

**Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik
Dayanıklılığın Düzenleyici Rolü**
(The Moderating Role of Psychological Resilience on The Relationship Between
Perceived Organizational Politics and Organizational Silence)

Hakan Vahit Erkutlu¹

Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi

Nevin Soyumert²

Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütsel politika algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolünü araştırmaktır. Bu çalışmanın örneklemini Manisa'nın Alaşehir ilçesindeki belediye idari kadrosunda çalışan ve kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılan 211 işgören oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçları, algılanan örgütsel politika ile çalışanın örgütsel sessizlik düzeyi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ancak çalışanın psikolojik dayanıklılık düzeyinin örgütsel politika ile çalışanın örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki pozitif ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel politika algısı, Örgütsel sessizlik, Psikolojik dayanıklılık.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between perceived organizational politics and organizational silence and the moderating role of psychological resilience on that relationship. The sample of this study consists of 211 employees from Alaşehir Municipality (Manisa, Turkey) chosen by random method. Results of the study revealed that perceived organizational politics was positively and significantly related to organizational silence. In addition, it was not found that psychological resilience had a moderating effect on the positive relationship between perceived organizational politics and organizational silence.

Key words: Perceived organizational politics, Organizational silence, Psychological resilience.

1. GİRİŞ

Günümüzde küresel rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde insan kaynağına verilen önem artmıştır. Örgütlerde yönetim kademelerinde bulunanlar iş görenlerin verimliliklerini ve çalışma hayatının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek bütün etkenlerin ortadan kaldırılması için çaba harcamaktadırlar. Ancak yine de örgütlerde insan kaynaklı birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel politika bu sorunların başında gelmektedir. Yoğun

¹ Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Prof. Dr.

² Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İşletme ABD, Yüksek lisans öğrencisi

politikaların yaşandığı bir örgütsel ortamda bulunan iş gören, çalışma ortamında politikanın içerisinde yer alan yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından rahatsız edilmekte, bunun sonucunda işe geç gelme, işten kaytarma, işi bırakma, sessizlik, uzun süreli izin alma gibi örgütsel etkinliği azaltacak davranışlara yönelebilmektedir.

Bu çalışmanın bir diğer değişkeni olan psikolojik dayanıklılık, algılanan örgütsel politikanın örgüte ve iş görenlere yönelik olumsuz etkilerini azaltabilecek bir kavram olarak değerlendirilebilir. Psikolojik dayanıklılık kişinin bir tehlike ile yüz yüze kaldığında, kişinin o duruma adapte olabilmelerini sağlayan özellikler ve koruyucu mekanizmaların tümü olarak tanımlanabilir (Benard, 1991). Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan kişiler için örgütte karşılaşılan engeller çözülemeyecek bir durum olmaktan çıkarak, kişisel gelişim için bir fırsat haline dönüşebilir.

Örgütsel sessizlik çalışmamızın diğer bir değişkenidir. Bu kavram işgörenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bilmesine rağmen kasıtlı olarak susması olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). İşgörenin örgütsel sessizliğine yol açan faktörler arasında örgütsel ve kişisel değişkenler yer almaktadır. Örneğin yapılan araştırmalarda örgütsel değişkenlerden olan algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik ile arasında pozitif (Khalid ve Ahmed, 2016; Liang ve Wang, 2016), kişisel değişkenlerden olan pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif (Dağtekin, 2017; Yu ve Lui, 2016) bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmada amacımız psikolojik dayanıklılığın, örgütsel politika algısı ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Örgütsel davranış literatüründe algılanan örgütsel politika ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolünün incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışma bu özelliğiyle de literatürdeki bu boşluğu dolduracaktır.

Çalışma kapsamında cevabı aranan araştırma sorusu ise algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolü var mıdır? biçimindedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

2.1. Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Sessizlik

Günümüzde örgütsel davranış alanındaki en popüler konulardan birisi olan örgütsel politika; kişinin kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek örgüt çıkarlarını ikinci plana atması olarak tanımlanabilir (Andrews ve Kacmar, 2001, s. 308). Örgütsel amaçlara ulaşmak için uğraşan bireyler kendi çıkarlarını ön plana koyabilirler. Bu durum örgütlerde politik faaliyetlere yol açabilir. Politik faaliyetlerin yüksek olduğu kurumlarda kişi yönetici veya iş arkadaşlarının hareketlerini kişisel algılayarak politik bir tavır sergileyebilir. Yönetici ve iş arkadaşlarına ek olarak, politik davranışı özendirilen örgütsel uygulamaların varlığı da iş gören tarafından kişisel bir şekilde değerlendirilebilir. Bu durum sonucunda daha yüksek örgütsel politika algısı oluşabilir. Dolayısıyla örgütsel politika algısı tamamen kişinin algılama şekli ile ilgilidir (Ferris *vd.*, 1999, s. 1095).

