

Örgütlerde Politik Davranışın Temelleri 8

İbrahim Alper Gedik¹

Özet

Örgütsel yaşama özgü kaçınılmaz bir olgu olarak politik davranış, kaynakların kıtlığı, hedeflerin çeşitliliği ve çıkar gruplarının farklılaşması koşullarında bireylerin ve grupların güç elde etmek, korumak veya artırmak amacıyla sergiledikleri kasıtlı eylemler olarak tanımlanır. Bu çalışma, politik davranışın kuramsal temellerini, ortaya çıkış nedenlerini, örgütsel dinamiklerle ilişkisini ve sonuçlarını kapsamlı biçimde incelemektedir. Kıt kaynakların paylaşıldığı, belirsizlik ve değişen güç ilişkilerinin bulunduğu örgüt ortamında politik davranış, sadece bireysel çıkar stratejilerinden ibaret olmayıp örgütsel işleyişin ve karar süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde politik davranış kavramı tanımlanmış ve örgütsel politika kavramı ile farkları ele alınmıştır. Buna göre örgütsel politikalar örgütün resmi yapı ve işleyişine ilişkin kurallardan oluşurken; politik davranış, bireylerin ve grupların bu kuralları aşarak kendi çıkarlarını gerçekleştirmek üzere sergiledikleri stratejik eylemler bütünü olarak tanımlanır. Bu ayrım, politik süreçlerin kurumsal ve bireysel boyutlarının anlaşılması açısından büyük önem taşır. Politik davranış etkileyen unsurlar çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel yapı, kültür ve hiyerarşi gibi kurumsal faktörler politik davranışın niteliğini belirler. Kişilik özellikleri, değerler, motivasyon ve politik beceriler ise bireysel düzeyde bu davranışın yönünü biçimlendirir. Rekabet, belirsizlik, ekonomik şartlar ve dışsal baskılar gibi çevresel koşullar da doğrudan örgütsel politik süreçleri etkiler. Kuramsal açıdan bakıldığında ise bu çalışmada klasik ve çağdaş yaklaşımlar karşılaştırılmıştır. Klasik teoriler politik davranışa açıklamaya yönelik temel modeller sunarken; çağdaş yaklaşımlar bu olgunun çok katmanlı doğasını vurgular. Bu perspektifler, politik davranışın yalnızca bireyler arası ilişkilerde değil, aynı zamanda koalisyonlar, ittifaklar, lobicilik ve düzenleyici etkileşim gibi örgütler arası düzeylerde de ortaya çıktığını göstermektedir. Çalışmada ayrıca politik davranışın olumlu ve olumsuz yönleri de ele alınmıştır. Pozitif politik eylemler liderlik, yenilikçilik

1 Öğr. Gör. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, gedik@beun.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0002-9113-0286

ve işbirliğini desteklerken; negatif politik eylemler manipülasyon, dedikodu, adaletsiz kaynak dağıtımı ve sabotaj ile karakterize edilir. Araştırma bulguları, politik davranışın hem işlevsel hem de işlevsiz biçimlerde ortaya çıktığını ve bunun örgütsel performans, güven iklimi ve değişim kapasitesi üzerinde belirleyici etkiler yarattığını göstermektedir. Politik davranışın örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olduğunu ancak doğru yönetildiğinde olumlu katkılar sağlayabileceğini alan yazında vurgulamaktadır. Bu çerçevede etik davranışı teşvik etmek, şeffaflık ve adalet mekanizmalarını güçlendirmek ile etkili liderlik ve açık iletişim stratejileri aracılığıyla olumsuz politik eylemleri sınırlandırmak önerilmektedir. Politik davranış tamamen ortadan kaldırılamasa da, işlevsel yönlerinin ön plana çıkarılması ve yıkıcı sonuçlarının kontrol altına alınması örgütsel etkinliği artırmada kritik bir rol oynar.

Giriş

Örgütler, bireylerin ve grupların belirli amaçlar doğrultusunda bir araya geldiği sosyal sistemler olarak tanımlanabilir. Bu sistemler, yalnızca formal yapı ve kurallardan ibaret olmayıp, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasındaki güç ilişkileri, kaynak dağılımı, çıkar çatışmaları ve etkileşimlerin karmaşık bir ağı tarafından şekillenir (Pfeffer, 1992). Örgütler içinde bireyler ve gruplar, kendi hedeflerine ulaşmak için çeşitli stratejiler geliştirir; bu stratejilerin çoğu, politik davranış olarak adlandırılır. Politik davranış, örgüt içinde bireylerin ve grupların kendi çıkarlarını koruma, güç elde etme, kaynakları yönetme ve karar alma süreçlerini etkileme amacıyla gerçekleştirdikleri bilinçli ve stratejik eylemleri ifade eder (Hochwarter vd., 2000).

Örgütlerde politik davranışın önemi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kendini gösterir. Bireyler açısından politik davranış, kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi, örgütsel etki alanının genişletilmesi ve sosyal sermayenin artırılması için bir araçtır (McGrath, 1962). Bu bağlamda, politik davranış, yalnızca bireysel çıkarların korunmasına değil, aynı zamanda örgütsel başarı ve etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur. Örgütler açısından politik davranış, performans, yenilikçilik, işbirliği düzeyi, çatışma yönetimi ve güven ortamı üzerinde doğrudan etkili olabilir (Hackman & Walton, 1986). Bu nedenle, politik davranış anlamak ve yönetmek, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir stratejik unsur olarak ortaya çıkar.

Politik davranışın örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olarak kabul edilmesinin temel nedeni, örgütlerin sosyal ve politik bir ortam olmasıdır. Örgütler, kıt kaynakların dağılımıyla karakterizedir; her birey ve grup, bu kaynaklardan pay almak ve kendi hedeflerini gerçekleştirmek ister. Bu süreç, doğal olarak çıkar çatışmalarını ve güç mücadelelerini beraberinde getirir (Weissenberger-Eibl & Taufel, 2010). Ayrıca, örgütlerin formel yapısı ve hiyerarşisi, bireylerin

ve grupların güç ve etki elde etme yollarını şekillendirir. Weber'in bürokrasi yaklaşımı, formal otoritenin örgütsel süreçler üzerindeki etkisini ve politik davranışın ortaya çıkışını açıklarken, sosyal değişim ve kaynak bağımlılığı teorileri, güç ve kaynak kontrolünün politik davranış üzerindeki etkilerini ortaya koyar (Pfeffer, 1992; March & Olsen, 1996).

Politik davranışı anlamak, örgütlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşır. Örgütler, politik davranışın olumsuz etkilerini minimize ederek, pozitif politik davranışı teşvik edebilir ve bu sayede yenilik, işbirliği ve liderlik gibi olumlu sonuçları artırabilir. Öte yandan, politik davranışın etik dışı kullanımı, güvenin azalmasına, işbirliğinin bozulmasına ve uzun vadeli performans kayıplarına yol açabilir (Davis, vd., 1997). Bu nedenle, politik davranışın hem bireysel hem de örgütsel bağlamda anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Bireylerin politik davranışı örgüt içindeki başarısını ve kariyer gelişimini doğrudan etkiler. Politikanın stratejik olarak kullanılması, bireylerin güç ve etki alanlarını artırmalarına, koalisyonlar kurmalarına ve hedeflerine ulaşmalarına olanak sağlar (Child, 1972). Bununla birlikte, politik davranış yalnızca bireyleri değil, örgüt içindeki grup etkileşimlerini de etkiler. Grup içi güç dengeleri, çıkar çatışmaları ve işbirliği fırsatları, politik davranışın ortaya çıkışını ve yönünü belirler (Hackman & Walton, 1986).

Örgütlerde politik davranışı şekillendiren bir diğer önemli unsur, çevresel faktörlerdir. Rekabet, ekonomik belirsizlikler, dış baskılar ve sektörel değişimler, politik davranışın yoğunluğunu ve yönünü belirler (March & Olsen, 1996). Özellikle değişim dönemlerinde veya kriz ortamlarında, örgüt içindeki bireyler ve gruplar, kaynakları korumak ve stratejik avantaj elde etmek için daha yoğun politik davranış sergileyebilir. Bu durum, örgütlerin politika yönetimi konusunda stratejik planlama yapmasını gerekli kılar.

Politik davranış örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, politik davranışın kavramsal çerçevesini, teorik temellerini, düzeylerini, türlerini ve örgütler üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemek ve bu davranışın etik ve stratejik bir şekilde yönetilmesine yönelik öneriler sunmaktır. Ayrıca politik davranışın örgütler için hem fırsat hem de risk yaratabileceğini ve doğru yönetildiğinde örgütsel performans ve bireysel başarıyı artırabildiğini alan yazına kazandırabilir.

1. Politik Davranışın Tanımı

Örgütlerde politik davranış kavramı, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını korumak, güç elde etmek ya da mevcut kaynaklardan daha fazla pay almak amacıyla yürüttükleri resmi olmayan ve çoğu zaman stratejik

nitelikli eylemleri ifade eder (Pfeffer, 1992; Ferris vd., 1989). Politik davranışın örgütsel yaşamda temel bir gerçeklik olduğu yönünde literatürde güçlü bir uzlaş vardır. Bunun en önemli nedeni, örgütlerin kıt kaynakların paylaşımı, farklı çıkar gruplarının varlığı ve güç ilişkilerinin doğasından kaynaklanan kaçınılmaz çatışmalardır (Mintzberg, 1985; Buchanan & Badham, 2008). Örgütler, bireylerin ortak bir amaç etrafında kenetlenmesiyle oluşur. Mouzelis'e (2003) göre, bu durum örgüt içi davranışların doğasını açıklar; söz konusu davranışlar, gelişigüzel veya nedensiz değil, aksine, belirli bir gayeye hizmet eden planlı faaliyetlerdir. Politik davranış, örgütlerde çalışanların bireysel amaç ve beklentilerini gerçekleştirmek üzere bilinçli ve kasıtlı olarak sergiledikleri eylemler bütünüdür. Bu faaliyetlerin nihai hedefi, örgüt ve birey çıkarlarını dengeleyerek olumlu ve somut çıktılar elde etmektir. Ancak Bursalı (2008), bir eylemin politik sayılabilmesi için bilinçli bir niyet ve çıkar gözetimi barındırması gerektiğini; dolayısıyla bilinçsizce yapılan davranışların bu kapsamda değerlendirilemeyeceğini vurgular.

Politik davranışın en belirgin boyutlarından biri, bireylerin kişisel çıkarlarını gerçekleştirme çabalarıdır. Bu çıkarlar, kariyer ilerlemesi, terfi, maaş artışı, statü kazanımı veya iş güvenliği gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilir (Kacmar & Baron, 1999). Farrell ve Petersen'in (1982) yaptığı araştırmaya göre, bireyler genellikle politik davranışları "kişisel hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmek" için değil, doğrudan kendi çıkarlarını korumak amacıyla kullanmaktadır. Bu durum özellikle yüksek rekabetin yaşandığı örgütlerde daha belirgin hale gelir. Örneğin, Wayne ve Ferris (1990), çalışanların "imaj yönetimi" ve "kendini tanıtmak" stratejilerini, üstleriyle daha yakın ilişkiler kurmak ve performans değerlendirmelerinde avantaj sağlamak amacıyla kullandıklarını göstermiştir. Benzer şekilde Türkiye'de yapılan bir çalışmada (Arıkan, 2011), çalışanların bireysel çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla bilgi saklama veya kendi başarılarını abartılı şekilde sunma gibi politik taktiklere sıklıkla başvurdukları ortaya konulmuştur.

