



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ,
STRATEJİK KONTROL, ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE
STRATEJİK PLANLAMA PERFORMANSI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA: ANTALYA ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

FATİH SAYDAM

Danışman

DOC DR. KORHAN KARACAOĞLU

Nevşehir

Nisan, 2020

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

Fatih SAYDAM

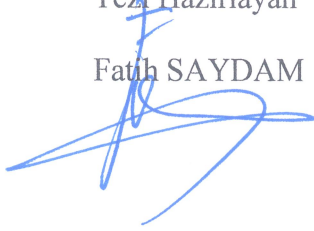


TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Otel İşletmelerinde Yönetici Özerkliği, Stratejik Kontrol, Örgütsel Politika Ve Stratejik Planlama Performansı Üzerine Bir Araştırma; Antalya Örneği” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Fatih SAYDAM



Danışman

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN



KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU danışmanlığında Fatih SAYDAM tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Yönetici Özerkliği, Stratejik Kontrol, Örgütsel Politika Ve Stratejik Planlama Performansı Üzerine Bir Araştırma; Antalya Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

10 / 04 / 2020

JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye : Prof. Dr. Kenan GÜLLÜ

Üye : Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye : Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Reha KILICHAN

İMZA


K. Karacaoğlu

K. Güllü

N. Şahin Perçin

A. Gökhan Özkoç

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 29 / 04 / 2020 tarih ve 2020.17324 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

29 / 04 / 2020


Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü


TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde değerli bilgilerini benimle paylaşan, sabırla, ilgiyle bana yol gösterici olan ve samimiyetini benden esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU'na teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum.

Bu günlere gelmemde en büyük destekçim ve yardımcıım olan; annem, babam ve kardeşlerime şükranlarımı sunarım.

Ayrıca bu süreçte manevi desteğini benden esirgemeyen saygı değer hocalarım; Prof. Dr. Kürşat Nuri TURANBOY'a, Prof. Dr. şenol KANTARCI'ya, Prof. Dr. İhsan YÜSEL'e, Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ'e, Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a, Dr. Öğr. Üyesi Turan şENEL'e, Dr. Öğr. Üyesi M. Emin YILIDIZLI'ya ve Öğr. Gör. Göksel ÇELEBİ'ye, sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum.

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ, STRATEJİK KONTROL, ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE STRATEJİK PLANLAMA PERFORMANSI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANTALYA ÖRNEĞİ

Fatih SAYDAM

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora, Nisan 2020
Danışman: Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

ÖZET

Bu çalışmada yönetsel özerklik ve stratejik kontrolün örgütsel politikayı, örgütsel politikanın da stratejik planlama performansını nasıl yordadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Konu ele alınırken stratejik yönetim yazınının gündeminde olan güncel bilgi birikimine yaslanılmıştır. Örgütsel politika konusu yönetim literatüründe sürekli ilgi görürken, turizm sektöründeki kavramsal ve ampirik incelemesi yetersiz kalmıştır. Bu çalışmada, Antalya’da bulunan dört ve beş yıldızlı 310 otelin yöneticilerinden anket tekniği ile toplanan veriler, ilgili istatistiksel programlarla analiz edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar ilgili literatürdeki beklenen sonuçlar ile kısmen örtüşmektedir. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin özerklik algılamaları örgütlerde politik davranışları artırmakta, buna karşın stratejik kontrol örgütsel politikayı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel politika ise stratejik planlama performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Özerkliği, Stratejik Kontrol, Örgütsel Politika, Stratejik Planlama performansı, Turizm ve Otelcilik.

**A RESEARCH ON MANAGERS AUTONOMY, STRATEGIC CONTROL
ORGANIZATIONAL POLICY AND STRATEGIC PLANNING
PERFORMANCE IN HOTEL BUSINESS: CASE OF ANTALYA**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management, Ph.D., April 2020

Supervisor: Assoc. Prof. Korhan KARACAOĞLU

ABSTRACT

This thesis reports on the impact of managerial autonomy and strategic control on organizational politics and show how the latter influence effectiveness of strategic planning. In doing so, it outlines particular directions that a rebalanced strategic management research agenda may take. Whereas organizational politics have received sustained interest in the management literature, its conceptual and empirical examination in the tourism industry has been meagre. The data of this study were collected by questionnaire from 310 four and five stars hotel managers in Antalya. Data were analyzed with related statistical package programs. The results are partially consistent with the expected results in the relevant literature. According to the findings, managers' perceptions of autonomy increase political behavior in organizations, whereas strategic control affects organizational politics positively. Organizational politics, on the other hand, affect strategic planning performance positively.

Keywords: Managers' Autonomy, Strategic Control, Organizational Politics, Strategic Planning Effectiveness, Tourism and Hospitality

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No:
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE STRATEJİK PLANLAMA PERFORMANSI

1.1. Politik Davranış Kavramı	4
1.1.1. Politik Davranış Taktikleri veya Türleri	5
1.1.2. Politik Davranışların Sebepleri	7
1.1.3. Politik Davranışın Uygulayıcıları (Politik Aktörler).....	9
1.1.4. Politik Davranışların Sonuçları	13
1.2. Örgütsel Politika.....	14
1.2.1. Örgütsel Politika ve Güç	19
1.2.2. Gücü Oluşturan Dinamikler	21

1.2.3.	Örgütsel Politika Algısı.....	24
1.2.4.	Örgütsel Politikanın Evreleri.....	24
1.2.5.	Örgütsel Politikanın İşleyişinde Temel Dayanaklar	25
1.2.5.1.	Değerler ve Niyetler	25
1.2.5.2.	Çıkarlar.....	28
1.2.5.3.	Atıf (Yükleme) Teorisi.....	29
1.2.4.5.	Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	30
1.2.6.	Örgütsel Politika İle Baş Etme Yolları	32
1.3.	Stratejik Planlama Performansı ve Temel Kavramlar	33
1.3.1.	Stratejik Planlama Kavramı	34
1.3.2.	Stratejik Planlama İle İlgili Temel Kavramlar ve Stratejik Planlamanın Safhaları	35
1.3.2.1.	Stratejik Analiz Safhası	36
1.3.2.2.	Stratejik Yönlendirme Safhası	36
1.3.2.2.1.	Misyon Kavramı.....	36
1.3.2.2.2.	Vizyon Kavramı	37
1.3.2.2.3.	Amaç ve Hedefler.....	38
1.3.3.	Strateji ve Faaliyetlerin Oluşturulması İzlenmesi ve Kontrol.....	39
1.4.	Stratejik Planlama Performansı	39
1.4.1.	Stratejik Planlama Performansı Boyutları.....	44
1.4.2.	Stratejik Planlama Algısı.....	45
1.4.3.	Örgüt Kültürü ve İklimi	45
1.4.4.	Liderlik.....	46
1.4.5.	Katılım	47

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KONTROL VE YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ

2.1.	Stratejik Kontrol Kavramı.....	49
2.1.1.	Stratejik Kontrol Modelleri	51
2.1.2.	Stratejik Kontrol Süreci	54
2.1.3.	Stratejik Kontrol Teknikleri	55
2.2.	Yönetici Özerkliği.....	56
2.2.1.	Yönetici Özerkliği İle İlgili Teorik Yaklaşımlar.....	60

2.2.1.1. Öz Belirleme Teorisi	60
2.2.1.2.Genişletilmiş Benlik Teorisi	61
2.2.1.3.İş Özellikleri Teorisi	61
2.2.1.4. Motivasyon Teorilerinden Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	62
2.3. Yönetici Özerkliği, Stratejik Kontrol, Örgütsel Politika ve Stratejik Planlama Performansı İlişkisi	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ, STRATEJİK KONTROL, ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE STRATEJİK PLANLAMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANTALYA'DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI

3.1. Araştırma Konusunun Amacı ve Önemi	68
3.1.1. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....	69
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	70
3.2.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	71
3.2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	72
3.2.3. Anketin Uygulanması	74
3.3. Araştırma Verilerinin Analizi	75
3.4. İstatiksel Analiz ve Bulgular	80
3.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	83
3.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	84
3.7. Yapısal Modelin Test Edilmesi.....	86
3.8. Hipotez Testi ve Sonuçları	88
3.9. Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkların Analizi (Varyans Analizi).....	88
SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKÇA.....	98
EKLER.....	119
ÖZGEÇMİŞ	121

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Değerlerin Sınıflandırılması	26
Tablo 2: Statejik ve Operasyonel Kontrol Karşılaştırması	54
Tablo 3: Madde toplam korelasyonları tablosu.....	76
Tablo 4: Çarpıklık ve basıklık tablosu	77
Tablo 5: Yönetici özerkliği ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	78
Tablo 6: Stratejik kontrol ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	79
Tablo 7: Örgütsel politika ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	79
Tablo 8: Stratejik planlama performans ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	80
Tablo 9: Ölçüm Araçları İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	81
Tablo 10: Otel Özellikleri	81
Tablo 11: Demografik Özellikler	82
Tablo 12: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar.....	83
Tablo 13: Doğrulayıcı Faktör Analizi Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri.....	85
Tablo 14: Yapısal modeli uyum indeks değerleri ve iyi uyum değerleri.....	87
Tablo 15: Yapısal modele ait yolların sonuçları.....	88
Tablo 16: Çalışan sayılarına göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi	89
Tablo 17: Yıldız sayılarına göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi.....	90
Tablo 18: Otel türlerine göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örnek Atfetme Süreci	30
Şekil 2: Stratejik Kontrolün Dört Şekli.....	52
Şekil 3: Araştırmanın Modeli.....	72
Şekil 4: Ölçme Modeline İlişkin Yol Analizi	86
Şekil 5: Yapısal Modele Ait Yol Analizi	87



GİRİŞ

Günümüzde işletmeler verimliliklerini artırmak ve hızla gelişen rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için çalışanların örgüte olan katkılarını artırmaya çalışmaktadırlar. Çalışanların sosyal ve kişisel ihtiyaçları örgütlerin yapısına göre işletmeye katkı veya zarar vermektedir. Çalışanların örgüt içerisinde tutumları, örgütün sistematik yapısı gibi etkenler işletmelerin verimliliğini ve performansını etkilemektedir.

Yapılan bilimsel çalışmalarda örgütler farklı açılardan ele alınarak değerlendirilmektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki örgütsel politika algısı ve politik davranışlarının örgütün amaçlarına nasıl bir katkı sağlayacağı ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel politika örgütün kaynaklarından daha fazla yararlanmak isteyen ve kendi hedeflerini gözeterek türlü etkileme yollarını kullanarak çalışanların kişisel hedeflerine ulaşması için verilen uğraşmayı ifade etmektedir. İşletmeleri örgütsel politika açısından incelerken stratejik kontrol, yönetici özerkliği ve stratejik planlama performansı gibi unsurlarla etkileşiminin incelenmesi işletmelerin verimliliğine olumlu katkı sağlayacaktır. Stratejik kontrol uygulanan işletmelerde yönetim stratejinin değerlendirilmesi ve bu değerlendirilmenin yapılabilmesi için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolünün yapılmasını gerektirmektedir. Genel olarak stratejik kontrol, stratejilerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığına bakmaktadır.

Literatürde örgütsel faktörlerin politik davranışı yordamada etkili olduğu tartışılmıştır (Shrivastava ve Grant, 1985). Örneğin yöneticiler, kaynak tahsis ederken; ne kadar özerk/bağımsız hareket edebilmekte ve ne düzeyde kontrol altında kalmakta bütün bunlardan etkilenmektedirler. Burada çeşitli yazarlar, politik davranış üzerinde; örgütsel faktörlerin diğer çevresel ve yönetici ile ilgili faktörlere göre daha anlamlı etkileri olduğunu ileri sürmüştür (Örneğin: Elbanna ve Child, 2007; Papadakis, Lioukas ve Chambers, 1998) Bu kapsamda bu çalışma yöneticilere

politik davranış yazınında daha az araştırılan iki örgütsel boyutun (yönetici özerkliği ve stratejik kontrol) örgütsel politikayı nasıl etkilediğini anlamalarına yardımcı olacak bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

Özerklik yöneticilere hareket etme konusunda daha fazla esneklik sağlasa da bu esnada stratejik kontrol onların eylemleri üzerinde daha sıkı tepe yönetim kontrolü için araçlar sağlar. Özerklik, yeni düşünceler veya öneriler geliştirmek ve bunları rekabet ortamına taşımak için kurum içindeki yöneticilere veya takımlara verilen bağımsızlığı veya yetkiyi tanımlar (Hughes ve Morgan, 2007) Draffe ve Kossen'in (2002) de belirttiği gibi özerklik, bireyin görevlerini yerine getirmesi ve işi kontrol etmesine ilişkin özgürlüğünü ifade eder. Özerklik, yöneticilerin üst yönetimden önceden onay almadan ve hatta bazen farkında olmadan bile gerçekleştirebilecekleri merkezi olmayan bir karar yapısını veya örgütsel bir bağlamı tanımlar (Andersen ve Nielsen, 2009; Mintzberg, 1994) Başka bir deyişle orta kademe yöneticilerin, üst düzey yönetimin onayını almadan ne ölçüde hareket edip karar verebileceklerini ifade eder. Bazı araştırmacılar orta kademe yöneticilerin özerkliği ve firma performansı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir (Andersen ve Nielsen, 2009). Bununla birlikte özerkliğin, örgütsel performansı veya planlama etkililiğini, yetenekler (Ouakouak, Ouedraogo ve Mbengue, 2014) ve uyumlayıcı/adaptif davranış gibi diğer örgütsel değişkenler aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini belirtmektedir (Andersen ve Nielsen, 2009). Yönetici özerkliği konusuna uzun bir süredir literatürde vurgu yapılmasına rağmen, örgütsel politika üzerindeki rolü hakkında çok az şey bilinmektedir bu nedenle bu çalışmanın amacı özerkliğin örgütsel politikaya ne kadar katkıda bulunabileceğini de tespit etmektir.

Stratejik yönetim literatürü, stratejik süreçleri takip etmek ve stratejik planların yürütülmesini sağlamak için stratejik kontrol sisteminin önemini açık bir şekilde vurgulamaktadır (Goold ve Quinn, 1990). Stratejik planlama süreçlerinin doğası gereği belirsizliği ve yenilik özelliği taşıması, stratejik planlamanın örgütsel aktörler tarafından politik etki girişimleriyle karşılaşma olasılığını arttırmaktadır (Ferris, Fedor, Chachere ve Pondy, 1989). Stratejik kontrol, bir örgütün stratejik amaçlarıyla yöneticilerin performans ve faaliyetlerini eşgüdümlü hale getirmeyi amaçlayan bir faaliyettir (Sitkin, Cardinal ve Bijlsma-Frankema, 2010). Bu nedenle, stratejik amaçlardan sapmaları düzeltmek için yapılan faaliyetlere ilişkin kararların temelini

teşkil etmektedir (Goold ve Quinn, 1990). Stratejik kontrol konusunun stratejik yönetimin kilit faaliyetlerinden biri olduğu konusunda geniş bir fikir birliği bulunmasına rağmen (Nixon ve Burns, 2012), örgütlerde daha az araştırılan bir konudur (Berry, Coad, Harris, Otley ve Stringer, 2009). Bu faaliyete vurgu yapan çalışma sayısı stratejik planın formüle edilmesi ve diğer konulara göre daha azdır (Elbanna, 2013). Strateji süreci ile stratejik kontrol arasındaki bu boşluk, süre gelen eleştirilere konu olmuştur (Marginson, 2002). Örneğin stratejik kontrolün örgütsel politikayı etkileyip etkilemediğini ortaya koyan görece az ampirik araştırma yapılmıştır. Bu kendi içinde stratejik yönetim literatüründeki bir boşluğu temsil etmektedir. Dolayısıyla bu türden araştırmalar, stratejik kontrolün, örgütsel amaçlara ulaşmayı etkileyecek olan politik faaliyetleri sınırlamadaki rolünü anlamak için gereklidir.

Türkiye’de örgütsel politika alandaki yazın incelendiğinde konuyu ele alan ve otelcilik sektörünü inceleyen sınırlı çalışmaya rastlanılmaktadır (Karacaoğlu ve Arat 2019).

Yukarıda belirtilen kavramsal ilişkilerden hareketle bu çalışmanın temel amacı, örgütsel politikanın; yönetici özerkliği ve stratejik kontrolden oluşan iki öncülü ile stratejik planlama performansından oluşan bir sonucu arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel politika kavramı ve stratejik planlama performansı kavramları incelenmiş ikinci bölümde stratejik kontrol ve yönetici özerkliği kavramları ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise Antalya bölgesindeki otel işletmelerinin yöneticilerinden toplanan verilerin analiz ve bulgularının değerlendirildiği uygulama kısmı yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE STRATEJİK PLANLAMA

PERFORMANSI

Bu bölümde örgütsel politika kavramına ilişkin açıklamalarla beraber; politik davranışlar, örgütsel politika algısı ve güç kavramlarına değinilmiştir.

1.1. Politik Davranış Kavramı

Örgütsel politika kavramını ayrıntılı olarak incelemeden önce politika kavramının tanımlanmasında yarar vardır. Politika kavramının TDK sözlük anlamı “*Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa diğer bir tanımı ise bir hedefe varmak için karşındakilerin duygularını okşama zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütmedir.*” (www.tdk.gov.tr). Tanımın ikinci kısmı bu çalışmadaki yaklaşımı büyük ölçüde yansıtmaktadır.

Politika olgusu, Aristoteles’in politika eserinde Yunan şehir devletinin insan topluluğundan oluşmasından dolayı insanların beraber yaşayabilmeleri ve beraber yaşam sürdürebilmeleri için bir araç olarak değerlendirilmiştir. Genel anlamda Aristoteles’in politika anlayışının ahlaki bir niteliği vardır. Politika, insanların bir arada yaşayabilmeleri için bir araçtır. Ayrıca, insan ihtiyaçlarının karşılanması açısından önemli bir yere sahiptir. Aristoteles yine insanı siyasal hayvan (zoon politikon) olarak nitelendirmiştir (Aristoteles, 2016). Politikanın halk arasında anlamı ise çıkar sağlamak amacıyla yapılan kurnazca davranış demektir. Türkçede siyaset ve politika birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Siyaset Arapça olup terbiye etmek anlamına gelmektedir. Bu anlamdan yola çıkıldığında insanların diğer insanları

terbiye etmesi ya da onları belli bir davranış kalıbına sokmayı hedeflemesi şeklinde de düşünülebilir.

Politika kavramı ile ilgili yukarıdaki açıklamalardan hareketle politik davranışlar, kişi ve grupların amaçlarına ulaşmak için uyguladıkları taktik ve stratejilerin bütünüdür. Politik davranış, grup üyesinin görevleri arasında bulunmayan, ancak onu etkileyen veya etkileme ihtimali olan durumlar karşısında kişisel gücünü koruması ve güçlendirmesi durumudur (Özdemir ve Gören, 2016). Politik davranış ayrıca çalışanın resmi rolünün bir parçası olarak görülmeyen ancak onu etkileyen veya etkilemeye çalışan örgüt içerisinde avantajların ve dezavantajların dağıtımına ilişkin faaliyetlerden oluşan süreçtir. Politik davranışların temel amacı, örgüt üyelerinin örgüt ortamındaki kişisel kontrolünü koruması ve güçlendirmesidir. Böylece örgüt üyesi örgütsel yaşama özgü çeşitli stres kaynaklarının olumsuz etkilerini daha az hissetmektedir.

1.1.1. Politik Davranış Taktikleri veya Türleri

İşletmelerde çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmak amacıyla örgütün her düzeyinde kullandığı kendine özgü davranışsal taktikler, politik taktikler olarak tanımlanmaktadır (Byrne, 2005). Politik davranışların eylem olarak farklı uygulamaları görülmektedir. Bu davranışlar, politik taktikler ve stratejiler olarak sınıflandırılabilir. Bu taktikler şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Allen vd., 1979)

- ***Diğerlerini Suçlama:*** Çoğunlukla kullanılan bu taktik, politik aktörün politik davranışlarından doğabilecek zararları minimize etmek için bir suçlu bularak suçu ona atarak ya da kendine rakip gördüğü kişilere saldırarak ortaya çıkan zarardan en az etkilenmek ya da hiç zarar görmemek için uyguladığı yöntemdir (Kartalpe, 2015).

- ***Bilgi Kullanma:*** Örgütsel güç kaynaklarının en önemlilerinden kabul edilen bilgiyi örgütte etkili bir biçimde kullanma yöntemidir. Bilginin bir güç olduğunu kabul etmemek olanaksızdır. Bu sebeple politik taktikler arasında bulunan bilgi kullanma taktiği diğerlerini etkilemek ve onlara üstünlük kurmak için sahip olunan bilginin kullanılmasıdır. Burada örgüt üyesi sahip olduğu bilgiyi ve yetenekleri herkesle paylaşmaz. Zira bilgi ve yeteneğinin başkalarını etkilemedeki önemini bilmektedir.

Bu yüzden sahip olduğu bilgileri kullanırken rasyonel ve hesaplı bir şekilde kullanmaktadır (Allen vd., 1979). Yönetici ve diğer örgüt üyeleri bilgi ve becerilerini kullanan örgüt üyesine karşın iki davranış belirlemek zorunda kalırlar. Biri örgüt üyesine sorun çıkarmamak ya da örgüte bilgi ve yeteneğe sahip örgüt üyesinin alınmasını sağlamaktır.

- **Olumlu Bir İmaj Yaratma ve Sürdürme:** İmaj, karşıdan bakıldığında ilgi çekebilen olumlu düşünceler uyandırabilen bir durum, bir duruştur. Hatta imaj herhangi bir çabası ve sorumluluğu olmasa bile önemli bir faaliyet içinde olduğunu gösterme durumudur. Bu tarz durumlar, diğerleri tarafından beğenilme duygusunu ortaya çıkarır. Kişinin kendisinin örgüt içerisinde oynamak istediği rol ile örgüt içerisinde sunduğu kişiliğin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. Kişi örgüt içerisinde sunduğu kişilik ile hedeflediği rolün kişiliğine uygun olması ve örgüt üyeleriyle buna uygun iletişim kurması, olumlu bir imaj yaratmasına katkı sağlayacaktır. Bu konuda fırsatlar yaratmak ayrıca önem taşımaktadır. Örgüt üyesi olumlu imaj yaratırken karşı tarafta; güvenilir, dürüst, bilgili, çalışkan, gibi olumlu algıları oluşturmaktadır. Örgüt üyesi yalan söylememeye dikkat etmelidir çünkü örgüt üyeleri bu durumu test etmektedirler. Yalan söyleyen kişiler yalan söylediklerini daha hızlı unutmaktadır (Allen vd., 1979). Olumlu bir imaj yaratan örgüt üyeleri diğer politik aktörleri rekabet ortamında geride bırakmaktadır.

- **Kendi Fikirlerini Destekleyen Bir Taban Geliştirme:** Politik aktörlerin karar vermeden önce kendi politik düşüncesine uygun yandaş oluşturabilmesi durumudur. Bu taktikle diğer örgüt üyelerinin kararlara bağlılıkları artacaktır. Politik aktörler kendi fikirlerinin destekleyen bir taban geliştirirken; aldatma, olumsuz gerçekleri açıklamamak, özür dilemek, olayı mazur göstermek, muhalefet oluşturmak gibi politik davranışlardan faydalanabilmektedir. Kişinin fikirlerini destekleyen bir taban geliştirmesi örgüt içerisinde söz hakkını arttırmaktadır (Kartaltepe, 2015).

- **Yaranmaya Çalışma:** Politik aktörlerin diğer örgüt üyelerine onların duymasını istedikleri sözlerle ve davranışlarla yaklaşımda bulunarak, kendilerini onaylatmak ve onlardan fayda sağlamak için uyguladıkları davranışlardır. Politik aktörün genellikle üstlerine karşı gösterdiği bu tutum amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Politik aktörün toplum ve grup içerisinde kabul görmüş, lider vasıflı ve sonuçları etkileyebilecek kişilerle yakın ilişkiler kurmaya çalışması durumudur.

- **Sağlam İttifaklar Oluşturmak:** Bu taktikte politik aktör, güç birliği yaparak gücünü arttırmayı hedeflemektedir. Bu politik davranışta amaca ulaşmak için yönetici ve çalışanlardan destek alınmaktadır. Sağlam ittifak oluşturma davranışlarında destek alan ile destek veren arasında gücün paylaşımı konusunda gizli bir anlaşma söz konusudur. İttifak oluşturmada, destek veren daha fazla güce sahip olmaktadır. İttifak durumlarında kişiler birbiri hakkında birçok bilgiye sahip olmaktadır. İttifak durumlarında her zaman güç oyunu oynanmaktadır. İttifak grupları amaçlarına ulaştıkları takdirde dağılmaktadır.

- **Yükümlülük Yaratma:** Karşılıklı fayda sağlamak için sen bana fayda sağlarsan bende sana fayda sağlarım mantığının olduğu davranıştır. Bu davranış karşılıklı fayda sağlama ve ben senin sırtını kolladım sende benim sırtımı kolla mantığı olan tutumdur.

Politik taktiklerin bunlara benzer bir çok politik taktik sınıflandırmaları bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar sekiz etkileme taktiği, sert taktikler, yumuşak taktikler gibi taktiklerdir (Kartaltepe, 2015).

1.1.2. Politik Davranışların Sebepleri

İnsanoğlunun toplum içinde yaşamıyla birlikte ortaya çıkan politik davranışlar herkes için eşit derecede uygulanmamıştır. İnsanların bir arada bulunduğu örgütlerde de çalışanların eşit derecede politik olmaları mümkün değildir. Bazı örgütlerde politik davranışlar yoğun olarak görülürken bazı örgütlerde daha az görülmektedir. Politik davranışların düzeylerinin farklılık göstermesinin sebepleri; yapısal faktörler, görev, çalışma çevresi ve sosyal çevreden kaynaklanan faktörler ve kişisel faktörler altında inceleyen araştırmacılar olmasına rağmen politik davranışları etkileyen faktörler aşağıda anlatılmıştır (Mohan Bursalı, 2008).

Örgütün içinde bulunduğu ortam ve örgütün çeşitli olaylara ve durumlara yaklaşımı, bireylerin politik olaylara bakışlarını ve politik davranışlar göstermelerini etkileyebilecektir. Politik algılar ile davranışların şekillenmesinde etkili olan unsurlardan bir kısmını örgüt yapısı ve yapıya bağlı olarak gelişen özellikler oluşturmaktadır. Örgütsel politikalara yönelik algılar, “örgütsel kararlar konusundaki

belirsizlik; kısıtlı kaynaklara ilişkin rekabet ve süreçler, roller ve beklentiler konusundaki belirsizlik” gibi koşullar tarafından körüklenmektedir. Aynı koşulların politik davranışların oluşmasına da etki edeceği ifade edilebilir. Örgütsel politikaların algılanmasına yönelik yazında çalışılan temel yapı unsurları; merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey, kontrol alanı, işin özellikleri ve ilerleme fırsatları olarak belirtilmiştir. Politik davranışlara yönelik çalışmalarda, böyle bir sınıflandırma yapılmamış olsa da politik algıları etkileyen birçok yapısal unsurun politik davranışları da etkilediği yapılan çalışmalarda açık bir biçimde görülmektedir. Aşağıda bu unsurlara kısaca değinilecektir (Ertekin ve Yurtsever ve Yurtsever, 2003):

Merkezileşme: Örgütlerde merkezileşme kavramı karar verme yetkisinin ve faaliyetinin üst düzey yöneticilerde yoğunlaştığı yapılanmayı ifade eder. Merkezileşme kavramının uygulandığı örgütlerde bu durum diğer örgüt üyelerinin yönetme isteğini azaltır ve örgüt üyelerinin yönetimin görüşlerine karşı görüş sunmasını ortadan kaldırır bu durum da politik etkinliğin azalmasına neden olur (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

Biçimselleşme: Organizasyondaki pozisyon ve konumların belirlenmesi ve ifade edilmesini kapsar. Bu kavramın organizasyondaki insanlardan ve insan ilişkilerinden ziyade; pozisyon, ofis ve rol tanımlarının yapılmasını ve bu biçimlendirmenin örgütlenmenin bir yönü olarak bütün kurumda uygulanmasını içerir. İlgili pozisyon ve ofisler için, kuralların ve prosedürlerin belirlenmesi ve bir kısım el kitaplarında bu çerçevenin yazılarak belirlenmesini kapsamaktadır. Bir kurum veya kuruluşdaki; normlar, değerler ve davranışlar da biçimsel bir yapıda sunulabilir. Bunun yanında yazılmamış ama belirli bir makamdan ya da ofisten, ya da pozisyondan beklenen tavır ve davranışlar da bir örgütün biçimsel yapısıyla ilgilidir (www.atacanute.com). Örgütte biçimselleşme arttıkça bireyin örgütteki davranışı da belli bir kalıbın dışına çıkamaz.

Uzmanlaşma: Örgüt bölümlere ve uzmanlaşmaya göre ayrıldıkça örgüt üyeleri daha verimli olurlar. Örgüt üyelerinin kendi alanlarında uzmanlaşmaları farklılaşmayı ve örgütte farklı düşünce ve tutumları ortaya çıkarır. Örneğin işinde uzmanlaşmış üretim departmanı hedeflerine ulaşmak için bütçeden daha fazla pay almaya çalışır ve yönetimi etkilemeye çalışır (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

Örgütte Adalet: Örgütte adalet çalışanların eşit haklara sahip olmasını ifade eder. Örneğin, mesleki ilerleme veya eşit ücret gibi. Örgütte adalet yok ise örgüt üyesi örgütü politik bir yer olarak görür ve kendi çıkarları için politik davranmaya çalışır. Bu durumda örgüt içerisinde gruplar ortaya çıkar.

Örgüt Kültürü: Bireyleri bir arada tutan ortak tavır ve değerler bütünüdür. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin ve değerlerin toplamıdır (Göral, 2014). Örgüt kültürü politik davranışların uygulanmasında etkili bir rol oynar. Bireyci bir yapıya sahip örgütlerde politik davranışlar genel olarak bireysellik düzeyinde kalır. Daha çok grup bilinci oluşan örgütlerde grupların etkinlikleri daha yoğundur. Örgüt kültürü oluşurken örgütün kuruluş aşaması önemli bir etkidir. Bu aşamada; örgüt iletişimi, yapısı, yönetici tutumları örgüt kültürünün şekillenmesini sağlar.

Örgüt İklimi: Örgüt iklimi iş çevresini, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ve dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyon ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir özellikler kümesidir (Litwin ve Stringer, 1968). Örgüt iklimi örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyerek örgüte farklı bir kimlik kazandıran bir kavramdır (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Örgüt iklimi örgüt kültürüyle birbirine benzemesine rağmen örgüt iklimi daha sınırlıdır. Örgüt ikliminin etkisi aynı politikaların farklı örgütlerde farklı sonuçlar alınmasına neden olmaktadır.

Belirsizlik: Tahminî zor olan, tahmin edilememiş durumun ortaya çıkmasıdır. Bu durumlarda klasik yönetim anlayışları ile çözüm bulmak, yaşanmış olayların verilerini kullanmak mümkün olmayabilir. Belirsizliğin olduğu ortamlarda politik davranışlar daha etkin kullanılmaktadır. Belirsizlik değişimi getirir ve değişim olduğu durumlarda politik davranışlar daha yoğun olarak kullanılır (Ertekin ve Yurtsever, 2003: 10).

1.1.3. Politik Davranışın Uygulayıcıları (Politik Aktörler)

Politik davranışları March örgütleri politik bir koalisyona; örgüt yöneticilerini de politik bir aracıya benzetmektedirler. Örgüt içerisinde ve örgüt dışında ilişkisi bulunan birçok kişiyi politik aracı olarak tanımlamaktadır (March, 1962).

Örgüt oluşturulurken rasgele bir süreç sonucu oluşmamaktadır. Örgüt oluşturulurken bir araya gelen kişilerin elde edecekleri faydaların ortaya koydukları maliyetten daha yüksek olmasını beklemektedirler. Elde edecekleri faydaların sadece ekonomik bir

kazanç olması gerekmemektedir. Elde edecekleri faydanın manevi faydalar olması da beklenilmektedir. Örgütü oluşturmak için bir araya gelen kişilerin bu anlamda beklentileri ve çıkarları çatışabilmektedir. Örgütte, amaç ve hedeflerine ulaşmak isteyen ve bunun için çeşitli manevralar sergileyen örgüt üyeleri bulunmaktadır.

Bu bağlamda, örgütlerde politikayı kimler oluşturur ve kimler uygular sorusunun cevabı koşulsuz “o örgütle bağlantısı ve çıkarları olan kişilerdir” şeklinde olmalıdır. Örgüt içerisinde yer alan bireyler, gruplar ya da genel olarak ele alınan örgütün kendisi, gelişen ve süregelen olaylar doğrultusunda ilişkili oldukları çevrede sürekli olarak değişik roller üstlenen “politik aktörler” olarak değerlendirilebilir.

Politik davranışlar, örgütün çevresiyle birlikte ele alındığında kendi örgüt çevresindeki değişimlere, hükümet politikalarına ve rakiplerine göre şekillenebilir. Örgüt iç çevresiyle birlikte ele alındığında örgüt üyeleri tek tek bireyler olarak ya da çeşitli örgüt içersindeki gruplar olarak politik aktör şeklinde faaliyet gösterbilmektedirler. Örgüt üyeleri politik davranışlara yönelten ve onları politik aktör olmaya sevk eden durum, örgüt üyelerinin örgütten beklentilerinin kıt kaynaklar temelinde olmasıdır.

Örgüt üyelerinin politik aktör olarak işlerini yürütürken ortaya koyduğu bir çok yol vardır. Bu yollardan bazıları şunlardır (Pfeffer, 1999):

- **Hiyerarşik Otoriteden Yararlanmak:** Örgüt içersinde buldukları pozisyon ve sahip oldukları yetkilerle işlerini yaptırma gücüne sahip örgüt üyeleri bulunmaktadır. Üst yönetimde bulunanların örgüt üyelerini belirleme, ödüllendirme gibi yetkilerinin olması örgüt üyeleri üzerinde daha fazla etki sahibi olmasına olanak sağlamaktadır. Yasal yetkiye sahip kişilerin sahip oldukları yetkinin fazlalığıyla doğru orantılıdır (Pfeffer, 1999).

- **Güçlü Bir Şekilde Paylaşılan Bir Örgüt Kültürü Oluşturmak:** Örgütlerin kendilerine özgü kültürleri bulunmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu kültürün örgüt üyelerinin politik davranışlarına etkisi farklı olmaktadır. Örgüt kültürünün güçlü olmasının örgüt üyelerinin politik davranışlarına iki şekilde yansımaları olmaktadır. Birincisi, güçlü, sağlam bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde örgüt üyelerinin düşünce biçimlerine yol gösteren bir yapı mevcuttur. Örgüt kültürünün güçlü olması örgüt içerisinde belirsizliğin önüne geçmektedir. Örgüt içerisindeki belirsizliğin az olması

politik davranışların önüne geçebilmektedir. İkincisi ise örgüt üyelerinin aynı tarz düşünce ve tavır içinde olmaları örgüt içerisinde yeniliklere karşı bir tavır alınmasına sebep olacaktır. Bu noktada örgütte bu yeniliklerden karlı ve zararlı çıkacak kişiler politik davranma konusunda çeşitli girişimlerde bulunabileceklerdir (Pfeffer, 1999).

