

Örgütsel Siyaset: Stratejiler ve Taktikler 8

Rukiye Saydam Şaşı¹

Bilsen Bilgili²

Özet

Örgütsel siyaset, modern yönetim ve organizasyon literatüründe güç, çıkar ve etki ilişkilerinin kesişiminde yer alan, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Bu olgu, bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirmek ya da örgütsel süreçlerde etkin rol üstlenmek amacıyla çeşitli stratejiler ve taktikler geliştirmesi sonucunda somutlaşmaktadır. Siyasi davranışlar, bir taraftan bireylerin örgüt içerisindeki konumlarını güçlendirmelerine, kaynaklara erişim sağlamalarına ve karar alma mekanizmalarını etkilemelerine imkân tanırken, diğer taraftan örgütsel adalet algısı, güven ortamı ve etik iklim üzerinde doğrudan belirleyici etkiler yaratmaktadır. Bütün bunların yanı sıra literatürde, örgütsel siyasetin yalnızca yıkıcı sonuçlar doğuran bir süreç olmadığına dikkat çekilmekte; etik normlarla uyumlu, şeffaf ve liyakat temelli sistemler çerçevesinde yönetildiğinde yapıcı bir rol üstlenebileceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel siyaset, öğrenme kültürünün gelişmesini, stratejik uyumun artmasını ve daha katılımcı karar süreçlerinin ortaya çıkmasını destekleyebilir. Özellikle etik liderlik, örgütlerde güven ve adaletin tesis edilmesi yoluyla siyasetin olumsuz etkilerini sınırlamakta ve siyasi davranışları kurumsal faydaya hizmet eden bir araç haline dönüştürmektedir. Bununla birlikte liyakat esaslı, performans sistemleri, şeffaf iletişim kanalları ve güçlü kurumsal değerler, örgütsel siyasetin yapıcı yönlerini güçlendiren tamamlayıcı mekanizmalar olarak öne çıkmaktadır. Organizasyon içerisindeki yönetici ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerini konu alan işsel pazarlama açısından örgütsel siyaset davranışları değerlendirildiğinde etkileşimli iletişime aracılık edebilme potansiyeline sahip olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak, örgütsel siyaseti bastırmak ya da görmezden gelmek yerine, etik sınırlar içerisinde dönüştürmek ve yönetmek hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın temel koşullarından biri olarak değerlendirilmektedir.

- 1 Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı ,
ORCID: 0009-0006-8081-8436
- 2 Prof. Dr. Kocaeli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü ,
ORCID: 0000-0002-8454-8318

Giriş

Klasik yönetim yaklaşımlarının ötesinde, çağdaş örgütler yalnızca rasyonel işleyen sistemler olarak değil, aynı zamanda bireysel çıkarların, güç mücadelelerinin ve stratejik etkileşimlerin yoğunlaştığı karmaşık siyasal yapılar olarak değerlendirilmektedir (Pfeffer, 1992). Bu perspektif, örgüt içi süreçlerin ve karar alma mekanizmalarının yalnızca formel yapılar üzerinden anlaşılmasının yetersizliğini ortaya koymakta ve yöneticilerin ve çalışanların gayri resmi etkileşimlerinin önemini vurgulamaktadır. Örgütsel siyaset, kurumların yalnızca resmi kurallar ve hiyerarşik yapılar aracılığıyla değil, aynı zamanda gayri resmi ilişkiler ağları, çıkar birlikleri ve güç kaynaklarının kontrolü yoluyla şekillendiğini göstermektedir.