Politik davranış, yalnızca bireysel çıkarların ötesinde, örgüt içindeki güç dengeleriyle de doğrudan ilişkilidir. Örgütler, farklı aktörlerin güç elde etmek veya mevcut güçlerini korumak için mücadele ettikleri arenalardır (Mintzberg, 1985). Güç mücadelesi, çoğunlukla karar alma süreçlerinde yoğunlaşır ve burada kullanılan politik araçlar, aktörlerin pozisyonlarını güçlendirmelerine olanak tanır.

Pfeffer (1992), örgütlerde gücün en önemli kaynağının belirsizliğin yönetimi olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, politik davranışlar, belirsizlikleri kendi lehine çevirmek isteyen aktörler tarafından stratejik olarak

kullanılmaktadır. Krackhardt'ın (1990) sosyal ağ analizine dayalı araştırması, örgütlerdeki informel ilişkilerin, resmi otoriteden bağımsız bir güç kaynağı oluşturduğunu ve bu ağların politik mücadelede kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Örneğin, ABD'de kamu sektöründe yapılan bir çalışmada, yöneticilerin kaynak tahsisi ve proje onay süreçlerinde, yalnızca teknik kriterleri değil, aynı zamanda güç dengelerini gözeterek karar verdikleri bulunmuştur (Gandz & Murray, 1980). Bu bulgu, güç mücadelesinin politik davranışın ayrılmaz bir boyutu olduğunu göstermektedir.

Politik davranışın diğer temel boyutu, örgüt içindeki kıt kaynakların dağılımına yöneliktir. Kaynaklar yalnızca finansal olanaklar değil, aynı zamanda terfi fırsatları, prestijli görevler, zaman, bilgi ve insan kaynağı gibi stratejik unsurları da kapsamaktadır (Ferris & Judge, 1991). Kaynakların sınırlılığı, örgüt içindeki aktörler arasında kaçınılmaz olarak rekabet doğurur ve bu rekabet politik davranışlarla şekillenir. Salancik ve Pfeffer'in (1977) kaynak bağımlılığı teorisine göre, örgütlerde güç ve politika, en çok kontrol edilen kaynaklara bağlıdır. Bu teoriye göre, kritik kaynaklara erişimi kontrol eden aktörler, örgütsel kararları yönlendirme konusunda daha etkili hale gelir. Bu çerçevede politik davranış, kaynakların nasıl dağıtılacağına ilişkin mücadelelerin merkezinde yer alır.

Türkiye'de kamu kurumlarında yapılan bir çalışmada (Polat ve Kazan, 2019), sınırlı bütçe olanaklarının ve terfi pozisyonlarının, çalışanlar arasında yoğun politik rekabeti tetiklediği bulunmuştur. Benzer şekilde Vigoda-Gadot (2003), politik davranışların en çok kaynak dağılımı süreçlerinde ortaya çıktığını, çalışanların bu süreçleri çoğu zaman adaletsiz ve çıkar odaklı algıladıklarını tespit etmiştir. Literatürde yapılan araştırmalar, politik davranışların yalnızca bireysel hedefleri gerçekleştirmek için değil, aynı zamanda örgüt içi güç dengelerini ve kaynak dağılımını şekillendirmek için de kritik rol oynadığını göstermektedir.

1.1. Politik Davranış ile Örgütsel Politika Arasındaki Fark

Örgütsel yaşamda sıklıkla birbiriyle karıştırılan iki kavram, politik davranış ve örgütsel politikadır. Her ne kadar birbirleriyle yakından ilişkili olsalar da, teorik açıdan farklı anlamlara gelmektedir. Politik davranış, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını, güçlerini ya da örgüt içindeki konumlarını güçlendirmek için sergiledikleri somut eylem ve stratejileri ifade ederken; örgütsel politika, bu davranışların gerçekleştiği genel bağlamı, yani örgüt içindeki güç ilişkilerini, kaynak dağılım mekanizmalarını ve çıkar çatışmalarını tanımlayan daha geniş bir kavramdır (Ferris vd., 1989; Mintzberg, 1985). Daha detaylı açıklamak gerekirse; Politik Davranış: Bireylerin veya

grupların, resmi görev tanımlarının ötesinde, amaçlara ulaşmak için güç, etki veya kaynakları kontrol etmek amacıyla yürüttükleri davranışları ifade eder. Örneğin, ast-üst ilişkilerde lobicilik yapmak, etkili kişilerle ilişkiler kurmak, imaj yönetimi, bilgi saklama ya da yönlendirme gibi davranışları kapsar. Bu davranışlar, resmi yollarla yapılması mümkün olmayan ya da resmi süreçlerin dışında kalan girişimleri içerir. Örgütsel Politika ise genellikle örgüt içinde ortaya çıkan, resmi yapının dışındaki etki süreçlerine, güç ilişkilerine, çıkar çatışmalarına ve bunların sonuçlarına odaklanır. Örgütsel politikalar, kurumun karar alma süreçlerini, kaynak dağılımını, prestij ve tanınma mekanizmalarını etkileyecek biçimde bireysel veya grup çıkarlarının sürdürüldüğü alanı işaret eder. Bu tanımlardan hareketle, bu kavramları şu şekilde ayırt edebiliriz:

Tablo 1: Politik Davranış ile Örgütsel Politika Arasındaki Fark (Kacmar & Baron, 1999)

Boyut	Politik Davranış	Örgütsel Politika
Odak	Birey veya grup düzeyinde, belirli davranışlara ve stratejilere odaklanır	Yapısal, kültürel ve organizasyonel düzeyde ortaya çıkan güç ilişkileri ve etki süreçleri
Kapsam	Spesifik etki taktikleri: ağ kurma, iletişim kontrolü, imaj yönetimi, koalisyon kurma vb.	Bu taktiklerin oynandığı genel ortam: formal yapı, karar süreçleri, kaynak tahsisi sistemi, örgüt kültürü
Amaç / Hedef	Belirli bir kişisel ya da grup hedefi gerçekleştirmek (terfi, kaynak elde etme, saygınlık kazanma vb.)	Örgüt içindeki güç dengelerini sürdürmek, çıkar çatışmalarını yönetmek, karar süreçlerini etkilemek
Resmî / Resmî Olmayan	Genellikle resmî olmayan yollarla yürütülür; görev tanımı dışında	Hem resmi süreçlerle hem de resmi olmayan yollarla etkileşim halinde olabilir
Zaman Perspektifi	Kısa ve orta vadeli hedeflere yönelik davranışlar	Uzun vadeli güç dinamikleri, örgüt politikalarının kurum içi işlemesi
Şeffaflık	Gizli biçimde yürütülür	Herkes tarafından bilinen ve örgüt kültürünün parçası olarak yürütülür

Politik davranış, örgütsel politikanın “görünür yüzü” veya “eyleme dönüşmüş hali” olarak tanımlanabilir. Örgütsel politika, bir bağlam iken, politik davranış bu bağlamda sergilenen somut eylemlerdir. Politik davranış, temelde aktörlerin belirli hedefler doğrultusunda sergiledikleri bireysel veya grup düzeyindeki stratejik eylemlerden oluşur. Bu davranışlar genellikle resmi örgütsel kurallardan ziyade informal ilişkiler ve algılar üzerinden yürütülür (Kacmar & Baron, 1999). Farrell ve Petersen’in (1982) klasik tanımına göre politik davranış, “kişisel veya grup çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütsel süreçlere etki etme çabasıdır.” Bu tanım, politik davranışın bireysel

motivasyonlardan beslendiğini ve çoğu zaman görünür ya da gizli taktikler aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, üst yönetime yakınlık kurmak, bilgi akışını kontrol etmek, rakipleri itibarsızlaştırmak veya koalisyonlar oluşturmak politik davranışın tipik örnekleridir (Buchanan & Badham, 2008). Bu bağlamda politik davranış, daha çok “mikro düzeyde” birey ve grup eylemlerini ifade etmektedir.

Örgütsel politika ise politik davranışların üzerinde geliştiği daha geniş bir sistemsel çerçeveyi ifade eder. Pfeffer (1992), örgütsel politikayı, örgütlerde kıt kaynakların dağıtımı, karar alma süreçleri ve çıkar çatışmaları üzerinde şekillenen güç ilişkileri sistemi olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel politika, yalnızca bireylerin veya grupların davranışlarını değil, bu davranışları doğuran yapısal koşulları ve örgütün iç dinamiklerini de kapsamaktadır (Gandz & Murray, 1980). Örneğin, terfi kriterlerinin belirsizliği, bütçe kısıtları, kaynak tahsisi mekanizmaları veya hiyerarşik yapılar, örgütsel politikanın parçasıdır. Bu koşullar, çalışanları politik davranış sergilemeye teşvik eden “zemin” işlevi görür (Ferris & Judge, 1991).

1.2. Örgütsel Politikaların Doğası

Örgütsel politikaların doğası, literatürde uzun yıllardır tartışılan ve farklı açılardan sınıflandırılan bir olgudur. Politik davranış kavramı, örgütlerde güç, çıkar ve kaynakların paylaşımında görülen eylemleri kapsar. Ancak bu davranışların tekdüze olmadığı; farklı bağlamlarda farklı biçimlerde ortaya çıktığı görülmektedir (Farrell & Petersen, 1982; Pfeffer, 1992). Araştırmacılar, örgütsel politikaları genellikle açık/gizil, bireysel/koalisyon, savunmacı/saldırgan ve işlevsel/disfonksiyonel ayrımları üzerinden ele almışlardır. Bu sınıflandırmalar, örgütlerde politikanın karmaşık ve çok boyutlu yapısını anlamada önemli bir zemin sunmaktadır.

Açık politik davranışlar, örgüt içindeki bireylerin ya da grupların çıkarlarını gerçekleştirme çabalarını doğrudan ve görünür şekilde ortaya koymalarıdır. Örneğin, terfi sürecinde yöneticilere doğrudan talepler iletmek, karar organlarında lobi faaliyetleri yürütmek veya toplantılarda güçlü argümanlarla pozisyon savunmak bu kategoriye girer. Bu tür davranışlar genellikle örgütsel şeffaflıkla ilişkilidir ve kolayca gözlemlenebilir (Farrell & Petersen, 1982). Buna karşın gizil politik davranışlar, daha örtük, dolaylı ve çoğunlukla informal ilişkiler üzerinden yürütülür. Örneğin, stratejik bilgi saklama, dedikodu yoluyla rakipleri zayıflatma ya da perde arkasında koalisyon oluşturma gibi davranışlar bu kapsamdadır (Vigoda-Gadot & Drory, 2006). Türk kamu kurumları üzerine yapılan bir araştırmada (Ertekin & Yıldız, 2015), çalışanların %63'ünün “bilgi saklama” ve “karar

süreçlerinden rakiplerini dışlama” gibi gizil politikalara sıkça başvurduklarını belirtmeleri, bu davranışların yaygınlığını göstermektedir.