- **İktidarın ve Nüfuzun Kullanılması:** Bu süreçte yapıdan çok yöntem ön planda olup, resmi otoriteye başvurmadan da iktidar ve nüfuz kullanılabilir. İktidarın, amaçlara ulaşmak için ortaya koydukları düşünceleri eyleme dönüştürmede önemli bir etkisi olmaktadır. Fakat örgüt üyeleri, kendi çıkarları için politik etkinliklerde bulunmaktadır. İdeal örgüt tipinde örgütsel politikanın olmaması amaçlanmaktadır. Fakat rasyonel olarak bakıldığında örgüt üyelerinin kendi çıkarları doğrultusunda politik davranışlar sergilemesi kaçınılmaz bir durumdur. Bu durumdan dolayı iktidar ve nüfuz sahibi kişiler politik aktörler olarak ortaya çıkabilmektedir (Mohan Bursalı, 2008).

Örgütlerde politik aktörler hiyerşik konumları ve rollerine göre incelendiğinde alt düzey yöneticiler, uzmanlar, orta düzey yöneticiler, tepe yöneticiler, alanlarına göre aktörler ve dışsal etkileyiciler olarak sınıflandırılmaktadır (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

- **Alt Düzey Yöneticiler:** Örgüt içersinde hiyerarşik sıralamada alt kısımda bulunan; ustabaşı, şef gibi görevlerde bulunan yöneticilerdir. Alt düzey yöneticiler, ilk düzey sorumlu yöneticiler olarak ortaya çıkmaktadır. Alt yöneticilerin genel olarak ellerinde üç kaynak bulunmaktadır. Bu kaynaklar; insan, para ve fiziki kaynaklardır. Alt düzey yöneticiler kendilerine verilmiş yetkileri, politik davranışlarına bir dayanak olarak kullanabilmektedir (Mohan Bursalı, 2008). Alt düzey yöneticilerin ortaya koyduğu bazı politik taktikler şunlardır; çalışanları manipüle etmek, direnmeye özendirmek, bilgileri denetim altına almaktır. Alt düzey yöneticiler, örgüt üyelerinin desteğini kazanarak örgütte başkaldırı gibi durumlarda aktör olarak rol alabilmektedirler (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Alt düzey yöneticiler kendi amaçlarına ulaşmak için üst düzey yöneticileri yanıltabilmektedirler.

- **Orta Düzey Yöneticiler:** Örgüt içerisinde örgüt üyeleri üzerinde yakın denetim ve gözetim etkisi bulunmayan fakat sahip olduğu yetkilerle çalışanları önemli derecede etkileyen yöneticilerdir. Orta yöneticiler konularında bilgi sahibi ve yetenekli

kişilerdir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Bu yöneticiler örgüt stratejilerinin ve politikalarının uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Orta düzey yöneticilerin üst düzey yönetici olma ihtimallerinin olması orta düzey yöneticilerin politik davranışlar sergilemesine neden olmaktadır.

- **Tepe Yöneticiler:** Hiyerarşik yapıda en üste yer alan yöneticiler olarak kendini gösteren yöneticilerdir. Örgüt kaynaklarının ve sorumluluklarının dağıtımında yetkili yönetim basamağında bulunmaktadırlar (Mohan Bursalı, 2008). Örgütün kıt kaynaklarından yararlanmak isteyen örgüt üyelerinin politik davranışlarıyla her zaman karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumdan dolayı politik davranışlara politik davranışlarla cevap vermektedirler. Tepe yöneticiler örgüt içerisindeki politik davranışlara tam anlamıyla hâkim olamamaktadırlar. Tepe yöneticilerin etrafındaki kişiler konumlarını korumak adına tepe yöneticilere duymak istedikleri bilgileri vererek herşeyden haberdar etmemektedirler. Tepe yöneticiler sahip oldukları yetkilere dayanarak örgüt üyelerini etkileme gücüne fazlaca sahip olup politik aktör olarak ortaya çıkmaktadırlar (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

-**Uzmanlar:** Örgüt içerisinde oldukça gelişmiş yetenekleri ve buldukları konumda oldukça fazla bilgiye sahip profesyoneller olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzman sahip oldukları bilgi ve yeteneklerinin farkında olmamaları ve bilgi ve yeteneklerinin ikamesinin zor olduğunu bilmeleri nedeniyle bu durumu politik taktik olarak kullanmaktadırlar (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Uzmanlar aynı zamanda özerk çalışmak isteyen ve fikirlerinin değer görmesini istemelerinden dolayı politik davranışlara yönelebilmektedirler (Mohan Bursalı, 2008). Uzmanların genel olarak kullandıkları politik taktikler şunlardır; bilgileri denetim altına almak, değişime karşı direnmek, başkalarının örgüte alınmasını engellemek ve örgüt üyeleriyle bilgilerini paylaşmamak. Uzmanlar, örgüt içerisinde uyguladıkları politik taktiklerle kendilerini gösteren politik aktörlerdir.

- **Alanlarına Göre Politik Aktörler:** Örgüt içerisinde örgütün kaynaklarından daha fazla yararlanmak isteyen bölümlerin ortaya koydukları politik davranışlar sonucunda ortaya çıkan politik aktörlerdir. Bu aktörler genel olarak şunlardır; insan kaynakları bölümü, üretim bölümü, mali işler bölümü, pazarlama bölümü ve diğer bölümlerdir (Mohan Bursalı, 2008). İnsan kaynakları bölümünün; işçi alımı, işten

çıkarma gibi güçleri amaçlarına ulaşmak için politik davranışlar sergilemesinden dolayı politik aktör olarak ortaya çıkmaktadır. Pazalama bölümü örgüt içerisinde iç ve dış çevreyle olan ilişkilerinden dolayı politik taktiklerini ortaya koymaktadır. Her bölüm kendi bölümün örgüt içerisindeki yetki ve gücünü kullanarak politik davranışları ile politik aktör olarak ortaya çıkmaktadır (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

- **Dışsal Etkileyiciler:** Örgüt üyesi olmayan fakat örgütün kaynaklarından yararlanmak isteyen; bireyler, gruplar ve diğer örgütlerdir. Dışsal etkileyiciler örgüt içerisinde koalisyonlar oluşturarak örgüt içerisinde politik çatışma ortamı oluşturma, örgüt kararlarını etkileme gibi politik taktikler kullanmaktadırlar (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

1.1.4. Politik Davranışların Sonuçları

Politik davranışların sonuçları itibariyle hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır. Politik davranışların sonuçları; bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından ele alınmaktadır. Bireysel sonuçları, olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak incelenmektedir. Politik davranışın bireysel olumlu sonucu olarak politik davranışı sergileyen kişi; kariyer, maaş, itibar, statü, kişisel tatmin gibi sonuçlara ulaşabilmektedir. Politik davranışın bireysel olarak olumsuz sonuçları ise politik davranışı sergileyen kişi ve politik davranışlardan etkilenen kişiler açısından ele alınmaktadır. Olumsuz sonuçlar; örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması, iş tatminsizliği, düşük performans, kaygı ve gerginlik, işten ayrılma niyeti gibi sonuçlardır (Kartalpepe, 2015). Politik davranışın örgüt açısından sonuçları olumlu ve olumsuz olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Olumlu sonuçları, örgütlerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. İşletmelerde liderler ve güçlü yöneticiler çıkmasına sebep olmaktadır. Politik davranışın örgüt açısından olumsuz yönleri; örgütsel etkinliğin azalması, verimliliğin azalması, zaman kaybı gibidir.

Örgütlerde Politik Davranışların Faydaları: Politik davranışların etkin olduğu örgütlerde genel olarak politik davranışların sonuçlarının örgütün menfaatlerine ters düştüğü düşünülmektedir. Fakat günümüzde çevre koşullarının çok hızlı değiştiği düşünülürse politik davranışların etkin olduğu örgütlerde demokratik bir ortam olduğu görülmektedir. Demokratik ortamın olduğu örgütlerde yeni ve faydalı fikirler ortaya çıkması mümkündür. Demokratik ortamın sağlandığı örgütlerde karar

mekanizmasına örgüt üyelerinin katılımı artmaktadır. Politik davranışlar doğru kararlar alınması ihtimalini arttırmaktadır. Politik davranışlar örgüt içerisinde yaratıcılığı da arttırmaktadır. Ayrıca politik davranışların yoğun uygulandığı örgütlerde güçlü karizmatik liderlerin ortaya çıkarma ihtimali de bulunmaktadır (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

Örgütlerde Politik Davranışların Zararları: Politik davranışların etkin olduğu örgütlerde temel sorun örgüt üyelerinin hedefleriyle, örgütün hedeflerinin çatışmasıdır. Bu durum, örgütün hedeflerine ulaşmasını zorlaştırır. Örgüt üyelerinin politik davranışlarından dolayı çatışması örgüt ortamında huzursuzluk yaratmaktadır. Huzursuzluk ortamının oluşması; işten ayrılma, iş kaygısı ve iş doyumsuzluğu gibi durumların ortaya çıkmasına neden olur. İşten ayrılma veya ayrılma isteği çalışanların çalışma performansını en az düzeye çekmektedir. Örgüt üyelerinin iş kaygısı duymaları ise işten ayrılma isteğini arttırmaktadır. Ayrıca, çalışanların politik oyunlara başvurmalarını arttırmaktadır (Yücel ve Gülçimen, 2003).

1.2. Örgütsel Politika

Sosyal yaşamın bir parçası olan politika kavramının örgüt hayatında önemli bir unsur olduğu yadsınmamaktadır. Örgütün oluşmasıyla birlikte, örgütsel politika da kendini göstermektedir. Örgütsel politika kavramıyla ilgili genel kabul görmüş bir fikir birliği bulunmamaktadır (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

Örgütsel politika neredeyse kırık yıldır bilimsel çalışmalara konu olmuş bir algıdır (Porter ve Caves 1976). Yıllardır çalışılmasına rağmen, tanımı konusunda görüş birliği yoktur (Farrel ve Peterson,1982). Öncül literatürde sunulan örgütsel politika tanımlarında birkaç ortak öge bulunmaktadır. Bu tanımlara göre ortak öğelerden biri Porter ve Caves, (1976) örgüt üyeleri tarafından resmi olarak kabul edilmiş örgüt politikalarının dışında kalan davranış biçimidir. Diğer bir ortak öge ise örgüt tarafından onaylanmayan yollarla, örgüt içerisinde kişinin yetkisi dışında nüfuz kullanımı gibi tanımlanmaktadır (Mayes, Porter ve Allen, 1977). Örgütsel politika aynı zamanda güç ve nüfuz kazanma süreci olarak tanımlanmıştır. Pfeffer (1981), örgütsel politikayı; örgüt içerisinde kazanım elde etmek, mevcut durumunu geliştirmek ve bir durumda tercih edilen sonuçları elde etmek için güç ve diğer kaynakların kullanımı gibi faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Yapılan literatür

çalışmaları, örgüt içindeki bireylerin sürekli olarak ait oldukları organizasyonu etkileyen çok çeşitli açık ve gizli davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu tür etkileyici davranışların en yaygın türlerinden biri örgütsel politikadır. Wagner ve Hollenbeck (2002) örgütsel politikanın neredeyse tüm örgütleri etkilediğini öne sürmektedir. Ek olarak, Gandz ve Murray (1980), neredeyse tüm örgütsel ortamlarda, politik davranışların düşük düzeyde de olsa var olduğunu öne sürmüşlerdir. Son olarak, araştırmacılar ayrıca politik davranışların hem özel sektörde hem de kamu sektöründeki kuruluşlar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmişlerdir (Vigoda, 2000a). Örgütsel politika; manipülasyon, hakaret, yıkıcılık ve güç kullanmanın gayri meşru yollarıyla ilişkili olduğu için örgütsel politikanın çalışanın stresine katkıda bulunduğu varsayılmaktadır (Vigoda, 1999).

Örgütsel politika, her örgütün hemen hemen tüm üyelerinin bir tür politik davranışa girdiğini öne sürmektedir (Applebaum ve Hughes, 1998;). Çok sayıda araştırma, politik davranışların, örgütlerdeki üst düzey pozisyonlarda alt düzey pozisyonlarda çalışan bireylere kıyasla daha yoğun olabileceğini öne sürmektedir. (Applebaum ve Hughes, 1998; Drory ve Romm, 1990; Valle ve Witt, 2001). Yapılan çalışmalar, genel olarak politikanın tüm örgütsel ortamlarda var olduğu konusunda hemfikir olsa da örgütsel politikanın üzerinde uzlaşmış ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Bu alandaki araştırmaların bazılarında örgütsel politikaya ilişkin çeşitli faaliyetlerin örgütsel politikanın tanımı olarak kullandığı görülmektedir.

Ortak bir örgütsel politika tanımının olmamasının yol açtığı zorluklarla birlikte, yapılan araştırmalar, örgütlerdeki politik davranışın nesnel ve algısal yönleri arasındaki etkileşimi ele almaya yönlendirmektedir. Örneğin, Kacmar vd. (1999), örgütsel politikanın kritik unsurunun mutlaka politikanın gerçekliği değil, onların örgüt içinde algılanması olduğunu belirtmiştir. Diğer bir deyişle, bir çalışan örgütte politik davranışların olduğu algısına varırsa, bu durumun gerçekten var olup olmadığına bakmaksızın tutum geliştirecektir (genellikle olumsuz). Bu hipotezi savunan araştırmacılar, bireylerin nesnel gerçeklikten bağımsız olarak algılarına göre davranış sergilediklerini savunmaktadır (Lewin, 1936). Bununla birlikte, sayıları daha az olsa da diğer araştırmacılar (Yang, 2003), olgunun algısal yönlerinden ziyade doğrudan gözlenen veya gerçek davranışlara dayanan örgütsel politikaları ölçmeye çalışmışlardır. Yapılan araştırmalar, örgütsel politikanın operasyonel tanımına ilişkin

bir uyumsuzluk içermesine ve politikanın nesnel gerçekliğinin önemi konusundaki anlaşmazlıklara rağmen çalışanların kullandığı taktikleri anlama ve politikanın örgüt üzerindeki etkilerini kavrama çabaları bulunmaktadır. Bu operasyonel anlayış ve nesnel anlayış üzerine yapılan araştırmaların ortak yanı, politikacıların kullandığı taktikleri ve politik eylemlerin örgüt üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını belirleyen bir anlayış olduğudur. Örgütsel politika, kendi çıkarlarını ön plana çıkarmak için, güç kazanmak ve kullanmak için bireylerin veya grupların ortaya koyduğu, sınırsız faaliyetler olarak tanımlanmıştır (Ferris, Frink, Galang ve Zhou 1996; Wagner ve Hollenbeck, 2001). Politika algısı, bireysel çalışanın örgütsel politikanın var olup olmadığına dair inancına ve var olduğu algılanırsa başkalarına veya örgütsel ortama atfettiği politik davranış seviyesine atıfta bulunur (Zanzi, 1991). Dolayısıyla örgütsel politika ve politik davranış kavramları birbirlerine çok yakın kavramlardır.

Yapılan çalışmalarda örgütsel yaşamda politika veya politik davranışın genişliğinden ve derinliğinden ve bunlarla ilişkili sıklıkla olumsuz sonuçlarından söz edilmiştir. Fakat politik davranışların mutlaka olumsuz, gayri meşru, resmi veya gayri resmi örgütsel normların sınırları dışında olduğu söylenemez. Benzer şekilde, teorik yaklaşımda, politik davranışlarla ilgili örgütsel faydalar, bu davranışların onaylanmasına veya onaylanmamasına bakılmaksızın gerçekleşebilmektedir (Doldor, 2007).

Örgütsel politikanın tanımına ilişkin ortak bir anlayışa göre örgütsel politikanın diğer örgüt üyeleri üzerinde sosyal bir baskı kullanmanın veya kullanmanın bir yolu olduğu şeklinde değerlendirilmesidir (Wagner ve Hollenbeck, 2002: 3). Ek olarak, örgütsel politikanın tanımları veya yapılarından hareketle, örgüt üyelerinin kendi çıkarlarını korumak veya korumaya çalışmak için politik davranışlarda buldukları öne sürülmektedir.

Teorik çerçeveye daha uyumlu olan daha geniş bir tanımda ise araştırmacılar örgütsel politikanın bazı durumlarda olumlu sonuçlarla ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir. Örneğin; Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter (2002) politikayı daha tarafsız bir şekilde tanımlamış, bu da örgütsel politikanın başarılı bir şekilde kullanabilen çalışanlar için genel olarak olumlu bir iş tatmini yapısıyla pozitif bir korelasyona sahip olabileceğini göstermiştir. Örgütsel politikayı çalışanların

görevlerini yerine getirmesinin bir aracı olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, örgütsel politikayı olumlu bir bileşen olarak nitelendiren araştırmaların sayısı, onu örgütsel yaşamın olumsuz bir yönü olarak gören geniş kitleye kıyasla oldukça sınırlıdır.

Bu nedenle, örgütsel politikanın operasyonel tanımı, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını temin etmek ve güç kazanmak için uğraştığı onaylanmamış faaliyetlerdir (Ferris vd., 1996; Wagner ve Hollenbeck, 2001). Örgütsel politika algısının ve bireylerin gerçek politik davranışlarının farklı olabileceği öne sürülmektedir (Gilmore vd., 1996). Örgütler içerisinde var olan ve algılanan örgütsel politika kavramları arasındaki etkileşimle ilgili sınırlı literatür olmasına rağmen genel olarak kabul edilen görüş algılanan örgütsel politikanın, var olan örgütsel politikadan daha önemli bir unsur olduğu görüşüdür. Bu görüş, politikanın eleştirel unsurunun ve sonuçlarının zorunlu olarak var olan örgütsel politikanın veya fiili varlığı değil, onların örgüt içindeki politik algısının olduğunu öne süren Kacmar ve Carlson'ı (1997) desteklemektedir. Bu nedenle, yapılan araştırmaların birçoğunda, insanların davranışlarında algıları etkili olduğu için, örgütsel politika algısını anlama ve değerlendirmenin, daha yararlı olduğu fikrini temel almaktadır (Lewin, 1936).

Örgütsel politika ile ilgili olarak insan algısına ilişkin temel teorik yaklaşım üç alt süreci içeren bir toplumsal algı modelini içerir ki bunlar; dikkat, organizasyon ve bilginin hatırlanması şeklindedir (Tatarka ve Efaw, 2003). Bu modele göre beş duyu organı aracılığıyla sürekli olarak insanların uyarılmasını sağlayan tüm uyarıcıların miktarının belirlenmesi yoluyla dikkat unsuru tanımlanmaktadır. Bu tanım göz önüne alındığında, Tatarka ve Efaw (2003), olaylara dâhil olmanın algıda kritik ilk aşama olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışanların bilgiden uzak ve habersiz olması durumunda örgütsel politika algısından söz edilemez. Aynı şekilde, teorisyenler teorik algı sürecinin ikinci unsurunu, organizasyonda katıldığı bilginin basitleştirilmesi veya bilginin daha kolay kullanılmasını sağlamak amacıyla birleştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2002). Son algı süreci, hatırlama, bilişsel depolamayı ve tutum, davranış ve etkinin belirlenmesinde kullanılmak üzere algılanan örgütsel bilgilerin nihai olarak alınmasını içermektedir (Tatarka ve Efaw, 2003; Eysenck ve Keane, 2005). Bireyin bir aktör mü yoksa bir davranışı politik olarak mı algıladığının belirlenmesinde algı sürecinin her bir

bölümünün önemi örgütsel politika için bir temel çerçeve oluşturmaktadır (Vigoda, 2000). Belirli olaylara katılma, düzenleme ya da saklama isteği, bir eylemin politik olarak algılanıp algılanmadığı üzerinde büyük etkiye sahip olabilir (Kacmar ve Ferris, 1991). Yapılan araştırmaların genelinde örgütsel politika algısının çerçevesi çizilirken genel yaklaşımın insan algısı olduğu dikkatlerden kaçmamalıdır (Kacmar ve Carlson, 1997; Kacmar ve Ferris, 1991; Vigoda, 2001; Poon, 2003; Treadway ve arkadaşları, 2005). Pfeffer'a göre, örgütsel politikanın uygulanması, örgüt içerisindeki resmi kuralların ve yönetim anlayışının dışında davranışların ortaya çıkmasına ve çatışma ortamına sebep oluşturmaktadır.

Aynı şekilde, Wall ve Callister (1995), örgütsel araştırmacıların sürekli olarak, belirli bir çatışma seviyesinin tüm birey gruplarına özgü olduğunu öne sürdüğünü belirtmiştir. İktidarı kazanma girişimlerinden kaynaklanan bu doğal ihtilaf fikrinin mantıksal sonucu, organizasyonlardaki doğal, evrensel ihtilafın, örgütsel politikaların eşit derecede doğal ve evrensel olarak varlığına ve / veya bunların örgütlerde algılanmasına yol açtığı görülmektedir. Araştırmacılar, en azından bazı örgütsel politika seviyelerinin içsel ve kaçınılmaz olduğunu öne sürmüş olsa da belirli faktörlerin bir örgüt içindeki politika seviyesini artırabileceği sonucuna varmışlardır. Bu faktörler örgüt içindeki belirsizliği (özellikle hedefler, süreçler ve karar verme ile ilgili), örgütün büyüklüğü ve yapısı ile algılanan sınırlı kaynakların neden olduğu rekabeti içerir (Vigoda, 2000; Poon, 2003; Conner, 2006). Araştırmalar politik davranışların yüksek düzeyde olmasının temel sebeplerinin, örgüt içindeki belirsizlik ve karışıklık olduğunu savunmuşlardır. Araştırmalar (Kacmar ve Ferris, 1991) belirsiz hedefler, kıt kaynaklar, programlanmamış kararlar veya sık sık örgütsel değişim içeren çalışma ortamlarında politik faaliyetlerin arttığını veya daha fazla bulunduğunu tespit etmiştir.

Benzer şekilde, Drory ve Romm (1990), çalışanların kuruluşun amaçlarından emin olmadığında, çalışanların ortak hedefleri paylaşmadığı bir ortamda çalışmayı ve / veya karar alma süreçlerinin kötü tanımlandığında, çalışanların (özellikle orta düzey yöneticiler ve yöneticiler) güç elde etmek ve kendi çıkarlarını ilerletmek için politik taktikleri kullanma eğilimi artmaktadır. Aynı şekilde, Gandz ve Murray (1980), yöneticilerin örgütsel politikanın yoğun olarak uygulandığını düşündüğü örgütlerin, kurumsallığı az ve diğer örgütlere göre daha az belirlenmiş kurallar içeren örgütler

olduğunu savunmuştur. Psikolojik açıdan yapılan araştırmalarda, belirsiz ortamlarda daha yüksek düzeyde örgütsel politikanın var olma eğiliminin bulunduğu bunun da belirsizliği azaltmak için psikolojik bir ihtiyaç olduğu öne sürülmektedir (Preffer, 1981).

1.2.1. Örgütsel Politika ve Güç

Politikanın çıkış kaynağı olan kıt kaynakların kullanımı için verilen mücadelenin örgüt içerisinde görülmesi doğal olarak karşılanmaktadır. Örgüt içerisindeki mücadele örgüt üyeleri arasında rekabete neden olmaktadır. Çalışanların kıt kaynaklardan daha fazla yararlanmaları için güce sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların diğer çalışanları etkilemesi sahip olduğu güç düzeyince olmaktadır. Güce sahip olma isteği politik davranışları ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içerisinde kendi isteklerini karşılamak isteyen kişi ve grupların sahip oldukları gücü arttırmak için gerekli tüm davranışları yapabilmesi politik davranışlarla gerçekleşmektedir. Güç kavramı genel olarak hâkimiyet olarak yorumlanmaktadır. Güç kavramını Pfeffer (1981) olayların gidişatının değiştirmek, ortaya çıkan direnişlerin üstesinden gelerek ve insanların normal şartlarda yapmak istemedikleri veya yapmayacakları davranışları yapmalarını sağlamak için onların davranışlarını etkileme yeteneğine denmektedir. Her insan güce sahip olmak istemektedir. Güç insanın yapmak istediklerini yapabilmesine imkân sağlamaktadır. Örgütsel yapıların vazgeçilmez bir unsurunun güç olduğu görülmektedir. Örgüt üyelerinin yönlendirilmesi organize edilmesinde etkisi azımsanmayacak kadar büyüktür (Wilson, 2000). Güç kavramını bireylerin kontrol edebilme potansiyeli olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Güç tanımlanırken bireyleri etkileme potansiyeli olarak ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010). Güç kavramı literatür incelemelerinde görüleceği üzere ilişkisel bir kavramdır. Tek başına ve başkalarıyla ilişkilendirilmeden güçten bahsedilemez.

Güç kavramının çeşitli karakteristik özellikleri vardır. Bu özellikler gücün sosyal bir terim olduğunu ve insanlar arası etkileşimi ortaya çıkaran bir kavram olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Güç kavramı değişken bir yapıya sahiptir. Güç kavramı örgütlerde genel olarak otorite olarak kullanılmasına rağmen aynı anlamı taşımamaktadır. Otorite gücün yasal halidir. Otoritenin etkileşim alanının gücü etkileşim alanından daha sınırlıdır (Özkalp ve Kirel, 2010). Gücü oluşturan kaynaklar genel olarak beş başlıkta incelenebilmektedir. Bu kaynaklar şunlardır;

Ödüllendirici Güç: Bu güç, kaynağını ödül ve kaynakların kontrolüne sahip olmaktan almaktadır. Burada güç sahibi kişi değerli gördüğü kaynakları dağıtma yetkisini kullanarak, kişiler üzerinde güç kullanabilmektedir. Organizasyonlarda; terfiler, izinler, arzu edilebilir işlerin tahsili gibi yetkiler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güce sahip olmanın yanı sıra bu gücü adil bir şekilde kullanmak önemlidir (Eren, 2010). Adil ve eşit şekilde davranılmadığı durumlarda, çalışanların performansının düşme ihtimali vardır. Yöneticiler her zaman ödüllendirici gücü kullanmada kısıtlayıcı unsurların (sendikalar, yasal düzenlemeler) olduğunu bilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010). Ödüllendirici güç ödüllendirmeyi motivasyon aracı olarak kullanmaktadır. Motivasyon ise ekonomik ve sağlık güvenliğinin sağlanması, terfi, statü, kişisel yetki gibi disiplinleri kullanmaktadır.

Zorlayıcı Güç: Kıt kaynakların kontrolünün yansira cezalandırma yetkisine sahip olan kişilerin uyguladıkları güce zorlayıcı güç denmektedir. Korku, insanlara istediklerini yaptırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bireyler, güce karşı koyması durumunda karşılaşıacağı olumsuzluktan korkması sebebiyle gücü kabul etmektedir (Eren, 2010). Zorlayıcı gücün temelinde cezanın uygulanabileceği tehdidi ile davranışları etkilemek ön plana çıkmaktadır. Zorlayıcı güç yoluyla maaş kesintisi, ihtar verme, işten çıkarma gibi cezalar kullanılarak güç sahibinin isteklerinin yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. Zorlayıcı güçte kaynakları elinde bulunduran kişi en önemli güç kaynağına sahiptir (Özkalp ve Kirel, 2010).

Yasal Güç: Örgüt içerisinde ast üst ilişkisi gibi pozisyonlardan dolayı ortaya çıkan davranışları etkileme gücüne yasal güç denilmektedir. Örgüt üyeleri arasında genel olarak bireylerin daha yüksek pozisyondaki örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemelerine boyun eğme eğilimi bulunmaktadır. Yasal gücün geçerli olabilmesi için kişinin mevcut sorumluluklarının bulunduğu alanlar içerisinde gücünü kullanması gerekmektedir. Burada temel bağlayıcı hususlar; yasa, yönetmelik veya mevzuat olarak ifade edilen unsurlardır.

Uzmanlık Gücü: Örgüt üyelerin birbirini etkilemede kullandığı bu güç kaynağı bireylerin bilgi beceri uzmanlık alanı gibi özelliklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu güç kaynağı diğer güç kaynaklarına göre daha yararlı olmaktadır. Örneğin, doktorun hastalara sağlıkları ile ilgili tavsiyede bulunması hastaların doktorları dinlemesi bu

konuya dair en basit örnektir (Özkalp ve Kirel, 2010). Uzmanlık güç kaynağı diğer güç kaynaklarına göre daha bireysel bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin temizlik personelinin bu güce sahip olma ihtimali zayıftır.

Özdeşlik Gücü: Başkaları tarafından kişinin karakteristik özellikleri sonucunda sevilmesi, saygı görmesi durumunda kişilerin davranışlarını etkileme potansiyeline özdeşlik gücü denilmektedir. Bu gücüm kaynağında etkilenen kişilerin etkileyen kişiye karşı bir hayranlık durumu söz konusu edilmektedir. Güç kaynaklarını birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün olmamaktadır.

Güç yöneticilerin yönetim faaliyetlerini yerine getirmesi için olmazsa olmaz etkenlerdendir. Güç yönetim fonksiyonlarından yöneltme ve kontrol fonsiyonlarını yerine getirilmesi için gerekmektedir. Güç her zaman meşru olmamaktadır. Bu sebepten dolayı örgütsel politikanın görüldüğü tüm örgütlerde güç kavramının etkisi görülmektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

1.2.2. Gücü Oluşturan Dinamikler

Gücün nasıl meydana geldiğine dair sorunu açıklamaya yardımcı olacak esas durum güç kaynaklarının oluşumunda etkili olan dinamiklerin incelenmesidir. Bu bağlamda güç dinamikleri; gücün dağıtımı, bağımlılık, belirsizlik, itaat, güç göstergeleri, gücün kaynakları ve sonuçları, semboller, itibar ve gücü temsil göstergeleri olarak incelenebilmektedir (Aswathappa, 2010).

İlk güç dinamiği gücün dağıtımıdır. Örgütlerde gücün dağıtımına ilişkin olarak bazı hususlar dikkati çekmektedir. Bu hususlardan biri örgüt üyeleri arasında gücün dağılımı konusunda mantıklı bir gerekçe bulunmamaktadır. Örgüt içerisinde gücü elinde daha fazla tutan üyeler mevcuttur. Bazı durumlarda örgütsel konum ve örgütsel güç ters orantılı olabilir. Gücü elinde bulunduran iktidar sahipleri başka bir güç kaynağının kendilerini zayıflatma girişimine karşı yoğun bir şekilde direnç gösterirler. Kişilerin elinde her zaman ve her yerde güç olmayabilir. Bu nedenden ötürü kişiler bazı durumlarda güçten vazgeçme eğiliminde bulunabilirler. Kişiler gücünü zayıflatma durumu ile karşı karşıya kaldığında buna şiddetli bir karşı duruş sergilerler. Fakat başarısızlık durumunda koalisyon kurulma yoluna gidilebilir (Örücü. E ve Üngüren. E, vd. 2013).

Diğer bir güç dinamiği ise bağımlılıktır. Sınırlı kaynaklar üzerinde güce sahip bireye örgütün bağımlılığı arttıkça bu bireylerin güçle bağlantılı tatminleri de artmaktadır. Ayrıca örgütün bağımlılığının olduğu örgüt üyesinin sahip olduğu konumun değiştirilmeside kolay olmamaktadır. Diğer bir güç dinamiği ölçütü ise belirsizliktir. Beklenmedik olaylar örgüt içerisinde sorunlara neden olmaktadır. Belirsizlik durumlarda, belirsizliklerle başa çıkabilecek örgüt üyeleri güce ulaşmaya daha fazla meyledecektir.

Güç dinamiklerinden bir diğeri de itaattir. Bireyler genellikle mevcut güce itaat gösterirler. Yöneticiler, işgörenlerinin emirlerine itaat etmesi için bir takım ödül gücü ve zorlayıcı güç kullanılır. Ancak bu gücün kullanılması bazı hallerde bir zayıflık göstergesi olarak da algılanabilmektedir.

Bir diğer dinamik ise güç göstergeleridir. Güç kullanmak oldukça zor bir durumdur. Bunu kullananlar genellikle güç kullanıldığını bilsin istemezler. Normalde güç, çalışanlar üzerinde oldukça etkili bir yöntemdir. Kişiler kendi arzu etmedikleri şekillerde bir güç durumu ile karşı karşıya kaldıkları zaman buna karşı bir direnç gösterebilirler. Ancak kişiler etkileme gücünü kendi düşünceleriyle bağlantılı meşru ve mantıklı görürlerse gücü uygulamak isteyen kişiye karşı daha itaatkâr olurlar. Yöneticiler sahip oldukları politik yeteneklerini daha somut ve sembolik yollarla güç olarak kullanabilirler. Bir yöneticinin gücünü gösteren en yaygın yollardan birisi de statü sembolleridir. Güce başvurma eğilimleri, gerçekten etkili ve güçlü bir yöneticinin etkinliklerine katkı sağlayabileceğini düşündükleri zaman ortaya çıkar.

Gücün etkin bir biçimde yönetici tarafından kullanılmasının göstergeleri şu şekilde gösterilebilir (George ve Jones, 1999) :

- Yönetici örgütü ilgilendiren temel kararlar ve alınacak değişiklikler hakkındaki bilgilere kolay bir erişim sağlamaktadır.
- Yönetici, çalışan ve amir arasındaki bir anlaşmazlık söz konusu olduğunda bu sıkıntıyı gidermek için bir aracılık gerçekleştirebilir.
- Yöneticiler belirlenen bütçe dışındaki harcamalar için astlarına onay verebilirler.
- Yöneticiler toplantı gün ve saatleri üzerinde söz hakkına sahiptirler, gerekirse değiştirebilirler.

-Yöneticilerin tepe yönetimine erişim imkânı kolay ve hızlıdır.

Gücü oluşturan dinamikler hakkında araştırma yaparken gücün kim veya kimler tarafından tutulduğuna dair tanımlamaların yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda şu hususlar önem kazanmaktadır.

-Gücün Kaynakları: Örgütlerde gücün birçok kaynağı vardır. Bir yönetici veya departmanın gücü kıt kaynaklara sahip olmaktan, var olan meşru otoriteden gelebilir.

-Gücün Sonuçları: Örgüt tarafından gücün kullanımına dair verilen kararların sonuçları incelenerek en çok faydalananın tespit edilmesi ile en güçlü bireylerin kim veya kimler olduğu hakkında bir kanaata varılabilir. Örneğin bir yönetici bütçeleme sürecinde kaynaklar için rekabet edebiliyor ve kıt kaynaklara erişimi sağlıyorsa bu yöneticinin güce sahip olduğu söylenebilir. Gücün sonuçlarına; bütçe ödenekleri, kazan-kaybet şeklindeki konuların müzakere edilmesi, çalışanları işe alım ve işten çıkarma konularında otorite sahibi olmaları örnek verilebilir.

-Güç Sembolleri: Prestij ve statülerle ilişkili önem arz eden birçok sembol genellikle bir örgütteki gücü temsil eder. İş ünvanları (CEO veya başkan) büyük prestij kazandırmaktadır. Diğer bir güç sembolleri veya işaretleri olarak, şirket arabasının kullanımı, manzaralı ofis odası veya özel park alanlarını kullanma hakkı örnekleri kabul edilebilir.

-Kişisel İtibar: İtibar, karar verme sürecindeki karar verici açısından önemli bir faktördür. Karar verme sürecini etkilemede bireyin gücünü gösterebilmesi açısından önemlidir.

-Temsil Göstergeleri: Sorumluluk ve görevlerin örgütteki birey tarafından yerine getirmesi sahip olduğu gücün bir göstergesidir. Karar verme komitesi içinde yer alan bir yöneticinin üyeliği bireyin etkisinin bir yansıması olarak algılanır. Önemli bilgilere erişiminin kolaylığı yöneticinin diğer bir güç göstergesi olduğu söylenilebilir.

Örgütsel politika ile ilgili en yakın kavramlardan bir diğeri ise örgütsel politika algısıdır.

