alışması’’ *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (14) ss.135-153.
- İslamoğlu, G. ve Br, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir lek geliştirme alışması. *Akdeniz Ė.Ė.B.F. Dergisi*, 47, 135-153.

- Kacmar, M. Ve Ferris, G. (1991) "Perceptions of organizational politics Scale: development and construct validation" 55, ss. 193-205.
- Kacmar, K.M. ve Carlson, D.S. (1997) Further Validation of The Perceptions of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample Investigation 23/5 ss: 627-658.
- Kaplan, HB (1975). Self-attitudes and deviant behavior. Pacific Palisades: Goodyear.
- Karakuş, G. ve Aykan, E. (2022) "Örgütlerde politika algılamalarının sapkın örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri: Pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 36 ss: 63-82.
- Kızanlıklılı, M.M., Koç, H., Kılıçlar, A. (2016) "Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" 8/4 ss: 488-504.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. Journal of Applied Psychology, 65, 440-452.
- Kocabıyık, O.O. (2014). " Benlik ve Ahlaki Kimlik" Değerler Araştırma Dergisi. 12(27), 261-280.
- Kumar, P. Ve Ghadially, R. (1989) "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations" ss. 305-314.
- Laswell, D., Kaplan, A. (1950) Power and Society, Yale University Press, New Haven.
- Luthans F, Luthans BC., Luthans KW.(2021), Organizational Behavior, 14th ed.
- Matherne, C. F. (2009). The Relationship Between Moral Identity Congruence And Extra-Role Behaviors in Organizational Settings. Doktora Tezi. Mississippi State University: Mississippi
- Mayes, T. Ve Allen Robert W. (1977) "Toward A Definition of Organizational Politics", Academy of Management Review, Vol.2, No.4, ss.672– 678.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M. ve Kriska, S. D. (2002), "Field study investigation of applicant use of influence tactics in a selection interview", The Journal of Psychology, 136, 383- 398.
- Metofe, P.A. (2017). "Antecedents of Deviant Work Behavior: A Review of Research" 3(5). 1-4.
- Miley, K. K., O'Melia, M. and DuBois, B. (1998). Generalist Social Work Practice: An Empowering Approach. Boston: Allyn & Bacon
- Mintzberg, H. (1983). Power in and Around Organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.



- Muchinsky, P.M. ve Cullbertson, S.S. (2016). *Psychology Applied to Work*. ss: 549
- Neath, J. and Schriener, K. (1998). "Power to People with Disabilities: Empowerment Issues in Employment Programming" *Disability & Society*, 13 (2): 217-228.
- Noddings, N. (2006). *Eğitim ve Mutluluk*. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. and Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Öztürk, Z., & Teber, S. (2006). "Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma havacılık komutanlığı örneği" *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, ss: 67-91.
- Porter, L.W., Allen, R.W. & Angle, H.L. (1981). The politics of upward influence in organizations (pp. 109-149) in L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 3). Greenwich, CT: JAI Press.
- Preffer, J. (1981). *Power in Organization*, A. Division of Harper Collins Publishers, New York, ss.179-197.
- Punia, B.K. ve Rana, H. (2013). "correlates, antecedents and implications of deviant workplace behaviour: A review" ss: 98-103.
- Raelin, J.A. (1984). "An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals" *Academy of Management Review* 9(3) ss: 413-427.
- Raelin, Joseph A. (1994). Three scales of professional deviance within organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 483-501.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2012) "Essentials of Organizational Behavior" 11th ed.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S.L. ve Greenberg, J. (1998). Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and dilemmas in the Study of Workplace Deviance. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998).1.
- Romm, T., Drory, A. (1988, 6). Political Behavior in Organizations - A Cross-Cultural Comparison. *International Journal of Value-Based Management*, 1(2), 97-113.
- Russell, B., (2004) *Power: A Social Analysis*, Allen ve Unwin, London.

- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 513-540.
- Skarlicki, D. P., ve Rupp, D. E. (2010). Dual processing and organizational justice: The role of rational versus experiential processing in third-party reactions to workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 944-952.
- Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635–637.
- Spector, PE ve Fox, S. (2002). “ An emotion-centered model of voluntary work behavior Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior” *Human Resource Management Review*. 12 (2), 269-292.
- Spinrad, T. L., Losoya, S. H., Eisenberg, N., Fabers, R., A., Shepard, S.,A., Cumberland, A., Guthrie, I. K. ve Murphy, B. C. (1999). The relations of parental affect and encouragement to children’s moral emotions and behaviour. *Journal of Moral Education*, 28(3), 323-337.
- Spreitzer, G. M. ve Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*. 47(6):828-847.
- Steensma, H. (2007). “ Why managers prefer some influence tactics to other tactics: A net utility explanation” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. ss: 355-362.
- Stets, J. E., & Carter, M. J. (2006). *The Moral Identity: A Principle Level Identity*. K. A. McClelland, & T. J. Fararo içinde, Purpose, Meaning, and Action(s). 293-316). New York: Palgrave Macmillan
- TDK Sözlüğü (2021) Politika kavramı, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (2021).
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. ve Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 26(3), 229-245.
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*. 7(2):151-165.

- Vigoda E, Cohen A (2002) Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research* 55(4): 311-324.
- Wangui, P. ve Muathe, SMA. (2014) ‘‘ A Critical Review of Literature on Organizational Politics and Work Outcomes’’*The International Journal Of Business & Management*’’ 12(2) ss. 158-165.
- Warren DE (2003) Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review* 28(4): 629.
- Weaver, G. R. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies*, 27(3), 341-68.
- Weber, M. (1986) *Sosyoloji Yazıları*, (Çev. Parla T.), Hürriyet Vakfı Yay., İstanbul.
- Wickenberg, J. Ve Kylene, S. (2004) ‘‘How Frequent is Organizational Political Behavior Ss. 1-12.
- Yukl, G., Guinan, P.J., ve Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organization Studies*, 20(3), 272-296.

## EKLER

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE SAPKIN DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞANIN AHLAKİ KİMLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN ANALİZİNE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, konaklama işletmelerinde “**Algılanan örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolü**” başlıklı araştırmanın uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, **size ve işletmenize ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır**. Araştırmaya ayırdığınız zaman, gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Aycan KALFAOĞLU

Prof. Dr Hakan Vahit ERKUTLU

A. Örgütsel Politika Algısı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Politika Algısı ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım otelde hak edenden ziyade iltimas gösterilen (kayırlan) kişiler öne çıkar	1	2	3	4	5
2.Çalıştığım otelde her şeye "evet efendim" diyenlere yer yoktur; amirlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya konulması istenir	1	2	3	4	5
3.Çalıştığım otelde alışanlar kurumsallaşmış (yerleşik) fikirleri eleştirse bile dobra dobra konuşmaya teşvik edilir.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım otelde kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır	1	2	3	4	5
5.Çalıştığım otelde çalışanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan özgürce konuşamaz	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım otelde sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım otelde genellikle en çok çalışanlar terfi eder	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım otelde çalışanlar,terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırırlar	1	2	3	4	5
9.Çalıştığım otelde tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm	1	2	3	4	5
10.Çalıştığım otelde kimsenin meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan vardır	1	2	3	4	5
11.Çalıştığım otelde işletme kurallarıyla bağdaşmayan bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamıyorum	1	2	3	4	5
12.Bu otelde çalıştığım dan beri terfi ve zamlarla ilgili mevzuatların birisinin çıkarları doğrultusunda kullanıldığını görmedim	1	2	3	4	5