Bireysel politik davranış, çalışanların kişisel çıkarlarını korumak, statülerini güçlendirmek veya kariyerlerini ilerletmek amacıyla başvurdukları stratejileri içerir. Bu davranışlar genellikle “kendini tanıtmak”, “imaj yönetimi” veya “üstlerle iyi ilişkiler geliştirme” şeklinde ortaya çıkmaktadır (Wayne ve Ferris, 1990). Singh, ve arkadaşlarının (2015) Hindistan’da özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, bireysel politik davranışların terfi beklentisiyle doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur.

Öte yandan koalisyon politik davranışları, benzer çıkarları paylaşan bireylerin bir araya gelerek ortak hareket etmesiyle ortaya çıkar. Bu tür davranışlar, özellikle kaynakların sınırlı olduğu, kararların yoğun müzakere gerektirdiği örgütlerde belirginleşmektedir (Mintzberg, 1985). Koalisyon politikaları yalnızca iş arkadaşları arasında değil, sendikalar, profesyonel birlikler ve departmanlar arası ilişkilerde de görülebilmektedir. Örneğin, Türkiye’de yapılan bir saha araştırmasında, sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin, iş yükü ve vardiya planlaması konusunda koalisyon oluşturarak yönetime baskı yaptığı tespit edilmiştir (Özkalp & Kirel, 2013).

Örgütsel politikaların bir diğer boyutu, davranışların yönelimine göre savunmacı ve saldırgan biçimde ayrılmasıdır. Savunmacı politik davranışlar, bireylerin mevcut konumlarını korumak ve sorumluluktan kaçınmak amacıyla başvurdukları stratejilerdir. Ashforth ve Lee’nin (1990) geliştirdiği modele göre, savunmacı davranışların üç temel türü vardır: “eylemden kaçınma” (action avoidance), “sorumluluktan kaçınma” (responsibility avoidance) ve “negatif izlenimden kaçınma” (blame avoidance). Örneğin, çalışanların hata yaptıklarında “bilgisiz görünme” veya “başkasını suçlama” stratejisine başvurmaları tipik savunmacı politikalarlardır.

Saldırgan politik davranışlar ise bireylerin ya da grupların güç ve kaynak elde etmek amacıyla daha aktif, baskıcı ve çoğu zaman rakiplerini zayıflatmaya yönelik girişimleridir. Staw ve arkadaşları (1981), tehdit algısı altında örgütlerin daha saldırgan politikalar geliştirme eğiliminde olduklarını, bunun ise karar alma süreçlerini katılaştırdığını vurgulamıştır. Örneğin, rakip bir grubun önerisini sürekli sabote etmek ya da üst yönetimde kendi taraftarlarını stratejik şekilde konumlandırmak saldırgan politik davranışlara örnektir. Politik davranışların sonuçları her zaman olumsuz değildir; bazı durumlarda örgüt için işlevsel rol oynayabilir. İşlevsel politik davranışlar, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır, karar süreçlerini hızlandırır ve inovasyonu destekleyebilir. Örneğin, departmanlar arası çıkar farklılıklarını uzlaştıran koalisyonlar, örgütsel çatışmaları azaltabilir (Cacciattolo, 2015).

Disfonksiyonel politik davranışlar ise güven ortamını zedeleyen, işbirliğini engelleyen ve çalışanlar arasında stres yaratan süreçleri ifade eder. Vigoda-Gador'un (2007) İsrail kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, politik davranış algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının düştüğü ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, Türkiye'de yapılan araştırmalarda da (Polat & Kazan, 2019), disfonksiyonel politik davranışların örgütsel sinizm düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir.

Özetle, örgütsel politikaların doğası çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Açık ve gizli, bireysel ve koalisyon, savunmacı ve saldırgan ile işlevsel ve disfonksiyonel ayrımları, bu davranışların farklı bağlamlarda nasıl ortaya çıktığını ve ne tür sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Literatürdeki vaka çalışmalarının da gösterdiği üzere, örgütsel politikalar yalnızca olumsuz etkiler yaratmamakta, bazı durumlarda örgütün adaptasyonunu ve etkinliğini artırıcı rol de oynayabilmektedir. Dolayısıyla, politik davranışları tek taraflı bir "sorun kaynağı" olarak görmek yerine, örgütsel yaşamın doğal ve kaçınılmaz bir boyutu olarak değerlendirmek daha bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır.

2. Politik Davranışı Açıklayan Kuramlar

2.1. Politik Davranışı Açıklayan Kuramlardan Klasik Yaklaşımlar

Örgütsel politika ve politik davranış literatürü, zaman içerisinde farklı kuramsal perspektiflerden ele alınmıştır. Politik davranışın doğasını anlamak için kullanılan klasik yaklaşımlar, genellikle iktisadi, rasyonel ve güç merkezli bakış açılarına dayanır. Bu yaklaşımlar, örgütleri çıkar çatışmalarının ve kaynak rekabetinin yaşandığı sosyal sistemler olarak görür ve politik davranışın bu sistemlerin doğal bir uzantısı olduğunu savunur.

Rasyonel Tercih Yaklaşımı: Rasyonel Tercih Teorisi, politik davranışı bireylerin fayda-maliyet analizine dayalı olarak açıklar. Bu yaklaşımda, çalışanlar sınırlı kaynaklara erişim sağlamak için bilinçli ve hesaplı stratejiler geliştirir (Downs, 1957). Yani, bireyler örgüt içindeki politik süreçlere yalnızca kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla katılır. Cyert ve March (1963) tarafından geliştirilen davranışsal teori de rasyonel tercih perspektifini destekler; örgütlerde karar süreçlerinin tamamen rasyonel değil, aynı zamanda politik ve çıkar temelli olduğunu ileri sürer. Bu çerçevede politik davranış, bireylerin örgütsel hedeflerden ziyade kişisel faydayı maksimize etme çabasının doğal sonucudur.

Güç ve Çatışma Yaklaşımı: Politik davranışın açıklanmasında en çok kullanılan klasik perspektiflerden biri güç ve çatışma yaklaşımıdır. Bu görüşe göre örgütler, sınırlı kaynakların paylaşımı konusunda farklı aktörler arasında süregelen güç mücadelelerinin arenasıdır (Pfeffer, 1981). Güç, politik davranışın hem aracı hem de amacıdır; bireyler ve gruplar, kaynaklar üzerindeki kontrolü artırmak için politik stratejiler geliştirir. Mintzberg (1983), örgütleri “politik arena” olarak tanımlamış ve örgüt içindeki çatışmaların yalnızca teknik değil, aynı zamanda politik süreçler yoluyla çözüldüğünü vurgulamıştır. Çatışma kaçınılmazdır; çünkü bireyler farklı değerler, çıkarlar ve hedeflerle hareket eder. Bu durumda politik davranış, örgütsel yaşamın kalıcı bir unsuru haline gelir.

Bürokratik ve Weberyen Yaklaşım: Max Weber’in (1947) bürokrasi kuramı, politik davranışın açıklanmasında dolaylı olarak kullanılan klasik bir yaklaşımdır. Weber’e göre rasyonel-legal otoriteye dayalı bürokratik yapı, formel kurallarla politik davranışı sınırlamaya çalışır. Ancak pratikte, kuralların yorumlanma biçimi ve hiyerarşinin yarattığı güç eşitsizlikleri, bireyleri politik manevralara yönlendirir. Bu bakış açısına göre politik davranış, bürokratik yapının tam olarak önleyemediği, aksine onun yarattığı boşluklardan beslenen bir olgudur (Merton, 1957). Yani örgütler ne kadar kuralcı olursa olsun, bireyler bu kuralları kendi çıkarları doğrultusunda esneterek politik süreçleri canlı tutar.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı: Pfeffer ve Salancik’in (1978) geliştirdiği Kaynak Bağımlılığı Teorisi, klasik yaklaşımlar arasında politik davranış açıklamada önemli bir yere sahiptir. Bu teoriye göre örgütler, hem iç hem de dış çevrede gerekli kaynakları elde etmek için sürekli bir müzakere ve güç mücadelesi içindedir. Kaynaklara erişim ve kontrol farklı aktörler arasında dengesiz dağılır; bu da politik davranışın ortaya çıkmasına yol açar. Örneğin, bir departmanın kritik bir kaynağı elinde bulundurması, onun örgüt içinde politik gücünü artırır. Bu durum, örgüt içi denge ve karar alma süreçlerinin politik doğasını açıklar.

Sistem Yaklaşımı: Örgütleri çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan açık sistemler olarak görür. Bu bağlamda politik davranış, sistemin sürekliliğini sağlamak için kullanılan bir araçtır (Katz & Kahn, 1978). Çevresel baskılar, belirsizlikler ve örgüt içi farklılaşmalar, politik davranış kaçınılmaz hale getirir.

Bu yaklaşım, örgütlerde politik süreçlerin yalnızca bireylerin çıkarlarıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda örgütün çevresel faktörlere uyum sağlaması için de gerekli olduğunu vurgular.

Klasik yaklaşımlar, politik davranışı genellikle çıkar çatışması, güç mücadelesi ve rasyonel fayda maksimizasyonu çerçevesinde açıklamaktadır. Weber'in bürokratik modeli politikayı sınırlamaya çalışsa da, kaynak bağımlılığı ve güç-çatışma perspektifleri, politikanın örgütlerin yapısal bir özelliği olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla klasik yaklaşımlar, politik davranışın örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğu yönünde ortak bir görüş ortaya koymaktadır.

2.2. Politik Davranışı Açıklayan Modern Yaklaşımlar

Örgütsel politika ve politik davranış araştırmaları, 1980'lerden itibaren yalnızca güç, otorite ve bürokratik yapılarla açıklanamayacak kadar karmaşık bir olgu olarak görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde, örgüt içi ilişkilerin dinamiklerini, sosyal ağları, oyun stratejilerini ve kurumsal çevreyi merkeze alan modern yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar, politik davranışın sadece bireylerin çıkar maksimizasyonu değil, aynı zamanda örgütsel uyum, sosyal sermaye geliştirme ve belirsizlikle başa çıkma süreci olduğunu vurgulamaktadır.

Sosyal Ağ ve İlişkiler Perspektifi: Sosyal ağ teorisi, örgütlerde politik davranışı açıklamak için kullanılan en etkili modern yaklaşımlardan biridir. Bu teoriye göre, örgüt içindeki bireylerin ve grupların sahip oldukları ilişkisel bağlar, bilgi akışı ve etkileşim kanalları politik güç elde etmede kritik rol oynar (Granovetter, 1973). Burt'un (1992) yapısal boşluklar teorisi, örgütlerde politik davranışın sosyal ağlardaki stratejik konumlanmadan beslendiğini ortaya koyar. Yapısal boşlukları dolduran bireyler, farklı gruplar arasındaki bilgi akışını kontrol ederek politik avantaj elde eder. Bu nedenle politik davranış yalnızca kaynak rekabeti değil, aynı zamanda bilgi ve sosyal sermaye rekabeti ile de ilgilidir. Krackhardt (1990) ise örgütlerdeki "görünmeyen ağların" örneğin arkadaşlık ilişkileri, güvence dayalı bağlar resmi hiyerarşiden daha güçlü etkiler yaratabileceğini göstermiştir. Bu bağlamda, politik davranış örgütlerin sosyal dokusunun doğal bir yansımasıdır.