1.2.3. Örgütsel Politika Algısı

Örgütte politik davranışların görülebilmesi ve örgütsel politika ortamının ortaya çıkabilmesi için en önemli unsurlardan biri, örgüt üyelerinin örgütün ve bireylerin davranışlarına karşı sergiledikleri algılama biçimleridir. Çünkü örgüt üyelerinin örgüt ortamını politik bir şekilde algılaması, gerçekte, politikaların o örgütte var olup olmadığına bakılmaksızın, örgütsel politika algısına etki edebilir. Örgütsel politika algısının sonucunda çalışanların çalışma hayatlarında iş tatminin doğrudan etkilediği görülebilmektedir. Örgütsel politika algısının yoğun görüldüğü iş hayatında adaletsiz davranıldığını düşünen çalışanların iş tatminsizliği yaşadığını gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda ortaya çıkan bulgular iş tatmini ile örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel politika algısının düzeyinin çalışma ortamında çalışanlar üzerinde; gerginlik, kaygı ve stres gibi etkiler oluşturduğu literatür çalışmalarında görülmektedir (Mohan Bursalı, 2008). Yapılan çalışmalar örgütsel politika algısının stresle olumlu yönde bir etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir. Örgütsel politika algısının yüksek düzeyde olduğu çalışma ortamlarında çalışanların işlerinde kalıcı olarak çalışma isteklerinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel politika algısı; örgüte bağlılığı, adalet duygusunu, güven duygusunu, iş performansını ve buna benzer birçok tutum ve davranışı doğrudan etkilediği görülmektedir.

1.2.4. Örgütsel Politikanın Evreleri

Örgütsel politikanın evreleri, politik davranışların ne zaman nasıl başladığını ve politik davranışların nasıl, ne zaman bittiğiyle ilgili süreci ele almaktadır. Örgütsel politikanın evrelerinin genel olarak üç aşamadan oluştuğu savunulmuştur (Mohan Bursalı, 2008). Örgütsel politikayla ilgili aşamalar şunlardır; güdü, gelişme, çözüm.

-Güdü: Güdü kavramı istek, emel anlamlarını taşımaktadır (www.tdk.gov.tr). Politik güdü bireyden, çevre unsurlarından kaynaklanabilir. Örgütte bireylerin kıt kaynaklardan yararlanmak istemesi politik güdünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin örgütte herkes yönetici olamaz, herkes yüksek maaş alamaz. Birden fazla kişinin aynı kıt kaynağı istemesi politik güdü kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Politik güdülenme durumu her örgüt üyesinde farklı düzeyde olmaktadır. Örgüt üyelerinin; karakterleri, yetiştirilme tarzları, buldukları

çevrenin anlayışları politik güdü düzeylerini etkilemektedir. Örgütsel politika aşamalarının ilkinin oluşturan güdü kavramı, çatışma talebinin ortaya çıkmasıyla başlamaktadır (Pettigrew, 1975).

-Gelişme: Örgütsel politikanın ikinci aşaması olan gelişme aşaması politik güdünün oluşması ve faaliyete geçmesiyle başlar. Politik güdülerin birçoğu başlamadan sonra erer. Bazı politik güdüler ise faaliyetini hızlandırır. Örgüt yapılanmasında otorite boşluğu olması durumunda gelişme aşaması hızlı olmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde gruplaşmalar ve karşıt görüşlerin bulunması güdü aşamasından gelişme aşamasına geçişi hızlandırmaktadır. Örgütsel politikanın gelişme aşamasının çok hızlı olması örgütün zarar görmesine neden olabilecektir. Örgüt üyeleri ve örgüt, çevresel koşullara uyum sağlayabilmektedir. Gelişme sürecinin çevreye uyum sağlayarak gerçekleşmesi daha olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

-Çözüm: Örgütsel politikanın son evresi olan çözüm aşamasında üç farklı sonuçla karşılaşılır. Bu sonuçlar şu şekilde açıklanabilir. Örgütsel politika taraflarından birinin zafer kazanmasıyla sonuçlanır. Diğer bir sonuç ise tarafların ortak bir noktada uzlaşarak fedakârlıkta bulunmalarıdır. Son olarak örgütün işlevlerini yerine getirememesi ve faaliyetlerinin durması durumudur. Örgütün faaliyetlerini yerine getirememesi, örgütün ölüm durumu olarak görülmektedir.

1.2.5. Örgütsel Politikanın İşleyişinde Temel Dayanaklar

Örgütsel politika kavramı ve politik davranışlar değerlendirilirken politik algıların ve politik davranışların birbirini takip eden ve birbirini tamamlamayan belirli olgulardan oluştuğundan söz edilebilmektedir. Bu olgular; değerler ve niyetler, çıkarlar ve karşılıklı bağımlılık, atıf teorisi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarıdır. Aşağıdaki başlıklarda bu kavramlara ilişkin açıklamalar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

1.2.5.1. Değerler ve Niyetler

Örgüt üyelerinin; örgütün yapısını, örgütte yaşanan olayları ve uygulamaları politik olarak algımasının veya politik davranmasında sahip olduğu değerlerin önemli bir rolü olduğu ifade edilebilmektedir. Örneğin belirli bir durumu diğerine tercih etme eğilimi olarak da tanımlanabilen değer kavramı, davranışlara kaynaklık eden ve onları yargılamaya yarayan anlayışlardır (Aydın, 2014).

Değer olgusunun insan davranışlarının oluşmasında etken rol oynadığı ve hiçbir davranışın değer olgusundan bağımsız olamayacağı düşünüldüğünde, insanın ortaya koyduğu tüm davranışların ya değer olgusuna sahip çıkarak ya değeri çiğneyerek, ya da her ikisini birden yaparak hep değer olgusuyla ilgili olduğu ifade edilebilir (Mohan Bursalı, 2017).

Değer olgusu kültüre bağlı olarak şekillenen ve sosyalleşme süreci içerisinde öğrenilen bir olgudur. Kültür ise belirli bir coğrafyada yaşayan ve birbirleriyle iletişim halindeki kişilerin sorunlarına çözüm bulabilmelerini sağlamış ve toplumun geneli tarafından doğru davranışlar olarak kabul edilmiş ve gelecek nesillere aktarılabilen davranışlardır. Sosyal yaşamın içinde herşey, değerlere göre algılanır ve kavranır (Yüksel, 2002). Değerler; davranışları belirleyen, yöneten, yönlendiren, onların temelinde yatan ilkeler olarak tanımlanabilmektedir (Uysal, 2003). İnsanların ortaya koyduğu her türlü davranışta sahip oldukları değerlerin etkilerini gözlemlemek mümkündür. Değerlerin insanların yaşamını sürdürürken, amaçlarına ulaşırken ortaya koyduğu eylemleri belirlemede ve seçmede etkisi aşikârdır. Davranışların belirlenmesi seçim yapmak demektir. Ortaya konulabilecek davranışlar arasında tercih yapabilmektir (Tepe, 2008).

İyi ve kötü, doğru ve yanlış, ahlaki olan ve ahlaki olmayan nedir gibi olguları belirleyerek toplum içerisinde ortaya koyduğu tutum ve davranışları belirlediği olgular sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kuçuradi, 1998). Değerler kavramını Milton Rokeach iki grupta ele almıştır. Bu gruplar sonuçlara ilişkin değerler ve araçlara ilişkin değerlerdir. Bu değerler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 1: Değerlerin Sınıflandırılması

Araçlara İlişkin Değerler	Sonuçlara İlişkin Değerler
Hırs, Tutku, Kararlılık	Rahat ve Varlıklı Bir Yaşam
Açık Fikirlilik	Heyecanlı Bir Yaşam
Yetkinlik	Başarı Duygusu
Neşe, Memnuniyet	Barşçı Bir Dünya
Temizlik	Güzel, Sanatsal Bir Dünya
Cesaret	Eşitlik
Bağışlama	Aile Güvenliği

Yardımsızlık	Özgürlük
Dürüstlük	Mutluluk
Yaratıcılık	İçsel Uyum
Bağımsızlık	Olgun Bir Sevgi
Zihinsel Beceri	Ulusal Güvenlik
Mantık	Keyif, Haz
Aşk	Günahlardan Arınma
Uyum	Öz Saygınlık
Nezakət, Kibarlık	Sosyal Saygınlık
Sorumluluk	Gerçek Dostluk
Öz Denetim	Bilgelik, İleri Görüşlülük

Kaynak: M. Rokeach, 1968

Yukarıdaki Tablo 1’de ortaya çıkan sonuçlara ilişkin değerler kişilerin yaşamları boyunca ulaşmak istedikleri hedefleri, araçlara ilişkin değerler ise bu hedeflere nasıl ulaşılmasına ilişkin değerleri tanımlanmaktadır (Rokeach, 1968).

Bir diğer değerler sınıflandırılması ise Gordon Allport’un altı temel sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırma; teorik, ekonomik, estetik, sosyal, politik, dini olarak sınıflandırılmış değer türleridir. Teorik sınıflandırma sistematik düşünme ve bilimsel süreçlerle gerçeğe ulaşılması arasındaki ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik sınıflandırma sahip olunan sermayenin ortaya çıkardığı faydaya duyulan ilgidir. Estetik sınıflandırma güzelliğe ve şekle duyulan ilgi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sosyal sınıflandırma insanlara ilişkilere ve sevgiye duyulan ilgidir. Politik sınıflandırma güce ve diğerlerini etkilemeye duyulan ilgidir. Dini sınıflandırma kâinatı bir bütün olarak kavramaya yönelik ilgidir. Değerlerin bireyler üzerindeki etkisi önlerindeki seçeneklerden hangisine yöneleceklerini belirlemektedir. Dolayısıyla örgütte politik davranışlar ve algılar kişilerin sahip oldukları değerlere göre şekillenmektedir. Örgütte kişilerin sahip oldukları değerlerin farklı olması politik davranışlarının ve politik algılarının farklılığına neden olacaktır. Örgütsel politika algısı ve politik davranışlar söz konusu olduğunda değerlerle birlikte ele alınması gereken bir diğer kavram niyetlerdir. Niyetler kişinin bir davranışı ortaya koyarken iyi veya kötü, olumlu veya olumsuz düşüncelerinden kaynağını alır. Davranışları etkileyen niyetler aynı zamanda algıların da

şekillenmesine sebep olmaktadır. Niyetlerin davranışları ve algıları etkilemesinden dolayı örgütsel politikanın ve politik algının oluşmasında niyetlerin etkisi kaçınılmazdır (Mohan Bursalı, 2017). Örgüt içerisinde örgüt üyelerinin davranışlarının politik davranış mı veya politik olmayan davranış mı şeklindeki ayrım sahip olunan niyetlere göre belirlenebilmektedir (Drory ve Romm, 1990). Örgüt üyesinin kendi çıkarları için ortaya koyduğu ve diğer örgüt üyelerinin zararına olan davranışlar politik davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Burada politik davranışın niyeti ön plana çıkardığı görülmektedir. Politik davranışların ve örgütsel politika algısının değerler ve niyetler teorilerine dayandığını görülmektedir.

1.2.5.2.Çıkarlar

Çıkar kavramı TDK'ya göre dolaylı bir biçimde elde edilen kazanç, menfaat, yarar anlamına gelmektedir. Ayrıca sosyal yaşamda ortaya çıkan davranışların ve olayların bir kısmının çıkarlardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu anlayıştan hareketle çıkarların toplumda sergilenen davranışların yönünü belirleyebildiği ifade edilebilir (Hançerlioğlu, 1976).

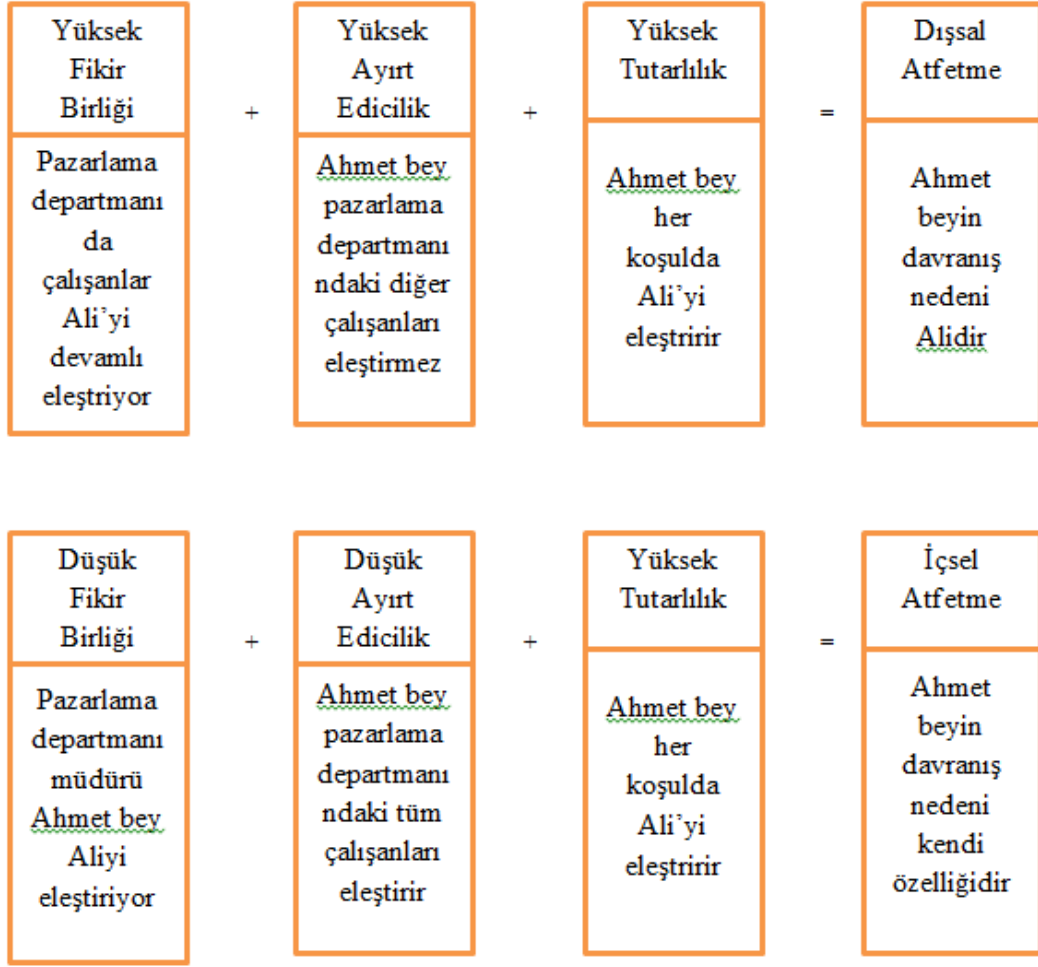
Çıkar kavramının yapısı gereği, politika kavramı ile belki de en çok anılan ve birbirini etkileyen kavramlardan biri olduğu nettir. Rasyonel davranan bir kişinin çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve çıkarlarına ulaşmak için gerekirse diğer bireylerin zararına hareket etmesinin haklı gerekçesi olduğu ileri sürülebilmektedir. Örgüt üyelerinin, örgütün genel çıkarlarından dolayı örgüt içerisinde birbirleriyle çatışmasının kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Bu çıkar çatışmalarından dolayı örgüt üyelerinin politik davranışlar gerçekleştirmesi olağan bir durum olmaktadır. İnsanoğlunun sosyal bir varlık olarak hayat sürmesiyle birlikte çıkarları ve çıkar çatışmaları hep var olmuştur. Ancak özellikle modern hayatın getirdiği bireyci anlayışın herşeyin önüne geçmesi, bazı değerlerin yok olmasına ya da zayıflamasına ve de çıkarıcılığın çok daha önemli bir noktaya taşınmasına neden olmuştur. Çıkar odaklı bireylerin çıkarları ve hedefleri doğrultusunda her türlü davranışı göstermesi mümkün olacaktır. Bu anlayıştaki bireyleri anlatan en bilindik felsefe Makyavelist düşünce ve bunu yansıtan en bariz ifade, “amaca giden her yol mubahtır” sözüdür. Hedeflere ulaşırken diğerlerinin çıkarlarına karşılık kendi çıkarlarımızı gözetmemiz durumunda çıkar çatışmaları kaçınılmaz olmaktadır. Örgüt içerisinde çıkarlarına

ulaşmak için davranan bireyin görev ve yetkilerinin kullanımında nesneliliğinin etkilenmesi mümkündür (Usta, 2015).

1.2.5.3. Atf (Yükleme) Teorisi

Atfetme kuramı insanların kendi davranışlarının veya başkalarının davranışlarının nedenlerini belli bir hususa dayandırarak anlam yüklemeye çalışmasını ifade etmektedir (Chen, 2009). Atfetme kuramı geçmiş tecrübelerden yararlanarak davranışların nedenleri hakkında çıkarımlar yapmaktır. Örgüt içerisinde de örgüt üyelerinin davranışları hakkında anlam yüklemekte örgütsel politika algısının ve politik davranışların farklılığına etki ettiğinin söylenmesi yanlış olmayacaktır. Atfetme kuramı iki boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; içsel ve dışsal boyuttur. İçsel boyut, davranışı gerçekteşiren kişinin içsel özellikleri yani kişilik özelliklerinin bu davranışı gerçekteşirmede etkili olduğunu iddia etmektedir. İçsel boyutta kişinin örgüt içerisinde terfi beklemesine rağmen terfi alamaması halinde bunu kendisinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması ile açıklaması buna bir örnektir. Dışsal boyutta ise dış durumlara, çevre faktörlerine dayalı olarak sebep açıklamasıdır. Örneğin dışsal boyutta terfi bekleyen örgüt üyesinin terfi alamama durumunu çevresel koşullara veya örgüt içerisinde adalet kavramının olmamasına bağlamasında olduğu gibi. Atfetme teorisinin örgütsel politika algısının temel dayanağını oluşturan teorilerden olduğu ileri sürülmektedir (Örücü. E ve Üngüren. E, vd, 2013).

Şekil 1: Örnek Atfetme Süreci



Kaynak: Örucü. E ve Üngüren. E, 2013

Atfetme sürecinde de görüleceği üzere örgüt üyelerinin algılarının farklı olması örgüt içerisinde davranış ve tutumlarında farklılıklar göstereceğini göstermektedir. Örgüt üyelerinin çeşitli durumlara (örneğin politik aktörü tanıyıp tanımama, olaydan etkilenen kişiyi tanıyıp tanımama vb.) bağlı olarak olayı politik olarak algılama biçimleri ve buna yönelik sergileyecekleri davranışları da bu yönde değişiklik gösterebilecektir.

1.2.4.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgütsel politika algısının ve politik davranışların ortaya çıkmasında ilişkisi olduğu düşünülen dayanaklardan bir diğeri ise kültürel çevre ve örgüt iklimidir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür (Becker, 1982). İki ayrı kişinin aynı olmasının

mümkün olmayacağı gibi her örgütün de birebir aynı olması düşünülemez. Örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, üyeler tarafından benimsenmiş ortak anlam sistemidir (Robbins, 1998). Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan yedi temel nitelikten söz edilebilir. Bunlar; inovasyon ve risk alma, ayrıntılara önem verme, sonuç odaklılık, insana odaklılık, takım odaklılık, saldırganlık ve istikrar olarak belirtilebilir (Robbins ve Judge, 2016). Bu özelliklerden inovasyon ve risk alma özelliği, çalışanların yenilikçilik ve risk alma derecelerini ortaya koymaktadır. Ayrıntılara önem verme özelliği çalışanların detaylara dikkat ederek analiz odaklı yaklaşımlarını ortaya koymaktadır. Sonuç odaklılık özelliği, yönetimin sonuçlara ulaşmak için kullandığı yöntemlerden çok sonuçlara ve ortaya çıkan çıktıya odaklanmayı ortaya koymaktadır. İnsan odaklılık özelliği, yönetimin ortaya koyduğu anlayışın örgüt üyelerinin üzerindeki etkiyi ne ölçüde dikkate aldığını ortaya koymaktadır. Takım odaklılık özelliği, ortaya konulan faaliyetlerin takımlar etrafında ne kadar organize edildiğini ortaya koymaktadır. Atak olma özelliği, örgüt üyelerinin rekabetçi olma derecesinin ortaya konulmasıdır. İstikrar, örgüt üyelerinin örgütün mevcut durumunun sürdürülebilirliğinin ortaya konulmasıdır. Örgüt kültürünün belirli davranış modellerinin oluşmasını etkileyeceğini söylemek mümkündür (Flytzani ve Nijkamp, 2007). Örgütlerin kültürü ve örgüt üyelerince paylaşılma biçiminin ve derecesinin, onların politik düşünceleri ve davranışlarında farklı etki göstereceği söylenebilmektedir. Örgüt kültürünün örgüt üyelerine sunduğu ortak inançlar, değerler versayımlar örgüt üyelerinin davranışlarında politik algılarına ve politik davranışlarına etki etmektedir.

Örneğin bir örgütte örgüt üyeleri içerisinde başaran ve kazanan üyelerinin yüceltildiği bir kültür olduğu durumlarda, örgüt üyelerinin kazanmak için fırsatçı davranması kaçınılmaz bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Mohan Bursalı, 2017).

Örgüt kültürünün örgütsel politikaya etkisi olduğu gibi örgütsel iklimin de benzer biçimde örgütsel politikaya etkisi bulunmaktadır. Örgüt iklimi örgütsel politika ve uygulanan süreçlere karşı örgüt üyelerinin paylaştığı ortak algı olarak tanımlanmaktadır (Schneider ve Reichers, 1983). Örgütsel iklim, örgütleri diğer örgütlerden farklı kılan ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikler olup, (Gilmer, 1971) bu özellikler örgütün psikolojik yönüne işaret etmektedir. Örgüt üyelerinin olaylar karşısında tutumları, ortaya koydukları duyguların aynı olması

bireylerin tek tek ortaya koyduğu etkiden daha fazla etki oluşturmaktadır (Robbins ve Judge, 2016). Örgüt ikliminin çalışanlar üzerinde politik algılara ve politik davranışlara etkisinin yüksek olduğu görülmektedir (O'Connor ve Morrison 2001).

1.2.6.Örgütsel Politika İle Baş Etme Yolları

İş yaşamında örgütsel politika algıları ve politik davranışların kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Örgütsel politika algısının ve politik davranışların örgüte zararının önüne geçilebilmesi için şu yöntemler kullanılmaktadır (Özkalp, 2001):

- **Belirsizlikleri Azaltmak:** Örgütün amacı ve hedefi belirlenirken işlerin tanımı analizi doğru yapılmamışsa örgüt içerisinde belirsizlikler ortaya çıkmayacaktır. Belirsizliklerin ortaya çıkması örgüt üyelerinin politik davranmalarına neden olmaktadır. Belirsizliğin ortadan kaldırılması örgüt üyelerinin politik davranmasını kısıtlamaktadır.

- **Sağlıklı Bir İletişim Ağı Kurmak:** Örgüt içerisinde sağlıklı ve doğru bir iletişim ağının kurulması örgüt içerisindeki birçok olumsuzluğu ortadan kaldıracaktır. Örgüt üyelerinin doğru bilgileri ilk ağızdan duymaları açık iletişim sistemini ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda örgüt üyeleri; istek, şikâyet ve önerilerini açıkça ifade edebileceklerdir. İletişim sürecinin doğru yürütülmediği ve kapalı iletişim sisteminin olduğu durumlarda örgüt üyeleri isteklerine ulaşmak için politik davranışlar sergileme yoluna gidebileceklerdir.

-**Örnek Davranmak:** Örgüt içerisinde üst yöneticilerin tutum ve eylemleri diğer örgüt üyelerine örnek olmak zorundadır. Örnek davranmadıkları takdirde örgüt üyeleri nezdinde inandırıcılıkları kalmayacaktır. İnanırıcılıkları kalmadığı için örgüt üyeleri üzerinde etkisinin azalması örgüt üyelerinin kişisel amaçlarına ulaşmak için politik davranışlara yönelmesine sebep olacaktır.

- **Örgüt İçinde Politik Davranışlar Sergilemesine İzin Vermemek:** Örgüt üyeleri, fırsat bulduklarında politik davranma eğilimine girmektedir. Yöneticilerin politik davranış içerisine giren örgüt üyelerine kesinlikle izin vermemesi gerekmektedir. Politik davranışlara izin verirlerse, örgütte politik davranışların sergilenmesi artabilecektir.

1.3. Stratejik Planlama Performansı ve Temel Kavramlar

Stratejik planlama, örgütlerin amaçlarına daha kolay ulaşmak, mal ya da hizmet sunduğu kişi ve kurumların memnuniyetlerini sağlamak ve bunların sonucunda örgütün de maksimum faydayı sağlaması amaçlanarak yapılır. Örgütler de bu kapsamda kendilerine hedefler belirlerler ve bu hedeflere nasıl varılacağı stratejik planlamanın konusudur. Bu kısımda stratejik planlama ve stratejik planlama performansı kavramları açıklanacaktır. Stratejik planlamanın uygulamasında genel planlamadan farklılıkları açıklanarak ve stratejik planlama süreci ve stratejik planlama performansı konuları detaylı olarak ele alınacaktır.

Ekonominin ve teknolojinin geliştiği dünyada firmaların rekabet edebilirliğinin ve etkinliğinin iyileştirilmesi gerekli hale gelmiştir. Örgütlerin etkinliğinin artırılmasının büyük önemi nedeniyle, turizm sektöründe de etkinliğe katkıda bulunan faktörleri belirlemek özellikle önem arz edecektir. Bunu yaparken stratejik planlama ve onun etkililiğinin sağlanması araç olarak kullanılabilir. Yapılan araştırmalar ve uygulamalar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sektörlerin hızlı değişimi stratejik planlamanın daha etkin kullandığını göstermektedir (Al-Shammari ve Hüseyin, 2008). Stratejik planlamanın genel sorunu uygulanmasıdır, bu nedenle stratejik planlama literatürünün odak noktası stratejik planlama etkinliği olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok ampirik çalışma, örgütlerin uzun vadeli rekabet gücünü arttırmak ve başarılı bir örgütsel performans oluşturmak için stratejik planın önemli ölçüde katkısının olduğunu savunmuşlardır. Stratejik planlama ve performans literatüründeki çalışmaların ortak noktası sanayileşmiş ülkeler başta olmak üzere, gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler için zorunlu olmayan çerçeveler ve modeller üretmesidir (Shammari ve Hüseyin, 2008). Stratejik planlama prensipleri elbette evrensel uygulamaya sahip olmasına rağmen, stratejik planlamada ulusal farklılıklar, ulusal ticaret koşulları ülkeye bağlı iş kültüründen kaynaklanan etkiler ve sektörel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, stratejik planlama sürecinin uygulanmasının gerekliliğini doğrulamak için, sektörel bazda bir dizi çalışma ve araştırma yapılması ve bu alanda oluşturulacak ve uygulanacak uygun faaliyet veya girişimlerin araştırılması gerekmektedir. Ayrıca, gelişmekte olan ve gelişmekte olan ekonomilerde olduğu kadar gelişmiş ülkelerde de yürütülen çalışmalarda, stratejik planlama boyutlarının ve örgütsel performansı ya da önemli stratejik planlama

boyutlarının incelenmesini etkileyen çeşitli stratejik planlama boyutları inceleyen çalışmalar yapılmıştır (Suklev, 2012)

1.3.1. Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve uygulamalarını içermektedir. Stratejik planlama kavramının ve konularının önem kazanması modern dönem yönetim anlayışı kapsamında stratejik yönetim yaklaşımının etkililiğinin artmasıyla önem kazanmıştır. 1980'li yıllarda da stratejik yönetim adımları incelenmeye ve bilimsel çalışmalarda yerini almaya başlamıştır (Çevik, 2004). Stratejik planlama, kurum/kuruluşlarda amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla gerekli olan strateji ve politikaların belirlenme süreci olarak açıklanabilmektedir. Bir tanımda stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi yaptığına şekil veren ve yol gösteren kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çabalar bütünü olarak tarif edilir (Yılmaz, 2003). Goodstein, Nolan ve Pfeffer (1993) stratejik planlamayı “... onunla bir organizasyonun yöneten üyelerinin onun geleceğini ve bu geleceğe ulaşmak için gereken prosedürler ve operasyonları zihinlerinde canlandırdıkları süreç” olarak tanımlamışlardır. Stratejik planlama, stratejik yönetimden bazı noktalarda ayrılır. Stratejik planlama ile stratejik yönetim anlayışının ayrıldığı bu noktalar şöyle açıklanmaktadır:

(a) Stratejik yönetim “bir planlama süreci tasarlar ancak bu sürece sürekli yeni girdilerin aktarılmasını öngörür. Buna karşılık stratejik planlama geçmiş veriler üzerine inşa ettiği planın aksaksız uygulanmasına odaklıdır”.

(b) Stratejik planlama “sadece üst yönetimin bir fonksiyonu iken, stratejik yönetim bu fonksiyonun yönetimin en alt kademesine dek yayılmasını öngörür”.

(c) Stratejik planlamanın “aksine stratejik yönetim, strateji oluşturma, uygulama ve denetleme aşamalarının bütününde fonksiyonlar arası bir yaklaşımı benimser.” Strateji belirlenirken “fonksiyonel seviyede belirlenen stratejiler işletme ve şirket seviyesindeki stratejilerle uyumlu oldukları gibi birbirleriyle de uyumlu olmak durumundadırlar” (Coşkun, 2005). Böylece stratejik planlama ile stratejik yönetimin ayrımı yapılmaktadır. Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran özellikleri de önemlidir.

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran özellikler; stratejik planlamanın işletmede gelecek odaklı yapılması, şimdiki zamanla birlikte geleceğe yön vermesi, misyon ve vizyon ile iç içe olması, karşılaştırmalı değerlendirmelere dayanması, SWOT analizleri kullanarak işletme ve kurumsal düzeyde çeşitli stratejik formülasyonlarının belirlenmesi stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayırmaktadır (Hill ve Jones, 1992). Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır; strateji formülasyonu, strateji uygulamayı ve strateji değerlendirmeyi içerir (David, 2013). Stratejik planlama; fonksiyonel, işletme düzeyinde ve kurumsal düzeyde belirlenen stratejilere dayanır. Örgütlerde planlamayla ilgili tüm konular ve süreçler önemlidir. Örgütler açısından planlama, en kısa tanımlamasıyla, “yarın nerede olacağımıza bugün karar vermek” şeklindedir (Mucuk, 2001). İyi bir planlama ile örgütler hedeflerine daha güvenli ve hızla ulaşabilir. Bunun yolu ise stratejik planlamadan geçer ve aşağıda açıklanan stratejik planlama süreci içinde yapılanlar önem kazanır. Stratejik Planlama Süreci çeşitli aşamalardan oluşur. Misyonun tanımlanması, kurumsal prensiplerin (ilkelerin) belirlenmesi, arzu edilen geleceğin tayini (vizyon), mevcut durumun analizi, işletmenin dış ve iç çevresi analizlerinin yapılması, SWOT analizi yapılarak işletmenin güçlü, zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ile birlikte işletme için fırsatlar ve tehditlerin de değerlendirilmesi; stratejik amaçlar ve stratejilerin belirlenmesi, belirlenen stratejilere uygun planlama modelinin oluşturulması, faaliyetler ve projelere karar verilmesi, detaylı iş planlarının hazırlanması; değerlendirme ve performansın ölçümü ile ilgili belirlemelerde bulunulması (performans yönetimi), izleme için araçların belirlenmesi ve ilerleme izlemesi süreçleri takip edilir (Hill ve Jones, 1992). Sözü edilen performans yönetimi ile işletmenin başarılı olması/performansı artırılmaya çalışılmaktadır.

1.3.2. Stratejik Planlama İle İlgili Temel Kavramlar ve Stratejik Planlamanın Safhaları

Bu kısımda stratejik planlamaya ilişkin literatür taramasında karşılaşılan temel konular incelenerek; stratejik yönetim sürecinin stratejik planlama ile ilgili evreleri olan; stratejik analiz, misyon, vizyon, amaçlar ve hedeflerden oluşan stratejik yönlendirme, strateji ve faaliyetlerin oluşturulması ile izleme ve kontrol safhaları ele alınacaktır.

1.3.2.1. Stratejik Analiz Safhası

Bu safhada veri ve bilgi toplandıktan sonra dış ve iç çevrenin incelenmesi ve çözümlenmesi gerçekleştirilir. Dış çevre analiz edilirken, genel dış çevre ve sektör çevresi analizin odağını oluşturur bunlara kimi kaynaklar sert unsurlar adını da vermektedir. İç çevre analizinde ise işletmeye özgü olan varlık kaynak ve yeteneklere odaklanan bir anlayış benimsenir. Bu kapsamda yönetimin fonksiyonları ve davranışsal unsurlar (liderlik, motiasyon vb.) ya da yumuşak unsurlar bazında bir analiz gerçekleştirilir (Mirze, 2014). Stratejik planlama safhasında stratejik analizden sonra stratejik yöndirmeye ilişkin unsurlar ele alınır.

1.3.2.2. Stratejik Yönlendirme Safhası

Bu safhada; misyon, vizyon, amaçlar ve hedeflerden bahsedilir.

1.3.2.2.1. Misyon Kavramı

Misyon, İngilizce “mission” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Mission kelimesinin ise Hint- Avrupa dil ailesinde fırlatmak, atmak anlamına gelen (*s*)*meit* kelimesinden türediği, bundan kaynaklanarak da Latince’de *mittere* ya da *missus* kelimelerinin gitmesini sağlamak, fırlatmak, atmak anlamlarında kullanıldığı belirtilmektedir (Cummings ve David, 1994). Misyonun kelime anlamı ise bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev olarak açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2012). Misyon ifadesinin ne olduğuna ilişkin tanımlar incelendiğinde genel olarak “bir işletmenin kim olduğu, neler yaptığı ve amaçlarının neler olduğunu açıklayan ifadeler” şeklinde bir yaklaşım vardır (Bart ve Bontis, 2003; Koçel, 2003; Bart, 2007; Ülgen ve Mirze, 2010). Ancak misyon ifadelerini oluştururken hangi öğelerin kullanılacağı konusunda tam bir netlik yoktur. Kotler (1984) misyon ifadelerinin içeriğinin, işletmenin tarihi, yönetici ve sahiplerin tercihleri, çevresel faktörler, mevcut kaynaklar ve özgün yeteneklerden oluşması gerektiğini belirtirken, Want; amaç, işletme hedeflerinin ilkeleri, ortak kimlik, işletme politikaları ve ortak değerlerin yer alması gerektiğini ileri sürmektedir (Want, 1986). Pearce ve David ise misyon ifadelerinde, müşteri ve pazar hedeflerinin özelleştirilmesi, ürünlerin veya hizmetlerin ilkeleri, coğrafi olarak bölge, temel teknolojilerin kullanımı, gelişme, süreklilik ve karlılık, felsefe, temel yetkinlik, kamu imajı ve çalışanlara değer verilmesi konusundaki bilgilerin yer almasını önermektedir (Pearce ve David, 1987).

İşletme yönetimi açısından bakıldığında ise örgüt misyonu olarak tanımlanan bu ifade farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Genel olarak örgüt misyonu, “örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri” (Eren, 1997) olarak tanımlanırken, bazı yazarlar işletme kültürü ve stratejisi olarak (Campbell ve Yeung, 1991), bazı yazarlar ise daha felsefi ve etik ağırlıklı tanımlamalarda bulunmaktadır. Her işletmenin bir var oluş nedeni ve hedefleri vardır. İşletmeler aynı sektörde aynı işi yapsalar bile kimlikleri, değer yargıları, iş yapış şekilleri, stratejik hedef ve amaçları birbirinden farklılaşır. Misyon ile işletme, değerlerini ortaya koyar, kendine özgü bir kimlik kazanır ve kendine benzer işletmelerden ayrılır. Yeni bir işletme kurarken ya da var olan bir işletmeye yön verirken, stratejik karar mekanizmaları işletmenin hedefi, amacı, temel karakteristik özellikleri ve felsefesi gibi işletme stratejisine yön verecek bir takım özellikleri göz önüne alırlar. Tüm bunların bileşimi ise işletmenin misyonunu oluşturur. Misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder (Koçel, 2001). Bir işletmenin misyon ifadesi, işletmeleri birbirinden ayıran ve farklılaştıran amacı kapsar. Aynı zamanda işletmenin ürettiği mal ve hizmetler ile bu mal ve hizmetlerin yönelik olduğu pazarı tanımlar (Pearce, 1982).