Örgütsel siyaset, bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütsel süreçlerde etkili rol almak amacıyla geliştirdiği stratejiler ve taktikler bütünüdür. Bu bağlamda bilgi akışını yönlendirme, ittifaklar kurma, kritik karar kanallarına erişimi kontrol etme, kaynak tahsisini etkileme ve görünürlük yönetimi, gibi davranış biçimleri öne çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tınaz, 2015). Koçel (2014) ise, örgüt kültürü ile siyaset arasındaki ilişkileri ele alarak, siyasal süreçlerin örgütsel normlar, değerler ve paydaş beklentileri doğrultusunda nasıl şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Literatürde, örgütsel siyasetin yalnızca bireysel çıkar ve güç mücadelesi boyutunda değerlendirilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Siyasi becerilerin etkin kullanımı, örgütsel öğrenme, stratejik uyum, çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Mintberg, 1983; Ferris vd. 2005). Öte yandan siyasete duyarsız veya bu alanda deneyimsiz olan örgütler, formel süreçlerde başarısız olabilir ve gayri resmi etkileşimlerde etkisiz kalabilir; bu durum örgütsel performansı ve karar kalitesini olumsuz etkileyebilir. Modern yönetim literatüründe, örgütsel siyasetin hem yıkıcı hem de yapıcı potansiyeli olduğu sıkça vurgulanmaktadır. Yapıcı siyaset etik normlar ve şeffaf liyakat temelli sistemler çerçevesinde yönetildiğinde bireysel çıkarları kurumsal faydaya dönüştürebilir; çalışanların katılımını artırabilir ve örgütsel hedeflere ulaşmada stratejik avantaj sağlayabilir (Pfeffer, 1992; Polatçı, 2014). Etik liderlik bu süreçte kritik bir rol üstlenir, güven ortamını sağlayarak adil ve şeffaf süreçlerin kurulmasını destekler ve siyasi davranışları kurumsal faydaya hizmet eden araçlara dönüştürür.

Sonuç olarak, örgütsel siyasetin incelenmesi, yalnızca formal yapılarla ve süreçlerle sınırlı kalmayıp, yöneticilerin politik becerileri, güç dinamiklerini yönetme kapasitesi ve etik duyarlılıkları ile yakından ilişkili bir alan olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel siyaset hem kurumsal hem de

uygulamalı boyutta modern yönetim, liderlik ve insan kaynakları yönetimi temelleri açısından kritik öneme sahiptir.

1. Örgütsel Siyasetin Kuramsal Temelleri

1.1. Politik Davranışların Dinamikleri

Mintzberg'in (1983) çalışmaları, örgüt içi siyaseti "rasyonel" ya da "bürokratik" yaklaşımların açıklamakta yetersiz kaldığı, bireylerin kendi çıkarlarını ve amaçlarını ilerletmek amacıyla kullandıkları stratejik davranışların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, yöneticiler ve çalışanlar; bilgi akışını yönlendirme, gündem oluşturma ve kritik kaynaklara erişimi etkileme gibi çeşitli politik yöntemlerden yararlanabilmektedir. Öte yandan Kanter'in (1977) güç ve yetkilendirme üzerine gerçekleştirdiği araştırmalar, örgütsel siyasetin yalnızca bireysel hırslara değil, aynı zamanda çalışanların güçsüzlük deneyimleri ve belirsiz koşullar altında kontrol sağlama arayışları ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütsel siyasetin analiz edilmesi, kurumsal başarının yalnızca formel planlamaya değil, aynı zamanda yöneticilerin, politik yetkinliklerine ve örgüt içindeki güç dengelerini yönetebilme becerilerine de bağlı olduğunu göstermektedir. Ferris (1989:143) ise, örgütlerdeki politik uygulamaların çalışanlarda farklı algılarda olduğunu, bu algıların kimi zaman bireysel, kimi zaman örgütsel düzeyde çoğunlukla olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir. Bu etkiler bireyin kişisel özellikleri, görev tanımı ve çalışma koşulları doğrultusunda farklılaşabilmektedir.

1.2. Örgütsel Siyasete Yönelik Yaklaşımlar

Örgütsel siyasete ilişkin literatürde iki temel yaklaşım dikkat çekmektedir. İlk yaklaşım, siyaseti örgütsel amaçlar aleyhine kişisel çıkarların ön planda tutulduğu, yıkıcı bir olgu olarak görmektedir. İkinci yaklaşım ise siyaseti, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran doğal ve işlevsel bir araç olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda politika, güç kavramına benzer şekilde doğası gereği ne olumlu ne de olumsuzdur; sonuçları kullanım biçimi ve bağlamına göre değişmektedir. Örgütsel siyaseti açıklamaya yönelik kuramsal çerçeveler ise şu şekilde özetlenebilir:

Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Pfeffer ve Salancık, 1978): Örgütlerin çevresel kaynaklara bağımlı olduklarını ve bu bağımlılığı yönetebilmek için siyasi stratejiler geliştirdiklerini öne sürmektedir. Örgüt içinde de bölümler ve bireyler, sınırlı kaynaklar üzerinde, kontrol sağlamak amacıyla sürekli rekabet halindedir.