Oyun Teorisi ve Rasyonel Tercih Modelleri: Modern dönemde politik davranış, aynı zamanda oyun teorisi çerçevesinde de analiz edilmiştir. Oyun teorisi, örgüt içindeki aktörlerin kararlarını karşılıklı bağımlılık, strateji ve kazanım perspektifinden değerlendirir (Axelrod, 1984). Bu yaklaşımda politik davranış, bireylerin yalnızca kendi çıkarlarını maksimize etmeye değil, aynı zamanda diğer aktörlerin davranışlarını tahmin ederek stratejik kararlar almaya dayanır. Örneğin, "mahkûmun ikilemi" modeli, iş birliği ve rekabetin aynı anda örgütsel politik davranışları şekillendirdiğini gösterir.

March ve Olsen (1989) tarafından geliştirilen kurumsal seçim modelleri de örgütsel politikayı açıklamak için rasyonel tercih teorilerini zenginleştirmiştir. Buna göre politik davranış, yalnızca bireysel fayda analiziyle değil, aynı zamanda örgütsel normlar ve kurumsal yapılarla birlikte şekillenir.

Kurumsalcı Yaklaşımlar: Kurumsalcı teoriler, politik davranış örgütlerin kurumsal çevreleriyle ilişkilendirir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) kurumsal izomorfizm yaklaşımı, örgütlerde politik davranışın yalnızca iç dinamiklerle değil, aynı zamanda dış çevrenin baskılarıyla da şekillendiğini savunur. Bu bakış açısına göre örgütlerde politik davranış, devlet düzenlemeleri, endüstri standartları ve toplumsal beklentiler gibi dışsal faktörlerin etkisiyle ortaya çıkar. Örneğin, örgütler dış çevreden meşruiyet kazanabilmek için iç politikalarını ve politik davranış biçimlerini stratejik olarak yeniden düzenlerler.

Meyer ve Rowan (1977) ise örgütlerin biçimsel yapılarının “rasyonel mitler” tarafından şekillendirildiğini ve bu nedenle politik davranışın yalnızca çıkar çatışması değil, aynı zamanda sembolik uyum arayışıyla da ilgili olduğunu vurgulamaktadır.

Lider-Üye Etkileşimi ve Sosyal Değişim Perspektifi: Modern yaklaşımlar arasında politik davranışın açıklanmasında öne çıkan bir diğer kuram Lider-Üye Etkileşimi (LMX) teorisidir. Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen bu teoriye göre, liderler tüm astlarıyla eşit ilişki kurmaz; bazı çalışanlar liderle daha yakın, güvene dayalı ve bilgi paylaşımına açık ilişkiler kurar. Bu farklılık, örgüt içinde politik davranışın ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Benzer şekilde sosyal değişim teorisi (Blau, 1964), örgütlerde politik davranışın karşılıklı çıkar ilişkilerine dayalı olarak geliştiğini savunur. Bireyler, örgüt içinde güç kazanmak için sosyal değişim süreçlerini stratejik biçimde kullanır; örneğin liderle yakın ilişkiler kurarak ya da iş birliği yoluyla fayda sağlayarak politik avantaj elde eder.

Modern yaklaşımlar, politik davranışın yalnızca güç ve çıkar çatışmalarına indirgenemeyeceğini; sosyal ağlar, kurumsal çevre, stratejik oyunlar ve lider-üye ilişkileri gibi çok boyutlu dinamiklerle şekillendiğini ortaya koymuştur. Bu perspektifler, örgütlerde politik davranış daha kapsamlı anlamamıza olanak tanımakta ve klasik yaklaşımları tamamlayıcı nitelik taşımaktadır.

3. Örgütlerde Politik Davranışın Makro ve Mikro Düzeyleri

Örgütlerde politik davranış, yalnızca bireylerin kişisel çıkarlarını maksimize etmeye yönelik çabalarından ibaret değildir; aynı zamanda örgütler arası ilişkiler, dış çevreyle etkileşimler ve stratejik karar alma süreçlerinde de kendini göstermektedir. Bu nedenle politik davranış hem makro düzeyde (örgütler

arası ilişkiler, devlet–endüstri etkileşimi, düzenleyici kurumlarla ilişkiler) hem de mikro düzeyde (bireysel ve grup dinamikleri, kariyer stratejileri, güç mücadelesi) ele almak gerekir.

3.1. Makro Düzeyde Politik Davranış

Makro düzeyde politik davranış, örgütlerin çevresel koşullar karşısında ayakta kalabilmek için geliştirdikleri stratejik girişimleri kapsar. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne göre örgütler, kritik kaynaklara ulaşabilmek için dış çevre aktörleriyle politik ilişkiler kurar; bu aktörler arasında devlet kurumları, tedarikçiler ve diğer örgütler bulunmaktadır (Pfeffer & Salancik, 1978). Bu bağlamda örgütler, kaynak bağımlılığını azaltmak ve çevresel belirsizliği yönetmek için stratejik ittifaklar, birleşmeler veya koalisyonlar kurabilmektedir (Oliver, 1991).

Kurumsal teoriye göre ise örgütler yalnızca kaynak temin etmekle kalmaz, aynı zamanda meşruiyet kazanmak amacıyla çevresel norm ve standartlara uyum sağlamak zorundadır. DiMaggio ve Powell (1983), örgütlerin benzer kurumsal baskılar altında birbirlerine benzemeye başladığını ve bu süreçte politik girişimlerle kurumsal çevreyi de şekillendirmeye çalıştıklarını belirtmektedir.

Makro düzeyde politik davranışın bir diğer boyutu ise devlet–endüstri ilişkileridir. Stigler'in (1971) Düzenleme Teorisi, endüstrilerin düzenleyici kurumlar üzerinde etkili olarak kendi çıkarlarına uygun politikalar üretilmesini sağladığını ileri sürmektedir. Benzer şekilde, Dal Bó (2006), düzenleyici kurumların ve endüstri aktörlerinin karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, lobicilik faaliyetlerinin (Hillman vd., 2004), kurumsal politik faaliyetlerin ve kolektif baskı gruplarının önemini artırmaktadır.

Ayrıca örgütlerin makro düzeyde politik stratejiler kullanarak piyasa kurallarını etkilemeye çalıştıkları da görülmektedir. Gulati (1998), stratejik ittifakların yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda politik avantajlar da sağladığını göstermektedir. Drutman (2015) ise özellikle ABD'de büyük şirketlerin lobicilik aracılığıyla düzenleyici çerçeveleri şekillendirdiğini ve böylelikle rekabet avantajı kazandıklarını vurgulamaktadır.

3.2. Mikro Düzeyde Politik Davranış

Mikro düzeyde politik davranış, bireylerin ve küçük grupların örgüt içinde güç elde etme, çıkarlarını koruma ve kariyerlerini geliştirme amacıyla sergiledikleri stratejik eylemlerle ilişkilidir. Mintzberg (1983), örgüt içi politikaların çoğunlukla belirsizlik ve çıkar çatışmalarından kaynaklandığını

ileri sürmektedir. Bu bağlamda bireyler, bilgi akışını kontrol ederek, liderlerle yakın ilişkiler kurarak veya algı yönetimi stratejileri uygulayarak örgüt içindeki konumlarını güçlendirebilmektedir.

Ferris ve diğerleri (1989), politik davranışın bireyler için işlevsel bir araç olduğunu; ancak aynı zamanda güven kaybı ve örgütsel çatışmalar gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Daha sonraki çalışmalar, politik becerilerin bireysel kariyer başarısında teknik yetkinlikler kadar kritik olduğunu göstermiştir (Ferris vd., 2005). Bu nedenle politik beceriler, bireylerin örgüt içinde yükselmesinde belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Mikro düzeyde politik süreçlerde sosyal sermaye de önemli bir faktördür. Burt'un (1992) yapısal boşluklar teorisi, bireylerin örgüt içindeki ağlardaki konumlarının, bilgiye erişim ve etki kapasitesi açısından büyük bir avantaj sağladığını göstermektedir. Bu bağlamda, bireyler yalnızca bireysel stratejilerle değil, aynı zamanda sosyal ağlarını etkin kullanarak politik güç elde edebilmektedir.

Genel olarak bakıldığında, makro düzeyde politik davranış örgütlerin dış çevre ile olan ilişkilerini yönetme, kaynak elde etme ve düzenleyici kurumlar üzerinde etki kurma çabalarıyla öne çıkarken; mikro düzeyde ise bireyler ve grupların çıkarlarını koruma, güç kazanma ve kariyer ilerletme stratejileri belirgin hale gelmektedir. Araştırmalar, politik davranışın hem işlevsel (yenilikçilik, uyum sağlama, kaynak yaratma) hem de işlevsiz (çıkar çatışmaları, güvensizlik, manipülasyon) sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir (Vigoda, 2002).

Dolayısıyla örgütlerde politik davranış anlamak, yalnızca bireylerin motivasyonlarını değil; aynı zamanda örgütlerin dış çevreyle olan etkileşimlerini de kapsayan bütünsel bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bu durum, hem stratejik yönetim hem de insan kaynakları yönetimi açısından politik süreçlerin sistematik biçimde incelenmesini zorunlu kılmaktadır.

Vaka örnekleri

- ABD'de Fortune 500 şirketleri üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel politika algısı yüksek olan şirketlerde, çalışanların daha yoğun politik davranışlar (örneğin lobi faaliyetleri ve koalisyon kurma) sergilediği bulunmuştur (Drory & Romm, 1990). Bu, örgütsel politikanın davranışlara yön veren bir çerçeve olduğunu göstermektedir.
- Türkiye'de sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada (Polat & Kazan, 2019), örgütsel politikanın güçlü olduğu kurumlarda çalışanların iş tatminlerinin düştüğü ve politik davranışların manipülasyon, bilgi

saklama ve çıkar amaçlı koalisyonlar şeklinde arttığı tespit edilmiştir. Bu durum, örgütsel politikanın politik davranışların yoğunluğunu belirleyen kritik bir faktör olduğunu göstermektedir.

Politik davranış ve örgütsel politika birbirinden ayrılması gereken fakat iç içe geçmiş iki kavramdır. Politik davranış bireylerin ve grupların çıkarlarını gerçekleştirmek için sergiledikleri stratejik eylemleri ifade ederken, örgütsel politika bu davranışların doğduğu kurumsal, kültürel ve yapısal zemini tanımlar. Bu ayırım, örgütlerde politik süreçlerin daha iyi anlaşılması ve yönetilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

4. Politik Davranışın Türleri

Örgütlerde politik davranış, güç, etki ve kaynak kullanımını hem bireysel hem de grup düzeyinde yönlendiren stratejik eylemler olarak tanımlanır (Ferris vd., 1989). Bu davranışlar, örgüt hedefleri ile uyumlu ya da uyumsuz biçimde ortaya çıkabilir ve bu nedenle literatürde genellikle yasal, yasal olmayan, yatay, dikey, pozitif ve negatif politik davranış olarak sınıflandırılır (Vigoda, 2002).

Tablo 2: Politik Davranış Tipolojisi (Farrell & Peterson, 1982)

	Yasal Politik Davranışlar		Yasal Olmayan Politik Davranışlar	
	Dikey	Yatay	Dikey	Yatay
İç	- Doğrudan dile getirme - Yöneticiye şikâyet etme - Emir zincirini devre dışı bırakma - Engelleme	- Koalisyon kurma - Karşılıklı çıkar gözetme	- Sabote etme - Sembolik protesto etme - İsyan etme - Ayaklanma	Tehdit etme
Dış	Hukuksal davalara başvurma	- Diğer örgütlerdeki meslektaşlarla iletişime geçme - Örgüt dışı profesyonel etkinliklerde bulunma	İspiyonculuk	- Sahtekârlık - İhanet

Tablo 2’de Farrell ve Peterson’un (1982) geliştirdiği politik davranış tipolojisi yer almaktadır. Bu tipolojide, politik davranışlar yasal (meşru) ve yasal olmayan (meşru olmayan) olmak üzere iki ana boyutta; ayrıca dikey-yatay ve iç-dış boyutlarına göre sınıflandırılmıştır.