1.3.2.2.2. Vizyon Kavramı

Vizyon, İngilizce “vision” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Vision kelimesinin ise Hint- Avrupa dil ailesinde görmek ve bilmek anlamına gelen *weid*, *woid*, *wid* kelimelerinden türediği, bundan kaynaklanarak da Latince’de *vide* kelimesinin görmek anlamında kullanıldığı belirtilmektedir (Cummings ve Davies, 1994). Vizyon, kelime anlamı olarak geniş görüş, ileri görüş olarak açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2012). Vizyon bazı yazarlara göre, şu an olmayan, ancak gelecekte gerçekleşmesi mümkün düşünceler ve fikirler (Cummings ve Davies, 1994), bazılarına göre yaratılmak istenen geleceğe ilişkin bir hayal (Ataman, 2002), bazılarına göre işletmenin zihinde yaratılan ideal ya da ütöpik görüntüsü (Ataman, 2002) ancak oraya ulaşma süreci değil (Stoner, 1997), bazılarına göre gelecekteki bir şeyin (bir organizasyonun, kurumsal kültürün, bir işin, bir teknolojinin ya da bir faaliyetin) tanımı (El Namaki, 1992), bazılarına göre ise mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve gerçeklerin bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması

için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış (Dinçer, 1992) olarak tanımlanır. Vizyon, işletmenin geleceğe yönelik olarak tasarlanmış birçok amacının çok genel bir şekilde ifade edilmesidir. İşletme için konulan hedeflerin içinde bulunan ana göre çok daha ileri bir zamanda gerçekleştirilmesi planlandığından uzun dönemli bir araçtır. Vizyon, işletmenin gelecekteki konumunu sözcüklerle yansıtan bir görüntü olarak nitelendirildiğinde işletmelerin davranışları, iş yapış şekilleri, uygulamaları da gelecek resmine göre yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Alışılmıştan oldukça fazla sapmalar gösteren ve bu sapmaların başarıyı getirdiği fikirler vizyon olarak adlandırılır (Sollman ve Heinze, 1995). Vizyon ile belirlenen normal bir çabayla ulaşılacak hedef değil, daha yüksek ve ulaşması yoğun çaba gerektiren hedeftir. Vizyon, organizasyonel başarının sağlamasındaki temel faktörlerden birisidir. Vizyon, işletmeye bir yön kazandırarak, tüm işletme faaliyetlerinin o yönde gerçekleşmesini sağlar. Vizyon ifadesi bir anlamda işletme için rota görevi görür (Quigley, 1994). Bir başka görüşe göre ise vizyonsuz bir işletme, dümensiz bir gemiye benzetilir (Latham, 1995). Vizyon ifadeleri, işletmenin şimdiki durumundan daha iyi olan gelecekteki bir durumu ifade eden ancak gerçekleşmesi mümkün olmayacak kadar da hayal ürünü olmayan, stratejik amaçlardan daha genel olan, işletme çalışanlarını amaca odaklayan ve bu şekilde işe ve işletmeye olan bağlılıklarıyla beraber motivasyon ve verimliliklerini artıran ifadelerdir.

1.3.2.2.3. Amaç ve Hedefler

İşletmenin gelecekle ilgili stratejik yönetim unsurlarından bir diğeri de işletme amaç ve hedefleridir. Etzioni'ye göre amaçlar; belirli bir takım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılacak istenilen durumlardır. İşletmenin amaçları; faaliyetlerin sonucunda elde etmek istedikleri olup işletmenin yaptığı işleri, faaliyetleri niçin yaptığını, neyi veya neleri elde etmek için yaptıklarını belirten sonuçları ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2010). Misyon bir işletmenin var oluş nedenini ifade ederken, amaçlar ise vizyonu oluşturan temel adımlar ve beklentilerdir. Hedefler ise daha kesin ve ölçülebilir özellikte olup genelde amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklidir.

1.3.3. Strateji ve Faaliyetlerin Oluşturulması İzlenmesi ve Kontrol

Bu safhada amaçlara uygun plan/stareji/ faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, temel ve alt stratejiler tespit edilir ve uygulanır. İzleme ve kontrol ise stratejik planlama sürecinin her aşamasında yer alması gereken bir aşamadır.

1.4. Stratejik Planlama Performansı

Stratejik planlamanın etkin bir şekilde nasıl yapılacağı konusunda yapılan literatür çalışmalarında stratejik planlamada etkinliğin genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Stratejik planlama performansının bir tanımı, hedefleri belirleyen ve bunları belirli bir zamanda gerçekleştiren bir sistem şeklindedir. Yapılan çalışmada stratejik planlama performansının ekonomik fayda sağladığı görülmektedir (Phillips ve Moutinho, 2000).

Ekonominin ve teknolojinin geliştiği dünyada firmaların rekabet edebilirliğinin ve etkinliğinin iyileştirilmesi gerekli hale gelmiştir. Rekabetçiliğin ve verimliliğin artırılması gereği, serbest ticaret anlaşmaları gibi anlaşmalar, teknolojik gelişmeler ürün ve hizmetlerin global pazarda yer bulmasına kolaylık sağlamaktadır. Rekabet ortamının yoğun olması nedeniyle örgütlerin performansın artırılması kaçınılmaz bir sonuç olarak belirmektedir. Yapılan çalışmada örgütsel performansın nasıl ölçüleceği ile ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Ingram 1995; Athiyaman 1995; Phillips 1996; Phillips ve Moutinho 1998). Stratejik planlama performansının temel anlayışında iyi bir ürünün sadece iyi bir süreçten geçtiği gerçeği esas alınması sebebiyle stratejik planlama performansının artırılması gerekmedir (Philips 2000; Felstein 1992). Philips ve Moutinho (2000) stratejik planlama performansının tespiti için stratejik planlama endeksinin kullanılmasını önermektedir Philips ve Moutinho (2000), stratejik planlama endeksini iş performansı ve stratejik planlama tasarım parametresini ele alarak oluşturmaktadır.

Stratejik planlamanın genel sorunu uygulanmasıdır, bu nedenle stratejik planlama literatürünün odak noktası stratejik planlama etkinliğine önem kazandırmıştır. Bir çok ampirik çalışma, şirketlerin daha iyi uzun vadeli rekabetçi pozisyonları ve daha iyi örgütsel performanslarını oluşturmada stratejik planın destekleyici rolünü onaylamıştır. Stratejik planlama ve performans literatüründeki çalışmaların ortak noktası sanayileşmiş ülkeler başta olmak üzere, gelişmekte olan ekonomiler için

zorunlu olmayan çerçeveler ve modeller üretmektir (Shammari ve Hüseyin, 2008). Bu yazarlar, diğer çalışmalarında (Al-Shammari ve Hüseyin, 2008), stratejik planlama ile diğer bağlamlardaki firma performansı ile gelişen ve gelişmekte olan piyasalar arasındaki ilişkiyi araştıran çok az araştırmacının mevcut olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle, bu piyasalardan yeni veri kümeleri getirilmesi, bu ilişkinin benzer bir modelinin çeşitli bağlamlarda geçerli olup olmadığı sorusunu cevaplamak için faydalı bilgiler sağlayacaktır. Farklı ülkelerdeki stratejik planlamadaki farklılıklar konusunda Greenly (1994), “Stratejik planlama prensiplerinin elbette evrensel uygulamaya sahip olmasına rağmen, stratejik planlamada ulusal farklılıklar, iş kültüründen ülkeye bağlı etkiler ve farklı etkilerden olabilir.” Ulusal ticaret koşulları Bu nedenle, stratejik planlama sürecinin uygulanmasının gerekliliğini doğrulamak için, gelişmekte olan ve gelişmekte olan piyasa şirketlerinde yeni bir dizi çalışma ve araştırma yapılması ve bu alanda oluşturulacak ve uygulanacak uygun kavramın araştırılması gerektiği görülmektedir. (Phillips ve Moutinho, 2000: 370), Stratejik planlama etkinliği alanındaki çalışmaların bir diğer ortak özelliği, stratejik planlama etkinliğini ölçmek için çok dar odaklı yaklaşımlardır. Sorun, stratejik planlama etkinliğini ölçmek için niteliksel, finansal olmayan kriterleri kullanmanın eksikliği ya da yokluğu gerçeğinde yatmaktadır. Örgütsel sonuçların ve genel performansın değerlendirilmesine yönelik yeni yaklaşımların son dönemlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar, örgütsel performansın değerlendirilmesine yönelik geleneksel finansal kriterlerin yanı sıra, iş süreci, müşteriler, çalışanlar, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik gibi finansal olmayan, niteliksel kriterler şeklinde ortaya çıkmaktadır (Suklev, 2012). Örgütlerin hedeflere ulaşma derecesi veya istenen etki veya sonuçları üretme yeteneği olarak tanımlanır, bir şirketteki etkiler veya sonuçlar örgütsel performansla ifade edilir, sonuç olarak stratejik planlamanın etkinliği, formüle edilmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilişkilendirilir. Daha iyi sonuçlar veya stratejik planlama kullanımının sonucu olarak kurumsal performansın iyileştirilmesinde şirketlerdeki planlama süreci rol oynamaktadır.

Örgütsel performansın tanımlarında pek çok yazar, hedeflere ve sonuçlara ve dolayısıyla stratejik planlamanın etkinliğine işaret eder (Armstrong, 1982: 198). Yazar stratejik planlamayı, firmanın uzun vadeli hedeflerini, alternatif

stratejileri oluşturma ve değerlendirme prosedürlerini ve uygulandığında planın sonuçlarını izlemek için bir sistem belirlemek için açık bir süreç olarak tanımlar. Hewton'a (1999) göre O'regan ve Ghobadian da (2002) yapılan stratejik planlama, bir şirketin gücünü rakiplerinininkine göre en etkin ve etkili şekilde değiştirme girişimi anlamına gelmektedir. Stratejik planlama, organizasyonun yönüne ve performansını iyileştirmek için gerekli eylemlere odaklanır. Sherman ve Rowley ve Armandi (2006: 10) stratejik planlamayı, herhangi bir örgütün dış ve iç çevresini eleştirel olarak analiz etmek için uğraştığı bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Stratejik planlama firmanın kaynakları ve çevre fırsatları arasında en iyi uyumu esas alan bir eylem planı oluşturmak amacıyla firmanın kendi zayıflıklarını azaltmak ve dış tehditleri göğüslemek için kabul edilebilir yöntemler oluşturmaktadır. Stratejik planlama ortaya konulan planı uygulamak için uygun taktikleri belirlemek ve daha sonra, stratejik planın ilkelerinin istenen sonuçlara yol açıp açmadığını görmek için kuruluşun zaman içinde uygulayacağı ölçüm metotlarını belirlemek gerekmektedir. Stratejik planlama, firmaların performansa katkıda bulunabilecek stratejiler geliştirmesi için üstlenilen planlama süreçlerinden oluşur (Tapinos vd., 2005). Griffin (2006) stratejik planlamanın, kaynak tahsisi, öncelikler ve stratejik hedeflere ulaşmak için gereken eylemleri içerdiğini belirtmektedir. Stratejik planlama ile firma performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, Barney (2002), firma performansının strateji ve uygulama pratiğinde merkezi olduğuna işaret etmektedir. Stratejik planlamanın, örgütsel performansı iki şekilde geliştirdiğini belirtmektedir. Bunlardan birinci yol, şirketlerin faaliyetlerinin belirsizliğini azaltmak ikincisi ise şirketlerdeki koordinasyon, iletişim ve kontrol faaliyetlerini geliştirmek suretiyledir.

Firma performansını ölçmek için çok çeşitli teknikler, yaklaşımlar ve önlemler vardır. Bu teknikler performansı ölçmek için sınırlı ölçüğe sahiptir dolayısıyla örgütsel etkinliği ölçerken birden fazla performans ölçüsü uygulamak tavsiye edilir. Elbanna (2008) araştırmasında finansal performansa özel bir vurgu yapılmasının kavramsal olarak yetersiz olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, stratejik planlamanın etkinliğini değerlendirmek için birden fazla kritere dayanan daha geniş bir stratejik planlama etkinliği kavramını savunmaktadır. Elbanna stratejik planlama performansını altı soruluk ölçekte incelemektedir. Bu kriterler, stratejik planlamanın olup olmadığını inceler:

- (1) Kuruluş hedeflerine ulaşmada etkinliği artırır,
- (2) Sürdürülebilir bir rekabetçi konum geliştirmeye öncülük eder,
- (3) Hat yöneticileri arasında eylem taahhüdüne yol açar,
- (4) Organizasyon için ortak vizyon,
- (5) Dış çevre ve iç yetenekler arasında iyi bir uyum sağlar;
- (6) Yöneticilere mevcut kararların gelecekteki etkilerini dikkate almalarında yardımcı olur.

Yukarıdakiler göz önüne alındığında, örgütsel performansın iki şekilde ölçülmesi mantıklıdır. Birincisi, öncelikle bu performans ölçütleri nedeniyle muhasebe veya mali performans ölçümleridir. İkincisi ise finansal olmayan müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, işlerinde çalışan memnuniyeti, paydaş memnuniyeti gibi performans ölçümleridir.

Stratejik planlama tekniklerinin kullanımı Dünyadaki farklı ülkelerden gelen firmalar, ekonomik gelişim düzeylerinden bağımsız olarak, küreselleşme, teknoloji geliştirme, deregülasyon, yeni piyasalar, daha sofistike ihtiyaç nedeniyle dinamik ve karmaşık ortamlarla karşı karşıya kaldıklarından ve çağdaş stratejik planlama, hayatta kalmaları ve büyümeleri için vazgeçilmez bir koşul haline gelmiştir. Bu nedenle, yeni ve geliştirilmiş planlama araçlarının ve tekniklerinin kullanılması, yeni planlama sürecinin birincil bileşenini sunmaktadır. Stratejik planlama araçlarının ve stratejik planlama tekniklerinin, stratejik planlama uygulamalarının bir kanıtı olarak kullanıldığı stratejik planlama alanında birçok çalışma bulunmaktadır (Elbanna, 2008). Bunun yanında stratejik planlama tekniklerinin kullanımı temel göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir. Resmi stratejik planlama (Glaister vd., 2008: 374), (Mintzberg ve Lampel, 1999: 22) alıntılanmış ve birçok yorumcunun “resmi” bir stratejik planlama sürecinin belirleyici özelliğinin “sürecin“ olmadığını sadece serebral ama biçimsel, ayrı adımlarla ayrıştırılabilir, kontrol listeleri tarafından tasvir edilmiş ve tekniklerle desteklenmiştir”. Dolayısıyla ortaya çıkan bir konu, formalitenin ve stratejik planlama tekniklerinin kullanımının soruşturma için tek bir bağımsız değişken olarak aynı sorunları sunup sunmadığıdır. Stratejik planlama araçlarının stratejik planlama pratiğinin kanıtı olarak kullanılması ile ilgili olarak, (Elbanna, 2008) bazı firmaların, nihai ürünü pratik olarak sunan, yazılı

stratejik planları olmayan bazı stratejik planlama araçlarından faydalanabileceğini öne sürdüğü akılda tutulmalıdır. Bir şirkette kabul edilen stratejik planlama sürecini yürütüldüğünün kanıtı olarak stratejik planlama performansının sonucunu baz alınabilmektedir, Kraus'un (2006) çalışmasında , performansa ilişkin önemli bir pozitif ilişkinin sadece biçimselleştirme derecesi için tanımlanabileceğini, ancak bunun belirlenen zaman , kontrol sıklığı ve stratejik araçlarla mümkün olacağını ifade etmektedir. Literatürde planlama araçlarının ve tekniklerinin planlama verimliliğini ve etkinliğini arttırmaya yardımcı olduğu göstren teorik destek bulunmaktadır.. Ayrıca, yapılan çalışmalarda ortaya konulan sonuçların çoğu planlama araçlarının planlama sürecinin ve örgütsel performansın karmaşıklığı açısından kullanımı arasındaki pozitif ve anlamlı bir ilişkiyi desteklemektedir veya yüksek düzeyde performansa sahip olan firmaların daha yüksek bir önem derecesine sahip olmaları muhtemeldir. Stratejik planlama araçlarının kullanımı, zayıf performansa sahip firmalardan daha fazladır (Ramanujam v.d., 1986; Rue ve Ibrahim, 1998; Baker ve Leidecker, 2001). Stratejik planlama araçlarının kullanımından fayda sağlamayı başaramayacağını savunan bazı çalışmalar vardır (Kraus vd., 2006) veya sadece stratejik planlama araçlarının olumlu etkilerini doğrulamışlardır (Baker ve Leidecker, 2001). Yine, bu tür araştırmaların sonuçları, incelenen stratejik planlama araçlarının araştırılan firmalardaki performansın ölçülmesine yönelik metodolojiye veya dikkate alınmamış olan bazı beklenmedik faktörlere bağlıdır.

Barney'e (2002) göre, çok sayıda örgütsel performans tanımlaması vardır, ancak hangi tanımların “en iyi” olduğuna dair kabul edilmiş birtanım bulunmamaktadır. Örgütsel performansın tanımı yapılırken önemli olan, örgütsel performansın ölçülebileceği yaklaşım ve metodların neler olduğuna bakılması gerekmektedir. Firma performansını ölçmek için çok çeşitli teknikler vardır. Barney'e göre (2002) performans ölçümünde dört ana yaklaşım vardır:

- Hayatta kalma,
- Performans ölçümünde paydaş yaklaşımları,
- Performansın basit muhasebe ölçüleri ve
- Düzeltilmiş muhasebe performans ölçüleri.

Drucker (1986), yönetici için beş temel performans ölçüsünün gerekli ve yeterli olduğunu belirtir:

- Piyasada durma,
- Yenilikçi performans,
- Verimlilik,
- Likidite ve nakit akışı
- Karlılık.

Digman (2006), stratejik yöneticilerin kuruluşlarının performansını aşağıdaki yaklaşımlar olarak değerlendirmelerine ve kontrol etmelerine yardımcı olacak yeni yaklaşımlara işaret etmektedir:

- Faaliyete dayalı yönetim,
- Değer odaklı yönetim,
- Dengeli puan kartı,
- Kıyaslama,
- Müşteri ilişkileri yönetimi ve diğer yararlı ve umut verici yaklaşımlar.

Örgütsel performansın ölçülmesinde farklı tanımlar ve yaklaşımlar olsa da literatür, örgütsel performansın ölçülmesine yönelik yaklaşımların hiçbir sınırlama olmaksızın gerçekleştirilemeyeceği düşüncesiyle birleştirilmiştir ve genellikle çok boyutlu yaklaşımın uygulanması veya ölçüm yapılırken birden fazla performans ölçüsü uygulanması tavsiye edilmektedir.

1.4.1. Stratejik Planlama Performansı Boyutları

Stratejik planlama çalışmalarının gerek özel sektörde gerekse de kamuda etkili bir biçimde uygulanabilmesi ve stratejik planlamadan beklenen sonuçlara ulaşılabilmesi için bir takım alt bileşenlere ihtiyaç olduğu görülmektedir. Etkili bir stratejik planlama için öncelikle etkin bir takım çalışması ortaya çıkarabilecek bir kültüre, planlama anlayışını destekleyecek iklime, her kademedeki çalışanın birlikte çalışmasını koordine edecek, plana katılımı sağlayacak bir liderlik anlayışına ihtiyaç vardır.

1.4.2. Stratejik Planlama Algısı

Algı, günlük hayatımızda aldığımız duyular tarafından bir takım yorumlama ya tabi tutulur. Bu duyular melodi, soğuk, sıcak gibi birçok duyular olarak yorumlanmaktadır. Bu duyuları yorumlarken anlamlı hale getirmeye algı denir (Morgan, 1981). Ünlü'ye (2001) göre algılama duyu organları tarafından uyarılan nesnelerin veya olayların farkına varılmasıdır. Uyarıların ortamı, duygusal yapısı ve daha önce yaşanmış deneyimler, amaçlar, dürtülerden etkilenebilmektedir. Algılama süreci birçok yönetim bilimleri tarafından kullanılmaktadır (Heaton, 1977; Leontiadis ve Tezel 1980; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000; Lehman, Chiu ve Schaller, 2004; Osland, Kolb, Rubin ve Turner, 2007; Lord, 2010). Bu çerçeveden bakıldığında insanların görme, işitme, koklama, dokunma ve tatma duyuları yardımıyla çevreden elde edilen bilgileri organize ederek anlama ve yorumlama süreçleri olarak tanımlamak da mümkündür (Eren, 2010). Algılama yolu ile kişiler ilgi duydukları duyu organlarını seçer, bazı bilgiler konusunda ilgisiz davranabilirler. Bu durumla birlikte kişilerin ihtiyaç, değerler, tecrübeler ve inançlara meyilli olmalarından bu durum doğmaktadır. (Baron ve Greenberg, 1990; Eren, 2010). Bireylerin çevreden topladıkları, aldıkları bilgiler, olaylar neticesinde bazı varsayımlara, tutumlara sebep olur. Lakin bu kuram, varsayım ve fikirler zamanla değişiklik gösterebilmektedir (Eren, 2010).

1.4.3. Örgüt Kültürü ve İklimi

Kültür, antropolojik bir bakış açısıyla, toplumun üyesi olan bireylerin elde ettiği bilgi, ahlak, inanç, kültür, sanat, hukuk gelenek ve görenekleri içeren karmaşıklıklar bütünüdür (Tylor, 1920). Örgüt üyelerinin çevreye adaptasyonu, örgüt içindeki bütünleşmeleri esnasında karşılaştıkları sorunları çözmek amacıyla öğrenilen temel varsayımlar modeli denilebilir. Bu tür modeli dış çevreye adaptasyon aşamasından sonra bir grup icat eder, keşfeder, geliştirir ve iç yapıda entegrasyon sürecinde ortaya çıkan sorunlarla başa çıkmak için kullanılır. Bu modelde ayrıca grupların; problemleri, algıları ve hissettiklerini yeni olan üyelere öğretmelidir (Schein, 1990). Çünkü örgüt kültürü, çalışanlardan neler beklendiğini, ne düşündüklerini ve nasıl hareket etmeleri gerektiği açısından önemlidir. Kültür çoğunlukla örgütün başarıları ve başarısızlık durumlarına ve geçen zamana göre değişime uğrayabilmektedir (Hanisch, 2008). Örgüt kültürü, kurumların rekabet avantajı kazanmasında kilit rol

oyunmaktadır. Bu kültür hem firma amaç, strateji ve politikalarının belirlenmesinde hem de yöneticilere belirlenen stratejinin yürütülmesinde kritik role sahiptir (Eren, 2000). Bonn ve Christodoulou'ya göre (1996) literatür çalışmalarının çoğunda strateji biçimlendirme ve uygulamaları, örgüt kültüründen oldukça etkilenmektedir. Bir örgütün değer, tutum ve inançlarının bir araya getirilmesiyle oluşturulan sistem olması hasebiyle üst yönetimin davranışlarını belirleyip karar verme sürecine katkıda bulunacaktır. Güçlü kültürlerde örgüt etkili stratejilerin geliştirmesi ve bu stratejilerin devamının gelmesinde büyük önemi vardır. Dolayısıyla kültür, stratejilerin başarısı veyahut başarısızlığında önemli bir etkidir. Bu sebepten yönetim süreçlerinde kültür kavramına güçlü şekilde vurgu yapılır (Sayles ve Wright, 1985; Schein, 1990; Kefela, 2010). Örgüt iklimi, resmi ve gayri resmi örgütsel politikalar, prosedürler ve uygulamaların yer aldığı algılar olarak tanımlanırlar (Reichers ve Schneider, 1990). İklim çoğunlukla doğrudan kontrol edilebilen, kısmen geçici, örgütlerce bilinçli olarak anlamlandırılan sosyal çevre tarafından sınırlandırılır. İlâveten iklim örgüt üyelerinin hislerini, düşüncelerini, hal ve davranışlarını birleştirip ortaya çıkan bir durumdur. Bu minvalde iklim öznel, güç olgusuna etki ederek manipüle edilebilir (Denison, 1996). İnançlar ise algı ve davranış ile alakalı kültüre zıt olarak kişisel algıların niteliksel ölçülmesi veya değerlendirmesinden oluşur (Pettigrew, 1990).

1.4.4. Liderlik

Bir grubu belirli hedefler çerçevesinde toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için harekete geçirme yeteneği ve bilgilerin toplamı liderlik olarak tanımlanabilir. Lider ise bu grup içerisinde toplanmış kişileri; örgütleme, planlama ve ikna edip harekete geçirebilen insandır (Eren, 2010). Stratejik süreçler bir lider tarafından harekete geçirilmedikçe gerçekleşmesi mümkün değildir (Pye ve Pettigrew, 2006). Bu stratejik süreçlerde başarı için ilk etapta karar mekanizması olan üst yöneticilerin yeteneği ve gönüllü olmaları önemlidir (Langley, 1988). Yöneticiler bu süreci yönetebilmesi için stratejik planlama konusunda bilgi ve becerisini kullanmalıdır. Bilhassa arzu edilen planlamaya yönelik engel teşkil edebilecek faktörlere cevap niteliği taşıyacak liderlik yapısı gereklidir. Ayrıca yöneticiler kendi çalışanlarına verimli bir stratejik planlama için motivasyon, kaynak, eğitim ve ödüllendirme süreçlerini sağlamakla yükümlüdür (Katsioloudes ve Tymon, 2003). Poister ve

Streib'e göre (1999) liderlik yeteneği zayıf olan yöneticilerin stratejik yönetimlerde süreci etkin yönetmeleri zordur. Dolayısıyla etki ve iyi bir yönetici, kurum içerisinde planlamaları gerekli zemini hazırlayıp, bu planlama çalışmalarına dâhil olmalı ve süreci yakın takip etmelidir (Steiner ve Miner, 1977). Bryson ve Crosby (1995) verimli ve etkili planlama sürecinde lidere düşen sorumluluklar arasında; planlama sürecini iyi anlatmak ve anlaşılmasını sağlamak, bu sürece sahip çıkmak ve planlamaları savunmak, süreci kolaylaştırmak, katılımcılarla diyalog kurup karar almasını sağlamak ve anlaşmazlıkları çözüp çatışmaları yönetmek yer almalıdır.

1.4.5. Katılım

İnsan psikolojisi ve gelişimi için gerekli unsura katılım denmektedir. Katılım, çalışanların başarı ve sosyal kabul görme gibi maddi değeri olmayan ihtiyaçların karşılanmasına destek olur (Heller, Pusic, Strauss ve Wilpert, 2004). Örgütün başarıya ulaşması için çalışanların tam desteği mutlak suretle lazımdır. Birçok akademisyen ve firma yöneticilerine göre, çalışanlar kendileri ve örgüt ile alakalı sosyal, idari kararlarda bilgi sahibi olup ve karar süreçlerine katılırsa bu durum hem örgüt hem de çalışanların faydasına olabilmektedir (Ay ve Çelik, 2003). Schultz'a (1994) göre işlerle alakalı olarak katılım süreci arttıkça işteki kazanma ve başarı hissiyatı da artacaktır. Özel kurumlarda olduğu gibi kamu kurumlarında da katılım süreci en azından plan kadar önemlidir (Grewe ve diğerleri, 1989: 117). Literatür incelenecek olunursa stratejik planlama kısmında belirlenen; algı, örgüt kültürü, örgüt iklimi, liderlik ve katılım unsurları arasındaki bağlar güçlü olsa da bu kavramlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini açıklayabilmek zor gözükmektedir. Schermerhorn vd.'ye (2000) göre yöneticiler, başarıyı sağlayabilmek için algısal durumları anlamak ve bu aşamalara hâkim olmak durumundadır. Algı ise, açık ya da gizli davranış ve tepkilerden ibarettir. Eğer algı davranışa dönüşürse örgütsel davranışın bir parçası olur. Leontiades ve Tezel'e (1980) göre ise yöneticilerin planlama üzerinde olan önemi için harcadıkları zaman büyük oldukça etki alanı da artar. Üst yöneticiler planlamaya dahil edildikçe süreç de o kadar önemli hale gelir ve örgüt liderinin katılım ve bağlılığı planlama hususundaki algılara da etki eder. Heaton'a göre (1977) kâr amacı olmayan organizasyonlar için üretkenlik kavramını artırabilmek için çalışanların davranışlar önemlidir. Dolayısıyla çalışanların davranışları, algılarına göre değişim göstermektedir. Zamanou ve Glaser'e (1994)

göre kültür iletişim ve etkileşim yoluyla oluşurken örgüt çalışanlarını her seviyede işe dâhil edip iletişim becerilerini artırabilirse kültürünü ve bağımlılığını yüksek seviyede tutabilir. Bonn ve Christodoulou'a (1996) örgüt kültürü ve iklimi, yöneticilerin liderlik anlayışıyla doğrudan ilgilidir. Örgütler için ihtiyaç olunan etkili iletişim süreci yöneticilerin gayret ve katkılarıyla gerçekleşmektedir. Shadur, Kienzle ve Rodwe'e (1999) göre çalışanların bağlılığı örgütsel hayatın önemli bir unsuru olarak görülmekte ve örgütsel etkinliğin artırılmasında kilit unsurdur. İster kamu ister özel sektör olsun etkin bir stratejik planlamanın anahtar unsurları bu ortak faktörlerden geçmektedir. Bu faktörler; planlama farkındalığı oluşturan algı, bunun için gerekli planlama ve süreci, bilgi ve algının gelişmesi için örgüt kültürü ve iklimi, bunları yönetecek ve öncülük yapacak liderlik, örgütün hedeflerine yönelik başarıyı artıracak her seviyedeki katılım olgusu şeklinde özetlenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KONTROL VE YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ

Bu bölümde; stratejik kontrol ve yönetici özerkliği kavramlarına ilişkin açıklamalarla beraber stratejik kontrol modelleri, stratejik kontrol süreci, yönetici özerkliği ile buna ilişkin teorik yaklaşımlar ve yönetici özerkliği, stratejik kontrol, örgütsel politika ve stratejik planlama performansının birbirleri ile ilişkisine değinilmiştir.

2.1. Stratejik Kontrol Kavramı

Stratejik yönetim “*işletme ya da örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci*” olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004). Stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan stratejik kontrol uygulanan stratejinin değerlendirilmesi ve bu değerlendirilmenin yapılabilmesi için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolünün yapılması gerekmektedir. Genel olarak stratejik kontrol, stratejilerin amaçlarına ulaşp ulaşmadığına bakmaktadır.

Stratejik kontrol kavramı genel olarak geleneksel stratejik kontrol yaklaşımı ve çağdaş stratejik kontrol yaklaşımı olarak ele alınmaktadır. Geleneksel stratejik kontrol yaklaşımına göre yönetim süreci sonucunda hangi aşamalarda aksaklıklar olmuştur bunlar tespit edilerek önleyici kontrol mekanizmaları ele alınarak sorunlar büyümeden gerekli önlemler alınarak stratejik hedefe ulaşılması gerekmektedir (Eren, 2006). Çağdaş stratejik kontrol yaklaşımına göre ileriye besleme haline getirilen kontrol aşamasında kontrol yapanlar önemli değişim ve eğilimleri de izleyerek değişmesi gereken hedefleri stratejileri belirleyerek zamanında önlem alınmasını sağlamaktır. Stratejik yönetim sürecinin son evresi olarak görülen aşama stratejik kontroldür. Potansiyel başarıya ulaşmak için stratejik kontrol gerekmektedir. Stratejik kontrol üst yöneticilerin stratejilerin değerlendirilmesinde stratejik

seçimlerinin ve bunlarla ilgili kararlarının genel amaçlara ulaşma bakımından gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmaktadırlar.

Büyük bir organizasyonda tepe yönetimi çalışanlarının faaliyetlerini koordine etmektedir. Yöneticilerin de üzerinde uzlaştıkları hedeflere ulaşması için motivasyon aracıdır. Kontrol, planların başarısızlığa uğramaları halinde veya uğrama durumuna ilişkin ne zaman nasıl müdahale ve değişiklik yapılacağını gösterir (Eren, 2002).

Stratejik kontrol kavramı klasik stratejik kontrol yaklaşımı ve çağdaş stratejik kontrol yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel kontrol sistemlerinde geri besleme niteliği taşımaktayken çağdaş kontrol sisteminde ileriye besleme niteliği taşımaktadır. Stratejik kontrol, çalışanları uygun faaliyetleri için yönlendirmektedir. Stratejik kontrol gelecekte yapılacak faaliyetleri ortaya koyan sonuçları eleştirel olarak değerlendirmektedir. Stratejik kontrol neyin kontrol edileceğini nasıl kontrol edileceğini ve hangi model ve yaklaşımların kullanıldığı sorularına cevap vermektedir. Bu yaklaşımlara göre standartlardan sapma olup olmamasına bakılarak düzeltici önlemler alınmaktadır. Nasıl kontrol edileceği sorusuna yani kontrol tiplerinden hangisinin kullanılacağı sorusuna cevap aramaktadır.

Kıt kaynakları kullanarak insan ihtiyaçlarını karşılayan örgütler amaçlarını tam olarak tespit etmeleri ve kaynaklarını bu amaca ulaşacak şekilde; planlamalı, örgütlemeli, yöneltmeli ve kontrol etmelidir. Kontrol, örgütlerin kaynaklarını en etkin şekilde kullanmalarını sağlamak amacıyla amaçlara ulaşıldığını denetlemek, ulaşılmadıysa sebeplerini araştırarak düzeltici önlemler almayı içeren bir süreçtir. (Özalp vd., 2004). Kontrol; olması gerekenle, olanın karşılaştırılması ve varsa aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirler alınmasıdır. Kontrol, dört basamaklı bir süreçtir. Amaç, plan ve politikalar ışığında standartların belirlenmesi, fiili durumun ölçülmesi, standartlar ile fiili durumun karşılaştırılması ve düzeltme kararı verme basamaklarından oluşmaktadır. Stratejik kontrol yaklaşımlarında eş zamanlı kontrol tekniği de kullanılmaktadır (Mirze, 2014). Eş zamanlı kontrol tekniğinde stratejik sürecin başlamasıyla birlikte faaliyetlerin her aşamasında belirli kontroller yapılmasını ifade etmektedir. Eş zamanlı kontrol tekniğinin amacı kontrol aşamasının sona bırakılmamasıdır. Sürecin son aşamasında kontrol yapılması ortaya çıkabilecek hataların düzeltilmemesine yol açabilir. Stratejik yönetim süreci

birbirini izleyen faaliyetler bütünü olması sebebiyle her aşamasında kontrol uygulamalarının yapılması gerektiğini savunmaktadır (Mirze, 2014).