Örgütsel politika algısının yüksek olduğu örgütlerde sıklıkla karşılaşılan politik davranışlar arasında; “gözdağı verme ve azarlama gibi yollarla gerçekleşen baskı, toplantılarda gücü elinde tutan yöneticilerin fikirlerini destekleme ve onlarla iyi ilişkiler kurmaya dayalı yağcılık, diğer bireyleri kendi çıkarlarını egemen kılmak için mantıklı argümanlarla ikna etme, yüksek konumdaki bireylerin desteğini alma, koalisyonlar kurma, izlenim yönetimi, bilgi

gücünü elinde tutma ve kontrol etme, karşı tarafı değerleri kullanarak etkileme, arkadaşlık ilişkilerinden yararlanarak kendisine iyilik yapılmasını talep etme, farklı düşüncelere sahip olan bireyleri transfer veya terfi ettirme, muhalif görüşteki insanları dışlama, emir-komuta yetkisine sahip pozisyonlara geçme, bölmek ve yönetmek, diğerlerini suçlamak ve diğerlerine saldırmak” örnekleri verilebilir (Bozkurt ve Doğan, 2013, s. 418).

Ferris ve arkadaşları (1989), araştırmalarında örgütsel faktörlerin, kişisel faktörlerin ve iş çevresi faktörlerinin algılanan örgütsel politikadan etkilendiğini bulmuşlardır. Örgütsel politika algısı işe bağlılık, iş gerginliği, iş tatmini ve işten ayrılma davranışı gibi örgütsel sonuçları etkilemektedir.

Örgütsel politika ile ilgili bir çalışmada İşcan (2005) örgütsel politika algısının iş görenlerin örgütsel adaletsizlik algısına yol açtığını bulmuştur. Benzer biçimde Kacmar vd. (1999), İşcan (2005), Daskin ve Tezer (2012) ve Başar, Varoğlu’na (2016) göre, işgörenlerin örgütsel politika algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka çalışmada Erkutlu (2015) algılanan örgütsel politika ve psikolojik iyi olma düzeyi arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Yine Gülova ve Eryılmaz’a (2017), göre örgüt iklimi ve alt boyutları ile algılanan örgütsel politika ve alt boyutları arasında negatif yönlü yüksek bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Arat ve Karacaoğlu (2019), yaptıkları çalışmalarında iş görenlerin örgütsel politika algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermişlerdir.

Örgütsel sessizlik ile yapılan çalışmalardan Gül ve Özcan’ın (2011), araştırmasında mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, deneyim eksikliği, yalnızlaşma ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır. Çatır ve Tayfun’a (2013), göre işgörenlerin performansı ile kuruluşun yararı için sessizlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka çalışmada Acaray ve Ali (2014) örgüt kültürü tipleri, örgütsel sessizlik türleri ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Harbalioğlu ve Kılıçlar (2014), yaptıkları çalışmada iş görenlerin çoğunun, açıkça konuştuğu zaman, kötü muameleye maruz kalabilme ve işini kaybetme olasılığının artması ile örgütteki diğer insanlar tarafından desteklenmeme korkusu nedeniyle sessiz kalabildiklerini bulmuşlardır.

Örgütlerde politika algısının yüksek olması örgütsel sessizlik kavramını etkilemektedir. Örgütsel sessizlik kavramı literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bu kavram üzerine yapılmış araştırmalar sınırlı olup konuyla ilişkili öncü çalışmaların ilki, Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalara dayanarak iş gören sessizliğini “değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeler ve düşüncelerini esirgemesi” biçiminde tanımlamamız mümkündür (Çakıcı, 2008, s. 118; Gül ve Özcan, 2011). Morrison ve Milliken’a (2000) göre sessizlik örgütlerde yaygın olarak bulunmaktadır. İş görenler kendilerince mantıklı olduğunu düşündükleri bazı sebeplerden dolayı sessiz kalabilmektedirler. Bu nedenler arasında; eğer konuşursa başına problem açılacağı korkusu, sevdiği iş arkadaşlarını koruma ve kollama isteği, konuşursa kendi yaptığı işle ilişkili kendisine daha fazla sorumluluk ve görevlerin verilebileceğini düşünmesi, yöneticiden korkması vb. sayılabilir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel sessizlik ile ilişkili olarak dünyanın en büyük enerji işletmelerinden biri olan Enron’un 2001 yılında yaşadığı “Enron Skandalı” nı örnek gösterebiliriz. Enron Skandalı basında uzun süre yer almıştır. Medya pek çok Enron işgörenini işletme faaliyetleri ile ilgili endişeli olduğunu, ancak bu endişelerini patronlarına söylemekten korktuklarını yazmıştır. İşletme başkan yardımcısının aktardığına göre, “Enron’da göz korkutma kültürü bulunmaktaydı. Bundan dolayı hiç kimse bu işletmede yaşanan etik olmayan