Meşru politik davranışlar incelendiğinde, en çok karşılaşılan türlerin iç kaynaklı ve dikey boyutta yer aldığı görülmektedir. Özellikle karar alma süreçlerine çalışanların sınırlı biçimde katılabildiği ve ödül dağılımının adil olmadığı algısının yoğun olduğu örgütlerde bu tür davranışlar yaygındır. Bu kategoride öne çıkan davranışlardan biri olan engelleme, alt kademe çalışanları tarafından daha sık sergilenen bir politik davranış türüdür (Farrell & Peterson, 1982). Yatay düzlemde ortaya çıkan politik davranışlar ise genellikle güç paylaşımının fazla olduğu organizasyonlarda görülür. Bu tip ortamlarda işgörenler, koalisyon kurma ya da misilleme yapma gibi yollarla güç kazanmaya çalışmaktadırlar.

Dış kaynaklı ve dikey meşru politik davranışlar, örgüt içinde çatışmaların olağan kabul edildiği işletmelerde görülmektedir. Bu durumda çalışan, hukuki davalara başvurarak politik güç elde etmeye çalışır. Dış kaynaklı ve yatay boyutta yer alan davranışlarda ise işgörenler, örgüt dışındaki profesyonel çevrelerle resmi olmayan ilişkiler geliştirir. Bu sayede dışarıdan elde ettikleri bilgi ve güç ile örgüt içinde politik davranış sergileyebilirler (Farrell & Peterson, 1982). Meşru olmayan politik davranışlar ise işten çıkarılma ya da disiplin cezası ile sonuçlanabilecek davranışları içermektedir. İç kaynaklı ve dikey boyutta ortaya çıkan bu tür davranışlar arasında sabote etme, sembolik protesto, ayaklanma ve isyan etme bulunmaktadır. Örneğin, sıra dışı giysilerle işe gelmek, simgesel ifadeler kullanmak ya da işi yavaşlatmak gibi eylemler, politik güç elde etmeye yönelik protesto davranışlarıdır. İç kaynaklı ve yatay boyuttaki meşru olmayan politik davranışlar arasında ise çalışma arkadaşını tehdit etme öne çıkmaktadır.

Dış kaynaklı ve dikey boyutta görülen meşru olmayan politik davranışların başında ise ispiyonculuk gelmektedir. Örneğin, çalışanın kurum içindeki hata, ihmal veya usulsüzlükleri basınla paylaşması bu kategoriye girmektedir. Son olarak, dış kaynaklı ve yatay düzlemde yer alan meşru olmayan davranışlara ihanet, sahtekârlık ya da rakip işletmede çalışmaya başlama gibi örnekler verilebilir. Bazı yöneticilerin mevcut görevini sürdürürken gayri resmi olarak başka bir işletmede çalışması da bu kategoriye dâhildir (Farrell ve Peterson, 1982). Politik davranışın türleri, sadece bireysel çıkar ve kariyer hedefleri ile açıklanamaz; aynı zamanda örgüt içi güç dinamikleri, grup ilişkileri ve dış çevresel faktörlerle etkileşim hâlinindedir. Bu nedenle, örgütlerde politik davranışın etkilerini anlamak için türlerin detaylı biçimde incelenmesi önemlidir.

4.1. Pozitif Politik Davranış

Pozitif politik davranış, bireylerin güç ve kaynak kullanımını örgütsel hedeflere uyumlu şekilde yönlendirmesi olarak tanımlanır. Bu davranışlar, örgüt içi işbirliğini güçlendirir, çatışmaları azaltır ve yenilikçi süreçleri destekler (Pfeffer, 1981).

Liderlik ve Vizyon Geliştirme: Bireyler, pozitif politik davranış aracılığıyla liderlik süreçlerine katkıda bulunabilir ve örgütsel vizyonun yayılmasını destekleyebilir. Ferris ve diğerleri (2005), politik becerisi yüksek liderlerin, ekiplerini örgütsel hedeflere yönlendirirken karşılaşılan dirençleri azaltabildiğini ve stratejik kararların uygulanabilirliğini artırabildiğini göstermiştir. Örneğin, bir değişim projesinde liderin politik farkındalığı, projenin desteklenmesini ve başarıya ulaşmasını doğrudan etkiler.

Çatışma Yönetimi: Pozitif politik davranış, çatışmaların yapıcı biçimde çözülmesini kolaylaştırır. Mintzberg (1983), örgütsel politika ve güç kullanımı bağlamında, çatışma yönetiminin politika aracılığıyla optimize edilebileceğini belirtmiştir. Bu yaklaşım, bireylerin hem kendi çıkarlarını korumasına hem de örgütsel uyumun sürdürülmesine olanak tanır. Yapıcı politik davranış, grup içi koordinasyonu artırır ve uzun vadeli işbirliği ortamını güçlendirir (Ferris vd., 1989).

Yenilik ve Değişim Süreçlerine Katkı: Pozitif politik davranış, yenilik ve değişim projelerinde kritik bir rol oynar. Çalışanlar, kaynakları ve bilgi akışını stratejik olarak yöneterek değişim süreçlerini destekler ve örgütsel adaptasyon kapasitesini artırır (Vigoda, 2002). Ampirik bulgular, politik becerisi yüksek çalışanların yenilikçi girişimlerde daha fazla etki sağladığını ve projelerde başarı oranlarını yükselttiğini göstermektedir (Ferris vd., 2005).

İşbirliği ve Koalisyon Kurma: Pozitif politik davranış, bireylerin örgüt içinde stratejik koalisyonlar kurmasını ve işbirliğini güçlendirmesini sağlar. Bu tür davranışlar, güç dengesini korurken, kaynak paylaşımında adaleti ve verimliliği artırır. Örneğin, bir departman yöneticisi, farklı birimlerle uyumlu ilişkiler kurarak projelerde kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlayabilir (Pfeffer, 1981).

4.2 Negatif Politik Davranış

Negatif politik davranış, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını örgütsel hedeflerin önüne koyduğu, güveni ve işbirliğini zedeleyen stratejileri ifade eder (Ferris vd., 1989). Bu davranış türleri, genellikle manipülasyon, dedikodu, kaynak haksızlığı ve sabotaj gibi eylemlerle kendini gösterir.

Manipülasyon ve Dedikodu: Manipülasyon ve dedikodu, negatif politik davranışın temel biçimlerindendir. Vigoda (2002), bu tür davranışların çalışanlar arasında güven eksikliğine ve örgüt içi düşmanlıklara yol açtığını göstermiştir. Örneğin, bir çalışan hakkında yanlış bilgi yaymak, diğer çalışanların işbirliği yapmasını engelleyebilir ve grup performansını olumsuz etkileyebilir.

Kaynakların Adaletsiz Kullanımı: Bireyler, pozisyonel veya sosyal güçlerini kullanarak kaynakları kendi lehine yönlendirebilir. Bu, ekipler arası çatışmayı artırır ve örgütsel adaleti zedeler (Pfeffer, 1981). Araştırmalar, kaynakların haksız dağılımının hem motivasyonu hem de örgütsel bağlılığı önemli ölçüde düşürdüğünü göstermektedir (Mintzberg, 1983).

İşbirliğini Zedeleyici Davranışlar: Negatif politik davranışlar, grup içi güven ve işbirliği ortamını bozar. Bu tür davranışlar uzun vadede çalışanlar arasında düşmanlık, rekabet ve örgütsel bağlılık kaybına yol açar. Ayrıca, örgüt içindeki bilgi paylaşımı ve inovasyon süreçleri de olumsuz etkilenir (Vigoda, 2002).

Sabotaj ve Performans Engelleme: Negatif politik davranışın aşırı boyutu, doğrudan sabotaj eylemlerini içerir. Bu, projelerin başarısız olmasına, performansın düşmesine ve örgütsel itibarın zedelenmesine neden olabilir (Ferris vd., 1989). Bu nedenle, örgütler negatif politik davranışları önceden tespit ederek müdahale stratejileri geliştirmelidir.

Ampirik Bulgular ve Örnekler

- Ferris ve diğerleri (2005), politik becerisi yüksek çalışanların sadece kariyerlerinde değil, projelerdeki başarılarında da avantaj sağladığını rapor etmiştir.
- Vigoda (2002), negatif politik davranışların iş tatmini, güven ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı olumsuz etkiler yarattığını göstermiştir.
- Mintzberg (1983), yapıcı politik stratejilerin çatışmaları çözmede ve işbirliğini artırmada etkili olduğunu ortaya koymuştur.
- ABD'deki bir vaka çalışmasında, pozitif politik davranış sergileyen ekiplerin projelerde başarı oranının %25 arttığı gözlemlenmiştir (Ferris vd., 2005).

Politik davranışın türleri, örgüt içi süreçlerin niteliğini ve sonuçlarını belirlemede kritik bir rol oynar. Pozitif politik davranış, liderlik, işbirliği ve yenilikçiliği desteklerken, negatif politik davranış güveni zedeleyebilir, çatışmayı artırabilir ve örgütsel verimliliği düşürebilir. Bu nedenle, örgütlerin

politik davranışı doğru şekilde anlaması, pozitif türleri teşvik etmesi ve negatif türleri sınırlaması gerekmektedir.

5. Politik Davranışı Etkileyen Faktörler

Örgütlerde politik davranış, yalnızca bireylerin kişisel çıkarları ya da stratejik becerilerinden kaynaklanan bir süreç değildir; aynı zamanda örgütlerin yapısal, kültürel ve çevresel koşullarından da güçlü biçimde etkilenir. Politik davranış, kıt kaynakların paylaşımı, belirsizliklerin yönetimi ve güç ilişkilerinin yönlendirilmesi bağlamında örgütlerin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir (Pfeffer, 1981; Ferris vd., 1989). Bu nedenle politik davranışın hem nedenlerini hem de sonuçlarını anlamak, örgütsel davranış literatürünün temel konularından biridir. Bu bölümde politik davranışı etkileyen başlıca faktörler üç ana başlık altında incelenmektedir: bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler.

5.1 Bireysel Faktörler

Bireysel düzeyde bakıldığında, kişilik ve karakter özellikleri politik davranış üzerinde doğrudan etkilidir. Araştırmalar, dışadönüklük, açıklık ve risk alma eğilimi yüksek bireylerin politik süreçlerde daha etkin rol aldığını göstermektedir (Ferris vd., 2005). Buna karşılık, narsisizm veya düşük vicdanlılık gibi kişilik özellikleri, bireylerin kendi çıkarlarını örgütsel çıkarların önünde tutmasına zemin hazırlamaktadır (Perrewé vd., 2004). Politik beceri kavramı da bu noktada önemli bir rol oynar. Ferris ve diğerleri (2005), politik becerisi yüksek bireylerin liderlerle daha güçlü ilişkiler kurabildiğini, projelerde stratejik avantaj elde edebildiğini ve kariyer ilerlemelerinde daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, bireysel düzeyde politik davranış çoğu zaman hem kişilik hem de öğrenilmiş sosyal becerilerin etkileşiminin bir ürünü olarak görülmektedir.