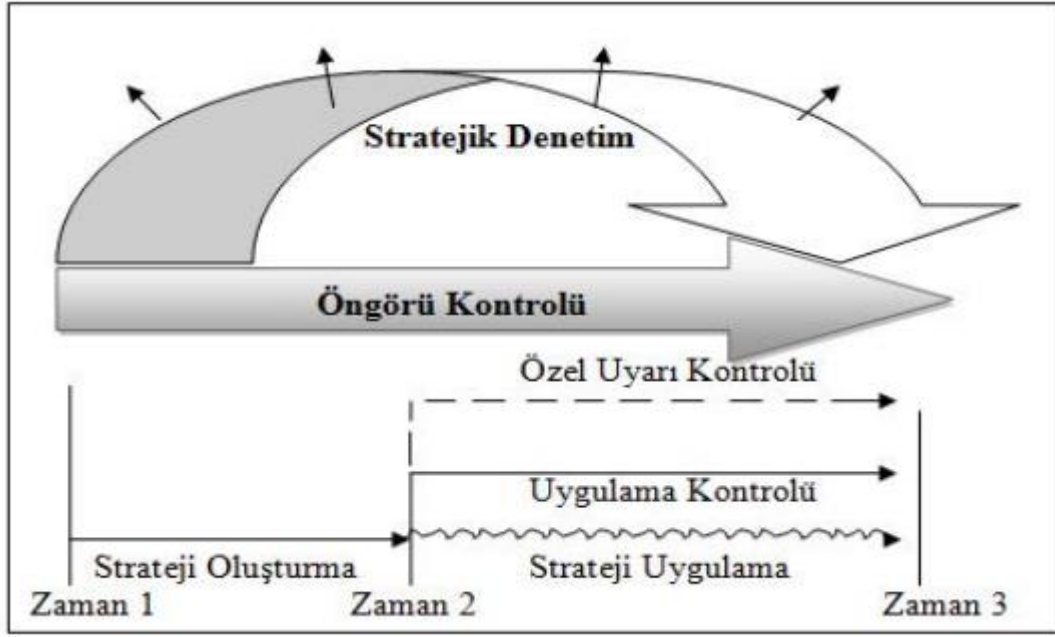
2.1.1. Stratejik Kontrol Modelleri

Bir stratejinin belirlenmesi ve beklenen hedeflere ulaşılması arasında geçen süre içinde, işletme faaliyetleri yürütülmektedir. Ayrıca, bu süreç içerisinde dış çevre ve iç çevrede oluşabilecek değişimler ortaya çıkabilmektedir. Stratejik kontrol, ortaya çıkabilecek değişimler ve hedeflenen amaçlara ulaşılmasını sağlamak ve örgütü yönetmek için gerekli olmaktadır. Stratejik kontrol, belirlenen strateji sonucunda ortaya çıkan eylem ve yönelimleri bu gelişmeler ve değişimlere adapte etmek için bir temel sağlamaktadır.

Şekil 2’de gösterilen stratejik kontrolün dört temel unsuru şunlardır (Pearce ve Robinson 2007):

- a) Öngörü Kontrolü
- b) Stratejik Denetim
- c) Özel Uyarı Kontrolü
- d) Uygulama Kontrolü

Şekil 2’de, Zaman 1, stratejik kontrolün ilk aşamasını oluşturan stratejinin belirlendiği noktayı göstermektedir. Öngörü kontrolünün, ilk aşamasını oluşturmaktadır (Zaman 1). Öngörü kontrolü, stratejinin planlamasıyla ve faaliyetlerinden ortaya çıkabilecek durumların öngörülerini izlemektedir. Bununla birlikte, stratejik denetim başlamaktadır. Stratejik denetim kontrol faaliyetinin bir süreç olması sebebiyle denetim faaliyetleri devamlılık göstermektedir. Stratejiyi uygulama başladığında (Zaman 2), diğer kontrol ögesi olan uygulama kontrolü devreye girer. Zaman 2’nin başlamasıyla tüm kontrol ögeleri planlamadaki riski dengeleyerek birlikte işler (Schreyogg ve Steinmann 1987).



Şekil 2: Stratejik Kontrolün Dört Şekli

Kaynak: (Karsavuran, 2013).

Öngörü Kontrolü; stratejiler oluştururken bunların temelini varsayım ve tahminler oluşturmaktadır. Öngörü kontrolü, stratejiler oluştururken temelini oluşturan öngörülerin hala geçerli olup olmadığını sistematik ve sürekli olarak kontrol etmek için oluşturulmaktadır. Önemli bir öngörü geçerliğini yitirdiğinde, stratejide de revizyona gidilebilmektedir. Öngörü kontrolüyle ortaya çıkan durum değişikliklerinin tespit edilerek, gerekli düzeltmelerin yapılabilmesine fırsat vermektedir. Ön görü kontrolü sayesinde stratejilerin planlamaların varsayımlarına göre faaliyet göstermek yerine anlık uygun eylemi gerçekleştirme imkânı vermektedir (Pearce ve Robinson 2007). Öngörü kontrolünde, fazla miktarda değişkenin izlenmesinden ziyade kuruluşun stratejisi, başarıya yöneltecek anahtar bazı faktörlerin geleceğe ilişkin eğilimleri izlenmelidir. Dolayısıyla bu öngörülerin değişimi halinde, örgüt amaç, hedef, standart ve stratejilerinin güncelliği ve geçerliliği kaybolacağından, gerekli değişiklikler bu kontrol sayesinde yapılacak ve bunlar güncel ve geçerli hale getirilerek, gerekiyorsa strateji ve politikalar değişebilecektir (Eren 2002). Öngörü kontrolleri, kontrol odaklı bir model şeklinde ortaya çıkmaktadır (Karsavuran, 2013).

Stratejik kontrol modeli de öngörü kontrolü anlayışında olduğu gibi, stratejik planlama sürecinde belirlenen değişkenlere ilişkin tahminleri gözetmek yerine,

işletme iç ve dış çevre elemanlarının da izlenmesini ele almaktadır (Karsavuran, 2013). Stratejik kontrolün altında yatan temel fikir, öngörülemeyen bilginin, çoklu bilgi kaynaklarının bütüncül olarak izlenmesiyle açığa çıkarılabilecek olmasıdır (Pearce, Robinson 2007). Önceden belirlenemeyen tehditleri, fırsatları, güçlü ve zayıf yönlerin oluşturabileceği gelişmeleri belirlemektir (Eren 2002). Stratejik kontrol modeli örgütün stratejisini etkileyebilecek, örgüt iç ve dış çevresini izlemek için oluşturulmuştur (Schreyogg ve Steinmann 1987).

Özel Uyarı Kontrolü; Özel uyarı kontrol modeli ani değişiklikler sonucunda ortaya çıkabilecek durumlar karşısında işletmenin hızlı ve etkin bir biçimde yeniden incelenmesi olarak ele alınmaktadır. Stratejik kontrol modellerinin alt gurubu olarak da düşünülebilmektedir (Karsavuran,2013).

Uygulama Kontrolü; stratejik uygulama kontrolü, klasik kontrol anlayışına göre daha fazla soruya cevap aramaktadır. Stratejik uygulama kontrolü daha geniş bir perspektifinden olayları incelemektedir. Uygulama kontrolü stratejiler uygulamaya başladığında ve sonucunda etkin olarak kontrol faaliyetini ortaya koymaktadır. Strateji uygulama; uzun zaman diliminde meydana gelen birçok yatırım, program ve faaliyetlerle belirginleşir. Bu minvalde özel programlar yürütülmektedir. Buna bağlı olarak fonksiyonel alanlarda strateji faaliyetlerine ilk adım atılır, daha sonra kilit roldeki kişiler atanır ve nihayetinde harekete geçilir. Diğer ifadeyle, yöneticiler eylemlere bakış açısıyla birimler üzerinden stratejiyi uygular. Uygulama kontrolü, bu açıdan bakıldığında yürütülmesi gereken bir stratejik kontrol yapısıdır denilebilir ve genel olarak stratejilerin üzerinde değişiklik olup olmayacağını belirtmek için oluşturulur.

Uygulama kontrolü; üstte belirtilen ifadelere ek olarak bütçe, plan ve başarı gibi operasyonel kontrol sistemiyle de ortaya çıkabilir. Stratejik kontroller örgütleri beş yıl veyahut daha fazla bir zaman diliminde kontrol ederken, uygulama kontrolleri ise bir ay ile bir yıl arasında faaliyetten önce kontrol sağlar (Pearce ve Robinson 2007). Uygulama kontrolünde belirlenen hedeflere hangi ölçüde ulaşıldığıyla ilgilenmektedir. Belirlenen hedeflere hangi oranda ulaşıldığının tespiti sonucunda belirlenen stratejiyle ilgili kararlar almaktadır (Karsavuran, 2013)

2.1.2. Stratejik Kontrol Süreci

Stratejiler belirlenip ve bunun seçimi yapıldıktan sonra strateji hayata geçse bile uzun dönemde fayda oluşturması için önemli bir karar daha vardır. Örgüt performansına bakılarak gerekli önlemi almak ve değerlendirme yapabilmek için kontrol süreci oluşturulmalıdır. Bu kontrol stratejik planlama ve uygulama basamaklarında devamlı bu süreci izlemeyi öngörür. Bu sayede gerçek performans ile istenilen performansı karşılaştırmak için gerekli önlemlerin örgütsel performansa göre değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Katsioloudes 2006).

Stratejik kontrol sürecinin ana konusu; örgüt stratejisinden önemli düzeyde etkilenecek olay ve durumları ortaya çıkarmak olduğundan, değişim gösteren çevreyi sürekli gözlemlemektir. Stratejik kontrol ve operasyonel kontrol arasında farklılıklar mevcuttur. Tablo 2’de bu farklılıklar gösterilmektedir. Örgütün başarıya katkısını değerlendirmek maksadıyla örgütsel kaynak ve birimlerin dağıtım ve kullanımı hususunda operasyonel kontrol hedeflenmektedir (Kazmi, 2008).

Tablo 2: Stratejik ve Operasyonel Kontrol Karşılaştırması

Özellik	Stratejik Kontrol	Operasyonel Kontrol
1. Temel Soru	Doğru yöne mi gidiyoruz?	Nasıl performans gösteriyoruz?
2. Amaç	Öngörülü, stratejinin temel yönünü sürekli sorgulayan	Örgütsel kaynakların dağıtım ve kullanımı
3. Temel Konu	Örgütün gelecekteki yönünü yönetme	Faaliyet kontrolü
4. Odaklanma	Dış çevre	İç örgüt
5. Zaman	Uzun dönemli	Kısa dönemli
6.Kontrol Uygulaması	Genellikle üst yönetici tarafından	Üst yönetimin direktifinde orta düzey yöneticiler
7. Temel Teknikler	Çevre inceleme, bilgi edinme, sorgulama ve gözden geçirme	Bütçeler, planlar ve temel başarı faktörleri

Kaynak: Kazmi, A. (2002). Strategic Management and Business Policy. McGraw-Hill. s.427

Geleneksel yaklaşımlar, başarı seviyesini tespit etmek için önce gözden geçirme ve ardından geri bildirim üzerinde çalışırlar. Geri bildirimde stratejinin uygulama

metodunu değil de stratejinin gerçekleşmesi için beklemeyi tercih ederler. Dolayısıyla uzun dönem beklendiğinde kullanışsız hale gelir (Alkhafaji, 2003). Geleneksel olarak belirtilen bu yaklaşımlarda ilk olarak hedefler belirlenir, ardından uygulanır, bir vakit sonra elde edilen performans istenilenle kıyaslanır (Dess vd. 2004). Bir diğer yaklaşım ise gelecek yönelimli yaklaşım olan ileri besleme yaklaşımıdır. Bu yöntemde çalışan herhangi bir sürece başlamadan önce hatayı önler ve anormallikler varsa vaktinde düzeltilebilmesi için geri bildirim hızı olur. İleriye yönelik yaklaşımlarda ayrıca önceki planlamalara bakarak yapılan tahminlerin geçerli olması için çevresel faktörleri izler ve geçmişte belirlenemeyen tehditleri önceden fark eder. Bu sebeple bir örgüt, stratejisini tehdit edilebilecek veyahut fırsat oluşturabilecek iç-dış olayları tespit için oluşturulur (Alkhafaji, 2003).

Günümüzde tüm sektörlerde şartların sürekli değişmesi sebebiyle çağdaş yaklaşımlar önemlidir (Dess vd. 2004). Dolayısıyla değişim önceden tahmin edilmelidir. Önceden tahmin nedeniyle geleceğe yönelik bir yaklaşım geliştirilerek kontrolü zorlayan engeller kaldırılmalıdır. İleri besleme hareketleri ve bu besleme sayesinde değişim ve eğilimler izlenmelidir (Eren, 2002).

2.1.3. Stratejik Kontrol Teknikleri

Stratejik kontrol sürecinin uygulanabilmesi için bazı tekniklerden yararlanılmaktadır. Stratejik kontrol anlayışlarına göre birden fazla teknikten yararlanılabilmektedir. Stratejik kontrol tekniklerinde iç çevre, dış çevre, personel, birim gibi birçok fonksiyonu kontrol edecek teknikler bulunmaktadır. Stratejik kontrolde uygulanan teknikler şunlardır (Dinçer, 2007):

- Simülasyon Modelleri,
- Doğrusal Analizler,
- Matematik Modeller,
- İstatistik Karar Verme Teknikleri,
- Karar Ağaçları,
- Bayesian Analizler,
- Üssel Düzeltme
- Risk analizleri,
- Kritik Yol Metodu (CPM)

- PERT,
- Delphi Tekniği,
- Gantt Őemaları,
- Ekonometrik Yöntemler,
- Oyun Teorisi,
- Senaryolar,
- Dinamik Programlar,
- Girdi/Çıktı Analizleri,

Stratejik yönetim sistemi içerisinde işletmenin sonuçlarını değerlendirmek için kullanılan teknikler stratejik kontrol teknikleri olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 2007)

2.2. Yönetici Özerkliği

Bölümün bu alt başlığı özerklik ve yönetici özerkliği ile ilgili teorik içeriği barındırmaktadır. Özerklik kavramının TDK sözlük tanımı “Bir topluluğun, bir kuruluşun ayrı bir yasaya bağlı olarak kendi kendini yönetme hakkı, muhtariyet, otonomi, otonomluk veya bir kişinin, bir topluluğun kendi uyacağı yasayı kendisinin koyması” olarak tanımlanmaktadır (www.sozluk.gov.tr).

Özerklik, bir kişinin günlük iş faaliyetlerinde izin verilen veya gerekli olan bağımsızlığını, inisiyatif almasını ve özgürlüğünü içeren bir iş yapma şeklidir (Stamps ve Piedmonte, 1986). Özerklik, “hür iradeyi, bağımsızlığı ve davranışın içsel düzenlenmesini” içermektedir (Ryff, 1989). Bireyin çevresini düzenleme ve psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını giderebilmek için kendisini çevreye veya çevreyi kendisine uydurabilme becerisi olarak tanımlanan çevresel hâkimiyettir (Keyes vd., 2002). Özerklik, bir kişinin bağımsız olarak işle ilgili sorumlulukları yerine getirebilme yeteneğidir ve iktidar ile ilişkilidir. Özerklik, bağımsız davranışlarla uzmanlığın otoritesini desteklemektedir. Bir organizasyonun hedeflerine ulaşmada elde edilen başarı uzmanların ve yöneticilerin, mesleğin ihtiyaç duyduğu işler ile ilgili özerkliğine ve doğru işbirliği içinde çalışmasına bağlıdır. Kuramcılar, bilgi temelli veya mesleki çalışanları yönetme konusunu ele aldıklarında sıklıkla yetki ve özerklik kavramlarını birbirine bağlarlar. Raelin (1986) uzman güç sahibi profesyonellerin yöneticilerin meşru güçlerine meydan okuduklarında bir çatışma

yaşandığını belirtmektedir. Çözüm, yöneticiler örgütsel hedefler ararken, profesyonellerin sahip oldukları yetkiyi genişletmeye teşvik etmektir. Bell (1975) örgüt icersinde yetki sahibi bireylerin özerkliğe sahip olduklarını, ancak yetki sahibi olmayan örgüt üyelerinin özerklikten yoksun kaldıklarını ileri sürmektedir. Peters vd. (1982), örgütlenmelerin dikey örgütlenme yapısı yerine yatay örgütlenme yapısına doğru gitmesi ile özerkliğin artıracığını öngörmektedir. (Stamps ve Piedmonte, 1986).

Yönetici özerkliği ile ilgili kuramlar kısaca gözden geçirilecek olunursa, Gillies (1989), özerkliği “Bir kişinin kendi performans hedeflerini ve çalışma yöntemlerini belirlediği, kendi performansını değerlendirdiği ve buna göre davranışını değiştirdiği koşul” olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, özerklik kişinin bağımsızlığını sağlar. Yetki, uzmanlığa sahip olduklarından ve yatırımcıların bilgi birikimlerinden yararlanmak istedikleri için yöneticilere verilmektedir. Bu bilgi profesyonellere, özerklikle sorumluluklarını yerine getirme gücü ve yeteneği kazandırır. Yöneticilerin, rollerini yerine getirirken bağımsızlık kazandıran özerklikleri vardır. Yöneticiler elde edilen faydanın yeterli olmaması halinde yetkilerini ve özerkliklerini kaybedebilirler (Aydelotte, 1985).

Yönetim özerkliği, personel veya mali konularda karar alma ve politika uygulamasında takdir yetkisine işaret eden çok boyutlu bir kavram olarak tasarlanabilmektedir (Bach, 2010; Verhoest vd., 2010).

Yönetici özerkliği davranışsal olarak da incelenmektedir. Davranışsal olarak incelenirken özerklik kavramını sıkça kullanılan ve kabul edilen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme ihtiyacından önceki sraya koymayı savunduğu görülmektedir. Modern dünyanın değişen değerleri ve bireycilik genç / eğitilmiş insanların örgüt içerisinde özerklik aramalarına sebep olmaktadır. Özellikle özerklik ihtiyacı, yönetici olmak isteyen ve lider kişiler tarafından hissedilmektedir. Özerklik çalışanların kendi işlerini kontrol altına alan iş karakteri olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici özerkliği kavramı incelenirken yetki ve otorite kavramları üzerinde durulması gerekmektedir. Yetki, bir organizasyon içindeki bir kişiye verilen yaptırım gücünü veya meşru güç üssünü ifade etmektedir (Mintzberg, 1983). Bu yetkili

makam, kişinin karar vermesine ve rolle ilgili işlevleri yerine getirmesine izin verir (Bacharach ve Lawler, 1980; Mintzberg, 1983). Özerklik, yetkili makamın yakın gözetimi olmaksızın görev sorumluluklarını bağımsız olarak yerine getirme kabiliyeti olarak tanımlanır. Özerklik otoriteye yakından bağlıdır. Bireylerin karar verme ve gerekli rol işlevlerini yerine getirme yetkisi varsa, sorumluluklarını bağımsız olarak uygulamak için özerkliğe de ihtiyaç duyarlar (Raelin, 1986).

Otorite ve özerklik arasındaki bir diğer önemli bağ, bireylere onları profesyonel yapan bir bilgi tabanı kazandırmasıdır. Bilgi tabanları veya uzmanlıkları nedeniyle, uzmanlar kendi uzmanlık alanları ile ilgili konular hakkında karar verme yetkisine sahiptir (Raelin, 1986). Örnek olarak avukatlar hukuki konularda yetkin iken, tıbbi konularda ise tıp doktorları yetkindir. Yöneticiler, alanlarında uzman oldukları ve karar verme yetkisine sahip oldukları için özerk olarak çalışmalarını gerektiğine inanırlar. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin, çalışmalarını yürütürken oldukça başarılı bir biçimde özerklik gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Drucker, 1986, 1980; Ranter, 1983; Raelin, 1986; Stamps ve Piedmonte, 1986).

Doğan ve Can'a göre özerklik kavramının taşınması gereken unsurlar şunlardır (Doğan ve Can, 2009);

Bilgi: Yönetici özerkliği kavramının unsurları arasında bilginin önemi kaçınılmazdır. Bilgi kavramı doğru karar verebilmek ve uzmanlık gücünün kullanılabilmesi için önemli bir unsurdur. Bilgi yönetim kararlarında özerk olabilmek ve bireyleri yönlendirmek için mesleğin gerektirdiği entelektüel altyapıya, donanıma sahip olmayı ifade etmektedir.

Bağımsızlık (İrade Serbestliği): Bağımsızlık yöneticinin yetki ve sorumluluklarıyla ilgili olarak özgür şekilde karar verme serbestliğinin olması gerektiği anlamına gelmektedir. Yöneticinin alanında iyi tahsil görmüş olması ve tecrübeli olmasına rağmen karar verme aşamasında serbestiyeti yoksa veya büyük ölçüde kısıtlı ise özerkliğin temel unsurlarından mahrum kalacağı açıktır.

Kıyaslama Gücü: Yönetici özerkliğinin temel unsurlarından olan kıyaslama, ayırım yapabilme becerisidir. Doğru karar alma sürecinin başında da alternatifleri bilgiye dayalı olarak sonuçları yönüyle karşılaştırabilme becerisi yer almaktadır.

Karar Alma Becerisi/Kapasitesi: Yöneticilere tanınan özerklik, yönetcinin bu yetkiyi kullanabileceği veya doğru kullanabilceği anlamına gelmeyecektir. Özerklik, yöneticiye sunulan yetki ve sorumluklarından doğan serbestlik ve bağımsızlık ortamını en iyi şekilde kullanabilme becerisiyle ilişkilidir (Dwyer vd, 1992: 17-23).

Kararlılık: Yöneticinin kendisine tanınan özerkliği kullanma yönünde istekli ve kararlı olması gerekmektedir. Özerklik, yöneticinin sorumluluk alacak ve yetkilerini kullanmak için pasif değil, aksine olabildiğince aktif olmasını gerektirmektedir.

Yönetim özerkliğinin çok boyutlu doğasının önemli bir örneği, yönetim özerkliğinin farklı kombinasyonlarının mümkün olmasıdır. Örneğin, bir işletmede yöneticinin özerklik alanının fazla olmasına rağmen, yönetici işletmede mutlaka özerklik uygulamak zorunda değildir (Olsen, 2009). Bir başka sonuç da teorik açıklamalar sadece yönetim özerkliğinin belirli boyutlarıyla ilgili olabilir. Bir diğer önemli husus, işletmenin resmi özerkliği arasındaki ayrımdır (Greve vd., 1999: 144), “gerçek özerklik” (Yesilkagit, 2004) ya da “asıl özerklik düzeyi” (Bouckaert ve Peters, 2004: 24) olarak da adlandırılan fiili özerkliktir. Resmi özerklik, işletme kararlarında siyasi ve idari müdahale üzerinde çeşitli kısıtlamalara atıfta bulunmaktadır. Bir işletmenin resmi özerkliği, tüzüklerden, işletme yasal tüzüğünden veya kuruluş sözleşmesini içeren bir yönetim kurulunun varlığı gibi örgütsel özelliklerden çıkarılabilir (Christensen, 2011; Verhoest vd., 2004). İşletme belirli bir konuyla ilgili gerçek karar verme yeterliklerini içeren fiili özerklik üzerine odaklanmaktadır.

Literatürde, yönetim özerkliği ile kontrol arasındaki ilişki konusunda bir takım anlaşmazlıklar bulunduğu işaret edilmektedir. Özerklik ve kontrol ortak bir anlayış, sıfır toplamlı bir ilişki, yani 'bir artış otomatik olarak diğerinde bir azalmaya yol açar' (Flinders, 2008: 145). Başka bir deyişle, bir örgütün özerkliği ne kadar fazla ise, o kadar az kontrol edilir ve tersi de geçerlidir (Verhoest vd., 2004). Bu varsayımdan hareketle, daha fazla özerk örgütün daha düşük kontrol seviyelerine tabi olduğunu iddia edilen ampirik çalışmalar bulunmaktadır. Sonuç, özerklik ve kontrolün kopuk olması ve farklı analitik boyutlar oluşturmasıdır (Lægreid vd., 2008: 2012). Yine de bu çalışmalar, birden fazla denetleyici aktörü ve örgütün faaliyetlerinin birden çok yönünü ele alan, yönetim ilişkilerinin ötesine geçmektedir. Bu geniş bakış açısını göz önüne alarak; özerklik ve kontrol arasındaki özdeş

konuların ve aktörlerin varsayımıyla oluşan sıfır-toplam ilişkisine ters düşmemektedir.

2.2.1. Yönetici Özerkliği İle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Yönetici özerkliğinin daha iyi anlaşılabilmesi için özerklik kavramının dayandığı bazı teorik yaklaşımların neler olduğuna bakmak gerekmektedir. Bu yaklaşımlar; öz belirleme teorisi, genişletilmiş benlik teorisi, iş özellikleri teorisi ve motivasyon teorilerinden Herzberg'in çift faktör teorisidir.

2.2.1.1. Öz Belirleme Teorisi

Öz belirleme, bireyin davranış biçiminin ve algısının toplumsal kabul görmüş algıların veya dış baskıların yerine kişinin inançlarının ve değer yargıları sonucunda ortaya koyduğu davranışların belirlenmesi durumudur. Öz belirleme kişinin iç dünyası sonucu ortaya koyduğu kurallar bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Öz belirleme teorisinin temelinde özerk olma durumu mevcuttur. Özerklik kendi iradesiyle seçim yapmayı içermesi durumundan dolayı öz belirlenmenin temelini oluşturan özerklik motivasyonuna örnek olmaktadır.

Öz belirleme, eylemlerin çevresel etkilerden (toplum normlarından, grup baskısından v.b.) ziyade kişinin kendi inançları ve değer yargılarıyla belirlenmesi ve kararlarını kendi başına vermesi olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2000). Özbelirleme kişilerin eylemlerine başlarken ve düzenlenmelerinde seçim duygusunu yaşamalarıdır (Deci ve Ryan, 1989). Kişinin yaptığı seçimler çevresel etkenlerden etkilenmeden kendi eylemleriyle belirlenmektedir.

E. Deci 1970'li yıllarda öz belirleme kavramıyla alakalı çalışmalarını öz belirleme kuramına ilişkin olarak başlatmıştır. Kuramın önde gelen isimlerinden biri de Richard Ryandır. Öz-belirleme kuramı toplumun ve toplumu oluşturan bireylerin en doğru ve sağlıklı bir biçimde gelişmesini amaç edinmekle beraber gelişme, bütünleşme sürecine etki eden bütün faktörleri açık ve seçik olarak tanımlamaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Bu kuram, insanların dengeli bir kişilik yapısına sahip olmasına ve psikolojik değişimlerini yaşantılarına asgari düzeyde bütünleştirerek ortaya çıkan sorunlarla baş edebilme gücüne sahip olduğunu vurgulamaktadır (Ryan ve Deci, 2000; Deci ve Ryan, 2002).

2.2.1.2.Genişletilmiş Benlik Teorisi

Genişletilmiş Benlik Kuramı (Extended Self Theory), Belk (1988) tarafından ortaya atılan bir kuramdır. Kişilerin benliklerini; sahip oldukları aileleri, geçmiş hatıraları, evcil hayvanları gibi faktörleri içerecek biçimde genişlettikleri önermesi üzerine kurmuştur. Buna göre; sahip olduklarımız yardımıyla, kimliğimizi “hem tanımlamakta hem de kendimize hatırlatmakta olduğumuz” öne sürülmektedir (Belk, 1988). 1988 yılında Belk tarafından yapılan çalışmada ortaya konulmuş William James tarafından geliştirilmiş bir yaklaşım olan genişletilmiş benlik teorisi, bireyin sahip olduğu her şey ve öz benlik arasındaki ilişkiden dolayı ortaya çıkmaktadır (Belk, 1988). Genişletilmiş benlik duygusunda kişinin sahip oldukları her şey kişinin kimliğini oluşturmaktadır. Teoride insanı oluşturan; bedeni, ruhu ve zihninin insanın sahip olduğu; ev, araba, eşya gibi her şeyin bir araya getirilerek yeni bir benlik oluşturma sürecine vurgu yapılmaktadır (Belk, 2016). Genişletilmiş benlik kuramı, kişilerin sahip olduklarının benliklerinin parçası olarak değerlendirileceğini ifade etmektedir (Belk, 1988). Buradan hareketle, kişilerin sahipliklerini kaybetmelerine yol açan travmatik olayların, sahip olunanlar dolayısıyla da benlik üzerinde etkisinin olduğu ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle sahipliklerin benliğin bir parçasını oluşturduğu noktada onları kaybetmek benlikte aşınmaya yol açabilecektir. Burada genişletilmiş benlik teorisi bağlamında kişinin işine sahip olması ve ona her anlamda hükmetmesi, alacağı kararlarda ve eylemlerde özerk olmasını da gerekli kılmaktadır.

2.2.1.3.İş Özellikleri Teorisi

Bu teoride iş ile kastedilen, iş olarak adlandırılan görevin doğası ve içeriği olarak tanımlanmaktadır. İş özellikleri modeli üç temel bölümden oluşur (Daft, 2000). İş özellikleri teorisinin ilk bölümü temel iş boyutlarıdır. İş özellikleri teorisinin ikinci bölümü iş gören psikolojisidir. İş özellikleri teorisinin diğer bir bölümü geliştirme ihtiyacıdır. Hackman ve Oldham (1976), iş teorilerini beş temel bölümde ele almaktadır. Bu beş temel bölüm şunlardır;

- İş aynı anda farklı yetenekler gerektirmektedir.
- Bütünlük
- Önem
- Bağımsızlık/Özerklik
- Geri Bildirim

İş aynı anda farklı yetenekler gerektirmektedir: Diğer bir anlatımla yetenek çeşitliliğidir. Bir işi yerine getirebilmek için gerekli olan yeteneklerin sayısı ve işi yapan kişinin farklı yeteneklerini kullanmasını kullanabilme yetisi olarak ifade edilmektedir.

Bütünlük: İş görenin bir işi tümüyle kendisinin yapıp yapamama durumudur. Yani iş görenin bir işin tamamını mı yoksa bir kısmını yapabilme ile ilgili algı olarak tanımlanmaktadır.

İşin önemi: İşin iş gören haricinde ki kişiler üstündeki etkisi veya kişinin hayatlarında ne denli farklılıklar yarattığıyla ilgili etki düzeyi olarak ifade edilmektedir.

İşin bağımsızlığı/özerkliği: İş görenin işi yerine getirirken işi ile ilgili karar verme ve yapılmasına ilişkin prosedürleri uygularken bağımsız olabilme durumu olarak iş görene tanınan özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı kullanma yetisi yani özerklik olarak ifade edilmektedir.

Geri bildirim: İş görenin yerine getirdiği iş ile ilgili verilen bilgiyi ifade etmektedir. Yapılan işin doğruluğuyla ilgili iş görene dönüş yapılması şeklinde ifade edilmektedir.

İş özellikleri modeline göre iş görenlerin kendini aşma, başarma, işin üstesinden gelme gibi daha yüksek seviyedeki özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen modeldeki önemli bir unsur olan işin bağımsızlığı yani özerkliği yöneticilerde ve çalışanlarda aranması gereken önemli bir niteliktir.

2.2.1.4. Motivasyon Teorilerinden Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Özerklik kavramının dayandığı diğer bir teori olan motivasyon teorisini açıklamadan önce motivasyonun tanımını yapmak gerekmektedir. Motivasyon kelimesi Fransızca ve İngilizce motive kelimesinden türetilen bir kavramdır. Motive kavramı güdü veya harekete geçirici güç olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda motivasyon kavramı üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Bu özellikler; harekete geçirme, harekete devam ettirme, sürükleyici ve olumlu yöne yöneltmedir (Eren, 2009).

Motivasyonun kapsam teorilerinden biri olan Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Pittsburgh, Pennsylvania'daki şirketlerde çalışan 200 muhasebeci ve mühendis

üzerine yapılan bir çalışmadır. Araştırmada çalışanlara iki soru sorulmuştur ve bu iki soruya verilen cevaplar, Herzberg'in teorik açıklamalarının temelini atmıştır. Bu sorular:

- İşinizden çok fazla tatmin duyduğunuz anlar hangileri olmuştur? Sizi şevklendiren şeyler nelerdir?

- İşinizin size çok kötü duygular verdiği anlar hangileri olmuştur? Sizi ilgisizliğe iten şeyler nelerdir?

Bu sorulara verilen cevapların işin olumlu ve olumsuz yarattığı duygulardan kaynaklandığı gözlenmiştir. Bu teoriye göre olumlu, iyi duygular işin içeriğine bağlanırken olumsuz, kötü duygular işle dolaylı olarak etkileşimli iş ortamına bağlanmıştır. Başka bir ifadeyle iyi duygular insanın yaptıklarıyla, kötü duygular ise insanın yaptığı işi hangi şartlarda yaptığıyla alakalıdır. Herzberg bunlardan birincisine güdüleyici (motivator) faktörler, ikincisine ise hijyen faktörler adını vermiştir (Tevrüz, 2002).

Herzberg güdüleyici (motivator) faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Bir işi başarmanın vermiş olduğu haz
- İşyerinde başarıyla tanınma, takdir görme, ödüllendirme
- Yetenek ve özelliklere uygun bir pozisyonda yer alma
- Yükselme imkânına sahip olma
- İşte kendini geliştirme ve yeni şeyler öğrenme
- Yaptığı araştırmalarla çevresine faydalı olma
- Özerklik, zorlayıcı iş, öğrenme ve gelişme fırsatı.

Görüldüğü gibi özerklik, çalışanları güdüleyen bir unsur olarak ifade edilmiştir. Konu ile ilgili Aycan ve Fikret – Paşa (2003) tarafından Türkiye’de yapılan çalışmada gerek hijyen ve gerekse motive edici faktörlerin iş tatmini ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre Türkiye’deki çalışanları en üst seviyede motive eden faktörlerin; güç ve otorite sahibi olma, huzurlu çalışma ortamı, kariyerde ilerleme fırsatı, maaş ve bu alt başlığın konusu olan özerklik olduğu ortaya konulmuştur.

2.3. Yönetici Özerkliği, Stratejik Kontrol, Örgütsel Politika ve Stratejik Planlama Performansı İlişkisi

Yapılan çalışmalarda özerklik, örgütsel politikayı yönlendiren bir girdi olarak görülmektedir. Örneğin doğrudan denetimin yokluğu, çalışan özerkliği yüksek olan kurumların en çarpıcı özelliklerindedir (Szulkin, 1999). Bu nedenle, yöneticilere daha az gözetim altında kendi işi ile ilgili kararları alma özgürlüğü verilirse, politik davranış gösterme olasılığının artacağı iddia edilmektedir. Sonuçta özerkliğin örgütsel politikanın içinde bulunan bir motif olduğu bir başka deyişle daha fazla özerkliğin ve takdir yetkisinin politik davranışları artırma olasılığını güçlendireceğinin altı çizilmektedir. Buradan hareketle özerklik, örgütsel politikanın öncüllerinden/sebeplerinden biri olarak tanımlanabilir. Yukarıdaki literatür ilişkilerine bağlı olarak araştırma için geliştirilen Yöneticilerin özerkliği, örgütsel politika ile pozitif ilişkilidir. Daft (1989) yöneticilerin gücünün, örgütsel politika algılarını etkileyen özerkliklerinin bir fonksiyonu olduğunu iddia etmektedir. Yönetici özerkliği, yöneticilerin görevlerini yerine getirme ve çalışmalarını kontrol etme özgürlüğüne sahip olma derecesi olarak tanımlanabilir (Drafke ve Kossen, 2002).