durumları ortaya çıkarmak için kendini yeterince güvende hissetmedi". Bu olay, iş görenlerin problem ve endişelerini açıkça söyleme konusunda rahatsız olabilecekleri ve bu nedenle sessiz kalabileceklerinin bir göstergesidir (Milliken *vd.*, 2003, s. 1454). İş görenler örgütün felaketine tanıklık etmelerine rağmen sessiz kalarak örgütün yok oluşuna imza atmışlardır.

Literatür incelemesi sonucunda algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasında pozitif (Khalid ve Ahmed, 2016; Liang ve Wang, 2016; Hua ve Yang, 2018) ilişki bulunmaktadır. Bir başka deyişle iş görenlerin örgütsel politika algıları yüksek olduğunda örgüt içerisinde sessiz kalma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu bağlamda çalışmamızın ilk hipotezi aşağıdaki gibi olacaktır;

Hipotez 1: Örgütsel politika algısı ile işgörenin örgütsel sessizlik düzeyi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. Psikolojik Dayanıklılığın Algılanan Örgütsel Politika İle İşgörenin Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

Psikolojik dayanıklılık, zorluklar ve problemlerle karşılaşıldığında, başarı elde etmek için bireyin kendisini toparlaması, başarıya odaklanması ve bu yolda amacını sürdürmesi olarak tanımlanabilir (Richardson,2002).

Psikolojik dayanıklılık kişinin bir tehlike ile yüz yüze geldiğinde, o duruma adapte olmasını sağlayan özellikler ve koruyucu mekanizmaların tümüdür (Benard, 1991). Bu nedenle psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bir kişi yaşadığı olumsuz olaylar karşısında değişime kolay uyum sağlayabilir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan işgören, örgütteki politika algısının getirdiği olumsuzluklarla da mücadele ederek, çalışma ortamını kendisi açısından daha iyi bir noktaya getirebilir. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık örgütsel politika algısının meydana getirebileceği travmayı da etkileyebilir. Ayrıca örgütte yaşanan olumsuzluklar karşısında iş gören sessiz kalmayı tercih etmeyip, örgütteki sessizliği kırmaya yönelik tutum ve davranışlar sergileyebilir.

Örgütsel davranış literatüründe psikolojik dayanıklılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen fazla araştırma bulunmamaktadır. Araştırmacılar genellikle psikolojik dayanıklılık ile ilişkili bir kavram olan psikolojik sermaye kavramını çalışmışlardır. Psikolojik sermaye, "bir bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu" olarak tanımlanabilir. Bu kavram, "zor görevleri başarıyla tamamlamak için yeterli gayreti gösterme ve sorumluluk almak için öz yeterlilik duygusu ve genellikle pozitif bir bakış açısına sahip olması, hedeflere ulaşma ve başarılı olma bağlamında umutlu olması, sorunlar ve zorluklarla karşılaştığında bunlarla mücadele edebilme dayanıklılığına sahip olması biçiminde tanımlanabilir" (Luthans *vd.*, 2007). Psikolojik dayanıklılık psikolojik sermayenin boyutlarından birisidir. Borouki *vd.* (2017), Dağtekin (2017), ile Yu ve Lui (2016) yaptıkları araştırmalarında psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Dolayısıyla iş görenin psikolojik sermayesi ne kadar yüksekse örgütsel sessizlik o kadar az olacaktır.