B. Örgütsel sapkın davranışlar ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Sapkın Davranışlar ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş yerine ait bir eşyayı izinsiz olarak dışarı çıkardığım oldu.	1	2	3	4	5
2. İş yerinde çalışmak yerine farklı düşüncelere ve hayallere dalarak çok zaman harcadığım oldu.	1	2	3	4	5
3. İşle ilgili yaptığım bir harcamanın geri ödenmesi esnasında daha fazla para alabilmek için harcamayı belgeleyen faturada doğru olmayan bildirimde bulunduğum oldu.	1	2	3	4	5
4. İş yerinde çalışmaya, kabul edilen süreden daha sık ve daha uzun bir şekilde mola verdiğim oldu.	1	2	3	4	5
5. İş yerine izinsiz olarak geç geldiğim oldu	1	2	3	4	5
6. İş ortamını dağıttığım oldu	1	2	3	4	5
7. Yöneticilerin talimatlarını göz ardı ettiğim oldu	1	2	3	4	5
8. İş yerinde bilinçli olarak çalışabileceğimden daha yavaş bir şekilde çalıştığım oldu					
9. İş yeri ile ilgili gizli bir bilgiyi yetkili olmayan biçimde kullandım	1	2	3	4	5
10. Çalışırken yasal olmayan bir ilaç veya alkol tükettiğim oldu	1	2	3	4	5
11. İşimi yaparken az çaba gösterdiğim oldu	1	2	3	4	5
12. İş yerimde fazla mesai ücreti alabilmek için işleri uzattığım oldu	1	2	3	4	5

C. Ahlaki Kimlik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Duyarlı, şefkatli, adil, arkadaş canlısı, cömert, yardımsever, çalışkan, dürüst, kibar

Bu özelliklere sahip olan insan, siz olabilirsiniz ya da bir başkası olabilir. Bir an için, bu özelliklere sahip bir insanı zihninizde canlandırınız. Bu insanın nasıl düşüneceğini, nasıl hissedeceğini ve nasıl davranışlar sergileyeceğini hayal ediniz. Bu insanın nasıl biri olacağına ilişkin belirgin bir imge oluşturabildiyse, aşağıdaki soruları cevaplayınız.

Ahlaki Kimlik ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu özelliklere sahip bir insan olmak bana kendimi iyi hissettirirdi. (inter)	1	2	3	4	5
2. Bu özelliklere sahip biri olmak, kimliğimin önemli bir parçasıdır. (inter)	1	2	3	4	5
3. Bu özelliklere sahip olan biri olsaydım utanç duyardım. (3/inter) R	1	2	3	4	5
4. Bu özelliklere sahip biri olmak, benim için aslında önemli değildir. (inter/4) R	1	2	3	4	5
5. Bu özelliklere sahip biri olmayı çok arzularım. (5/İnter)	1	2	3	4	5
6. Sıklıkla bu karakterlere sahip olduğumu gösteren ürünler satın alırım	1	2	3	4	5
7. Sıklıkla, bu özelliklere sahip biri olduğumu gösteren kıyafetler giyerim. (7/symb)	1	2	3	4	5
8. Boş zamanlarımda yaptığım şeyler (örn. hobiler), açık bir biçimde bu özelliklere sahip biri olduğumu gösterir. (8/symb)	1	2	3	4	5
9. Okuduğum kitap ve dergi türleri, beni bu özelliklere sahip biri olarak yansıtır. (9/symb)	1	2	3	4	5
10. Belirli kurumlardaki üyeliklerim, bu özelliklere sahip biri olduğumu diğer insanlara gösterir. (10/symb)	1	2	3	4	5
11. Bu özelliklere sahip biri olduğumu, diğer insanlara gösterecek etkinliklere aktif olarak katılırım. (11/symb)	1	2	3	4	5

### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

<b>1. Cinsiyetiniz</b> <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	<b>2. Medeni durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>3. Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 20 yaş ve aşağısı <input type="checkbox"/> 21-25 arası <input type="checkbox"/> 26-30 arası <input type="checkbox"/> 31-35 arası <input type="checkbox"/> 36 yaş ve üzeri	<b>4. Eğitim Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Fakülte ve dengi okul <input type="checkbox"/> Master ve Doktora
<b>5. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?</b> <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	<b>6. İşletmedeki konumunuz</b> <input type="checkbox"/> Departman müdürü <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> İşgören <input type="checkbox"/> Diğer.....(belirtiniz)
<b>7. Çalıştığınız Departman</b> <input type="checkbox"/> Önbüro <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek <input type="checkbox"/> Diğer.....(belirtiniz)	