Davranışsal Karar Teorisi (Cyert ve March,1963): örgüt hedeflerinin çoğu zaman belirsiz ve çelişkili olduğunu savunur. Bu durum farklı çıkar gruplarının kendi gündemlerini örgütün resmi amaçları gibi sunmalarına neden olur ve koalisyonların oluşumunu teşvik eder.

Örgütsel Yapı Yaklaşımı (Mintzberg,1983): Örgüt yapısının özellikle merkeziyetçilik düzeyinin, politik davranışları nasıl şekillendirdiğini inceler. Bu yaklaşım, örgütleri farklı güç kaynaklarına sahip aktörlerin rekabet ettiği siyasal alanlar olarak tanımlar.

Bireysel Farklılıklar Yaklaşımı: Örgütsel siyasetin, bireylerin kişilik özellikleri, motivasyonları ve değerleri doğrultusunda şekillendiğini vurgular.

Sonuçta, örgütsel siyaset yalnızca bireylerin çıkar mücadelesi ya da güç oyunları ile sınırlı olgu olmayıp, aynı zamanda örgütsel etkinliğin artırılması için işlevsel biçimde kullanılabilecek stratejik bir mekanizmadır. Etkin liderler, bu süreci doğru analiz edebildiklerinde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu çıktılar elde edilmesine katkı sağlayabilmektedir. Diğer yandan örgütsel siyaset, organizasyon içerisinde içsel pazarlama stratejilerinin etkin olarak uygulanması ve örgütsel bağlılığa yönelik davranış geliştirmede de önemli bir araç olabilecektir (Özkul ve Bilgili, 2016).

1.3. Örgütsel Güç ve Siyasal Taktikler

Örgütsel siyasetin temelinde güç olgusu yer almaktadır. Politika, esasen gücün kullanıma geçirilmesi süreciyle ilişkilidir. Güç, bir kişinin kendi isteğini başka bireylere kabul ettirme ve onları belirli bir yönde davranmaya ikna etme kapasitesi olarak tanımlanır ve örgütsel siyasal süreçlerin en önemli unsurlarından birini oluşturur. French ve Raven'ın(1959) klasik güç tipolojisi, örgütlerde güç kaynaklarını şu şekilde sınıflandırmaktadır:

Meşru Güç: Bireyin Resmi konumundan ve sahip olduğu yasal yetkilerden doğar.

Uzmanlık Gücü: Kişinin sahip olduğu özel bilgi, beceri ve deneyimlere dayanır.

Referans gücü: Bireyin karizması kişisel çekiciliği ve sosyal etkileme kapasitesinden kaynaklanır. Örgütsel siyasette kullanılan taktikler, bireylerin veya grupların mevcut güçlerini harekete geçirerek, hedeflerine ulaşmalarını sağlayan stratejik davranışlardır. Bu taktikler, çoğunlukla örtük ve gayri resmi nitelik taşıdıkları için doğrudan gözlemlenmesi güç süreçlerdir.

Bilgi Kontrolü ve Manipülasyonu: Örgüt içinde bilgi, en kritik güç kaynaklarından biridir. Bu taktik karar süreçlerini etkilemek amacıyla

bilginin kasıtlı olarak saklanması, seçici bir biçimde paylaşılmasını veya yönlendirilmesini içerir. Örneğin önemli bir bilginin yalnızca belirli aktörlerle paylaşılması, söz konusu bilginin bir pazarlık unsuru haline gelmesini sağlar (Pfeffer,1981; Pfeffer ve Salancık, 1978).

İzlenim Yönetimi: Bireyin, diğerlerinin kendisi hakkındaki algılarını bilinçli olarak şekillendirme çabasıdır. Özellikle kendini tanıtmak(self-promotion) yoluyla başarılarının ön plana çıkarılması, bireyin yetkinlik algısını artırarak kariyer ilerlemesi ve terfi süreçlerinde avantaj sağlamasına hizmet eder (Bolman ve Deal, 2017).

Koalisyon ve ittifak kurma: Yeterli bireysel güce sahip olmayan çalışanların, ortak çıkarlar doğrultusunda geçici ya da kalıcı iş birlikleri oluşturmasıdır. Bu taktik bir projenin onaylamasını sağlamak veya bir rakibin etkisini sınırlandırmak amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır (Mintzberg,1983; Pfeffer,1981).