Psikolojik dayanıklılık konusunda yapılan çalışmalardan Çetin ve Basım'ın (2011), araştırmasına göre psikolojik dayanıklılık ve iş tatmini, örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Başka bir çalışmada Tümlü ve Receptoğlu'ye (2013), göre psikolojik dayanıklılık ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Çelenk ve Özkoç'a (2019) göre, psikolojik dayanıklılık ve iş ve yaşam arasındaki etki düşük düzeyde ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Özsüzer'e (2019), göre bireyin psikolojik dayanıklılık düzeyi yükseldikçe tam katılım ve müşteri odaklı çalışma olgusu artmaktadır. Psikolojik dayanıklılık konusunda

yapılan bir başka çalışmada Şenol ve Üzüm (2020), üretim karşıtı iş davranışları ile psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulmuştur. Yani iş görenin psikolojik dayanıklılık düzeyi arttığı zaman daha az üretim karşıtı davranışlarında bulunmaktadır.

Psikolojik olarak dayanıklı iş görenler mücadeleci, dirençli, özgüvenli ve örgütsel olaylara olumlu perspektiften bakarken; sorunlar ve zorluklarla karşılaştığında bunlarla mücadele edebilme dayanıklılığına yeterli derecede sahip olmayan, dayanıklılık eşiği düşük iş görenler ise pes eden ve çabuk tükenen, sorunlarını aşmakta zorlanan, özgüven problemleri yaşayan ve olaylara olumsuz açıdan bakan kişiler olarak görülebilir. Bu nedenle sürekli kaygı ve gerginlik duyan ya da duymaya eğilimli düşük psikolojik dayanıklılığa sahip iş görenler, örgütteki çoğu olayı, faaliyetini ya da iletişimi örgütsel politikanın bir parçası olarak görebileceklerdir. Yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip iş görenler ise daha az kaygı, gerginlik yaşayacak ve örgüt içerisinde karşılaştığı çeşitli faaliyetleri örgütsel yaşamın doğal bir sonucu olarak görecektir. Bu araştırmalardan yola çıkarak yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip iş görenler buldukları örgütlerde daha düşük düzeyde örgütsel politika algılayacakları varsayılabilir. Dolayısıyla yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılığa sahip olan iş görenler daha az örgütsel politika algısına sahip olup örgütlerde kendilerini ilgilendiren ya da görevleri ile ilgili olan konularda daha çok söz söyleme eğiliminde olacaklardır. Buna karşın sorunlar ve zorluklarla karşılaştığında bunlarla mücadele edebilme dayanıklılığına yeterli derecede sahip olmayan, dayanıklılık eşiği düşük iş görenler örgütsel politikanın varlığını daha çok hissedecekler, gerek yöneticilerinden korktukları, çevrelerinden gerekli destek ve saygıyı alamadıkları için gerekse kendilerini ve çalışma arkadaşlarını koruma amacıyla daha fazla sessizlik davranışında bulunabileceklerdir. Bu varsayımlardan yola çıkarak çalışmamızın 2. Hipotezini aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

Hipotez 2: İşgörenin psikolojik dayanıklılığının algılanan örgütsel politika ile işgörenin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkisi vardır. Bir diğer ifade ile düşük psikolojik dayanıklılık örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif bir ilişkiyi artırıcı yönde düzenleyici bir etki yapacaktır.

3. YÖNTEM

Çalışmanın örneklemini Manisa'nın Alaşehir ilçesindeki belediye idari kadrosunda çalışan ve kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılan 211 işgören oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anket tekniği ile toplanmıştır.

İşgörenlerin örgütsel politika algısı Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen ve 12 maddeden oluşan "Örgütsel Politika Algı Ölçeği" ile ölçülmüştür. Ankete verilen yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişmektedir. Anketin güvenilirlik katsayısı 0,94'dur.

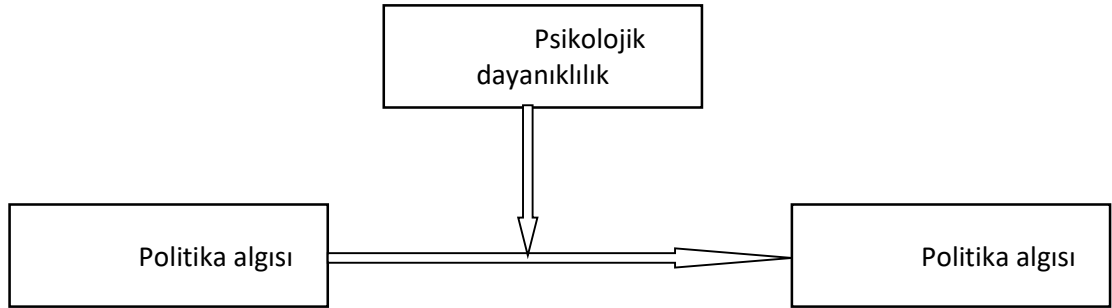
Araştırmada örgütsel sessizliği ölçmek için Benlier ve Yıldırım (2017) tarafından geliştirilen 18 maddelik ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar her maddeyi "Hiçbir zaman" ile "Her Zaman" arasında değişen 5'li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirmişlerdir. Ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha) 0,85'dir.