Örgüt içi politik davranışların oluşumunda öne çıkan başlıca bireysel faktörler şunlardır:

Kendini Yansıtma Yeteneği: Kendini yansıtma, bireyin çevresini algılama ve uygun biçimde uyum sağlama kapasitesidir. Bu yeteneğe sahip kişiler, farklı durumlara hızlı bir şekilde adapte olabilir ve gerçek kişiliklerinden farklı bir imaj sergileyerek, kendi lehlerine en avantajlı pozisyonları alabilirler. Yüksek kendini yansıtma düzeyine sahip bireyler, örgüt içinde daha etkin politik davranışlarda bulunabilirken, düşük düzeyde olanlar daha sınırlı politik girişimlerde bulunur (Robbins & Judge, 2013).

Kendi Kendine Denetim (Kontrol Odağı): İçsel kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının kontrolünü ellerinde tutabileceklerine inanır ve bu

nedenle olayları ve durumları manipüle edebilme kapasitesine daha yüksek güven duyarlar. Bu durum, bu bireylerin politik davranışlar sergileme eğilimini artırır. Dışsal kontrol odağına sahip bireyler ise olayları genellikle çevresel faktörlere bağladıkları için politik davranışa daha az eğilimlidir (Rotter, 1966; Ferris vd., 2005).

Makyavelist Kişilik Özelliği: Makyavelist bireyler, kendi çıkarlarını öncelikli olarak gören, güce düşkün ve hedeflerine ulaşmak için etik sınırları esnetebilen kişilik özelliklerine sahiptir. Bu bireyler, örgüt içinde kuralların gevşek olduğu veya denetimin az olduğu durumlarda politik davranışlarda bulunma eğilimini artırır. Aldatma ve manipülasyon gibi davranışları doğal görmeleri, politik manevra kapasitelerini güçlendirir (Christie & Geis, 1970; Bursali, 2008).

Narsist Kişilik Özelliği: Narsistik bireyler, başkalarını yönlendirmekten ve kontrol etmekten hoşlanır, sınırsız güç ve prestij arayışı içindedir. Örgüt içinde hedefledikleri mevkilere ulaşmak için politik davranışlarda bulunmaktan çekinmezler. Merkeziyetçi ve hiyerarşik yapılarda narsistik yöneticiler, örgüte bağlı oldukları izlenimini vererek, gücü ellerinde tutmak amacıyla politik stratejiler geliştirebilirler (Emmons, 1984; Eryılmaz & Gülova, 2017).

Yüksek Başarı Beklentisi ve Güç Kazanma İhtiyacı: Bireyler, yüksek başarı ve güç elde etme motivasyonuna sahip olduklarında, kişisel çıkarlarını güvenceye almak ve artırmak için daha fazla politik davranış sergilerler. Liu ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan araştırmalar, güç ihtiyacı ile politik davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmak ve örgüt içinde avantaj sağlamak amacıyla stratejik olarak politik girişimlerde bulunmalarını açıklamaktadır.

Bireysel etmenler, politik davranışın ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynar. Kişilik özellikleri, kontrol algısı, ahlaki değerler ve güç motivasyonu, bireylerin örgüt içinde ne ölçüde ve hangi biçimde politik davranış göstereceğini belirler (Robbins & Judge, 2015; Liu vd., 2010).

5.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, politik davranışın yönünü ve yoğunluğunu belirlemede kritik bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü, bu bağlamda temel değişkenlerden biridir. Rekabetçi, hiyerarşik ve merkeziyetçi kültürlerde politik davranışlar daha yoğun ve çatışmacı bir şekilde ortaya çıkarken; şeffaf, adil ve katılımcı kültürlerde politik süreçler daha yapıcı biçimde gelişebilmektedir (Vigoda, 2002). Örgüt yapısının merkeziyetçi olması, kararların dar bir yönetim kadrosunda alınması ve kaynak dağılımının belirsizliği, politik davranış için uygun bir zemin oluşturmaktadır (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981).

Ayrıca, liderlik tarzı da bu süreçlerin niteliğini doğrudan etkilemektedir. Demokratik ve destekleyici liderlik, çalışanlar arasında işbirliğini artırarak pozitif politik davranışları teşvik ederken; otoriter ve adaletsiz liderlik biçimleri, manipülasyon ve çıkar çatışmalarını artırabilmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995). Politik davranışları şekillendiren başlıca örgütsel faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Örgüt kültürü, politik davranışların ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynar. Güvensizlik, belirsizlik ve rekabetin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, kendilerini koruma ve çıkarlarını güvenceye alma eğilimindedir. Bu durum, politik davranışların daha sık ve yoğun bir şekilde sergilenmesine yol açar. Ayrıca örgütlerdeki kazan-kaybet anlayışı (bir bireyin kazancının diğerinin kaybına bağlı olduğu durumlar) politik eylemleri teşvik edebilir (Robbins & Judge, 2013).

Liderlik tarzı da örgüt içi politik davranışların düzeyini etkiler. Güvenilir, adil ve şeffaf liderler, örgüt içinde işbirliği ve dayanışma kültürünü güçlendirir; böylece politik davranışlar azalabilir. Öte yandan otoriter veya adaletsiz liderlik, örgüt içi güvensizlik ortamını artırarak politik faaliyetleri teşvik edebilir (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Belirsizlik, örgüt üyelerinin davranışlarını doğrudan etkileyen bir diğer önemli faktördür. Örgütsel süreçler, görev tanımları veya kuralların net olmadığı ortamlarda, bireyler riskten kaçınmakta ve kendi çıkarlarını korumaya yönelik savunmacı tutumlar geliştirmektedir. Bu durum, politik davranışların artmasına zemin hazırlar (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981). Rol belirsizliği de politik davranışların ortaya çıkmasında kritik bir etkidir. Bireylerin görev tanımları, sorumlulukları ve yetki sınırları net değilse, örgüt içi hareket alanlarını genişletmek ve kendi çıkarlarını maksimize etmek amacıyla politik davranışlara yönelebilirler.

Örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin eksik veya adaletsiz uygulanması, çalışanların bu sistemi manipüle etmelerine ve politik stratejiler geliştirmelerine neden olabilir. Bu tür durumlar, hem bireysel hem de grup düzeyinde politik davranışları artıran önemli bir örgütsel etmendir (Robbins & Judge, 2013).

Terfi ve kariyer fırsatlarının sınırlı olması da politik davranışları tetikleyen bir diğer faktördür. İlerleme olanaklarının kısıtlı olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında rekabet yoğunlaşır ve örgüt içi politik davranışlar artar. Bu durum, bireylerin kaynak ve pozisyon kontrolü sağlamak amacıyla stratejik girişimlerde bulunmalarına yol açar (Bursali, 2008).

Örgüt içindeki güven düzeyi azaldıkça politik davranışların sıklığı artar. Güvensizlik ortamı, çalışanları kendilerini koruma ve çıkarlarını güvence altına alma davranışlarına yönlendirir. Koçak, (2020) çalışması, örgüt içi güven eksikliği arttıkça politik davranışların yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bu durum, hem bireysel hem de grup düzeyinde örgütsel uyumu ve işbirliğini olumsuz etkileyebilir.

Sonuç olarak, politik davranışların örgütsel nedenleri, kültür, liderlik, belirsizlik, rol ve performans sistemleri, terfi olanakları ve güven düzeyi gibi faktörler aracılığıyla şekillenir. Örgütlerin politik davranışları yönetebilmesi için bu faktörleri tanıyıp uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

5.3 Çevresel Faktörler

Örgütlerde politik davranışlar yalnızca bireysel veya örgütsel faktörlerden kaynaklanmaz; çevresel koşullar da doğrudan etkili olmaktadır. Çevresel faktörler, örgüt ve çalışanlarıyla sürekli bir etkileşim içindedir ve bu etkileşim sonucu politik davranışlar ortaya çıkabilir (Mert, 2021). Çalışanlar, değişen çevresel koşullara uyum sağlamak, kaynakları korumak ve kişisel çıkarlarını güvence altına almak amacıyla stratejik davranışlarda bulunurlar.

Teknolojik değişimler, örgütlerin yapısını ve işleyişini derinden etkileyen çevresel faktörlerden biridir. Özellikle dijital dönüşüm, otomasyon ve bilgi teknolojilerindeki yenilikler, örgüt içindeki departman ve pozisyonlarda önemli adaptasyon gerektirmektedir (Čorejová & Chinoracki, 2019). Çalışanlar, değişime uyum sağlamak veya değişimin getirdiği rekabet ortamında avantaj elde etmek amacıyla politik davranışlara yönelebilirler. Bu davranışlar, hem bireylerin örgüt içindeki pozisyonlarını korumalarını hem de kariyer hedeflerini güvence altına almalarını sağlar (Nafchi & Mohelská, 2018; Machin, 2001). Örneğin, yeni bir teknolojik sistemin uygulandığı departmanlarda çalışanlar, liderlerle yakın ilişkiler kurarak veya bilgi akışını kontrol ederek kendi avantajlarını maksimize edebilirler.

Ekonomik değişiklikler ve kriz ortamları da politik davranışların ortaya çıkmasında kritik bir rol oynar. İş güvencesinin tehdit altında olduğu ekonomik belirsizlikler, çalışanlarda stres ve kaygıyı artırır; bu da politik stratejilerin kullanımını teşvik eder (Neuman vd., 2007). Özellikle bütçe kısıtlamaları, işten çıkarmalar veya sektörel daralmalar gibi durumlar, çalışanların mevcut pozisyonlarını koruma ve kaynakları güvence altına alma çabalarını artırır. Bu bağlamda politik davranış, örgütsel yaşamda bir tür adaptasyon ve savunma mekanizması olarak işlev görür. Bunun yanı sıra, yasal düzenlemeler, sektörel standartlar ve devlet politikaları da çevresel faktörler arasında yer almaktadır. Örgütler, dışsal düzenleyici baskılara uyum sağlamak ve meşruiyet kazanmak

için stratejik politik davranışlar geliştirebilirler (Pfeffer & Salancik, 1978). Örneğin, yeni mevzuatların uygulanması sürecinde örgütler, yönetmeliklerin şekillenmesinde etkin olmak amacıyla lobicilik faaliyetleri yürütebilir ve bu süreçte çalışanlar, kendi kariyer ve pozisyonlarını güvence altına almak için politik davranışlara başvurabilirler.

Çevresel faktörlerin etkisi, yalnızca kriz dönemleriyle sınırlı değildir; sürekli değişim ve belirsizlik ortamları da politik davranışları tetikleyebilir. Bu bağlamda, çalışanlar hem bireysel hem de grup düzeyinde stratejik davranışlar geliştirerek örgüt içindeki güç ve kaynak dağılımını etkileyebilirler. Türkçe literatürde de vurgulandığı üzere, ekonomik ve teknolojik belirsizlikler, çalışanları politik davranışlara yönlendiren başlıca etmenler arasında yer almaktadır (Mert, 2021).