Gündem Belirleme: Örgüt içerisinde hangi konunun nasıl ve ne zaman tartışılacağını yönlendirme becerisi güçlü bir politik taktiktir. Gündemi elinde tutan aktör, tartışmayı kendi lehine çevirerek alternatif seçenekleri dışlayabilir (Mintberg, 1983).

Kaynak Bağımlılığı Yaratma: Birim veya bireylerin örgüt açısından kritik değere sahip kıt kaynakları kontrol etmesi durumunda ortaya çıkar. Bu bağımlılık söz konusu kaynağı yöneten aktörün pazarlık gücünü artırır (Pfeffer ve Salancık, 1978).

Kültürel manipülasyon: Örgütsel siyaset yalnızca yapısal ya da davranışsal boyutla sınırlı değildir. Kültürel bir yönü de bulunmaktadır. Sembolik yönetim (Pfeffer, 1981? Liderin söylemleri, ritüelleri ve davranışları aracılığı ile örgüt kültürünü şekillendirerek kendi çıkarlarını ve hedeflerini meşrulaştırdığını ifade eder.

Bu güç kaynaklarının kapsamı incelendiğinde, çok yönlü özelliklere sahip farklı güç kaynakları, örgütsel siyasetin hedeflere ulaşmasında etkili araç olarak kullanılabilir. Hedeflerin özelliklerine göre, hangi güç kaynaklarının daha etkili olabileceğinin tespiti önemli olup, birden fazla güç kaynağını optimize ederek etkili modeller geliştirilebilir. Bu modeller, içsel pazarlama stratejilerinin de bir parçası olarak değerlendirilebilir.

1.4. Örgütsel Siyasetin Sonuçları ve Yönetimi

Örgütteki politik uygulamalar ve davranışlar, çalışanların örgüte, görevlerine ve iş ortamlarına ilişkin algılarını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Çalışanların beklentileri karşılığında ise örgüte yönelik uyumsuzluk ve

adaletsizlik algısı ortaya çıkmaktadır (Ferris,1989; Bolat ve Toprak, 2015). Literatürde, örgütsel siyasetin hem yapıcı hem yıkıcı sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir. Yapıcı etkiler arasında performansın artması, hedeflerin gerçekleştirilmesi, pozisyonların güçlendirilmesi, otoritenin genişlemesi ve terfi fırsatları öne çıkarken; yıkıcı etkiler arasında örgütsel kaynakların verimsiz kullanımı, güvenin zedelenmesi ve suçluluk duygularının artması yer almaktadır (Pfeffer,1981; Bolat ve Toprak, 2015).

Örgütsel politik aktörler, içerideki ve dışarıdaki aktörler olarak sınıflandırılabilir. İç aktörler örgütün tüm hiyerarşi seviyelerindeki yöneticiler ve çalışanları kapsarken, dış aktörler sendikalar, meslek birlikleri veya örgüt çevresindeki etkili olan kişi ve grupları içermektedir (Pfeffer ve Salancık, 1978). Örgütsel siyasetin olumsuz etkilerini azaltmak ve yapıcı yönlerini güçlendirmek için yöneticilerin uygulayabileceği stratejiler şunlardır:

Şeffaflık ve açık İletişim Teşviki: Karar alma süreçlerini görünür hale getirerek, bilgi asimetrisinin önüne geçmek ve manipülasyonu zorlaştırmak (Pfeffer,1981).

Adil Bir Sistem Kırma: Ödül ve ceza mekanizmalarının objektif, ölçülebilir ve şeffaf kriterlere dayandırılması, siyasi rekabetin temel nedenlerini azaltır (Bolat ve Toprak, 2015).

Ortak hedeflerin oluşturulması: Çalışanları bireysel çıkarlar yerine, tüm örgütün başarısına hizmet eden, ortak amaçlara odaklanmaya yönlendirmek (Ferris, 1989).

Etik Sınırların Belirlenmesi: Etik olmayan siyasi taktiklerin kabul edilemez olduğunu açıkça ortaya koyan ve bu tür davranışları caydıran bir kurumsal kültür geliştirmek (Bolat ve Toprak, 2015).