Özerklik, üst düzey yöneticilerin nereye kadar kendi başına stratejik kararlar alabildiklerine ve örgütlerdeki ademi merkezîyet düzeyini değerlendirmeye ilişkin bir fikir ileri sürer (Anderson, 2001). Yöneticilere, herhangi bir müdahale olmaksızın düşünmeye, karar almaya ve harekete geçmeye teşvik eden bir özgürlük sağlar (Hughes ve Morgan, 2007). Ouakouak vd'ne (2014) göre özerklik iki hususu içermektedir. Bunlar (1) yöneticilerin üstlerinden onay alma ihtiyacı olmadan karar vermelerine ne ölçüde izin verildiği ve (2) yöneticilerin çok fazla nezaret ve kontrol olmadan çalışabilmeleridir (Wilkinson, 2004). Literatür, özerklik ile yetkinlikler ve sonuçlar gibi diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin karmaşık olabileceğini ortaya koymaktadır (Dimitratos, Liouka, ve Young, 2014). Bu karmaşıklık iki şekilde görülebilir. Birincisi, bu ilişkiler örgütsel sonuçları etkileyen otonomi ile dorudan ve dolaylı şekilde olabilir. İkincisi özerkliğin sonuçları karışıktır (Psychogios, Wilkinson, ve Szamosi, 2009) ve örgütler üzerinde potansiyel olarak olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabilir (Birkinshaw ve Ridderstråle, 1999; Dimitratos et al., 2014). Bir yandan da özerlik, sorumluluk duygusunu, örgütsel

sorunların sahiplenilmesini, çalışanların verimliliğini, inovasyon performansını ve esnekliği artırabilir.

Stratejik yönetim ve örgütsel davranış odaklı araştırmalar, örgütsel politikanın bir ön koşulu olarak özerkliği ele aldığından (Ferris ve Kacmar, 1992), bu çalışmadaki özerklik, örgütsel politikayı yönlendiren bir girdi olarak görülmektedir. Örneğin doğrudan denetimin yokluğu, çalışan özerkliği yüksek olan kurumların en çarpıcı özelliklerindedir (Szulkin, 1999). Bu nedenle, yöneticilere daha az gözetim altında kendi işi ile ilgili kararları alma özgürlüğü verilirse, politik davranış gösterme olasılığının artacağı iddia edilmektedir. Sonuçta özerkliğin örgütsel politikanın içinde bulunan bir motif olduğu bir başka deyişle daha fazla özerkliğin ve taktir yetkisinin politik davranışları artırma olasılığını güçlendireceğinin altı çizilmektedir. Buradan hareketle özerklik, örgütsel politikanın öncüllerinden/sebeplerinden biri olarak tanımlanabilir.

Örgütsel çıkarlar pahasına kendi çıkarlarını gözetme şeklindeki örgütsel politika tanımı ile (Dayan, Elbanna, ve Benedetto, 2012; Dean ve Sharfman, 1996; Ferris & Kacmar, 1992) stratejik amaçlarla bireylerin amaçlarının örtüşürülmesi olarak tanımlanan stratejik kontrol (Sittin, 2010) kavramlarının birbirleriyle ilişkilidir.

Özellikle yaşanan ekonomik küçülme ve finansal krizler yöneticilerin politik eylemlerini frenlemek ve örgütsel çıkarları korumak için işletmeleri finansal ve stratejik kontrole ihtiyaç duyar hale getirmiştir. Böyle bir durumda, kendi çıkarlarını korumak için politik olarak hareket etmek gibi, yöneticilerin kendi örgütlerinin yapmak istemedikleri bir şeyi yapmaları ihtimaline karşı örgütü korumak için stratejik kontrol gereklidir (Malmi ve Brown, 2008). Farklı bir anlatımla, etkili stratejik kontrol, örgütlerdeki insanların örgütlerinin amaçları ile tutarlı şekilde davranma olasılığını artırır (Flamholtz, Das, ve Tsui, 1985). Bu olasılığı gerçekleştirmek için tepe yönetim takımı orta yönetimin davranışlarını kontrol etmeye çalışmakta (Flamholtz et al., 1985) ve etkin karar vermeyi mümkün kılmaktadır (Berry et al., 2009). Bu anlamda stratejik kontrol; kuralları, sistemleri, değerleri, uygulamaları ve yönetimin benimsediği diğer faaliyetlerle birlikte çalışanların kendi çıkarları yerine örgütsel çıkarlara yönelik davranışlarını yönlendirmeye yardımcı olacaktır (Otley, Broadbent, ve Berry, 1995). Stratejik

kontrol, örgütsel amaçlarla ilgili başarı standartlarını gösterebilir, böylelikle insanların arzu edilen örgütsel sonuçlar doğrultusunda hareket edebilmesi için faaliyetlerini kontrol edebilir (Malmi ve Brown, 2008). Teori kontrol süreçlerinin kendi menfaatlerini güvence altına almak için yöneticilerin politik yanlılığını yok edebileceğine veya en azından azaltılabileceğine işaret etmektedir. Bu şekilde, orta düzey yöneticiler, stratejik kontrolün politik davranışa yönelmeyi engelleyebileceğinin altını çizmiştir. Dolayısıyla stratejik kontrol, yöneticilerin fırsatçı davranarak güçlerini istismar etmelerini engelleyebilir. Bu kontrol, yöneticiler arasında kararlaştırılan önlemleri ve katı kuralları temsil eder. Yukarıdaki argümanlardan hareketle, kontrol altında olduklarını algılayan yöneticiler, politik davranışlar sergileme noktasında daha az istekli olabileceklerdir.

Politik süreçler, stratejik planların geliştirilmesi ve uygulanmasının tam ve kapsamlı bir analizini yapmayı güçleştirmektedir. Sonuçta bu durum, planların zayıf bir şekilde formüle edilmesi ve başarısız bir şekilde uygulanması ihtimalini artırmaktadır (Child vd, 2010). Çünkü politik davranışlar örgütlerde bilginin kısıtlanması ve çarpıtılması, zaman kaybı, çevresel duyarlılığa odaklanmada başarısızlığa yol açan çevre ile ilgili eksik bilgi gibi çeşitli eksikliklere yol açmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992). Dolayısıyla, politik davranış, karar vericilerin öz çıkarlarını sürekli savunarak, örgütün değil kendi amaçlarını savunmaya yardımcı olacak şekilde harekete geçiren bilgi alışverişini ve analizini kısıtlayarak kaos yaratmaya hizmet edebilir. Örneğin, politik olarak hareket eden insanlar, kendi amaçları ile çatıştığı için bazı makul seçimleri göz ardı edebilirler. Dahası, bilgiyi manipüle etmek gibi birçok politik taktik, konuyla ilgili bilgilerin bir kısmının açıklanmasına yol açmaktadır (Pettigrew, 1975). Örgütsel politikanın sonuç olarak etkili strateji oluşturma ve uygulama için gerekli olan bilgileri bozması beklenmektedir. Sonuç olarak politik davranış, örgütsel aktörlerin eksik ve yanlış bilgilere dayalı karar vermesine ve tatmin edici olmayan örgütsel sonuçlara yol açabilir (Dean ve Sharfman, 1996). Bu minvalde örgütsel politika anlaşmazlık yaratır. Bu anlaşmazlık, kilit stratejik meseleler üzerinde ve stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması için sorumlulukların tahsisi konusunda fikir birliğini kısıtlayabilir (Maitlis ve Lawrence, 2003). Daha çok örgütsel politika, örgütün misyonuna ilişkin yöneticiler arasında daha az fikir birliği demektir (Zahra, 1987). Politikalar zaman kaybından ötürü,

kararları da geciktirebilir ve sonuç olarak örgütsel kaynakları ve strateji uygulamalarını geciktiren önemli fırsatları (Elbanna ve diğ., 2015; Pfeffer, 1992) kaybetme olasılığına yol açabilir (Mintzberg ve Waters, 1985). Ampirik olarak, önceki araştırmaların çoğu örgütsel politikaların örgütsel sonuçları olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Elbanna ve ark. 2015). Örneğin, örgütsel politikaların genel firma performansı (Zahra, 1987), görev performansı (Chang, Rosen ve Levy, 2009), stratejik inisiyatif performansı (Kreutzer ve diğ., 2014) ve stratejik karar performansı (Dean ve Sharfman, 1996; Elbanna ve Child, 2007) ile negatif olarak ilişkili olduğuna dair kanıtlar vardır. Benzer şekilde, proje yönetimi literatürü örgütsel politikanın proje sonuçları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Pinto, Pinto ve Prescott, 1993; Wall ve Callister, 1995). Bu literatüre göre, bu olumsuz etki, karar vericiler tarafından gerçekleştirilen işlerin miktarı ve kalitesinde, faaliyetlerinin etkinliği ve etkileşimlerinin etkililiğinde görülmektedir (Robey, Smith, ve Vijayasathya, 1993). Yukarıdaki literatür bilgilerinden hareketle, örgütsel politikanın stratejik planlama performansı ile negatif olarak ilişkili olması beklenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ, STRATEJİK KONTROL, ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE STRATEJİK PLANLAMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANTALYA'DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI

Bu bölümde, görgül araştırma ve bulguları ele alınarak, araştırmanın konusunun amacı ve önemi, araştırmanın evreni, araştırmanın analiz sonuçlarına değinilmiştir.

3.1. Araştırma Konusunun Amacı ve Önemi

Yaygın kabule göre örgütler, çok farklı amaçları olan kişilerin politik koalisyonlar oluşturarak bir araya geldikleri yapılar olarak değerlendirilmektedir. Örgüt literatüründe politik davranışların yaygınlığından ve de örgütsel çıktılar üzerinde yıkıcı etkilere sahip olduğundan da söz edilmektedir (Elbanna, 2010; Kacmar ve Baron, 1999; Kreutzer, Walter, ve Cardinal, 2014). Bununla birlikte az sayıda ve istisna birkaç çalışma (Buonocore, 2010; Hung, Yeh, ve Shih, 2012) dışında, otelcilik sektöründe örgütsel politika konusunda çok az sayıda teorik ve ampirik çalışma bulunmaktadır. Ayrıca Türkçe literatürde otelcilik sektöründe bu kavramları ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışma, örgütsel politikanın; yönetici özerkliği ve stratejik kontrolden oluşan iki öncülü ile stratejik planlama performansından oluşan bir sonucu arasındaki ilişkileri inceleyerek özellikle ilgili yerli alan yazındaki boşluğu doldurmaya yönelik bir katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Literatürde örgütsel faktörlerin politik davranışı yordama da etkili olduğu tartışılmıştır (Shrivastava ve Grant, 1985). Örneğin yöneticiler, kaynak tahsis ederken; ne kadar özerk/bağımsız hareket edebilmekte ve

ne düzeyde kontrol altında kalmakta bütün bunlardan etkilenmektedirler. Burada çeşitli yazarlar, politik davranış üzerinde; örgütsel faktörlerin diğer çevresel ve yönetici ile ilgili faktörlere göre daha anlamlı etkileri olduğunu ileri sürmüştür (Elbanna ve Child, 2007; Papadakis, Lioukas, ve Chambers, 1998). Bu kapsamda bu çalışma, yöneticilere, yazında daha az araştırılan iki örgütsel boyut olan; yönetici özerkliği ve stratejik kontrolün, örgütsel politikayı nasıl etkilediğini, örgütsel politikanın da stratejik planlama performansını nasıl yordadığını anlama konusunda yardımcı olacak bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

3.1.1. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Çalışmaya yönelik alan araştırmasında veri toplama aracı olarak yüzyüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket iki sayfadan beş bölümden oluşmaktadır. Anket bölümlerinden birinci bölüm yanıtlayıcıların kişisel bilgilerine ve çalıştıkları otelin özelliklerine yöneliktir. Bu bölümde kişilerin demografik bilgileri (cinsiyet, eğitim seviyeleri), mesleki nitelikleri (görev yapılan departman sektörde çalışma süreleri, aylık gelirleri) ve çalıştıkları otelin özellikleri (yıldız sayısı, otel türü, çalışan sayısı) ölçmek amacıyla sekiz maddeden oluşan sorular sorulmuştur. Söz konusu soruların hazırlanması safhasında, benzer çalışmalarda yer alan soru türleri incelenmiş ve en uygun olanları ankete dâhil edilmiştir.

Araştırmada; Andersen ve Nielsen (2009) tarafından geliştirilen ve üç maddeden oluşan yönetici özerkliği ölçeği, Titus vd. (2010) tarafından geliştirilen üç maddelik stratejik kontrol ölçeği, Harris ve Ogbana (2006) tarafından geliştirilen ve beş maddeden oluşan örgütsel politika ölçeği ve alanda daha önce çalışma yapmış olan Bryson, (2004), Elbanna, (2013), Poister ve Streib, (2005) tarafından yapılan araştırmalardan türetilmiş altı maddelik stratejik planlama performansı ölçeği kullanılmıştır.

Anket önce profesyonel dil çeviricileri tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Çevrilen anket soruları pilot uygulamasıyla test edilmiştir. Tablo 3’de görüldüğü gibi yönetici özerkliğinin madde ortalaması 2,35 (0,90 standart sapması) bulunmuştur. Örgütsel politika 5 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel politika madde ortalaması 2,35 (1,01

standart sapması) bulunmuştur. Stratejik kontrol üç sorudan oluşmaktadır ortalaması 3,65 (0,90 standart sapması) bulunmuştur. Stratejik planlama performansı 4,16 (0,53 standart sapması) bulunmuştur. Yönetici özerkliği ölçeğinde beşli Likert şeklinde oluşturulmuş ve ölçekte yer alan ifadeler “kesinlikle yanlış (1), yanlış (2), ne yanlış ne doğru (3), doğru (4) ve kesinlikle doğru (5)” şeklinde derecelendirilmiştir. Stratejik kontrol ölçeğinde beşli likert şeklinde oluşturulmuş ve ölçekte yer alan ifadeler ‘hiç değil’ (1), ‘bir ölçüde’ (2) , orta dereceye kadar (3), ‘büyük ölçüde’(4), ‘çok büyük ölçüde (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Örgütsel politika ölçeğinde beşli likert şeklinde oluşturulmuş ve ölçekte yer alan ifadeler “hiç politik değil“ (1),“politik değil“ (2), “ne politik ne politik değil“ (3) ,“politik” (4), son derece politik (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Stratejik planlama performansı ölçeği “çok zararlı” (1) ,“zararlı” (2) “ne yararlı ne zararlı “ (3) , “ yararlı” (4), “çok yararlı” (5) şeklinde derecelendirilmiştir

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın evrenini, Antalya ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel yöneticileri oluşturmaktadır. Aşağıda evren ve evrenin özelliklerinden bahsedilmiştir. Araştırmanın geniş bir alanı teşkil etmesi ve tümüne ulaşmada yaşanabilecek zorluklar dikkate alındığında örneklem hesaplanması yoluna gidilmiştir.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Antalya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü (2018) verilerine göre Antalya’da dört ve beş yıldızlı 548 otel bulunmaktadır. Antalya’da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin 350’si beş yıldızlı otel 198’i dört yıldızlı oteldir. Antalya’da bulunan dört ve beş yıldızlı otelleri buldukları ilçelere göre sayıları şu şekildedir; Muratpaşa ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel sayısı 11, dört yıldızlı otel sayısı sekizdir. Konyaaltı ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel sayısı dördütdür. Kepez ilçesinde bulunan dört yıldızlı otel sayısı ikidir. Aksu ilçesinde bulunan beş yıldız otel sayısı 20, dört yıldızlı otel sayısı beştir. Serik ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel sayısı 62, dört yıldızlı otel sayısı altıdır. Kemer ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel sayısı 56, dört yıldızlı otel sayısı 35 dir. Manavgat ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel sayısı 127, dört yıldızlı otel sayısı 49’dur. Alanya ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel

sayısı 73, dört yıldızlı otel sayısı 92'dir. Kumluca ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel sayısı bir, Finike'de bulunan beş yıldızlı otel sayısı bir, Demre'de bulunan dört yıldızlı otel sayısı birdir.

Güncel olmayan verilerle birlikte 548 otel ile evren 0,05 örnekleme hatası oranıyla, 0,95 anlamlılık düzeyinde ve ana kütle içerisinde en az 245 otelde çalışmanın yapılması gerekmektedir. Araştırma için örneklem büyüklüğünün Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde evreni temsil edebilmesi için kolayda örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır. Şubat-Ağustos 2018 tarihleri arasında Antalya'da faaliyet göstermekte olan otellerden 310 otelde yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerden elde edilen anketler değerlendirilmiştir. Söz konusu otel yöneticileri geniş bir kesimi temsilen üst ve orta düzey yöneticilerden oluşmuştur. Zira özellikle üst düzey yöneticilere ulaşmak her zaman mümkün olmadığından zaman sınırlılığından dolayı orta düzey yöneticiler de araştırmaya katılmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

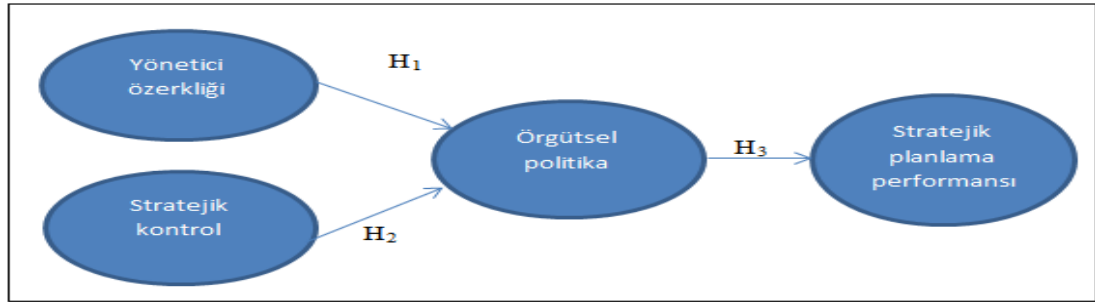
Bu araştırma belli bir bölge ve zamanda yapıldığı için sonuçlar genellenemez. Ancak araştırmanın bulgularının literatürdeki diğer araştırmaların bulgularıyla kıyaslanması bu alandaki bilgi birikimine katkıda bulunması amaçlanmaktadır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı da verilerin anket yoluyla toplanmış olmasıdır. Anket tekniğinin tüm sınırlılıkları bu çalışmada da geçerlidir. Anket hazırlanması ve uygulanmasında teknik detaylara azami özen gösterildiyse de anket yönteminin tüm sınırlılıklarından kaçınıldığını varsaymak yanlış olur. Bunlara ilaveten, kişisel farklılıkların çok çeşitli olabilmesi nedeniyle aynı bölgede dahi yapılacak olsa farklı araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilir. Aynı değişkenler üzerinde başka yöntemlerle yapılacak gelecekteki araştırmalarda bu değişkenlerin birçok açıdan daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bu araştırma, Antalya İli'nde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yönetici özerkliği, stratejik kontrol, örgütsel politika ve stratejik planlama etkinliğini belirlemek için yapılmıştır. Araştırma, "yüksek sezon" olarak bilinen Haziran-Temmuz-Ağustos dönemleri ve öncesinde

“düşük sezon” olarak bilinen Nisan-Mayıs 2018 tarihlerinde, Antalya (Alanya, Manavgat, Aksu, Serik, Muratpaşa, Kepez, Konyaaltı, Kemer) da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmesi yöneticilerine uygulanmıştır. Antalya ili dışındaki konaklama işletmeleri kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırmanın yapıldığı tarihlerin seçilmesinde, yüksek doluluk oranlarının olduğu yaz ayları ile doluluk oranlarının daha düşük olduğu ilkbahar ayları dikkate alınmıştır. Araştırma, Antalya’da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanların görüşleriyle sınırlıdır. Ayrıca araştırma kesitsel araştırma türüne girdiğinden yanıtlayıcıların verdikleri cevaplar ilgili dönemdeki koşulları ve sonuçları yansıtmaktadır. Farklı zamanlarda ve boyutsal araştırmalar ile desteklenirse bulguların genellenebilirliği mümkün olabilecektir. Dolayısıyla araştırma bulguları tüm bu sınırlılıklar göz önüne alınarak yorumlanmalıdır.

3.2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı örgütsel politika kavramını iki yanlı olarak girdi ve çıktılarını yönetici özerkliği, stratejik kontrol ve stratejik planlama performansı ile etkileşimini incelemektedir.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

Politik süreçler, stratejik planların geliştirilmesi ve uygulanmasının tam ve kapsamlı bir analizini yapmayı güçleştirmektedir. Sonuçta bu planların zayıf bir şekilde formüle edilmesi ve başarısız bir şekilde uygulanması ihtimalini artırmaktadır (Child vd., 2010). Çünkü politik davranışlar örgütlerde bilginin kısıtlanması ve çarpıtılması, zaman kaybı, çevresel duyarlılığa odaklanmada başarısızlığa yol açan çevre ile ilgili eksik bilgi gibi çeşitli eksikliklere yol açmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992).

Dolayısıyla, politik davranış, karar vericilerin öz çıkarlarını sürekli savunarak, örgütün değil kendi amaçlarını savunmaya yardımcı olacak şekilde harekete geçiren bilgi alışverişini ve analizini kısıtlayarak kaos yaratmaya hizmet edebilir. Örneğin, politik olarak hareket eden insanlar, kendi amaçları ile çatıştığı için bazı makul seçimleri göz ardı edebilirler yukarıda belirtilen literatürdeki ilişkilerden hareketle araştırma için geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir;

Hipotez 1: Yöneticilerin özerkliği, örgütsel politika ile pozitif ilişkilidir

Etkili stratejik kontrol, örgütlerdeki insanların örgütlerinin amaçları ile tutarlı şekilde davranma olasılığını artırır (Flamholtz, Das, ve Tsui, 1985). Bu olasılığı gerçekleştirmek için tepe yönetim takımı orta yönetimin davranışlarını kontrol etmeye çalışmakta (Flamholtz vd., 1985) ve etkin karar vermeyi mümkün kılmaktadır (Berry vd. 2009). Bu anlamda stratejik kontrol; kuralları, sistemleri, değerleri, uygulamaları ve yönetimin benimsediği diğer faaliyetlerle birlikte çalışanların kendi çıkarları yerine örgütsel çıkarlara yönelik davranışlarını yönlendirmeye yardımcı olacaktır (Otley, Broadbent, ve Berry, 1995). Stratejik kontrol, örgütsel amaçlarla ilgili başarı standartlarını gösterebilir, böylelikle insanların arzu edilen örgütsel sonuçlar doğrultusunda hareket edebilmesi için faaliyetlerini kontrol edebilir (Malmi ve Brown, 2008). Teori kontrol süreçlerinin kendi menfaatlerini güvence altına almak için yöneticilerin politik yanlılığını yok edebileceğine veya en azından azaltabileceğine işaret etmektedir. Bu şekilde, orta düzey yöneticiler, stratejik kontrolün politik davranışa yönelmeyi engelleyebileceğinin altını çizmiştir. Dolayısıyla stratejik kontrol, yöneticilerin fırsatçı davranarak güçlerini istismar etmelerini engelleyebilir. Bu kontrol, yöneticiler arasında kararlaştırılan önlemleri ve katı kuralları temsil eder. Yukarıdaki argümanlardan hareketle, kontrol altında olduklarını algılayan yöneticiler, politik davranışlar sergileme noktasında daha az istekli olabileceklerdir yukarıda belirtilen literatürdeki ilişkilerden hareketle araştırma için geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

Hipotez 2: Stratejik kontrol örgütsel politikayla negatif ilişkilidir

Örgütsel politika, örgütün misyonuna ilişkin yöneticiler arasında daha az fikir birliği demektir (Zahra, 1987). Politikalar zaman kaybından ötürü, kararları da geciktirebilir

ve sonuç olarak örgütsel kaynakları ve strateji uygulamalarını geciktiren önemli fırsatları (Elbanna, vd., 2015; Pfeffer, 1992) kaybetme olasılığına yol açabilir (Mintzberg ve Waters, 1985). Ampirik olarak, önceki araştırmaların çoğu örgütsel politikaların örgütsel sonuçları olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Elbanna vd., 2015). Örneğin, örgütsel politikaların genel firma performansı (Zahra, 1987), görev performansı (Chang, Rosen ve Levy, 2009), stratejik inisiyatif performansı (Kreutzer vd., 2014) ve stratejik karar performansı (Dean ve Sharfman, 1996; Elbanna ve Child, 2007) ile negatif olarak ilişkili olduğuna dair kanıtlar vardır. Benzer şekilde, proje yönetimi literatürü örgütsel politikanın proje sonuçları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Pinto, Pinto ve Prescott, 1993; Wall & Callister, 1995). Bu literatüre göre, bu olumsuz etki, karar vericiler tarafından gerçekleştirilen işlerin miktarı ve kalitesinde, faaliyetlerinin etkinliği ve etkileşimlerinin etkililiğinde görülmektedir (Robey, Smith, & Vijayasarathy, 1993). Bu literatürden hareketle, örgütsel politikanın stratejik planlama performansının farklı yönleriyle negatif olarak ilişkili olması beklenmektedir. Yukarıda belirtilen literatürdeki ilişkilerden hareketle araştırma için geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

Hipotez 3: Örgütsel politika stratejik planlama performansı ile negatif ilişkilidir.

3.2.3. Anketin Uygulanması

Ankette yer alan ifadelerin çalışanlar tarafından anlaşılma düzeyini belirlemek amacıyla Antalya bölgesinde 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesine yönelik pilot uygulama yapılmıştır. Anket sorularının katılımcılara online olarak sunulduğu pilot uygulama sonucunda genel itibarıyla ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek çıkması ve diğer ölçek boyutlarının aynı faktör yükleri altında toplanması sebebiyle anketin hedef kitle üzerinde uygulanması uygun bulunmuştur. Araştırma, “yüksek sezon” olarak bilinen Haziran-Temmuz-Ağustos dönemleri ve öncesinde “düşük sezon” olarak bilinen Nisan-Mayıs 2018 tarihlerinde, Antalya’da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına uygulanmıştır. 400 anketin yüz yüze uygulandığı bu çalışmada 90 anket eksik ve hatalı doldurulduğu için değerlendirilmemiştir. Böylece 310 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Ankete katılan çalışanların profiline ve çalışılan otel tipine yönelik tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler, ölçeklerin ortalama ve standart sapmalarına ilişkin bilgiler incelenmiştir. Model test edilmeden önce, verilerin normal dağılıp dağılmadığı, ölçeklerin geçerlilik (açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri) ve güvenilirliklerine (Cronbach's Alpha değerleri) ilişkin analizler yapılmıştır. Daha sonra, tezin dört temel değişkeni arasındaki ilişkiler ve yönetici özerliği, stratejik kontrol, örgütsel politika ve stratejik planlama performansın aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ve regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Bu çerçevede analizlere başlamadan önce verilerin dağılımı incelenmiştir. Zira çok değişkenli istatistiksel analizleri yapmak için öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine, homojenlik gibi bazı değerlere bakılmalıdır, yani çok değişkenli istatistiksel analizlerin varsayımlarının karşılanıp karşılanmadığı incelenmelidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Verilerin dağılımının incelenmesi için histogram (basıklık-çarpıklık), Q-Q gibi grafiklerden, Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk gibi analizlerden yararlanılmaktadır (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014). Normal olarak dağılım gösteren verinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012). İlgili alan yazında hareketle bu çalışmada yer alan ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 değerleri arasında olduğu ve normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

Tablo 3: Madde toplam korelasyonları tablosu

Maddeler	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Otel için açık bir vizyon geliştirmek bakımından	59,98	63,659	,403	,709
Oteli ortak bir misyona yönlendirmek bakımından	59,97	65,512	,294	,717
Oteli ortak bir misyona yönlendirmek bakımından	59,84	65,309	,328	,715
Otelimizin dış çevresi ve içsel yetenekleri arasında iyi bir uyumun sağlanması bakımından	59,90	64,685	,363	,713
Yüksek kaliteli hizmet sunumu bakımından	59,83	65,093	,322	,715
Otel performansını artırmak bakımından	59,76	64,657	,340	,713
Ortalama çalışan sayısı	60,63	67,948	-,023	,753
Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni müşteri segmentlerine pazarlama yapabilirler	61,68	64,076	,227	,722
Üst yönetim ekibinin altındaki yöneticilerin, yeni hizmet geliştirme konusunda inisiyatif alırken üstlerinden herhangi bir onay almaları gerekmez.	61,55	66,852	,084	,733
Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni uygulamaları başlatabilirler.	61,83	64,727	,194	,724
Otelimiz, stratejik planımızın ne kadar iyi uygulandığını yakından takip etmektedir.	60,39	61,148	,482	,700
Otelimiz, stratejik planımızın hedeflerine ulaşım ulaşamayacağını belirlemek için düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapar.	60,50	61,173	,403	,705
Otelimiz raporlanan performans ölçümlerine istinaden düzeltici önlemler almaktadır.	60,29	62,355	,384	,708
Bu otelde, kaynakların tahsisi	60,60	60,753	,431	,702
Bu otelde alınan kararlar	60,47	60,035	,477	,698
Bu otelde çalışanların istihdamı ve işten çıkarılması	60,47	56,113	,281	,733
Bu otelde insanları veya departmanları ödüllendirme	60,52	60,010	,409	,703
Bu otel için genel değerlendirme	60,44	58,448	,543	,690

Tablo 4: Çarpıklık ve basıklık tablosu

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni müşteri segmentlerine pazarlama yapabilirler	310	,586	,138	-,543	,276
Üst yönetim ekibinin altındaki yöneticilerin, yeni hizmet geliştirme konusundan inisiyatif alırken üstlerinden herhangi bir onay almaları gerekmez.	310	,305	,138	-,757	,276
Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni uygulamaları başlatabilirler.	310	,870	,138	-,017	,276
Otelimiz, stratejik planımızın ne kadar iyi uygulandığını yakından takip etmektedir.	310	-,422	,138	-,441	,276
Otelimiz, stratejik planımızın hedeflerine ulaşip ulaşamayacağını belirlemek için düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapar.	310	-,382	,138	-,831	,276
Otelimiz raporlanan performans ölçümlerine istinaden düzeltici önlemler almaktadır.	310	-,624	,138	-,096	,276
Bu otelde, kaynakların tahsisi	310	-,453	,138	-,453	,276
Bu otelde alınan kararlar	310	-,667	,138	-,152	,276
Bu otelde çalışanların istihdamı ve işten çıkarılması	310	0,734	,138	,563	,276
Bu otelde insanları veya departmanları ödüllendirme	310	-,543	,138	-,658	,276
Bu otel için genel değerlendirme	310	-,692	,138	-,270	,276
otel için açık bir vizyon geliştirmek bakımından	310	-,950	,138	1,555	,276
Oteli ortak bir misyona yönlendirmek bakımından	310	-,529	,138	,354	,276
Oteli ortak bir misyona yönlendirmek bakımından	310	-,945	,138	2,583	,276
Otelimizin dış çevresi ve içsel yetenekleri arasında iyi bir uyumun sağlanması bakımından	309	-,785	,139	1,287	,276
Yüksek kaliteli hizmet sunumu bakımından	310	-1,013	,138	2,100	,276
Otel performansını artırmak bakımından	310	-,918	,138	,749	,276
Valid n (listwise)	309				

Elde edilen verilerin doğru analiz yöntemleriyle test edilmesi sonuçların doğru şekilde yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın sonuçları uygun istatistik programlar ve analiz teknikleri kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırmada frekans, yüzde, t-testi, korelasyon analizi, doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal model ile yol analizi testleri yapılmıştır.

Tablo 5: Yönetici özerkliği ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İFADELER	Kesimlikle Yanlış	Yanlış	Ne Doğru Ne Yanlış	Doğru	Kesimlikle Doğru	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ Alpha: 0,751							
Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni müşteri segmentlerine pazarlama yapabilirler	24,5	38,7	17,4	15,5	3,9	2,35	1,125
Üst yönetim ekibinin altındaki yöneticilerin, yeni hizmet geliştirme konusunda inisiyatif alırken üstlerinden herhangi bir onay almaları gerekmez.	19	36,1	24,8	17,7	2,3	2,48	1,060
Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni uygulamaları başlatabilirler.	28,4	43,2	11,9	12,3	4,2	2,21	1,110

Tablo 5'e bakıldığında yönetici özerkliğiyle ilgili 3 maddeden oluşan ölçeğin alpha güvenirlik kat sayısının 0,751 ile 0,7 kesme değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir ve buna göre ölçeğin güvenirliğinden söz edilebilir. Yine tablo 5'e bakıldığında yöneticilerin herhangi bir konuda üstlerine danışmadan inisiyatif kullanma yönünde bir serbesti içerisinde olmadıkları ifadelerle verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. Örneğin "üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni uygulamaları başlatabilirler." ifadesine yöneticilerin yaklaşık %72 sinin olumsuz yaklaştığı görülmüştür.

Tablo 6: Stratejik kontrol ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İFADELER	Hiç Değil	Bir Ölüde	Orta Dereceye Kadar	Büyük Ölüde	Çok Büyük Ölüde	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
STRATEJİK KONTROL ALPHA: 0,844							
Otelimiz, stratejik planımızın ne kadar iyi uygulandığını yakından takip etmektedir.	1,3	12,3	25,2	41,6	19,4	3,65	0,973
Otelimiz, stratejik planımızın hedeflerine ulaşip ulaşamayacağını belirlemek için düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapar.	2,9	19,4	19,7	36,8	21,3	3,54	1,113
Otelimiz raporlanan performans ölçümlerine istinaden düzeltici önlemler almaktadır.	2,3	9,7	22,6	41,3	24,2	3,75	1,001

Tablo 6'ya bakıldığında stratejik kontrolle ilgili 3 maddeden oluşan ölçeğin Alpha güvenilirlik kat sayısının 0,844 ile 0,7 kesme değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir ve buna göre ölçeğin güvenilirliğinden söz edilebilir. Yine Tablo 6'ya bakıldığında stratejik kontrol algısının yüksek olduğu verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Örneğin Otelimiz, stratejik planımızın ne kadar iyi uygulandığını yakından takip etmektedir. İfadesine yöneticilerin yaklaşık %61'nin olumlu yaklaştığı görülmüştür.

Tablo 7: Örgütsel politika ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İFADELER	Hiç Politik Değil	Politik Değil	Ne Politik Ne Politik Değil	Politik	Son Derece Politik	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALPHA 0,775							
Bu otelde, kaynakların tahsisi	6,1	13,5	27,4	35,8	17,1	3,44	1,001
Bu otelde alınan kararlar	6,1	10,3	23,2	40,3	20,0	3,58	1,110
Bu otelde çalışanların istihdamı ve işten çıkarılması	10,3	13,9	16,5	35,8	23,2	3,57	1,106
Bu otelde insanları veya departmanları ödüllendirme	9	11,9	22,6	31	25,5	3,52	2,104
Bu otel için genel değerlendirme	7,1	10,3	21,	38,1	23,5	3,61	1,243

Tablo 7'ye bakıldığında örgütsel politika ile ilgili 5 maddeden oluşan ölçeğin alpha güvenilirlik kat sayısının 0,775 ile 0,7 kesme değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir ve buna göre ölçeğin güvenilirliğinden söz edilebilir. Yine Tablo 7'ye

bakıldığında örgütsel politika algısının yüksek olduğu verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Örneğin ‘bu otel için genel değerlendirme’ ifadesine yöneticilerin yaklaşık %62’sinin olumlu yaklaştığı görülmüştür.

Tablo 8: Stratejik planlama performans ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İFADELER	ÇOK ZARARLI	ZARARLI	NE YARARLI NE ZARARLI	YARARLI	ÇOK YARARLI	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
STRATEJİK PLANLAMA PERFORMANSI ALPHA : 0,810							
Otel için açık bir vizyon geliştirmek bakımından	1	3,2	13,5	53,5	28,7	4,06	1,160
Oteli ortak bir misyona yönlendirmek bakımından	0	2,6	14,5	56,5	26,5	4,07	0,798
Önceliklerin tanımlanması ve önemli konulara odaklanılması bakımından	0,6	1	8,7	57,1	32,6	4,20	0,714
Otelimizin dış çevresi ve içsel yetenekleri arasında iyi bir uyumun sağlanması bakımından	0,3	2,3	11,3	55,5	30,3	4,14	0,721
Yüksek kaliteli hizmet sunumu bakımından	0,6	1,6	9,4	52,3	36,1	4,22	,730
Otel performansını artırmak bakımından	0,3	1,6	12,3	41,3	44,5	4,28	,764

Tablo 8’e bakıldığında örgütsel politika ile ilgili 6 maddeden oluşan ölçeğin alpha güvenilirlik kat sayısının 0,810 ile 0,7 kesme değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir ve buna göre ölçeğin güvenilirliğinden söz edilebilir. Yine Tablo 8’e bakıldığında stratejik planlama performans algısının yüksek olduğu verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Örneğin ‘Önceliklerin tanımlanması ve önemli konulara odaklanılması bakımından’ ifadesine yöneticilerin yaklaşık %90’nının olumlu yaklaştığı görülmüştür.