Araştırmada işgörenlerin psikolojik dayanıklılık algısını ölçmek amacıyla Çetin ve Basım (2012) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeğinin 7 maddeden oluşan psikolojik dayanıklılık boyutu ölçeği kullanılmıştır. Ölçümler beşli Likert tipi ölçekle gerçekleştirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin 0,86 değeri ile güvenilir olduğu görülmüştür.

Çalışmadaki Manisa'nın Alaşehir ilçesindeki belediye idari kadrosunda çalışanlara toplam 250 adet seti bırakılmış olup bunlardan 211 tanesi analiz için kullanılabilir durumda geri alınmış olup anketlerin geri dönüş oranı %84'tür. Araştırmaya katılan işgörenlerin %91,5'i erkektir. Deneklerin ortalama yaşı 39.18; ortalama kıdem süresi 9.27 yıldır.

Söz konusu düzenleyici etkiyi gösteren araştırma modeli Şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



4. BULGULAR

Örgütsel politika ölçeğinin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve varimax eksen döndürmesi tekniği kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi neticesinde, Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin, 91 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Barlett küresellik testinin anlamlı olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. Faktör analizinde özdeğerlerin (eigenvalues) 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Faktör analizi neticesinde tek faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörün açıkladığı varyanslar dikkate alınarak tek faktörlü yapının uygun olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, 1 maddenin, 5'in altında faktör yüküne sahip olduğu gerekçesiyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Yeniden yapılan faktör analizi sonucunda 11 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %65'ini açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin, 6'nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin 11 maddeden oluşan tek faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 18 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin tek boyut altında toplandığı ve üç maddenin analiz dışı kaldığı, KMO örneklem yeterlilik değerinin, 88 ile faktör analizi için uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranının yaklaşık %60 düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle bu araştırmanın verileri ile yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; tek boyutlu orijinal yapıyı yansıttığı veya yapı geçerliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre 7 maddeden oluşan psikolojik dayanıklılık ölçeğinin tek boyut altında toplandığı, KMO örneklem yeterlilik değerinin, 86 ile faktör analizi için uygunluk

gösterdiği tespit edilmiştir. Psikoloji dayanıklılık ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranının yaklaşık %63 düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle bu araştırmanın verileri ile yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; tek boyutlu orijinal yapıyı yansıttığı bir başka ifade ile yapı geçerliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkilere dair bulgular ve analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. Araştırmalarda, analizi yapmaya geçmeden önce toplanan verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek büyük önem taşımaktadır. Çünkü kullanılacak testler, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine göre farklılaşmaktadır. Dağılımın normal olup olmadığından söz edilebilmesi için, alan-yazında önerilen yöntemlerden olan çarpıklık ve basıklık değerleri ile veriler test edilmiştir (Çokluk *vd.*, 2012; Gürbüz ve Şahin, 2014). Normal olarak dağılım gösteren bir verinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012). İlgili literatürden hareketle bu araştırmada yer alan ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 değerleri arasında olması ve verilerin normal dağılım göstermesi analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına yol açmıştır.

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Amos ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) de yapılmıştır. DFA sonucunda verilerin ölçeklerin tek boyutlu yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA
			< 5	≥ ,90	≥ ,85	≥ ,95	≥ ,90	≤ 0,08
Algılanan örgütsel politika	73,13	35	2,09	,90	,85	,95	,990	,08
Psikolojik dayanıklılık	13,61	7	1,94	,97	,93	,99	,98	,06
Örgütsel sessizlik	212,04	92	2,31	,90	,88	,95	,90	,07
Tek Faktörlü Yapı								
Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiştir.								