Etkili Yöneticiler, Örgüt içi siyasal dinamikleri tanıyıp, bu süreçleri yapıcı biçimde yönetebilmelidir. Güven ve şeffaflık siyasetin olumsuz etkilerini (güvensizlik, motivasyon kaybı, yozlaşma) azaltmada kritik bir rol oynar. Adil performans yönetim sistemleri, açık iletişim kanalları ve etik liderlik uygulamaları, politik davranışların örgütsel hedeflerle uyumlu olmasına katkı sağlayabilir (Bolat ve Toprak; Pfeffer, 1981). Bununla birlikte örgütsel siyasetin tamamen ortadan kalkması mümkün değildir. İnsan etkileşiminin olduğu her ortamda siyaset varlığını sürdürmeye devam edecektir. Bu nedenle yöneticilerin temel görevi, siyasetin yıkıcı etkilerini minimize ederken, yapıcı yönlerini etkin biçimde kullanabilmektir (Mintzberg,1983).

2. Siyasetin Kaynakları: Bireysel ve Örgütsel Nedenler

Örgütsel siyaset rastgele ya da izole bir davranış biçimi değildir. Aksine belirli koşulların etkisi altında ortaya çıkan, bireylerin özellikleri ve örgütün yapısal dinamikleri tarafından şekillendirilen sistematik bir olgudur (Preffer,1992; Ferris vd.,2002). Bu nedenle siyasetin ortaya çıkışını anlamak için yalnızca bireysel niyetler değil, örgütün yapısı, kültürü ve dış çevresel faktörleri de dikkate alınmalıdır. Bu bölümde, örgütsel siyasetin kaynakları üç temel düzeyde ele alınacaktır: Bireysel Düzey, Örgütsel Düzey, Çevresel Düzey.

2.1. Bireysel Düzey

2.1.1. Kişilik Özellikleri

Bazı bireyler, kişilik yapıları gereği siyasi davranışlara daha yatkındır. Literatürde özellikle aşağıdaki kişilik boyutları ile örgütsel siyasete eğilim arasında ilişki kurulmuştur (Ferris vd.,2002; Hogan vd., 1994)

Narsizim: Güç ve kontrol arayışı yüksek olan bireyler, politik taktikleri daha sık ve etkin biçimde kullanabilmektedir.

Makyavelizm: Başkalarını manipüle etme yeteneği ve isteği güçlü olan bireyler, örgütsel manevralarda başarılıdır.

Nevrotiklik (duygusal dengesizlik): Belirsizliklere karşı daha hassas olan bireyler, örgütsel siyaseti bir tehdit olarak algılar ve savunmacı politik davranışlar geliştirebilir.

Siyasi Beceri (Political Skill): Ferris ve arkadaşlarına (2002) göre bazı bireyler yüksek düzeyde “politik beceriye” sahiptir. Bu bireyler, ilişki kurma başkalarını etkileme ve görünürlük yönetimi alanlarında üstün yetkinlik sergiler. Sonuç olarak, örgüt içinde etkili siyasi pozisyonlar elde etmeleri kolaylaşır.

Güç İhtiyacı ve Kariyer Hırsı: Bazı bireyler için statü, unvan ve güç, işin doğası veya görev sorumluluklarından, daha önceliklidir. Bu bireyler kariyerlerinde hızlı yükselmek amacıyla siyasi yolları meşru araçlar olarak kullanabilirler (Pfeffer, 1992).

Algılanan Ödül- Yönetim İlişkisi: Bir çalışanın örgütte yükselmenin liyakatten çok siyasete bağlı olduğunu gözlemlemesi veya bu yönde bir algıya sahip olması, onun da bu tür davranışlara yönelmesine denenebilir. Bu durum siyasetin bireysel değil, sistemik olarak bulaşıcı bir olgu olduğunu göstermektedir (Ferris vd.,2002; Vigoda,2002).

2.1.2. Örgütsel Düzey

Kaynak Kıtlığı: Örgütlerde sınırlı kaynakların varlığı, bireyler ve gruplar arasında rekabeti kaçınılmaz hale getirmektedir. Terfi imkanları bütçe dağılımları, ödül mekanizmaları ve prestijli projelere erişim gibi, fırsatlar çoğu zaman tüm çalışanların taleplerini karşılayacak düzeydedir. Bu kıtlık politik davranışların ortaya çıkmasında temel bir belirleyici unsur olarak görülmektedir (Pfeffer, 1992; Buchanan ve Badham, 2008).

Belirsizlik ve Kararsızlık: Belirsizliğin arttığı ortamlarda, örgüt kuralları ve süreçleri daha az öngörülebilir hale gelir. Böyle durumlarda çalışanlar, resmi kanalların yetersizliğini aşmak için siyasi yolları tercih edebilir. Yeniden yapılanmalar, krizler, liderlik değişiklikleri veya stratejik dönüşümler örgütlerde belirsizlik yaratan başlıca durumlardır (Ferris ve Kacmar, 1992; Mintzberg, 1985).