6. Politik Davranışın Sonuçları

Örgütlerde politik davranışlar, bireylerin kişisel çıkarlarını ve örgütsel kaynakları etkileme amacıyla yürüttükleri stratejik eylemler olarak tanımlanabilir (Ferris & Kacmar, 1992). Bu davranışlar, örgüt içi algılamalarla doğrudan ilişkilidir; çalışanlar örgütü politik bir ortam olarak algıladıklarında, bu algıya uygun olarak hareket ederek politik davranışlar sergilemeye başlarlar (Garry & Treadway, 2008). Politik davranışlar hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Politik davranışın olumsuz etkileri, özellikle performans, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde gözlemlenmektedir. Örgüt içi çatışmaların artması, iş ortamında huzursuzluk yaratır; bu durum çalışanların iş kaygısı, işten ayrılma eğilimi ve motivasyon kaybı gibi tepkiler göstermesine yol açar (Ertekin ve Ertekin, 2003). Politik davranışların yoğun olduğu örgütlerde, çalışanlar sık sık adaletsizlik algısı geliştirebilir ve bu algı, devamsızlık, işten erken ayrılma veya işe geç gelme gibi davranışlara dönüşebilir (Ferris vd., 1996; Vigoda, 2002). Öte yandan, örgütte politik ortamın varlığı, bazı çalışanlar için fırsatlar yaratabilir; kendi lehine çevirebildiği durumlarda, motivasyon ve gönüllü katılım gibi olumlu sonuçlar da ortaya çıkabilir (Aybar, 2018).

Politik davranışlar, bireyler arasında farklı etkiler yaratır. Örgütte politikayı lehine kullanan bireyler kaynaklara erişim ve karar süreçlerinde avantaj elde ederken, aynı ortamı kabul etmeyen çalışanlar ise iş tatmini ve performans açısından olumsuz etkilenir (Ferris & Kacmar, 1992). Araştırmalar, örgütsel politika algısının artmasının iş stresi ve kaygısını yükselttiğini, iş tatmini ve performans üzerinde düşüşlere yol açtığını göstermektedir (Kiewitz vd., 2002; Vigoda, 2002). Bu durum, politik davranışlara müdahale etmeyen

veya bu davranışları düzenlemeyen örgütlerde, çalışanların adaletsiz bir ortam algısı geliştirmesine neden olur. Bununla birlikte, politik davranışların tüm sonuçları olumsuz değildir. Pozitif politik davranışlar, bireyler arası işbirliğini artırabilir, liderlerle stratejik ilişkilerin kurulmasına zemin hazırlayabilir ve yenilikçi girişimlerin desteklenmesine katkıda bulunabilir (Ferris vd., 1996). Dolayısıyla, politik davranışın etkileri örgütün yönetim tarzına, liderlik yaklaşımına ve örgüt kültürüne bağlı olarak değişkenlik gösterir. Örneğin, şeffaflık, adalet ve etkili iletişim mekanizmalarına sahip örgütlerde, politik davranışlar daha çok yapıcı ve işbirliğine dayalı biçimde ortaya çıkarken, hiyerarşik ve kontrolcü yapılar bu davranışların olumsuz etkilerini artırabilir (Vigoda, 2002; Garry & Treadway, 2008). Tablo 3’de yapılan araştırmalar ve sonuçları daha iyi anlamak adına gruplandırılmıştır.

Tablo 3: Örgütsel Politika Araştırma Sonuçları (Vigoda, 2002)

Araştırmacılar	Bulgular	
	Pozitif	Negatif
Kumar ve Ghadially (1989)	Kişiler arası güven(-) Yabancılaşma(+)	İş performansı algısı(-)
Ferris ve Kacmar (1992)	İşe katılım(+)	İş tatmini(-)
Drory (1993)	Örgütsel bağlılık(-)	Tatmin ile denetim ve iş arkadaşlığı(-)
Parker ve diğerleri (1995)	Sadakat(~) Pozitif örgütsel değerler(~) Toplam tatmin(~) Kıdemli yönetici etkinliği(~)	Algılanan yenilik(-)
Zhou ve Ferris (1995)		Tatmin ve ücret (-) Özendirme (-) Denetim (-) İş arkadaşlığı(-)
Ferris ve diğerleri(1996)	İş endişesi(+)	İş tatmini(-)
Gilmore ve diğerleri (1996)	Çalışanların katılımı(~)	
Cropanzano ve diğerleri (1997)	Fiziksel gerginlik(+) Yorgunluk(+) Tükenmişlik(+) Psikolojik uzaklaşma(+) İşten ayrılma niyeti(+) İş gerginliği(+) Örgütsel vatandaşlık davranışı(~)	İş katılımı (-) İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-)
Randall ve diğerleri (1999)	İşten ayrılma niyeti(+) Örgütsel vatandaşlık davranışı(~)	İş tatmini(-) Örgütsel bağlılık(-)

Kacmar ve diğerleri (1999)	İş endişesi(+) İşten ayrılma niyeti(+) İş tatmini(-)	Örgütsel tatmin(-) Yönetici etkinliği (-) Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi(-)
Vigoda (2000)	İşten ayrılma niyeti(+) İhmalkâr davranış(+)	Örgütsel bağlılık(-) Örgütsel vatandaşlık davranışı(-) Bıçimsel rol performansı (-) İş tatmini(-)
Valle ve Perrewe (2000)	İş stresi(+) İşten ayrılma niyeti(+)	İş tatmini(-)

Politik davranışların örgütsel sonuçları iki boyutlu olarak değerlendirilebilir. Birey açısından, politik davranış kısa vadede kariyer fırsatları, görünürlük ve kaynak kontrolü sağlar; ancak uzun vadede iş stresi, motivasyon kaybı ve işten ayrılma eğilimi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Örgüt açısından ise, politik davranışlar kısa vadede esneklik ve stratejik avantaj sağlayabilirken, uzun vadede güven ortamının zedelenmesi, işbirliği eksikliği ve performans düşüşü gibi sorunlar ortaya çıkar (Ferris vd., 1996; Vigoda, 2002; Kiewitz vd., 2002). Bu nedenle örgütler, politik davranışları anlamak ve yönetmek için hem bireysel hem de örgütsel önlemler geliştirmek durumundadır.

Bireyler açısından politik davranış, kısa vadede terfi, kaynak kontrolü ve görünürlük sağlayabilir. Ancak uzun vadede, negatif politik davranışlar örgüt içinde güven kaybına, işbirliği eksikliğine ve psikolojik strese yol açabilir. Örgüt açısından ise kısa vadeli politik stratejiler belirli hedeflere ulaşmayı sağlarken, uzun vadede kurumsal kültür, çalışan bağlılığı ve inovasyon kapasitesi olumsuz etkilenebilir (Pfeffer, 1981; Vigoda, 2002).

Politik davranışın sonuçları, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde karmaşıktır. Pozitif politik davranış, kariyer gelişimi, iş tatmini ve örgütsel performansı desteklerken; negatif politik davranış güveni zedeleyebilir, çatışmayı artırabilir ve uzun vadeli örgütsel verimliliği düşürebilir. Bu nedenle, örgütlerin politik süreçleri tanıyarak etkili yönetim stratejileri geliştirmesi hayati öneme sahiptir.

7. Politik Davranışın Yönetimi

Örgütlerde politik davranışın yönetimi, bireyler ve grupların çıkar mücadelesini dengelerken, aynı zamanda örgüt performansı, güven ortamı ve işbirliğini korumayı amaçlar. Politik davranış tamamen ortadan kaldırılamasa da, etik ve stratejik yönetimle olumsuz etkileri minimize edilebilir ve pozitif sonuçlar maksimize edilebilir (Ferris vd., 1989; Pfeffer, 1981). Bu bölümde, politik davranışın yönetimi için temel yaklaşımlar ve stratejiler incelenmektedir.

Politik davranışın yönetiminde en önemli unsurlardan biri etik ilkelerin öne çıkarılmasıdır. Çalışanlara açık iletişim, adil karar süreçleri ve şeffaf ödüllendirme sistemleri sağlamak, negatif politik davranışı azaltırken pozitif davranışları artırır (Vigoda, 2002). Araştırmalar, etik politik davranışın örgütsel bağlılık, güven ve iş tatmini üzerinde anlamlı olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Örneğin, yüksek etik standartlara sahip örgütlerde çalışanlar, manipülasyon ve dedikodu gibi negatif politik davranışlara daha az maruz kalmaktadır (Ferris vd., 2005).

Şeffaflık ve adalet, politik davranışın olumsuz etkilerini sınırlayan kritik mekanizmalardır. Kaynak dağılımı, terfi ve proje atamalarında adil ve açık kriterler kullanmak, politik çekişmeleri azaltır (Pfeffer, 1981). Örgütler, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerini şeffaf hale getirerek, çalışanların kendi çıkarlarını etik yollarla maksimize etmelerini teşvik edebilir. Ayrıca, bu mekanizmalar, örgüt içi güveni ve işbirliğini güçlendirir (Mintzberg, 1983).

Liderlik, politik davranışın yönetiminde merkezi bir rol oynar. Etkili liderler, hem güç dengelerini yönetir hem de bireylerin politik süreçleri etik ve yapıcı biçimde kullanmasını sağlar (Graen & Uhl-Bien, 1995).

- **Demokratik ve destekleyici liderlik:** Pozitif politik davranışı teşvik eder ve işbirliği kültürünü güçlendirir.
- **Açık iletişim:** Çatışmaların erken çözülmesini sağlar ve yanlış anlamaları azaltır.
- **Politik farkındalık:** Liderler, olası politik çatışmaları önceden tespit ederek stratejik önlemler alabilir (Ferris vd., 1989).

Negatif politik davranışı yönetmek için örgütler çeşitli stratejiler kullanabilir:

1. **Davranışsal kurallar ve politikalar:** Dedikodu, manipülasyon ve kaynak haksızlığına karşı açık kurallar belirlemek.
2. **Eğitim ve farkındalık programları:** Çalışanların politik süreçleri etik ve yapıcı biçimde kullanmalarını öğretmek (Ferris vd., 2005).
3. **Arabuluculuk ve çatışma çözümü mekanizmaları:** Grup içi veya bireysel çatışmalarda tarafsız çözüm yöntemleri sağlamak.
4. **Liderin müdahalesi:** Olumsuz davranışları tespit ederek zamanında müdahale etmek ve adil sonuçlar almak (Vigoda, 2002).

Politik davranışın yönetimi, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir. Etik ilkeler, şeffaflık, adalet, etkili liderlik ve açık iletişim

stratejileri, negatif politik davranışları azaltırken pozitif politik davranışların güçlenmesini sağlar. Bu yaklaşım, hem bireysel kariyer gelişimi hem de örgütsel performans için uzun vadeli faydalar yaratır.

Sonuç

Örgütsel politik davranış, örgüt içindeki kaynakların kıt olduğu ve sonuçların belirsiz olduğu durumlarda bireylerin güç ve değerli kaynaklara ulaşmak için başvurdukları stratejik eylemler olarak tanımlanır (Ferris, vd., 1989). Bu tür politik eylemler, örgüt içi güç mücadelelerinin doğal bir parçasıdır ve her zaman yıkıcı sonuçlar doğurmaz. Pfeffer'e (1992) göre, örgüt içindeki güç ilişkileri ve politik süreçler, kurumların değişen çevresel koşullara uyum sağlamasında kaçınılmaz bir rol oynamaktadır. Bu anlamda politik davranış, çatışmayı çözme, değişimi gerçekleştirme veya bilgi akışını kolaylaştırarak yeniliğe katkıda bulunma gibi işlevsel roller üstlenebilir.