Tablo 2’deki ortalama değerleri sütununa bakıldığında çalışanların örgütsel politika algılarının ortalamasının 2,89 olduğu ve çalışan personelin ara sıra politik davranış algılama eğiliminde olduklarını belirttikleri görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık ile ilgili ifadelerle verilen yanıtların sonucunda 3,53 değeri ile ortalamanın üzerinde değere yakın bir dayanıklılık sergilediklerinden söz edilebilir. Çalışanların son olarak örgütsel sessizlik düzeyleri bakımından da 3,00 ortalama ile ortalamanın üzerinde bir sessizlik davranışı gösterdiklerinden bahsedilebilir. Değişkenler arasındaki ilişkilere dair Tablo 2’ye bakıldığında örgütsel politika ile psikolojik dayanıklılık arasında (0,047) düzeyinde pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Yine Tablo 1’de örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasında da (0,34,

$p < 0.01$) ile pozitif yönlü orta düzey bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu durum örgütsel politikaya dair algı düzeyinin örgütsel sessizlik ile birlikte yani aynı yönde hareket etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Son olarak psikolojik dayanıklılıkla örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ama çok zayıf bir ilişki (0,090) ortaya koyduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişken	Ort.	Std. S.	1	2	3	4	5
1. Yaş	39,18	7,906					
2. Cinsiyet	1,09	,280	-,140*				
3. Kıdem	9,27	6,778	,464**	,020			
4. AÖP	2,89	,429	-,021	-,225**	-,089		
5. PD	3,53	,652	-,145*	,176*	-,101	,047	
6. ÖS	3,00	,509	-,054	,031	,029	,338**	,090

$n = 211$.

* $p < .05$, ** $p < .01$

AÖP: Algılanan örgütsel politika, PD: Psikolojik dayanıklılık, ÖS: Örgütsel sessizlik

Çalışmanın 1. hipotezinde çalışanlar tarafından algılanan örgütsel politikanın çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini pozitif yönde etkilediği öngörülmektedir. Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki etkisini (Hipotez 1) incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile öncelikle ilk aşamada demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş ve kıdem) etkisi kontrol edilmiş, daha sonra algılanan örgütsel politikanın etkisine bakılmıştır. Analize ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 3’de görüldüğü üzere demografik değişkenlerin etkisi kontrol edildikten sonra algılanan örgütsel politika değişkeninin örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlıdır ($\beta = 0.368$, $p < 0.001$; $R^2 = 0.134$; $F = 7.987$, $p < 0.001$). Dolayısıyla 1. Hipotez doğrulanmıştır. Bir diğer ifadeyle çalışanlar tarafından algılanan örgütsel politika düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri artmaktadır.

Tablo 3: Örgütsel sessizlik Düzeyi için Regresyon Analizi a

Örgütsel sessizlik		
Aşamalar		
Değişken	1	2
Yaş	-,082	-,076
Cinsiyet	,018	,101
Kıdem	,067	,095
Örgütsel politika algısı		,368***
R^2	,007	,134
Düzeltilmiş R^2	-,007	,117
F	,480	7,987***
ΔR^2	,007	,127

^a n = 211.

*** p < .001.

Çalışmanın 2. Hipotezinde algılanan örgütsel politikanın ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında ilişkide çalışanın psikolojik dayanıklılık düzeyi düzenleyici değişken olarak öngörülmektedir. Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin düzenleyici rolünün testinde, bu değişken ile bağımsız değişkenin etkileşiminin (interaction term) bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Buna göre ilk aşamada bağımsız değişken olarak algılanan örgütsel politika ve ikinci aşamada düzenleyici değişken olarak çalışanın psikolojik dayanıklılık düzeyi analize katılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin son aşamasında ise etkileşim terimleri analize eklenmiştir. Buna göre Tablo 4'den de görülebileceği gibi, bağımsız değişken olan algılanan örgütsel politika ve düzenleyici değişken olan çalışanın psikolojik dayanıklılık düzeyinin çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki etkisi anlamlıdır (sırasıyla $\beta = 0.955$, $p < 0.01$ ve $\beta = 0.800$, $p < 0.05$). Etkileşim terimlerinin analize eklendiği son aşamada etkileşim terimlerinden örgütsel politika algısı x çalışanın psikolojik dayanıklılık düzeyi ($\beta = -0.984$) anlamlı değildir. Bu durum Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan düzenleyici değişken koşulunu sağlamamaktadır. Hipotez 2 doğrulanmamıştır. Buna göre, çalışanın psikolojik dayanıklılık düzeyi örgütsel politika algısı ile çalışanın örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip değildir.

Tablo 4: Örgütsel politika algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide çalışanın psikolojik dayanıklılık düzeyinin düzenleyici değişken rolü için hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ^a

Değişken	Örgütsel sessizlik		
	1	2	3
Örgütsel politika algısı (AÖP)	,338***	,335***	,955**
Psikolojik dayanıklılık (PD)		,074	,800*
ÖPA x PD			-,984
<i>R</i> ²	,114	,120	,134
Düzeltilmiş <i>R</i> ²	,110	,111	,121
<i>F</i>	26,977***	14,153***	10,668***
ΔR^2	,114	,005	,014

^a *n* = 211.