Hiyerarşik ve Bürokratik Yapılar: Merkezîyetçi ve katı hiyerarşik yapılarda alt kademede çalışanların resmi mekanizmalar aracılığı ile seslerini duyurmaları güçleşir. Bu durumda gayri resmi ilişki ağları ve politik taktikler, çalışanların amaçlarına ulaşmalarında kritik bir araç haline gelir (Pfeffer, 1981; Vigoda, 2003).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü siyasi davranışların düzeyi ve görünürlüğü üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bireycilik odaklı kültürlerde bireysel başarı ön planda olduğundan politik taktiklerin daha sık kullanıldığı görülür. Kolektivist kültürlerde siyasetin görünürlüğü azalmakla birlikte, örtük ittifaklar ve klikleşmeler sıklıkla ortaya çıkabilir. Rekabetçi kültürlerde ise siyasi davranışlar, çoğunlukla başarı için gerekli bir stratejik oyun olarak meşrulaştırılır (Hofstede, 2001; Buchanan ve Badham, 2008).

Performans Değerlendirme Sistemleri: Değerlendirme süreçlerinin objektif kriterlere değil, öznel yargılara dayanması, çalışanların görünürlüğü artırmaya yönelik siyasi davranışlara yönelmesine neden olabilir. Bu durum yöneticilere yakınlık kurma, başkalarının başarılarını sahiplenme veya göz önünde bulunmaya dayalı stratejiler olarak yansiyabilir (Ferris ve Judge, 1991; Rosen vd., 2006).

2.1.3. Çevresel Kaynaklar

Kurumsal Rekabet ve Pazar Baskısı: Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve artan rekabet, örgütlerde karar alma baskısını yoğunlaştırmaktadır. Bu baskılar üst yönetimin politik manevralara daha sık başvurmasına zemin hazırlar. Yatırım kararlarının lobi faaliyetleri ile, şekillendirilmesi, dış

paydaşlara yönelik, sembolik projeler veya yoğun imaj yönetimi uygulamaları bu duruma örnek teşkil etmektedir (Child; Pfeffer ve Salancik,1978).

Yasal ve Politik Ortam: Hukuki alt yapının zayıf olduğu ya da etik standartların düşük seviyede bulunduğu ülkelerde, siyasetin yalnızca örgüt içi değil, kurumsal bir strateji olarak da benimsendiği görülmektedir. Bu bağlamda kurumlar, kamu otoriteleri ile, ilişkilerinde siyasi taktikleri sistematik biçimde kullanabilir (Hillman,2005; North,1990).

Medya ve Dijital Gözlem: Günümüzde artan şeffaflık talepleri ve dijitalleşme, çalışmaları ve kurumları imaj yönetimine yöneltmektedir. Sosyal medya üzerinden olumlu algı yaratma çabaları, örgüt içinde güç kazanmanın ve siyasi etki yaratmanın yeni yollarından biri haline gelmiştir (Kaplan ve Haenlein,2010; Gilpin,2010)

Çoklu Kaynakların Etkileşimi: Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler çoğunlukla birbirinden bağımsız değil, iç içe geçmiş şekilde örgütsel siyasetin dinamiklerini oluşturur. Örneğin, makyavelist eğilimleri güçlü bir yönetici (bireysel faktör), kaynak kıtlığı yaşayan bir örgütte (örgütsel faktör), yoğun dış rekabet baskısı altında (çevresel faktör) daha saldırgan siyasi stratejilere yönelebilir. Dolayısıyla örgütsel siyaset, yalnızca bireysel niyetlerin değil, aynı zamanda yapısal ve çevresel koşulların etkileşiminden doğan çok boyutlu bir olgudur (Pfeffer, 1992; Vigoda-Gadot ve Drory, 2006).

3. Örgütsel Siyasi Taktikler: Sınıflandırma ve Kullanım Koşulları

Örgütlerde bireyler ve gruplar, kendi çıkarlarını korumak veya güç ilişkilerinde avantaj sağlamak amacıyla çeşitli siyasi taktiklere başvurmaktadır. Bu bölümde söz konusu taktikler kuramsal çerçevede ele alınmakta; sınıflandırılmaları yapılmakta ve hangi koşullarda etkili oldukları tartışılmaktadır. Ayrıca etik açıdan doğurabilecekleri sonuçlar da değerlendirilmektedir (Mintzberg,1983; Pfeffer,1992).