Politik davranışın sonuçları hem olumlu hem de olumsuz yönlerden ele alınabilir. Yapıcı politik davranış, bireylerin kariyer ilerlemesi ve örgütsel hedeflere ulaşması için fırsatlar yaratabilir. Vigoda-Gadot ve Kapun'un (2005) çalışması, politik davranışların "kariyer ilerlemesi, tanınırlık, statü, güç ve otorite artışı" gibi olumlu çıktılarla ilişkili olabileceğini göstermektedir. Buna karşılık, etik dışı ve kendine çıkarıcı politik davranışlar, çalışanların adalet duygusunu zedeleyerek bağlılığı, iş doyumunu ve performansı olumsuz etkileyebilir (Kacmar & Carlson, 1997). Çalışanlar politik süreçleri yoğun olarak algıladıklarında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde düşüş; stres, kaygı ve tükenmişlik düzeylerinde ise artış gözlenmektedir (Ferris vd., 2002).

Politik davranış üzerinde çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler etkilidir. Örgütsel düzeyde rol belirsizliği, kaynak kıtlığı ve çevresel değişkenlik politik davranışı artıran başlıca unsurlardır (Mintzberg, 1983). Adil ve şeffaf liderlik tarzları politik davranışı azaltırken, otoriter veya belirsiz liderlik yaklaşımları politik süreçleri güçlendirmektedir (Drory & Romm, 1990). Bireysel düzeyde ise, güçlü bir güç ihtiyacına ve iç kontrol odağına sahip bireylerin politik davranış sergileme olasılığı daha yüksektir (Ferris & Treadway, 2012). Bu faktörlerin bütüncül olarak değerlendirilmesi, örgütlerde politik sürecin yönetilmesi açısından önemlidir. Ayrıca yöneticilerin politik davranışa ilişkin yaklaşımı, örgütsel etkinliğin sürdürülmesinde kritik bir rol oynar. Bilgi akışını şeffaflaştıran, işbirliğini destekleyen ve etik standartları pekiştiren liderlik uygulamaları, yıkıcı politik davranışların önüne geçilmesini kolaylaştırır (Hochwarter vd., 2000). Böylece hizmetkâr ve etik liderlik uygulamaları, çalışanların işe anlam yüklemelerini artırarak politik davranışın olumsuz

algısını azaltmaktadır (Neubert vd., 2008). Bu bağlamda yöneticiler, politik davranışın işlevsel yönlerini teşvik edip, yıkıcı etkilerini sınırlandıracak stratejiler geliştirmelidir.

Örgütsel politik davranış kaçınılmaz bir olgudur; ancak etik ilkelere dayalı yönetildiğinde hem bireysel gelişim hem de örgütsel yenilikçilik açısından önemli fırsatlar yaratabilir. Politik davranışın etkin biçimde yönetilmesi, sürdürülebilir bir örgütsel performansın ve güven ikliminin sağlanmasında temel bir gerekliliktir.

Kaynakça

- Arıkan, S. (2011). *İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma*. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52–71.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). *Defensive behavior in organizations: A preliminary model*. *Human Relations*, 43(7), 621–648. <https://doi.org/10.1177/001872679004300702>
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books.
- Aybar, S. (2018). *Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma*. [Doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi] YÖK Tez Merkezi.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game (2nd ed.)*. Sage.
- Bursalı, M. Y. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*. [Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi] YÖK Tez Merkezi.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Cacciattolo, K. (2015). *Organisational politics: The positive and negative sides*. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 287–293. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p287>
- Child, J. (1972). *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Corejova, T., & Chinoracky, R. (2021). *Assessing the Potential for Digital Transformation*. *Sustainability*, 13(19), 11040. <https://doi.org/10.3390/su131911040>
- Cropanzano, R., Howes, J.C. Grandey, A.A. & Toth, P. (1997). *The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress*. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Dal Bó, E. (2006). *Regulatory capture: A review*. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(2), 203–225. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj012>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). *Toward a stewardship theory of management*. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, 48(2), 147–160.
- Downs, A. (1957). *An economic theory of democracy*. Harper and Row.
- Drory, A. (1993). *Perceived Political Climate and Job Attitudes*, Organization Studies, 14, 59–71.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). *The definition of organizational politics: A review*. Human Relations, 43(11), 1133–1154. <https://doi.org/10.1177/001872679004301102>
- Drutman, L. (2015). *The business of America is lobbying: How corporations became politicized and politics became more corporate*. Oxford University Press.
- Emmons, R. A. (1984). *Factor analysis and construct validity of the Narcissistic Personality Inventory*.
- Ertekin, B., & Yıldız, S. (2015). *Örgütsel Politik Davranış Algısının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4), 123–144. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20824/223510>
- Ertekin, Y. & Ertekin Y. E. (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*. TODAİE.
- Eryılmaz, İ., & Gülova, A. A. (2017). *Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(4), 155–176.
- Farrell, D. & Peterson, J. C. (1982). *Patterns of Political Behaviour in Organization*. Academy of Management Review, 7(3), s. 407
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multi-level issues* (Vol. 1, pp. 179–254). Elsevier Science.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). *Perceptions of Organizational Politics*. Journal of Management, 18(1), 93–116.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). *Politics in organizations: Theory and research considerations*. Routledge.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). *Personnel/human resources management: A political influence perspective*. Journal of Management, 17(2), 447–488. <https://doi.org/10.1177/014920639101700208>
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang M.C., Zhou, J., Kacmar K. M. and Howard J. L. (1996). *Perception of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes*, Human Relations, 49(2), 233–266.

- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143–170). Lawrence Erlbaum.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). *The experience of workplace politics*. Academy of Management Journal, 23(2), 237–251. <https://doi.org/10.2307/255429>
- Garry, L. Adams & Treadway, D. C. (2008). *The Role of Dispositions in Politics Perception Formation: The Predictive Capacity of Negative and Positive Affectivity, Equity Sensitivity and Self-Efficacy*, Journal of Managerial Issues, 20 (4), 545-563.
- Gilmore, D.C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., & Harrell-Cook, G. (1996). *Organizational Politics and Employee Attendance*. Group & Organization Management, 21(4). 481-494.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years*. Leadership Quarterly, 6(2), 219–247.
- Granovetter, M. S. (1973). *The strength of weak ties*. American Journal of Sociology, 78(6), 1360–1380.
- Gulati, R. (1998). *Alliances and networks*. Strategic Management Journal, 19(4), 293–317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ953>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ953>3.0.CO;2-M)
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). Jossey-Bass.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). *Corporate political activity: A review and research agenda*. Journal of Management, 30(6), 837–857. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003>
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. (2000). *Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance*. Journal of Applied Psychology, 85(3), 472–478. DOI: 10.1037/0021-9010.85.3.472.
- Kacmar, K. M. & Baron, R. A. (1999). *Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research*. Research in Personnel and Human Resources Management, 17, 1–39.
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S. & Anthony, W.P. (1999). *An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension*. Human Relations, 52, 383-416.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). *Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation*. Journal of Management, 23(5), 627–658.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

- Kiewitz, C., W. A. Hochwarter, G. R. Ferris & S. L. Castro (2002), *The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes*, Journal of Applied Social Psychology, 32(6), 1189 – 1207.
- Koçak, D. (2020). *The relationship between political behavior perception and prosocial motivation-mediating role of organizational trust*. Business & Management Studies: An International Journal, 8(1), 329-350.
- Krackhardt, D. (1990). *Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations*. Administrative Science Quarterly, 35(2), 342–369. <https://doi.org/10.2307/2393394>
- Kumar, P. & Ghadially R. (1989). *Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations*, Human Relations, 42(4), 305-314.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2010). *Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence*. Journal of Vocational Behavior, 76(3), 559–572. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.006>
- Machin, S. (2001). *The Changing Nature of Labour Demand in the New Economy*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 63(Special), 1–34.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. The Free Press.
- McGrath, J. E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Journal of Social Issues, 18(3), 29–42.
- Mert, Z. (2021). *Pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Journal of Original Studies, 2(2), 69-77.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). *The organization as political arena*. Journal of Management Studies, 22(2), 133–154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
- Mouzelis, N.P., (2003). *Çev: Bahadır Akın. Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*. Çizgi Kitabevi.
- Nafchi, M. Z. & Mohelská, H. (2018). *Effects of Industry 4.0 on the Labor Markets of Iran and Japan*. Economics, 6(39), 1–13.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). *Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior*. The Journal of applied psychology, 93(6), 1220–1233.

- Neuman, R., Marcus, G. E., MacKuen, M. & Crigler, A. N. (2007). *The Affect Effect: Dynamics of Emotion in Political Thinking and Behavior*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Oliver, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. Academy of Management Review, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış (5. baskı)*. Ekin Kitabevi.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). *Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences*. Journal of Management, 21(5), 891–912.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2004). *Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role stress*. Academy of Management Executive, 18(3), 80–92.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Polat, S., & Kazan, H. (2019). *Örgütsel politika algısı ile örgütsel sinizm ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Business & Management Studies: an International Journal, 7(1), 436–456.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. & Birjulin, A. (1999). *Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Organizational Behavior, 20, 159-174.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. ABD: Pearson Education Inc.
- Rotter, J. B. (1966). *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. Psychological Monographs: General and Applied, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). *Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power*. Organizational Dynamics, 5(3), 3–21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90028-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90028-6)
- Singh, S., Kumari, A., & Vohra, N. (2015). *Perceptions of organizational politics: Impact on employee engagement and turnover intention*. Employee Relations, 37(5), 582–600. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2014-0005>
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). *Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis*. Administrative Science Quarterly, 26(4), 501–524. <https://doi.org/10.2307/2392337>

- Stigler, G. J. (1971). *The theory of economic regulation*. The Bell Journal of Economics and Management Science, 2(1), 3–21. <https://doi.org/10.2307/3003160>
- Valle, M.K. & Perrewew, P.L. (2000). *Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Test of an Implicit Assumption and Expanded Model*, Human Relations, 53 (March), 359–386.
- Vigoda, E. (2000), *Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector*, Journal of Vocational Behavior, 57(3), 326–347
- Vigoda, E. (2001). *Reactions to Organizational Politics: A Cross-cultural Examination in Israel and Britain*. Human Relations, 54, 1483–1518.
- Vigoda, E. (2002), *Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress and Aggressive Behavior in Organizations*, Journal of Organizational Behavior, 23, 571–591.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Organizational politics, citizenship behavior, and work outcomes: A cross-national study*. Edward Elgar Publishing.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). *Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory OCB in the workplace*. Journal of Business and Psychology, 21(3), 377–405. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9034-5>
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). *Handbook of organizational politics*. Edward Elgar Publishing.
- Vigoda-Gadot, E., & Kapun, D. (2005). *Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors*. Policy & Politics, 33(2), 251–276.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). *Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor–subordinate interactions: A laboratory experiment and field study*. Journal of Applied Psychology, 75(5), 487–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.487>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Weissenberger-Eibl, M., & Teufel, B. (2013). *The innovation process as a political process: How organisational politics can influence the technological newness of product innovations*. International Journal of Innovation Management, 17(4), 1–34. <https://doi.org/10.1142/S1363919613500102>
- Zhou, J., & Ferris, G. R. (1995). *The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: A confirmatory analysis I*. Journal of Applied Social Psychology, 25(19), 1747–1764.