3.4. İstatiksel Analiz ve Bulgular

Çalışmanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9’da ortalama değerlerine göre otel yöneticilerinin yönetici özerkliği algılarının ortalamasının beş üzerinden 2,35 olduğu tespit edilmiştir buna göre otel yöneticilerinin kendilerini yeterince özerk ya da bağımsız

algılamadıklarından söz edilebilir. Ayrıca örgütsel politika açısından yöneticiler değerlendirildiğinde ortalamanın yine 5 üzerinden 3,54 olduğu görülmüştür. Bu sonuç yöneticilerin örgütsel politika algılarının ortalamanın üzerinde olduğuna işaretler. Bir başka deyişle yöneticiler çalıştıkları otel ortamını politik bir ortam olarak algılamaktadırlar.

Tablo 9: Ölçüm Araçları İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Yönetici Özerkliği	2,35	0,90	1,00	4,67
Örgütsel Politika	3,54	1,01	1,00	9,00
Stratejik Kontrol	3,65	0,90	1,00	5,00
Stratejik Planlama Performansı	4,16	0,53	1,67	5,00

Yöneticilerin stratejik kontrol değişkeniyle ilgili cevaplardan yine beş üzerinden değerlendirildiğinde 3,65 ortalama değeri ile stratejik kontrolün öne çıktığı bir iş yeri algısına sahip olduğundan söz edilebilir. Son olarak yöneticilerin stratejik planlama performansı ile ilgili ifadeler verdikleri yanıtlardan beş üzerinden 4,16 ortalama ile yüksek bir stratejik planlama performansına sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 10: Otel Özellikleri

Çalışan Sayısı	Sayı (n=310)	Yüzde
0-50	48	15,5
51-100	27	8,7
101-150	86	27,7
151-200	47	15,2
200 ve Üzeri	102	32,9
Yıldız Sayısı		
4 Yıldızlı	46	14,8
5 Yıldızlı	264	85,2
Otel Türü		

Zincir Otel	150	48,4
Bağımsız Otel	160	51,6

Çalışmaya katılan otellerin %15,5'inin çalışan sayısı 0-50 aralığında iken %8,7'sinin 51-100, %27,7'sinin 101-150, %15,2'sinin 151-200 ve %32,9'unun ise 200 ve üzeridir. %14,8'i 4 yıldızlı iken %85,2'si ise 5 yıldızlıdır. %48,4'ü zincir otel ve %51,6'sı bağımsız oteldir. Bu araştırma Tablo 10'da görüldüğü üzere 264 beş yıldızlı otelde (%85) ,46 dört yıldızlı otelde (%15) yapılmıştır. Bunların yanı sıra Tablo 10'da görüldüğü üzere 150 zincir otel (%48,4), 160 bağımsız otelde (%51,6) yapılmıştır.

Tablo 11: Demografik Özellikler

	Sayı (n=310)	Yüzde
Unvan		
Genel Müdür	40	12,9
Satış/Pazarlama Yöneticisi	34	11,0
İK Yöneticisi	24	7,7
Finans Müdürü	17	5,5
Ön Büro Yöneticisi	45	14,5
Otel Yöneticisi Yardımcısı	18	5,8
Diğer	132	42,6
Eğitim Durumu		
Lise	66	21,3
Ön Lisans	74	23,9
Lisans	147	47,4
Yüksek Lisans	23	7,4
Cinsiyet		
Erkek	210	67,7
Kadın	100	32,3
Sektör Tecrübesi		
1-3	22	7,1

4-7	96	31,0
8-10	93	30,0
11 ve Üzeri	99	31,9
Ücret		
1500-3000	95	30,6
3001-4500	119	38,4
4501-6000	59	19,0
6001 ve Üzeri	37	11,9

Bu araştırmada anket uygulanan otel çalışanlarının unvanları şu şekildedir; Genel müdür 40 kişi (%12,9), satış/pazarlama yöneticiliği 34 kişi (%11), insan kaynakları yöneticiliği 24 kişi (%7,7), finans müdürü 17 kişi (%5,5), n büro yöneticisi 45 kişi (%14,5), otel yöneticisi yardımcısı 18 kişi (%5,8), diğer birimlerde çalışan 132 kişidir. (%42,6). Tablo 11’de görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin eğitim durumları şu şekildedir: lise mezunu 66 kişi (%21,3), n lisans mezunu 74 kişi (%23,9), lisans mezunu 147 kişi (%47,4), yüksek lisans 23 kişidir (%7,4). Tablo 11’de görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin yarısına yakını lisans mezunudur ve ankete katılan yöneticilerin sadece %7,4  akademik çalışma yapmıştır. Tablo 11’de görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin üçte ikisi erkek yönetici üçte biride kadın yöneticidir. Ankete katılan yöneticilerin cinsiyet eğilimine baktığımızda yöneticilerin büyük çoğunluğun erkek olduğu görülmektedir.

3.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Yönetici zerkliği, stratejik kontrol, örgütsel politika ve stratejik planlama performansı değişkenlerinin bir birleri ile ilişkisine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 12: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	Stn.Sap.	1	2	3	4
1. Yönetici zerkliği	2,35	0,90	1			
2. Stratejik Kontrol	3,65	0,90	0,041	1		
3. Örgütsel Politika	3,54	1,01	0,128*	0,171*	1	
4. Str. Planlama Performansı	4,16	0,53	-0,065	0,363**	0,191*	1
n:351,*p<.05, ** p<.01, *** p<.001						

Tablo 12'ye bakıldığında yönetici özerkliği ile örgütsel politika arasında 0,128 değeri ile pozitif yönlü anlamlı ve zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tablo 12'de ortalama değerlerine göre otel yöneticilerinin yönetici özerkliği algılarının ortalamasının beş üzerinden 2,35 olduğu tespit edilmiştir buna göre otel yöneticilerinin kendilerini yeterince özerk ya da bağımsız algılamadıklarından söz edilebilir. Ayrıca örgütsel politika açısından yöneticiler değerlendirildiğinde ortalamanın yine 5 üzerinden 3,54 olduğu görülmüştür. Bu sonuç yöneticilerin örgütsel politika algılarının ortalamanın üzerinde olduğuna işarettir. Bir başka deyişle yöneticiler çalıştıkları otel ortamını politik bir ortam olarak algılamaktadırlar. Öte yandan stratejik kontrol ile örgütsel politika arasındaki ilişkinin de 0,171 değeri ile yine zayıf ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya koyduğu görülmektedir. Stratejik kontrol değişkeninin ortalamasının 3,65 ile stratejik kontrolün öne çıktığı bir iş yeri algısına sahip olduğundan söz edilebilir. Örgütsel politika ile stratejik planlama performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yine 0,191 ile pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişkinin olduğu görülebilecektir. Otel yöneticilerinin stratejik planlama performansı ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların beş üzerinden 4,16 ortalama ile yüksek bir stratejik planlama performansı algısına sahip oldukları ifade edilebilir.

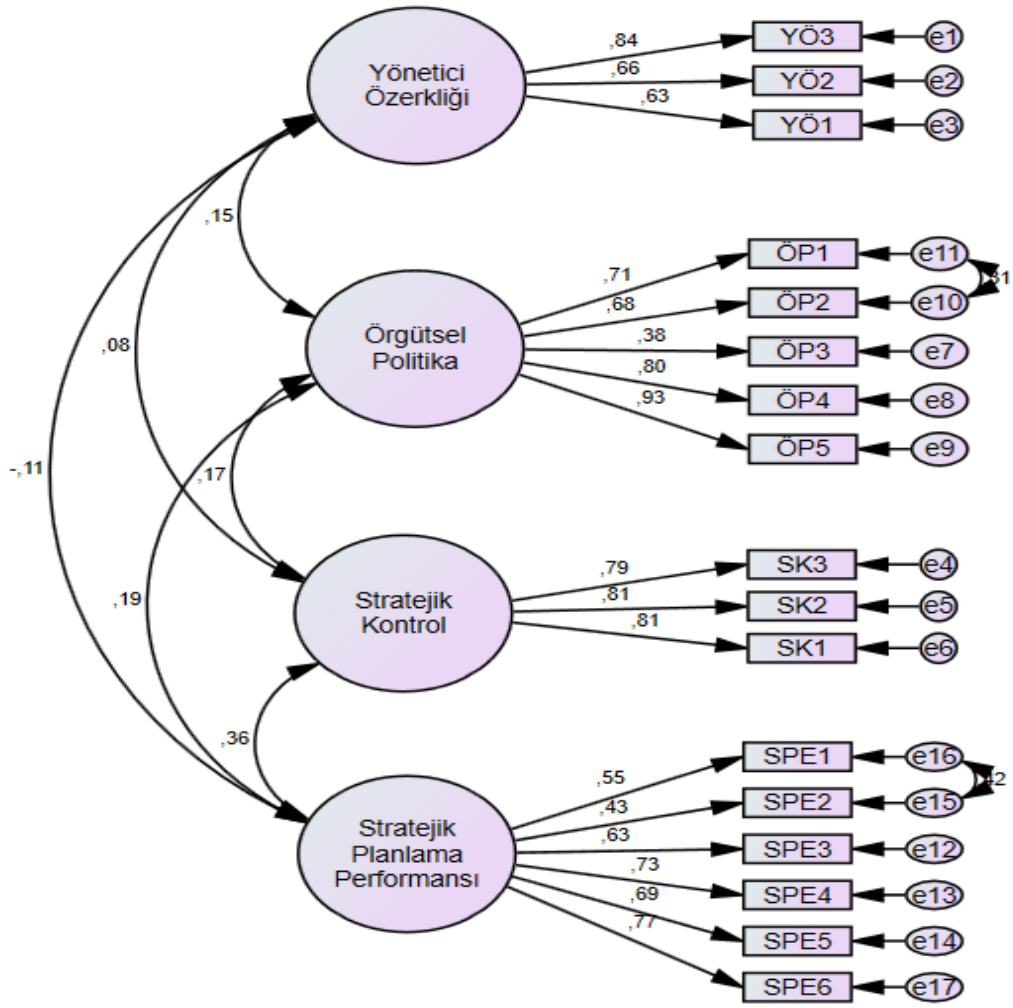
3.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Üç maddeden oluşan Yönetici Özerkliği, üç maddeden oluşan Stratejik Kontrol, beş maddeden oluşan Örgütsel Politika ve altı maddeden oluşan Stratejik Planlama Performansı yapılarını doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri ("M.I."değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanan ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.

Tablo 123: Doğrulayıcı Faktör Analizi Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	2,138	<5,000
GFI	0,922	>0,900
IFI	0,938	>0,900
TLI (NNFI)	0,923	>0,900
CFI	0,937	>0,900
RMSEA	0,061	<0,080
SRMR	0,053	<0,100

Tablo 13’de üç maddeden oluşan Yönetici Özerkliği, üç maddeden oluşan Stratejik Kontrol, beş maddeden oluşan Örgütsel Politika ve altı maddeden oluşan Stratejik Planlama Performansı ile oluşturulan ölçüm modeli için uyum indeks değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde ölçüm modelinin uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu dolayısıyla yapıların geçerli birer ölçüm araçları olduğu görülmüştür. Ölçüm modele ait yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 4: Ölçme modeline ilişkin yol analizi

Yol analizi incelendiğinde oklar üzerinde standardize regresyon katsayıları diğer bir deyişle madde faktör yükleri görülmektedir. Buna göre tüm maddelerin faktör yükleri 0,400'ün üzerindedir.

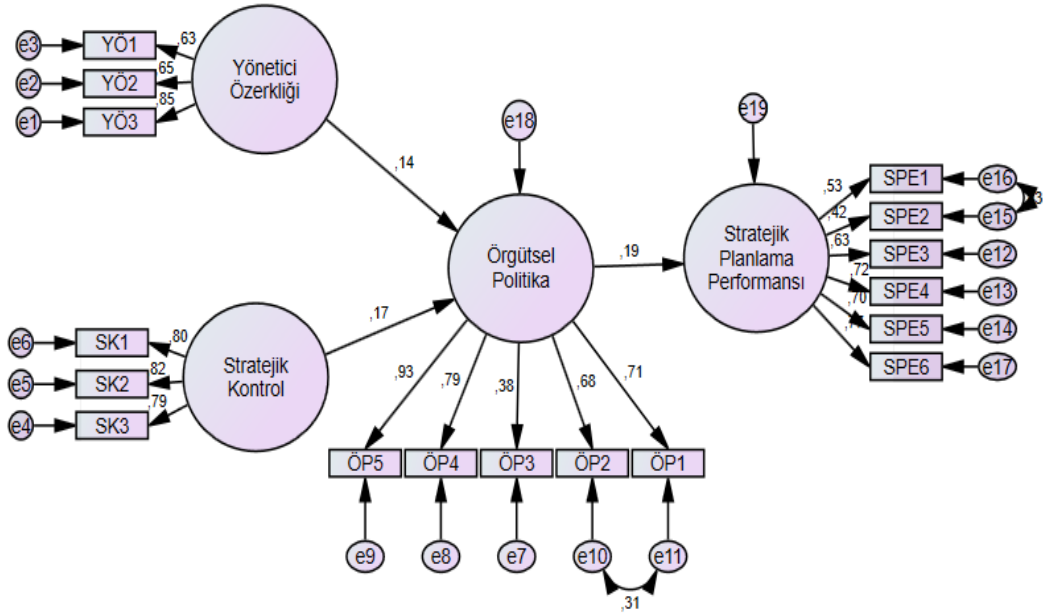
3.7. Yapısal Modelin Test Edilmesi

Araştırma modelinde bulunan Yönetici Özerkliği, üç maddeden oluşan Stratejik Kontrol, beş maddeden oluşan Örgütsel Politika ve altı maddeden oluşan Stratejik Planlama Performansı yapılarının geçerli ve güvenilir oldukları tespit edildikten sonra bu aşamada yapısal modelin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Yapısal modele ait sonuçlar aşağıdadır.

Tablo 134: Yapısal modeli uyum indeks değerleri ve iyi uyum değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	2,366	<5,000
GFI	0,912	>0,900
IFI	0,924	>0,900
TLI (NNFI)	0,908	>0,900
CFI	0,923	>0,900
RMSEA	0,066	<0,080
SRMR	0,086	<0,100

Tablo 14’de yapısal modele ait uyum indeks değerlerini görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir olduğu dolayısıyla yapısal modelin doğrulandığı tespit edilmiştir. Buna göre yapısal modele ait yollar yorumlanabilir.



Şekil 5: Yapısal modele ait yol analizi

Şekil beş incelendiğinde yapısal model ve bu modele ait yollar görülmektedir.

3.8. Hipotez Testi ve Sonuçları

Tablo 15: Yapısal modele ait yolların sonuçları

Bağımlı		Bağımsız	β	St. β	St. Hata	t	p
Örgütsel Politika	<- -	Yönetici Özerkliği	0,114	0,135	0,058	1,955	0,051
Örgütsel Politika	<- -	Stratejik Kontrol	0,169	0,169	0,069	2,452	0,014
Stratejik Planlama Performansı	<- -	Örgütsel Politika	0,105	0,194	0,039	2,681	0,007

*: $p < 0,05$ β : Regresyon Katsayısı St. β : Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo 15 incelendiğinde yapısal modele ait yolların sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre yönetici özerkliğinin örgütsel politika üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Zira yönetici özerkliğinin örgütsel politika üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen anlamlılık sınırına çok yaklaşmıştır $p=0,050$. Buna göre araştırmanın H_1 : "Yöneticilerin özerkliği, örgütsel politika ile pozitif ilişkilidir." şeklindeki birinci hipotezi kabul edilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre stratejik kontrolün örgütsel politika üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Ancak ilgili literatürde stratejik kontrolün örgütsel politikayı azaltıcı yönde etkide bulunması beklendiğinden araştırma için geliştirilen H_2 : "Stratejik kontrol örgütsel politikayla negatif ilişkilidir" biçimindeki hipotez reddedilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel politikanın, stratejik planlama performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Ancak beklenen sonuç olumsuz etkisi olması gerektiğinden araştırmanın için geliştirilen H_3 : "Örgütsel politika stratejik planlama performansı ile negatif ilişkilidir." şeklindeki üçüncü hipotezi de reddedilmektedir.

Aşağıda demografik özelliklere göre araştırma değişkenleri açısından bir farklılık olup olmadığı ile ilgili analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.9. Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkların Analizi (Varyans Analizi)

Bu başlık altında analiz sonuçlarına göre farklılık bulunan demografik değişkenler ile ilgili analiz bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 16’da otellerdeki çalışan sayılarına göre; yönetici özerkliği, örgütsel politika, stratejik kontrol ve stratejik planlama performansı arasında bir farklılık olup olmadığına dair fark analizlerinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 146: Çalışan sayılarına göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi

		Sayı	Ortalama	S.S.	F	p	Fark (Tukey)
Yönetici Özerkliği	1.0-50	48	2,56	0,55	2,737	0,029*	2-5
	2.51-100	27	2,70	1,17			
	3.101-150	86	2,33	1,01			
	4.151-200	47	2,34	0,78			
	5.200 ve Üzeri	102	2,17	0,86			
Örgütsel Politika	1.0-50	48	3,59	0,92	3,625	0,007*	3-5
	2.51-100	27	3,70	0,99			
	3.101-150	86	3,83	0,85			
	4.151-200	47	3,35	0,96			
	5.200 ve Üzeri	102	3,33	1,15			
Stratejik Kontrol	1.0-50	48	3,27	0,86	3,262	0,012*	1-4,5
	2.51-100	27	3,72	0,97			
	3.101-150	86	3,60	0,89			
	4.151-200	47	3,84	0,81			
	5.200 ve Üzeri	102	3,76	0,91			
Stratejik Planlama Performansı	1.0-50	48	3,91	0,66	4,106	0,003*	1-2,5
	2.51-100	27	4,27	0,52			
	3.101-150	86	4,16	0,55			
	4.151-200	47	4,13	0,52			
	5.200 ve Üzeri	102	4,26	0,40			

*:p<0,05

Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda otellerde çalışan kişi sayısı grupları arasında Yönetici Özerkliği, Örgütsel Politika, Stratejik Kontrol ve Stratejik Planlama Performansı puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre çalışan sayısı 51-100 olan otellerde Yönetici Özerkliği çalışan sayısı 200 ve üzeri olan otellerden anlamlı derecede daha yüksektir. Çalışan sayısı 101-150 olan otellerde Örgütsel Politika çalışan sayısı 200 ve üzeri olan otellerden anlamlı derecede daha yüksektir. Çalışan sayısı 0-50 olan otellerde Stratejik Kontrol çalışan sayısı 151-200 ve 200 ve üzeri olan otellerden anlamlı derecede daha düşüktür. Çalışan sayısı 0-50 olan otellerde Stratejik Kontrol çalışan sayısı 51-100 ve 200 ve üzeri olan otellerden anlamlı derecede daha düşüktür.

Tablo 17: Yıldız sayılarına göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi

		Sayı	Ortalama	S.S.	t	p
Yönetici Özerkliği	4 Yıldızlı	46	2,42	0,80	0,597	0,551
	5 Yıldızlı	264	2,33	0,91		
Örgütsel Politika	4 Yıldızlı	46	3,64	0,80	0,721	0,471
	5 Yıldızlı	264	3,53	1,05		
Stratejik Kontrol	4 Yıldızlı	46	3,26	0,92	-3,222	0,001*
	5 Yıldızlı	264	3,72	0,88		
Stratejik Planlama Performansı	4 Yıldızlı	46	3,94	0,61	-2,716	0,009*
	5 Yıldızlı	264	4,20	0,50		

*:p<0,05

Uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı oteller arasında Stratejik Kontrol ve Stratejik Planlama Performansı puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 5 yıldızlı otellerin Stratejik Kontrol ve Stratejik Planlama Performansı puanları 4 yıldızlı otellerden anlamlı derecede daha düşüktür.

Tablo 18: Otel türlerine göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi

		Sayı	Ortalama	S.S.	t	p
Yönetici Özerkliği	Zincir Otel	150	2,37	0,89	0,451	0,652
	Bağımsız Otel	160	2,33	0,91		
Örgütsel Politika	Zincir Otel	150	3,24	1,08	-5,241	0,000*
	Bağımsız Otel	160	3,83	0,86		
Stratejik Kontrol	Zincir Otel	150	3,81	0,85	3,018	0,003*
	Bağımsız Otel	160	3,50	0,92		
Stratejik Planlama Performansı	Zincir Otel	150	4,24	0,52	2,769	0,006*
	Bağımsız Otel	160	4,08	0,52		

*:p<0,05

Uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda zincir ve bağımsız oteller arasında Örgütsel Politika, Stratejik Kontrol ve Stratejik Planlama Performansı puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre bağımsız otellerin Örgütsel Politika puanları zincir otellerden anlamlı derecede daha

yüksek iken Stratejik Kontrol ve Stratejik Planlama Performansı puanları ise anlamlı derecede daha düşüktür.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgu ve analizlerinin sonuçlarına bağlı olarak ortaya koyulabilecek öneriler üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada, Antalya'daki otel işletmelerinde yönetici özerkliği ve stratejik kontrolün, örgütsel politikayı, örgütsel politikanın da stratejik planlama performansını nasıl etkilediği belirlemeye çalışılmıştır. Araştırmada güvenilirliği yüksek bir soru formu kullanılarak, elde edilen veriler çok değişkenli analizlere tabi tutularak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Araştırmaya katılan yöneticilerden elde bulgulara göre ortalama değerleri itibariyle otel yöneticilerinin yönetici özerkliği algılarının beş üzerinden 2,35 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre otel yöneticilerinin kendilerini yeterince özerk ya da bağımsız algılamadıklarından söz edilebilir. Bu durum, hiyerarşik yapının yoğun olduğu ve yöneticilerin üstlerinden onay almadan karar almadıkları veya alamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin dört yıldızlı otellerde özerklik algılarının beş yıldızlı otellere göre yüksek olduğu görülmektedir. Dört yıldızlı otellerin beş yıldızlı otellere göre yöneticilere daha fazla karar verme yetkisi verdiği ifade edilebilir. Araştırmanın sonuçlarından çıkan bir diğer sonuç çalışan sayısı 51-100 olan otellerde Yönetici Özerkliği çalışan sayısı 200 ve üzeri olan otellerden anlamlı derecede daha yüksek çıkmaktadır. Bu sonuca göre küçük işletmelerde yöneticilerin daha özerk olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuç yıldız sayısı daha az olan otellerdeki sonucu destekler niteliktedir. Küçük işletmelerde yönetici çalışanların üzerinde daha etkin olduğu ve karar verirken daha özgür olduğu söylenebilmektedir. Büyük işletmelerde yönetici özerkliğinin daha az uygulandığı söylenebilmektedir. Büyük işletmelerde kurumsal yapının daha etkin olduğu ve çalışanların fazla olmasından dolayı yöneticinin çalışanlara etki etmesinin kısıtlı olduğu düşünülebilmektedir. Küçük işletmelerde gelirlerin kısıtlı olabilmesinden dolayı yöneticilerin profesyonel yönetici olmaması ve yöneticilerin işletme ortaklarından ya da ortakların yakınlarından olma durumu bu yöneticilerin özerklik algısını artırabilmektedir.

2. Yöneticilerin örgütsel politika algısı düzeyleri incelendiğinde ortalamanın yine 5 üzerinden 3,54 olduğu görülmüştür. Bu sonuç yöneticilerin örgütsel politika

algılarının ortalamasının üzerinde olduğuna işarettir. Bir başka deyişle yöneticiler çalıştıkları otel ortamını politik bir ortam olarak algılamaktadırlar. Yöneticilerin politik algılarına göre dört yıldızlı otellerin yöneticilerinin beş yıldızlı otellerin yöneticilerine göre daha yoğun örgütsel politika algısının olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalıştıkları otellerin türlerine göre analiz sonuçlarına bakıldığında dört yıldızlı otel yöneticilerinin beş yıldızlı otellerin yöneticilerine göre yine bağımsız otellerin zincir otellere göre örgütsel politika algısının daha yoğun olduğu görülmektedir. Yöneticilerin örgütsel politika algılarının otellerin kurumsallığı ve büyüklüğüne göre farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Yöneticilerin kurumsal olmayan otellerde daha yoğun şekilde politik davranışlar sergilediği ifade edilebilir.

3. Yöneticilerin stratejik kontrol değişkeniyle ilgili cevaplardan yine beş üzerinden değerlendirildiğinde 3,65 ortalama değeri ile stratejik kontrolün öne çıktığı bir iş yeri algısına sahip olduğundan söz edilebilir. Beş yıldızlı otellerin dört yıldızlı otellere göre stratejik kontrolün daha yoğun uygulandığı aynı zamanda zincir otellerin bağımsız otellere göre daha stratejik kontrolün daha yoğun olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle kurumsal otellerin stratejik kontrole önem verdiği veya stratejik kontrol uygulamalarına özen gösterdiği ifade edilebilir.

4. Yapılan araştırmanın son ölçeğini oluşturan stratejik planlama performansı ile ilgili ifadeler yöneticilerin verdikleri yanıtlar beş üzerinden 4,16 ortalama ile yüksek bir stratejik planlama performansına sahip oldukları görülmüştür. Stratejik kontrole paralellik göstererek zincir otellerin bağımsız otellere göre daha etkin stratejik planlama performansı uygulandığı ifade edilebilir.

5. Yapılan çalışmanın sonuçları, yönetici özerkliğinin örgütsel politika ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak bu ilişkinin anlamlılığı tam sınırdadır kalmıştır. Literatür de bu yönde ilişkiyi ileri sürülmektedir. Örneğin Daft (1989) yöneticilerin karar verme özerkliğinin örgütsel politika algısını etkileyen bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Elbanna (2016) yöneticilerin özerkliğinin yüksek olması özgür karar alma ve takdir yetkisine sahip olunmasına bu durumda politik kararların verilmesine neden olacağından dolayı özerklik kavramının örgütsel politikanın öncülü olduğunu savunmaktadır. Yönetici özerkliğinin örgütsel politikayla ilişkisine dair literatürden hareketle beklenen sonuç ile bu çalışmanın bulguları paraleldir.

Yönetici özerkliği çalışanların daha özgür kararlar verebilmesi nedeniyle işletme içerisinde örgütsel politikanın daha yoğun yaşanmasına veya çalışanlar üzerinde örgütsel politika algısının artmasına neden olabilir. Kendilerini aldıkları kararlarda ve uygulamalarda özerk hisseden yöneticiler, kendi bireysel veya ait oldukları grupların çıkarları doğrultusunda diğer karar alıcıları etkilemede de kendilerini özgür / bağımsız görme eğiliminde olabileceklerdir.

6. Stratejik kontrolün örgütsel politika üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmuş bu sonuç literatürün ileri sürdüğü ilişkinin yönüne ters bir durum ortaya koymuştur. Literatürde etkili stratejik kontrolün örgütlerdeki insanların örgütlerin amaçları ile tutarlı bir şekilde davranma olasılığı ileri sürülmektedir (Flamholtz, Das ve Tsui, 1985). Kreutzer ve diğerleri (2014) örgütlerde uygulanan stratejik kontrol türlerinin politik davranış girişimlerinin önüne geçeceğini ileri sürmektedir. Elbanna (2016) da stratejik kontrolün yöneticilerin stres oluşturarak olarak onları politik davranışlardan alıkoyacağını ileri sürmektedir. Yapılan çalışmanın sonuçlarının literatüre göre beklenen sonucun tersinde çıkmasının ankete katılan yöneticilerin iş yoğunlukları, ankete verdikleri önem düzeyleri gibi unsurlardan etkilenmiş olabileceği düşünülebilir. Stratejik kontrolün örgütsel politikaya etkisinin pozitif yönde çıkması yani literatüre göre beklenen sonucun tersine çıkması araştırmaya katılan işletmelerde stratejik kontrol faaliyetinin tam olarak algılanmadığını veya stratejik kontrolün uygulamalarında yetersiz kaldığını düşündürmektedir. Yine bu çalışmanın sonucu örgüt içerisindeki örgütsel politika anlayışının stratejik kontrolün uygulanmasından dolayı yöneticiler bireysel hedeflerini işletmelerin hedefleriyle paralellik taşımaya özen gösterebilir. Ayrıca bu sonucun ortaya çıkmasında örgütsel politika algısının Türkiye’de batı kültürüne göre daha doğal ve olağan karşılanması stratejik kontrolle pozitif bir ilişkinin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Bunda özellikle örgütsel politika eğilimlerinin şekillenmesinde Türkiye’deki baskın örgüt kültürü değerlerinden biri olan yüksek güç mesafesi olgusunun da etkili olabileceği dikkatlerden uzak tutulmamalıdır.

7. Araştırmanın bir diğer sonucu örgütsel politikanın stratejik planlama performansını pozitif yönde etkilemesidir ki bu sonuç da literatürdeki negatif yönlü etkinin tersine bir sonuçtur. Örneğin, örgütsel politikaların genel firma performansı (Zahra, 1987), görev performansı (Chang, Rosen ve Levy, 2009), stratejik inisiyatif

performansı (Kreutzer vd., 2014) ve stratejik karar performansı (Dean ve Sharfman, 1996; Elbanna ve Child, 2007) ile negatif olarak ilişkili olduğuna dair kanıtlar vardır. Benzer şekilde, proje yönetimi literatürü örgütsel politikanın proje sonuçları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Pinto, Pinto ve Prescott, 1993; Wall ve Callister, 1995). Bu literatüre göre, bu olumsuz etki, karar vericiler tarafından gerçekleştirilen işlerin miktarı ve kalitesinde, faaliyetlerinin etkinliği ve etkileşimlerinin etkililiğinde görülmektedir (Robey, Smith, ve Vijayasathy, 1993). Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında örgütsel politikanın planlama performansına etkisinin literatürün tersine çıkması araştırmaya katılan yöneticilerin iş yoğunluğu, ankete verdiği önem veya politik davranışlarının işletmeye katkı sağladıklarını düşünmeleri gibi bireysel nedenlerden dolayı ortaya çıkması mümkün olabilir. Sonuçların, literatüre göre beklenen sonucun tersinde çıkması Türkiye'nin iş kültürü, kurumsal yapı anlayışlarından kaynaklanabilir. Gandz ve Murray (1980) da kurumsallaşmanın daha az olduğu veya olmadığı işletmelerde örgütsel politikanın daha fazla görüleceğine işaret etmektedir. Türkiye'de örgütsel politikanın doğal bir süreç olduğu ve vatandaşlar için yadırganmayan bir durum olması da örgütsel politikanın stratejik planlama performansına pozitif etki etmesine neden olabilir. Antalya bölgesinde otel işletmelerinde örgütsel politikanın stratejik planlama performansına etkisinin pozitif çıkması yöneticilerin örgütsel politikayı kullanırken işletmelerin zararına ya da stratejik plan dışına çıkmadıkları görülmektedir. Antalya'da otellerde çalışan yöneticilerin kültürleri gereği işletmenin zararına iş yapmaktan kaçındıklarından söz edebiliriz

8. Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk kısıtını araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışma Antalya bölgesindeki 4-5 yıldızlı oteller özelinde sonuç vermekte ve tüm otellere yönelik bir genellemeye olanak tanımamaktadır. Bu durum bulguların tüm otel işletmeleri açısından genelleme yapılması bakımından bir kısıt oluşturmaktadır. Araştırmanın kesitsel olması bir başka kısıt olarak yanıtlayıcıların o anki ruh hali ve içinde buldukları duruma göre değerlendirme yapmalarına ve genel durumu göz ardı etmelerine sebep olmuş olabilir. Bu sorun boylamsal araştırmalarla giderilebilir.

ÖNERİLER

Özetlenen bulgulara dayanılarak bazı önerilerde bulunulabilir. Bu öneriler şunlardır;

1. Politika kavramının insanoğlunun sosyal yaşamla tanışmasıyla karşımıza çıktığını göz önünde bulundurursak insanların farklı düzeyde de olsa politik faaliyetler içinde olduğu düşünülebilir. Özellikle kişilerin çıkarları doğrultusunda politik davranışlar sergilediğini düşünürsek örgütlerinde politik davranışlarla karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Politika kavramının olumsuzluk içeren bir anlam taşımaya rağmen örgüt üyelerinin politik hedefleriyle örgütün hedeflerinin paralel olabilmesi durumu pozitif bir etken olarak düşünülebilir. Örgütsel politikanın stratejik planlama performansını olumlu yönde etkilemesi bu durumun göstergesi olarak düşünülebilir. Şark kültüründe politik davranışların olağan bir durum olarak algılanması politikanın olumsuzluk içeren anlayışını görmezden gelinmesine sebep olmuş olabilir. Bu durum stratejik kontrol ile örgütsel politika arasında pozitif bir ilişki çıkmasına sebep olabilir. Örgütlerde örgüt üyelerine politikanın olağan bir durum olmaması gerektiği fikri aşılılarak, bireysel ve grup çıkarlarına uygun davranmak yerine örgüt çıkarlarının öncelendiği bir bakış açısı geliştirilebilir bu kapsamda örgüt içerisinde daha şeffaf bir yönetim anlayışına geçilebilir. Ayrıca örgütlerde stratejik planlama performansının tam olarak algılanmadığı ya da profesyonel anlamda uygulanmadığı söylenebilir. Bu sebeple Antalya bölgesinde dört ve beş yıldızlı otellerde stratejik kontrol ve stratejik planlama performansının daha etkin ve profesyonelce uygulanması sağlana bilinir. Öyle ki stratejik yönetim veya stratejik planlama konuları genel olarak Türkiye’de özel olarak da otelcilik sektöründe gelişmiş ülke örneklerinde olduğu gibi veya kitabi kaynaklarda belirtildiği şekilde değil de adeta herkesin benimsediği moda bir uygulama gibi anlaşılması, felsefesine tam hâkim olunamaması gibi nedenlerle ilişkili düşünülebilir. Bu noktada Türkiye gibi gelişen piyasalara özgü çevresel koşullardaki değişim ve belirsizliklerin de göz önüne alındığı bir bakış açısı ile otel yöneticilerinin konuya olması gereken hassasiyeti göstermesi sağlanabilir.

2. Bu araştırma sonucunda elde edilebilen ve literatürle ters bir sonuç teşkil eden stratejik kontrol ile örgütsel politika arasındaki ilişki ile örgütsel politika ile stratejik planlama performansı arasındaki ilişki bundan sonraki yapılacak çalışmalarda yeniden ve farklı yöntemlerle ele alınabilir bu sayede ilişkinin yönü daha belirgin

hale getirilebilir. Ayrıca yapılacak çalışmalarda konu, farklı metodolojik (nitel) yaklaşımlarla ele alınarak, ilgili alan yazının derinlik kazanmasına katkıda bulunulabilir.