* *p* <.05, ** *p* <.01, *** *p* <.001.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın sonuçları, algılanan örgütsel politika ile çalışanın örgütsel sessizlik düzeyi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ancak çalışanın psikolojik dayanıklılık düzeyinin örgütsel politika ile çalışanın örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki pozitif ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

Birey açısından elde edilebilecek çıkarlar nedeniyle politik olmak ve politik davranışlar sergilemek yaşam sahnesinde olduğu gibi örgütsel yaşamda da kaçınılmaz gerçeklerden birisini oluşturmaktadır. Özellikle günümüz dünyası için bu durum daha da belirgindir. Gün geçtikçe daha belirsiz ve karmaşık bir çevrede, sürekli değişmeye zorlanarak varlığını devam ettirmeye çalışan örgütler için, ortam daha da politik bir hale gelmektedir. Bu belirsiz ve karmaşık çevreye, örgütlerin sınırlı kaynaklarla faaliyet göstermeye çalışmaları da eklenince, bireyler açısından gücü kullanmak ve etkileme araçlarından yararlanmak neredeyse zorunlu bir hale gelmektedir. Örgütteki bireylerin kendi istek ve beklentileri doğrultusunda daha fazla kaynağa sahip olmak istemesi; bütçelerin, görev ve sorumlulukların, ücret ve terfilerin paylaşılması konusunda bireyleri karşı karşıya getirmekte ve bu da kaçınılmaz bir güç mücadelesi yaratmaktadır. Bu şekilde güç, mevki, başarı elde etmek ve sürekli olarak daha fazla kazanmak isteyen bireylerin yer aldığı örgütler de politik süreçlere açık olmaktadır. Örgütsel politikanın bireyler üzerinde daha fazla stres ve tükenmişlik yarattığı ve bununda bireyin örgütsel sessizlik düzeyini olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir (Gadot ve Talmud, 2010: 2833).

Bu bulgulara göre işgörenin psikolojik olarak dayanıklılığı örgütsel politika algısının artmasına ya da azalmasına yol açmamaktadır. Hem düşük hem de yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip olan işgörenler buldukları örgütlerde örgütsel politikanın varlığını ve düzeyini benzer biçimde algılayacaklardır. Bu durum Tablo 2’de algılanan örgütsel politika ile psikolojik dayanıklılık arasındaki korelasyonda da görülmektedir. Aralarında anlamlı bir ilişki gözükmemektedir. Sadece örgütsel politikanın kendilerine getirebileceği tehdit ve zorluklarla baş edebilmeleri açısından fark bulunacaktır. Yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip olan

işgörenler örgütlerdeki politik davranışların olumsuz yanları ile kolayca mücadele edebilecekken, düşük psikolojik dayanıklılığa sahip işgörenler bu konuda daha dirençsiz olacaklardır. Benzer biçimde psikolojik dayanıklılık düzeyi örgütsel sessizlik arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bir başka deyişle psikolojik dayanıklılığın yüksek veya düşük olması sessizliği etkilememektedir. Örgütlerde psikolojik dayanıklılıktan ziyade örgütsel sessizliğe neden olan ve işgörenlerin kendilerince daha büyük önem attıkları nedenler bulunabilir. Örgütsel adalet düzeylerinin düşüklüğü, etik olmayan örgüt iklimi ve kültürü, mobbing, örgütsel dışlanma, yöneticilerden korkma, örgütsel desteğin olmaması, işgörenin yerinin değiştirilme ve işten çıkarılma korkuları, çalışma arkadaşlarını koruma ve kollama gibi nedenler işgörenlerin sessiz kalmalarına yol açabilir (Özmen ve Köseoğlu, 2017: 5).