3. Bu çalışmanın Türkiye'deki otel işletmelerinde yönetici özerkliği, stratejik kontrol, örgütsel politikanın da stratejik planlamaya nasıl etkilediği belirlemeye araştıran ilk çalışma olduğu göz önüne alındığında, gelecekteki araştırmalarda farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004) Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Aktan, C.C., 2009, Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, <<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>>,
- Alkhafaji A.F. (2003) Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment. The Haworth Press, USA.Erişim Tarihi 05.03.2012.
- Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., and Mayes, B.T. (1979), “Organizational politics: tactics and characteristics of its actors”, *California Management Review*, Vol. 22, pp. 77-83
- Al-Shammari, h. and hussein, A.R.T. (2008). Strategic Planning in Emergent Market Organizations: Empirical Investigation. *International Journal of Commerce and Management* 18 (1), 47-59.
- Appelbaum, Steven H.; Brent Hughes. “Ingratiation as a Political Tactic: Effects within the Organization”, *Management Decision*, Vol.36, No.2, 1998, ss.85-95
- Aristoteles, Politika, 18. Basım, Çev.: Mete Tunçay, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2016
- Andersen, T. J. (2001). Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings. *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(2), 101-119.
- Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*, 6(2), 94-106.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2004). Countering the trend towards careerist orientation in the age of downsizing: Test of a social exchange model. *Journal of Business Research*, 57(4), 321-328.

- Aron, A. R., Fletcher, P. C., Bullmore, E. T., Sahakian, B. J., & Robbins, T. W. (2003). Stop-signal inhibition disrupted by damage to right inferior frontal gyrus in humans. *Nature neuroscience*, 6(2), 115.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B., “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, (2000), 19-27.
- Aswathappa, K.(2010).Organisational Behaviour.Mumbai,Indonesia: Global Media
- Aşgın, S., Görgün S. ve Altay, Ü., (2006) Kamuda Stratejik Planlama, T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara <http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/yayinlar1.htm> (19/02/2012)
- Ay, Ü. ve Çelik, C. (2003, Mayıs). Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalar İle İlgili Algıları. Prof. Dr. M. Kemal Çonkar (Ed.). 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s. 445-458). Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24.
- Aycan, Z ve Fikret-Pasa, S. (2003). Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey, *Journal of Career Development*, Vol. 30, No. 2, Winter 2003
- Aydelotte, M. K. (1985). Nursing, Societal discontent and professional change. *Power, politics and policy in nursing*, 12.
- Aydın, İ. (2014). Değer Kavramı ve Değer Yükleme, Eğitim Yönetimi, Denetimi ve Politikası Yazıları, Edt.: İnanet Aydın ve Kürşad Yılmaz, Pegem Akademi, Ankara
- Bach, T. (2010). Policy and management autonomy of federal agencies in Germany. In *Governance of Public Sector Organizations* (pp. 89-110). Palgrave Macmillan, London.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. Jossey-Bass Inc Pub.

- Baker, G. A., & Leidecker, J. K. (2001). Does it pay to plan?: Strategic planning and financial performance. *Agribusiness: An International Journal*, 17(3), 355-364.
- Baron, R.A. ve Greenberg, J. (1990). *Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Third Edition, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 53-57.
- Becker, H.S. (1982). Culture: A Sociological Review, *Yale Review*, summer 1982, p.513527.
- Bell Jr, D. A. (1975). Serving two masters: Integration ideals and client interests in school desegregation litigation. *Yale. LJ*, 85, 470.
- Belk, R.W.(1988) Possesions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research* 15 (2),139.
- Belk, R.(2016). Extended self and the digital Word. *Current Opinion in psychology*, 10 50 – 54
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: a review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birkinshaw, J., & Pedersen, T. (2009). Strategy and management in MNE subsidiaries. In A. M. Rugman (Ed.), *The Oxford handbook of international business* (2nd ed., pp. 367e388). Oxford: Oxford University Press.
- Bryson, J.M. ve Crosby, B.C. (1995). Leadership Roles in Making Strategic Planning Work. Bryson John M. (Ed.) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (211-227). San Fransisco: JosseyBass Publishers.

- Bonn, I. ve Christodoulou, C. (1996). From Strategic Planning to Strategic Management. *Long Range Planning*, 29, 4: 543-551.
- Bosemann, G., Phatak, A., Strategic Management: Text And Cases, Second Edition, John Wiley&Sons Inc., New York, 1989.” Aktaran: Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.
- Boyd, B. K., & Reuning-Elliott, E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic management journal*, 19(2), 181-192.
- Budak G, Budak G (2016) İşletme Yönetimi (Nobel Basım Yayın, Ankara).
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- C.W.L. Hill and T. M. Jones, “Stakeholder-Agency Theory,” *Journal of Management Studies* 29 (1992), 131–154; T. Donaldson and L. E. Preston, “A Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications,” *Academy of Management Review* 20 (1995), 65–91; and T. A. Kochan and S. A. Rubinstein, “A Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership,” *Organization Science* 11 (2000), 367–386.
- Canbay, S. Kamile, (2008) Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management journal*, 52(4), 779-801.
- Child, J. T., & Agyeman-Budu, E. A. (2010). Blogging privacy management rule development: The impact of self-monitoring skills, concern for appropriateness, and blogging frequency. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 957-963.
- Child, J., Elbanna, S., & Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. In P. Nutt, & D. Wilson (Eds.), *The handbook of decision making* (pp. 105e137). Chichester: Wiley.

- Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy?. *Higher education*, 62(4), 503-517.
- Çevik, Hasan Hüseyin, (2001), Türk Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayınları, Ankara, s.132.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Vol. 2). Ankara: Pegem Akademi.
- Connor, Wendy E.; Todd G. Morrison. "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", *The Journal of Psychology*, Vol.135, No.3, 2001, ss.301–312.
- Cropanzano, Russell; Andrew Li. "Organizational Politics and Workplace Stress", Ed.: Eran Vigoda-Gadot ve Amos Drory, *Handbook of Organizational Politics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 1996, ss.139-160.
- Daft, R.L. (1989) *Organization Theory And Design* St Pal West Publishing Co
- Daft, R.L. (2000) *Management*, 5th ed., Dryden, Orlando
- David, F. R., & David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior*.
- Davis, K. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 197
- Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 39(2), 368-392.
- Deci, E. (1971) Effect Of Externally Mediated Rewards On Intrinsic Motivation *Journal Of Personality And Social Psychology* s105-s115
- Deci, E. (1975) *Intrinsic Motivation*. New York: London Plenum Press
- Deci E., Ryan RM (1987) The Support of Autonomy and The Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 53: 1024-1037.

- Deci E, Ryan RM (2000) The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4): 227.
- Deci E., Ryan RM (2008) Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health. *Canadian Psychology* 49 (3): 182-185.
- Denison, D.R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21, 3: 619-654.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2004). *Strategic Management: Creating Competitive Advantage* (3rd Edition).
- Dinçer, Ö., (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Dimitratos, P., Liouka, I., & Young, S. (2014). A missing operationalization: entrepreneurial competencies in multinational enterprise subsidiaries. *Long Range Planning*, 47, 1-2.
- Doğan, H & Can, A. (2009), Örgütlerde Mesleki Özerklik Sorunu Ve Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Araştırma Ve Uygulama Merkezi'nde Ampirik Bir Çalışma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, 2009, s.133–148
- Doldor, E. (2007). Conceptualizing and investigating organizational politics: A systematic review of the literature. Doctoral dissertation, Cranfield University, August 2007
- Drafke, M., & Kossen, S. (2002). *The human side of organizations* (8th ed.). London: Prentice Hall.
- Drory, A. ve Romm, T. (1988) What organizational politics is: Organization members' perceptions, *Organization Studies*, 9/2, 165-179.
- Drory, A. & Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: A Review, *Human Relations*, Vol.43, No.11, p.1133-1154.
- Drucker Peter F. (1986). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*.

- Dwyer D. J., Schwartz R. H. and Fox M. L. (1992), "Decision-making autonomy in nursing", *Journal of Nursing Administration*, Vol. 22: 17-23
- Efil, İsmail, (2006) "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Alfa Yayınları, İstanbul,
- Egan, T.M., Yang, B., and Bartlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*.15(3), 279-301
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737-770.
- Elbanna, S. (2008). Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: evidence from the Arabic context. *Management Decision*, 46(5), 779-796.
- Elbanna, S. (2013). Processes and impacts of strategic management: evidence from the public sector in the United Arab Emirates. *International Journal of Public Administration*, 36(6), 1-14.
- Elbanna, S. (2016). Managers' Autonomy, Strategic Control, Organizational Politics And Strategic Planning Effectiveness: An Empirical Investigation Into Missing Links In The Hotel Sector. *Management Tourism*(52) 210-220
- Eren, E. (2002). Stratejik yönetim ve işletme politikası. *İstanbul: Beta Yayınları*.
- Eren,E.(2009).Yönetim ve Organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)İstanbul: Beta basım
- Eren, E. (2006) (Edit.:Necdet Timur). Stratejik Yönetim. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları,.
- Eren, E. (2010 Ekim). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (12. Baskı). İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertekin ve Yurtsever Y.,ve Yurtsever G., (2003) Örgütsel Politika ve Taktikler, Ankara: Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü,

- Eysenck M W & M T Keane, Cognitive Psychology, OPAC Loughborough Library,
Cognitive Psychology
- Farrell, Dan; James C. Petersen. "Patterns of Political Behavior in Organizations",
Academy of Management Review, Vol.7, No.3, 1982, ss.403–412.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and
politics in organizational contexts. *Group and Organization Studies*, 14, 83-
103
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework
of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-
50.
- Flytzani, Stella; Peter Nijkamp. "Locus of Control and Cross-Cultural Adjustment of
Expatriate Managers", Serie Research Memoranda, 2007, No.0007, ss.1-16.
- Flinders, M. (2008). *Delegated governance and the British state: Walking without
order*. Oxford University Press.
- Gagne M, Deci E. (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal
of Organizational Behavior* 26: 331-362.
- Gandz, J. and Murray, V. V. (1980) "The Experience of Workplace Politics",
Academy of Management Journal, Vol. 23, No.
- George, Jennifer M., Gareth R.Jones (1999). *Understanding And Managing
Organizational Behavior*. 2nd Ed Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Gillies, C B. 1989. Chromosome pairing and fertility in polyploids. In: Gillies, C. B.
(ed.) *Fertility and Chromosome Pairing: Recent Studies in Plants and
Animals*, pp. 137–176. CRC Press, Boca Raton.
- Gilmer, B.V.H. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*, McGraw-Hill,
New York
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H. and Harrell-Cook, G. (1996)
"Organizational Politics and Employee Attendance", *Group & Organization
Management*, Vol. 21, No. 4

- Glaister, M., Howatson, G., Pattison, J. R., & McInnes, G. (2008). The reliability and validity of fatigue measures during multiple-sprint work: an issue revisited. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 22(5), 1597-1601.
- Goold, M., & Quinn, J. J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1993). *Applied strategic planning*. McGraw-Hill.
- Göksel, A., (2001), Örgütsel Küçülme ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli İllerinde Bir Alan Araştırması, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Göral R., (2014), Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Greenly, G.E. (1994): Strategic planning and Company Performance: An appraisal of the empirical evidence, *Scandinavian Journal of Management*, 10, (4), p. 383–396.
- Greve, C., Flinders, M., & Van Thiel, S. (1999). Quangos—what's in a name? Defining quangos from a comparative perspective. *Governance*, 12(2), 129-146.
- Grewe, T., Marshall, J. ve O'toole, D.E. (1989). Participative Planning for a Public Service. *Long Range Planning*, 22, 1: 110-117.
- Güçlü, Nezahat, 2003, Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı: 2, s.61-85
- Hackman, J,R,& Oldham ,G.R.(1976).Motivation through the design of work :test of theory , organizationalbehavior and human performance,s.250-279
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Harlow. UK: Pearson Education Limited*.
- Hançerlioğlu, O. (1976). *Felsefe Ansiklopedisi*, Cilt 1(A-D),İstanbul, s. 255-256.

- Hanisch, K.A. (2008). *Industrial and Organizational Psychology*. Wadsworth Psychology
Module, http://4ltrpress.cengage.com/Intro_IO%20Module%20049559489X%20_GENERAL_site.pdf
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R. and Dulebohn, J. H. (1999) "Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics - work outcomes relationships", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 7
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543-558.
- Hatiboğlu, Z., (1986), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, İrfan Yayıncılık.
- Heaton, H. (1977). *Productivity in Service Organizations: Organizing for People*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. ve Wilpert, B. (2004). *Organizational Participation; Myth and Reality*. New York, Oxford University Press, Inc.
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. and Guercio, R. (1999) "Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 55, No.
- Hopkins, W. G. (1997). *A new view of statistics*. Will G. Hopkins.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Jauch, L. ve Glueck, W., 1989, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw Com, New York.
- Juran, JM., Gryna, FM (1993), "Quality Planning and Analysis" New York, McGraw-Hill.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: the state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1e39). Greenwich, CT: JAI Press.

- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S. and Anthony, W. P. (1999) "An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension", *Human Relations*, Vol. 52, No. 3
- Kacmar, K. M. and Ferris, G. R. (1991) "Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation", *Educational & Psychological Measurement*, Vol. 51, No. 1
- Karacaoğlu, K. ve Arat, H. (2019) "Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle İşe Yabancılaşmaları Arasındaki İlişkide İş Stresinin Düzenleyici Rolü: Nevşehir İli Örneği", *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*.
- Kartalpe Behram, N., *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*, Beta Yayınları: İstanbul, 2015.
- Karsavuran, S., (2013) "Stratejik Değerlendirme Ve Kontrol: Dengeli Puan Kartının Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı". *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 16 Sayı: 2
- Katsiolouides, M.J. ve Tymon, W.G. (2003). *Strategic Planning Practices: Are they what they should be?* *Human Systems Management*, 22: 117-183.
- Katsiolouides M.I. (2006) *Strategic Management. Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*, Elsevier Inc., USA.
- Kazmi A. (2008) *Strategic Management and Business Policy*. Tata: McGraw-Hill.McGraw-Hill.
- Kefela, G.T. (2010). *Understanding Organizational Culture and Leadership-Enhance Efficiency and Productivity*. *PM World Today*, 12, 1: 1-14.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002) *Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007–1022
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). *Strategic planning in smaller enterprises–new empirical findings*. *Management Research News*, 29(6), 334-344.

- Kreutzer, M., Hager, G., Wellein, G., Fehske, H., & Bishop, A. R. (2014). A unified sparse matrix data format for efficient general sparse matrix-vector multiplication on modern processors with wide SIMD units. *SIAM Journal on Scientific Computing*, 36(5), C401-C423.
- Koçel ,T., (2005), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Yayıncılık.
- Kumar, K., & Thibodeaux, M. S. (1990). Organizational politics and planned organization change: a pragmatic approach. *Group & Organization Studies*, 15(4), 357-365.
- Kuçuradi, I. (1998). İnsan ve Değerleri, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara. KUMAR, P. & Ghadially, R. (1989). Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations, *Human Relations*, Vol.42, No.4, p.305-314.
- Langley, A. (1988), The Roles of Formal Strategic Planning. *Long Range Planning*, 21, 3: 4050.
- L. Coser, The Functions of Social Conflict (New York: Free Press, 1956), p. 154; Miles, Macro Organizational Behavior, p. 123;
- Lægreid, P., Verhoest, K., & Jann, W. (2008). The governance, autonomy and coordination of public sector organizations.
- Lehman, D.R., Chiu, C. ve Schaller, M. (2004). Psychology and Culture. *Annu. Rev. Psychol*, 55: 689-714.
- Leontiades, M. ve Tezel, A. (1980). Planning Perceptions and Planning Results. *Strategic Management Journal*, 1: 65-75.
- Lewin, K. (1936). Principles of topological psychology (F. Heider & G. M. Heider, Trans.). New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate.
- Lorange, P., Morton, M. S. S., & Ghoshal, S. (1986). *Strategic control systems*. West Group.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

- March, James G.. “The Business Firm as a Political Coalition”, *The Journal of Politics*, Vol.24, No.4, 1962, ss. 662-678
- Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1019-1031.
- Mayes, Bronston T.; Robert W. Allen. “Toward A Definition of Organizational Politics”, *Academy of Management Review*, Vol.2, No.4, 1977, ss.672– 678.
- Meers, K. A., & Robertson, C. (2007). Strategic planning practices in profitable small firms in the United States. *The Business Review*, 7(1), 302-307.
- Meilich, O., & Marcus, A. A. (2007). Strategic planning and decision making. *Public Administration And Public Policy-New York-*, 123, 433.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around Organisations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mirze, S.K. (2014), *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Mohan Bursalı, Y. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Morgan, G., *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Mess Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları: İstanbul, 1998
- Mucuk, İ. (2001). Pazarlama İlkeleri, 13. Basım, *Türkmen Kitabevi, İstanbul*.
- Nixon, B., & Burns, J. (2012). The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 23(4), 229-244.
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: a European study. *European Management*

- O’connor, W. E., Morrison, T.G. (2001). Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics, *The Journal of Psychology*, Vol.135, No.3, p.301–312.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251-261.
- Olsen, J. P. (2009). Democratic government, institutional autonomy and the dynamics of change. *West European Politics*, 32(3), 439-465.
- Osman G., A.M., McLean, G.N. (Eds), Human Resource Development in Asia: National Policy Perspectives, National Institute of Development Administration and Academy of Human Resource Development, Bangkok, pp.361-9. 2003
- Osland, J.S., Kolb, D.A., Rubin, I.M. ve Turner, M.E. (2007). *Organizational Behavior An Experimental Approach (Eighth Edition)*. Pearson Education, Inc..
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in management control: an overview of its development. *British Journal of management*, 6, S31-S44.
- Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G., & Geylan, R. (2004). Yönetim Organizasyon. *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri*.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış.(4. Baskı). *Bursa: Ekin Kitabevi*.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M.T., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12, (2004), 276-290.
- Örücü,E.,ve Üngüren.E., Örgütsel Davranış(1.Baskı)Lisans Yayıncılık 2013s100-s150
- Özdemir, M., ve Gören S. Ç., “Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 2016.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F., (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.

- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.
- Pettigrew, J. (1975). *Robber noblemen: a study of the political system of the Sikh Jats*. Routledge/Thoemms Press.
- Pearce, J. A., Freeman, E. B., & Robinson Jr, R. B. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management review*, 12(4), 658-675.
- Pearce R. and Robinson R. (2007) *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, McGraw-Hill/Irwin.
- Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.
- Pettigrew, A.M. (1990). Organizational Climate and Culture: Two Constructs in Search of a Role. Schneider, B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 413-433.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman
- Pfeffer, Jeffrey. *Güç Merkezli Yönetim Örgütlerde Politika ve Nüfuz*, Çev.:Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.
- Phillips, P. A., & Moutinho, L. (2000). The strategic planning index: A tool for measuring strategic planning effectiveness. *Journal of Travel Research*, 38(4), 369-379.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management science*, 39(10), 1281-1297.
- Poon, J.M. (2003) Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 138-155
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.

- Poister, T.H. ve Streib, G.D. (1999). Strategic Management In The Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, 22, 3: 308-325.
- Porter, M. E., & Caves, R. E. (1976). Barriers to exit. In R. T. Masson & P. D. Qualls (Eds.), *Essays on industrial organization, in honor of Joe S. Bain* (pp. 39-96). Cambridge, MA: Ballinger Press.
- Psychogios, A. G., Wilkinson, A., & Szamosi, L. T. (2009). Getting to the heart of the debate: TQM and middle manager autonomy. *Total Quality Management and Business Excellence*, 20(4), 445-466.
- Pye, A. ve Pettigrew. A. (2006). Strategizing and Organizing: Change as a Political Learning Process, Enabled by Leadership. *Long Range Planning*, 39: 583-590.
- Raelin, J. A. (1986). *The clash of cultures* (No. 658.3044/R134).
- Reichers, A.E. ve Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. Schneider, B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 5-39.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*, Eighth Edition, Prentice- Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1998
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2012). Örgütsel Davranış, Çev. Ed.: İnci Erdem, 14. Basımdan çeviri, Nobel Akad. Yay. Eğ. Dan.Şti., İstanbul.
- Romm, T. ve Drory, A. (1988) Political behavior in organizations-a cross-cultural comparison, *International Journal of Value Based Management*, 1, 165-179.
- Risseuw, P., & Masurel, E. (1994). The role of planning in small firms: empirical evidence from a service industry. *Small Business Economics*, 6(4), 313-322.
- Robey, D., Smith, L. A., & Vijayasarathy, L. R. (1993). Perceptions of conflict and success in information systems development projects. *Journal of Management Information Systems*, 10(1), 123-140.

- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of business research*, 61(2), 99-108.
- Ryan RM, Deci E. (2006) Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination and Will? *Journal of Personality* 74 (6): 1557-1586.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality And Social Psychology*, 57, 1071- 1072.
- Sayles, L.R. ve Wright, R.V.L. (1985). The Use of Culture in Strategic Management. *Leadership in Action*, 5, 4.
- Shadur, M.A., Kienzle, R. ve Rodwe, J.J. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support. *Group Organization Management*, 24, 4: 479-503.
- Sitkin, S., Cardinal, L., & Bijlsma-Frankema, K. (Eds.). (2010). *Organizational control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 2: 109-119.
- Schreyögg G. and Steinmann H. (1987) Strategic Control: A New Perspective. *Academy of Management Review*, 12 (1): 91-103
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (2000). *Organizational Behavior* (Seventh Edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Schultz, D.P. ve Schultz, S.E. (1994). *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (Sixth Edition). Maxwell Macmillan Canada, Inc., Don Mills, Ontario.
- Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic management journal*, 6(2), 97-113.
- Sherman, H., Rowley, D. J., & Armandi, B. R. (2006). *Strategic management: An organization change approach*. University Press of Amer.

- Sitkin, S., Cardinal, L., & Bijlsma-Frankema, K. (Eds.). (2010). *Organizational control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suklev, b .&debarliev ,s. (2012), Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis Of The Macedonian Context, *Economic And Business Review* Vol. 14 | No. 1 | 2012 | 63–93
- Stamps, P.L. , & Piedmont, E.B. (1986). *Work satisfaction: An index for measurement*. Ann Arbor, MI: Nurses and Health Administration Press.
- Steven H. Appelbaum. (1998) Brent Hughes Ingratiation as a political tactic: effects within the organization, MCB University Press, *Management Decision* 36/2
- Steiner, G.A. ve Miner, J.B. (1977). *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*. Macmillan Publishing Co. Inc.
- Szulkin, R. (1999). Making people work: Control and incentives in Swedish organizations. *Acta Sociologica*, 42(2), 103-122.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, (2012) *Using multivariate statistics*.
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of productivity and performance management*, 54(5/6), 370-384.
- Tatarka, C. J. & Efaw, J. (Eds.). (2003). *Social influence (conformity & group influence)*. In C. Morrow (Ed.), *General psychology for leaders*. Belmont, CA: Wadsworth/Thompson Learning.
- Tepe, H. (2008). Değer Ve Anlam: Değerler Anlamlar Mıdır?, 17-19 Aralık 2008 tarihlerinde ODTÜ Felsefe Bölümünce düzenlenen Anlam Kongresi, Anlam ve Değer panelinde yapılan konuşmanın metni, <http://www.flssdergisi.com/sayi7/1-10.pdf>,
- Tevrüz, S(2002). *Güdülenme, Örgütte Kişisel Gelişim* Editör: A.Esra Aslan, Ankara: Gazi Kitapevi
- Titus, V. K., McDougall, P. P., & Slevin, D. P. (2010). Utilizing strategy formation mode and strategic learning to traverse various landscapes. Paper presented at the Academy of Management Conference, Montreal, Canada.

- Treadway, D. C, Witt, L. A., Ferris, G. R., Hochwater, W., Perrewe, P. & Goodman, J. (2005). The role of age in the perceptions of politics - Job performance relationship: A three-study constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 872-902.
- Turunç. Ö ve Turgut. H, (2017), *Yönetim Ve Strateji 101 Teori Ve Yaklaşım*, Ankara: Siyasal Kitap Evi S.200-S204
- Tylor, E.B. (1920). *Primitive Culture (Sixth Edition)*. New York: Harper Torchbooks, June
- Usta, A. (2015). Kamu Örgütlerinde Çıkar Çatışması: Türleri ve Önlenmesi, *Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi*, Yıl 7, Sayı 13, Kasım 2015, s.100-124
- Uysal, E. (2003). Değerler Üzerine Bazı Düşünceler ve Bir Erdem Tasnifi Denemesi: İnsanî Erdemler–İslâmî Erdemler, *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Cilt: 12, Sayı:1, s. 51-69.*
- Ülgen H., S. Kadri M., (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ünlü, S. (2001). *Psikoloji*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları
- Üzün, C., 2000, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Eylül Yayınları, İzmir.
- Valle, M. and Perrewe, P. L. (2000) "Do politics perceptions relate to political behaviours? Tests of an implicit assumption and expanded model", *Human Relations*, Vol. 53, No. 3
- Valle, M. and Witt, L. A. (2001) "The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics-job satisfaction relationship", *Journal of Social Psychology*, Vol. 3, No. 141
- Veliyath, R. (1992). Strategic planning: balancing short-run performance and longer term prospects. *Long Range Planning*, 25(3), 86-97.
- Verhoest, K., Peters, G., B., Bouckaert, G., & Verschuere, B. (2004). The Study of Organisational Autonomy: A Conceptual Review. *Public Administration and Development*, 24, 101-118

- Vigoda, E. (2000b) "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implication for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 57
- Wagner and Hollenbeck, (2002) "Organizational Behavior", Madison Ave, New York,
- Wall, J. and R. R. Callister, "Conflict and Its Management," *Journal of Management* 21 (1995), 515–558.
- Wayne, S.J. and Ferris, G.R. (1990), "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 487-99.
- Wickenberg, J., ve Kylén, S., How Frequent is Organizational Political Behavior?, Fenix at Chalmers University of Technology, 2004.
- Wilson, John.(2000) The Relation Of Individual Political Behavior, Perceptions Of Organizational Politics, And Organizational Citizenship Behavior: Integrating Organizational Justice,(4-12)
- Yang, B., Lim, T., McLean, G.N. "Impacts of organization's learning culture on job satisfaction and organizational commitment: a structural equation modeling approach", in Akaraborworn, C.T.,
- Yang C.C. (2003). "Improvement Actions Based on the Customers' Satisfaction Survey." *Total Quality Manage. Bus. Excell*, 14(8): 919-930.
- Yesilkagit, K. (2004). Bureaucratic autonomy, organizational culture, and habituation: Politicians and independent administrative bodies in the Netherlands. *Administration & Society*, 36(5), 528-552.
- Yılmaz, K., (2003), "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50-51, Temmuz-Aralık, s. 67-86.
- Yüksel, M. (2002). Modernleşme Bağlamında Hukuk ve Etik İlişisine Sosyolojik Bir Bakış, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt.57, No.1, s.177-197.

- Zahra, S. A., & LaTour, M. S. (1987). Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach. *Journal of Business Ethics*, 6(6), 459-467.
- Zamanou, S. ve Glaser, S.R. (1994). Moving Toward Participation and Involvement: Managing and Measuring Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 19, 4: 475-502.
- Zanzi, Alberto; Michael B. Arthur; Boas Shamir. "The Relationships Between Career Concerns and Political Tactics in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, No.3, 1991, ss.219–233
- Zhang Shuangcai, Zhang Yi, Liu Yanchao, 2009, Enterprise Strategic Management Framework Based On Stakeholder Satisfaction and Contribution, 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.
- Zivnuska, Suzanne; K. Michele Kacmar; L. A. Witt; Dawn S. Carlson; Virginia K. Bratton. "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, No.5, 2004, ss.627–640.

Web Kaynaklar

Türk Dil Kurumu, "Politika", <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 04.05.2016

<http://www.atacanute.com/2014/06/kosul-bagmlk-kuram.html>

<http://www.capital.com.tr/buyumede-6-yeni-strateji-haberler/15105.aspx>

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_ttas&view=ttas&kategori1=acikla2&kod=101306

EKLER

EK 1. Çalışma Kapsamında Kullanılan Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket "Yönetici Özerkliği Stratejik Kontrol Örgütsel Politika ve Stratejik Planlama Etkinliğinin Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Uygulanması" başlıklı çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması sorulara özenle vereceğiniz yanıtlarla mümkün olacaktır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlar dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz. Saygılarımızla...

- 1. Ortalama çalışan sayısı** : 0-50 51-100 101-150 150-200 200 ve üzeri
- 2. Yıldız sayısı** : 4 yıldızlı 5 yıldızlı
- 3. Otel türü** : Zincir Otel Bağımsız Otel
- 4. İş unvanları** : Genel Müdür Satış/Pazarlama Yöneticisi İK Yöneticisi Finans Müdürü
Ön Büro Yöneticisi Otel Yönetici Yardımcısı Diğer
- 5. Eğitim Durumunuz** : Lise Ön lisans (MYO) Lisans Lisansüstü
- 6. Cinsiyet** : Erkek Kadın
- 7.Serktör Tecrübeniz** : 1-3 4-7 8-10 11 Ve Üzeri
- 8.Ücretiniz** : 1500-3000 3001-4500 4501-6000 6001ve Üzeri

Doç. Dr. Korhan KARACAĞLU Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr	Fatih SAYDAM Giresun Üniversitesi, Keşap MYO f.saydam@hotmail.com
--	--

Aşağıda yer alan Yönetici Özerkliği ile ilgili ifadelerden lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz	Kesinlikle Yanlış	Yanlış	Ne yanlış ne doğru	Doğru	Kesinlikle Doğru
01.Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni müşteri segmentlerine pazarlama yapabilirler					
02. Üst yönetim ekibinin altındaki yöneticilerin, yeni hizmet geliştirme konusundan inisiyatif alırken üstlerinden herhangi bir onay almaları gerekmez.					
03. Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni uygulamaları başlatabilirler.					
Aşağıda yer alan Stratejik Kontrol ile ilgili ifadelerden lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz	Hiç Değil	Bir ölçüde	Orta dereceye kadar	Büyük ölçüde	Çok büyük ölçüde
01. Otelimiz, stratejik planımızın ne kadar iyi uygulandığını yakından takip etmektedir.					
02. Otelimiz, stratejik planımızın hedeflerine ulaşış ulaşamayacağını belirlemek için düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapar.					
03. Otelimiz raporlanan performans ölçümlerine istinaden düzeltici önlemler almaktadır.					
Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz					

İnsanlar kendi menfaatleri doğrultusunda bir takım kasıtlı eylemlerde (politik davranışlarda) bulunurlar. Buna örgütsel politika denir. Aşağıda yer alan Örgütsel Politika ile ilgili ifadelerden lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz	Hiç politik değil	Politik değil	Ne politik ne politik değil	Politik	Son derece politik
01. Bu otelde, kaynakların tahsisi					
02. Bu otelde alınan kararlar					
03. Bu otelde çalışanların istihdamı ve işten çıkarılması					
04. Bu otelde insanları veya departmanları ödüllendirme					
05. Bu otel için genel değerlendirme					
Aşağıda otelinizin stratejik planlama sürecinin yarattığı zararlı veya yararlı etki bakımından ele alınmasına ilişkin Stratejik Planlama Etkilliliği ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz.	Çok zararlı	Zararlı	Ne yararlı ne zararlı	Yararlı	Çok yararlı
01. Otel için açık bir vizyon geliştirmek bakımından					
02. Oteli ortak bir misyona yönlendirmek bakımından					
03. Önceliklerin tanımlanması ve önemli konulara odaklanılması bakımından					
04. Otelimizin dış çevresi ve içsel yetenekleri arasında iyi bir uyumun sağlanması bakımından					
05. Yüksek kaliteli hizmet sunumu bakımından					
06. Otel performansını artırmak bakımından					

Anket burada bitmiştir, teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

FATİH SAYDAM

E-Posta Adresi: f.saydam@hotmail.com

Telefon (İş) : 4546412535-3323

Telefon (Cep) : 5417452203

Adres : GİRESUN ÜNİVERSİTESİ KEŞAP MYO

ÖĞRENİM BİLGİLERİ

YÜKSEK LİSANS	KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/İŞLETME (YL) (TEZLİ) Tez adı: İhracatçı işletmelerin lojistik yönetimi ve lojistiği etkileyen faktörler (2010) Tez Danışmanı:(MAHMUT ÖZDEMİR)
LİSANS	KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ/İŞLETME BÖLÜMÜ/İŞLETME PR.

GÖREVLERİ

Öğretim Görevlisi (2013-Devam Ediyor)	Giresun Üniversitesi/Keşap Meslek Yüksekokulu/Yönetim Ve Organizasyon Bölümü/Sağlık Kurumları İşletmeciliği Pr.)
Bölüm Başkanı (2013-2019)	Giresun Üniversitesi/Keşap Meslek Yüksekokulu/Yönetim Ve Organizasyon Bölümü/Sağlık Kurumları İşletmeciliği Pr.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler :

1.KARACAOĞLU Korhan, SAYDAM Fatih (2015). Örgütsel Politika Düzleminde Darbe Girişiminin Arka Planındaki Örgütlü Yapının Çözümlemesi. I.Uluslararası Demokrasi Sempozyumu (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4188395)

2. SAYDAM Fatih, GÖKDENİZ İsmail, ÖZTÜRK Mehmet (2018). Giresun İlinin Eko Turizm Acısından Değerlendirilmesi. Uluslararası Sosyal Beşeri Ve İdari Bilimler Sempozyumu, 146 (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4271057)

3. SAYDAM Fatih, SAYDAM Hilal (2018). İlköğretim Okullarında Örgütsel Politika Algısı Giresun İli Örneği. 2. Uluslararası Türk Dünyası Eğitim Bilimleri Ve Sosyalbilimler Kongresi, 861-866. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4796415)

4. KARACAOĞLU Korhan, SAYDAM Fatih (2018). Otel İşletmelerinde Yönetici Özerkliği, Stratejik Kontrol, Örgütsel Politika Ve Stratejik Planlama Performansı İlişkisi: Antalya İli Örneği. 2. Uluslararası Emi Girişimcilik Ve Sosyal Bilimler Kongresi, 72-73. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4513318)

5. GÖKDENİZ İsmail, SAYDAM Fatih, ÖZTÜRK Mehmet (2018). Mesleki Eğitim Merkezlerinde Eğitim Alan Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimleri Giresun İli Örneği. Soscon Uluslararası Sosyal Bilimlerveinovasyon Kongresi, 282 (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4288497)

Yazılan Ulusal/Uluslararası Kitaplardaki Bölümler:

1. 2,International Emientrepreneurship And Social Sciencescongressfull Text E-Book, Bölüm Adı:(Otel İşletmelerinde Yönetici Özerkliği, Stratejik Kontrol, Örgütsel Politika Ve Stratejik Planlamaetkinliği İlişkisi: Antalya İli Örneği) (2019)., KARACAOĞLU Korhan, SAYDAM Fatih, Dilkur Academy, Editör:Prof. Dr. Himmet Karadalahmet Tuncay Erdeminst. Menekşe Şahin Karadal, Basım Sayısı:1, Isbn:978 – 605 – 81563 – 2 – 6, İngilizce(Ders Kitabı), (Yayın No: 4650512)

2. Demokrasi: Darbeler Ve Tepkiler, Bölüm Adı:(Örgütsel Politika Düzleminde Darbe Girişiminin Arka Planındaki Örgütlü Yapının Çözümlemesi) (2017), KARACAOĞLU Korhan, SAYDAM Fatih, Divan Kitapevi, Basım Sayısı:2, Isbn:Isbn 978-605-4239-65-8, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 4188404)

3. Demokrasi: Darbeler Ve Tepkiler, Bölüm Adı:(Örgütsel Politika Düzleminde Darbe Girişiminin Arka Planındaki Örgütlü Yapının Çözümlemesi) (2016), KARACAOĞLU Korhan, SAYDAM Fatih, Divan Kitap Matbacılık Basım Yayın Dağıtımve Ajans Ltd.Şti, Editör:Betül Karagöz Yerdelen, Abbas Karağaçlı,, Basım Sayısı:1, Isbn:Isbn 978-605-4239-65-8, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 3427442)