Çalışmada elde edilen sonuçlar, uygulama açısından da bazı öneriler getirmektedir. İlk olarak örgütlerde görülen olumsuz iş tutum ve davranışlarının nedenlerinden olan ve işgörenin örgütsel sessizlik düzeyini pozitif yönde etkileyen örgütsel politika kontrol altında tutulmalıdır. Özellikle kendi kişisel çıkarlarını egemen kılmak için yoğun biçimde politika yapan ve örgüt çevresini olumsuz biçimde etkileyen kişiler tespit edilmeli ve yaptıkları göz ardı edilmemelidir. Benzer biçimde bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyini artırmak için işgörenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim sürecinde örgütün etik ilkelerine ve değerlerine ilişkin gerekli bilgileri edinmeleri sağlanmalıdır. Son olarak yöneticiler işgörenleri için iyi bir rol model olmalıdırlar. Yöneticiler ahlaklı ve örgütsel açıdan rasyonel davranış sergilemedikleri sürece, işgörenlerin politik faaliyetlerde bulunmalarını önleyemezler.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk kısıtı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışma kamuda belediyelerde tamamlanmış olup bu durum bulguların diğer işletmeler açısından (örneğin özel sektör işletmeleri) genelleştirilebilirliği açısından bir kısıt oluşturabilir. Ortak yöntem varyansı ise bir diğer kısıtımızı oluşturmaktadır. Bir başka deyişle denekler vermiş oldukları cevapların işveren/amirlerin eline geçme ihtimaline karşı var olan durumu tam olarak yansıtmamış olabilirler. Bununla birlikte araştırmamızın kesitsel olması deneklerin o anki ruh hali ve içinde buldukları duruma göre değerlendirme yapmalarına ve genel durumu göz ardı etmelerine sebep olmuş olabilir. Örgütsel politika, örgütsel sessizlik ve psikolojik dayanıklılık kavramları arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için uzamsal (longitudinal) çalışmalar yapmak bu kavramların zaman içerisinde nasıl değişiklik gösterebileceğini anlamamız açısından oldukça faydalı sonuçların tespit edilebilmesine yol açabilecektir.

6. KAYNAKLAR

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Andrews M.C., & Kacmar M. K. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.
- Başar, U., & Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel Politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 751-765.
- Benard, B. (1991). *Fostering resiliency in kids: Protective factors in the family, school, and community*. Portland, USA: Western Center for Drug-Free Schools and Communities.

- Borouki, M. S., Ghasemzadeh, A. A., & Yarmohammadzadeh, P. (2017). Interactive role of perceived organizational politics and psychological capital in predicting professional ethics. *Ethics in Science & Technology, 11*(3), 9-20.
- Bozkurt, S., & Doğan, A. (2013). İş değerleri ile iş etiği arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal, 4*(4), 71-86.
- Çakıcı, A. (2001). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16* (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(1), 117-134.
- Çelenk, M., & Özkoç, A. G. (2019). *Konaklama işletmelerinde psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 13*(3), 79-94.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi, 45*(1), 121-137
- Dağtekin, G. (2017). *The relationship between psychological capital and organizational silence: A research on telecommunications sector* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daskin, M., & Tezer, M. (2012). Organizational politics and turnover: An empirical research from hospitality industry. *Turizam: Međunarodni Znanstveno-Stručni Časopis, 60*(3), 273-291.
- Eryılmaz, İ., & Gülova, A. A. (2017). Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15*(4), 155-175.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(2), 107-134.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics—Work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior, 20*(7), 1093-1105.
- Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of lmx. *Journal of Global Business Insights, 3*(1), 19-37.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel politika örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60*(1), 149-171.

- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics. *Research In Human Resources Management*, 17(1), 1-39.
- Karacaoğlu, K., & Arat, H. (2019). Otel işletmelerinde çalışanlarının örgütsel politika algıları ile işe yabancılaşmaları arasındaki ilişkide iş stresinin düzenleyici rolü: Nevşehir İli örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 25(1), 253-266.
- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranış ilişkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Khalid, J., & Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: Supervisor trust as a moderator. *Journal of The Asia Pacific Economy*, 21(2), 174-195.
- Özmen, M., & Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(19), 1-17.
- Liang, T., & Wang, Y. (2016). Organizational silence in state-owned enterprises: Intermediary role of the perceptions of organizational politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(5), 640-648.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370.
- Özsüzer, C. (2019). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve psikolojik dayanıklılığın aracı rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma* (Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tümlü, G. Ü., & Receptoğlu, E. (2013). The relationship between psychological resilience and life satisfaction of university academic staff. *Journal of Higher Education and Science*, 3(3), 205-213.
- Üzüm, B., & Şenol, L. (2020). Psikolojik dayanıklılık ve üretim karşıtı iş davranışları ilişkisi: Hastane çalışanları örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 455-470.
- Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.

- Yıldırım, N., & Benlier, O. C. (2017). İstismarcı yönetici algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Tunceli ili kamu kurumunda araştırma. *Journal of International Social Research*, 10(48), 679- 683.
- Yu, Y., & Liu, Q. (2016). The effect of psychological capital and organizational support on innovational behavior and silence behavior of technical innovation personnel in strategic emerging industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(6), 732-740.