3.1. Siyasi Taktiklerin Tanımlanması

Siyasi taktikler örgütlerde bireylerin veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için başvurdukları, stratejik davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar çoğunlukla örtük, gayri resmi ve dolaylı yollarla yürütülmekte olup doğrudan gözlemlenmesi güç süreçlerdir (Ferris, Russ ve Fandt,1989; Kaçmar ve Carlson,1997). Örgütsel yaşamın hemen her düzeyinde gözlenebilen bu taktikler, özellikle karar alma, kaynak dağılımı ve güç mücadelesi bağlamlarında önemli rol oynamaktadır (Pfeffer, 1992; Karadal, 2013).

3.2. Siyasi Taktiklerin Sınıflandırılması

Literatürde farklı boyutlarda sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes (1979) ile Ferris ve Kacmar'ın (1992) çalışmaları bu alanlarda temel referans kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda örgütsel bağlamda en sık karşılaşılan 10 temel siyasi taktik kavramının kullanım koşulları ve olası riskleri birlikte verilmektedir.

Yöneticileri Etkileme (Upward Influence): Üst yöneticileri etkileme çalışanların karar vericilerin tutum ve algılarını yönlendirmek amacıyla uyguladıkları stratejik davranışlardır. Çalışanların yöneticinin önem verdiği konulara vurgu yaparak ya da destekleyici bilgiler sunarak etkili olmaya çalıştıkları görülmektedir (Yukl ve Falbe,1990). Bu taktik özellikle hiyerarşik yapının baskın olduğu örgütlerde ve terfi dönemlerinde sıkça kullanılmaktadır. Ancak bu davranışların aşırıya kaçması durumunda samimiysizlik olarak algılanması da olasıdır (Ferris vd. ,1994; Sözen ve Basım, 2016).

Görünürlük ve İmaj Yönetimi: İmaj yönetimi, bireylerin örgüt içi algılama biçimlerini stratejik olarak yönlendirme çabalarını ifade eder. Kendini tanıtmak, başarıların ön plana çıkarılması, sosyal ortamlarda görünür olma bu kapsama dahil edilebilir (Rosenfeld, Giacalone ve Riordan,1995). Bu tür taktikler özellikle rekabetin yoğun olduğu örgütlerde ve performans değerlendirmeleri öncesinde etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra aşırıya kaçıldığında kişinin kibirli ya da fırsatçı olarak algılanmasına neden olabilmektedir (Bolino, Kacmar, Turnley ve Gilstrap, 2008; Karcioğlu ve Kâhya,2011).

Bilgi Yönetimi ve Bilgi Saklama: Bilgi, örgütlerde en kritik güç kaynaklarından biridir (Pfeffer, 1992). Bu nedenle bilginin stratejik biçimde paylaşılması veya gizlenmesi, önemli bir siyasi taktik olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin belirli bilgilerin yalnızca seçili aktörlere aktarılması veya kritik bilgilerin saklanması karar süreçlerinde avantaj sağlayabilmektedir (Frost,1987). Ancak bilgi saklama davranışı, uzun vadede örgütsel güveni zedelemekte ve bütünlüğü olumsuz etkilemektedir (Kassing,2001; Yıldız, 2013).

Koalisyon Kurma ve İttifaklar: Koalisyon kurma benzer çıkarları olan bireylerin veya grupların güçlerini birleştirerek, ortak hareket etmesi şeklinde tanımlanabilir (Brass ve Burkhardt,1993). Özellikle kollektif kararların alındığı örgütlerde veya üst yönetimle iletişimin sınırlı olduğu durumlarda etkili olmaktadır. Ancak dışlayıcı bir yapıya büründüğünde, örgüt içerisinde; 'biz ve onlar' ayrımının pekiştirilerek çatışma ortamlarına zemin hazırlayabilmektedir (Mintzberg, Sözen, 2017).

Başarıyı Sahiplenme: Başarıyı sahiplenme başkalarının katkılarını küçümseyerek ya da yok sayarak başarıların yalnızca kendi çabalarıyla gerçekleştiğini iddia etme davranışdır. Bu taktik özellikle bireysel performans ölçütlerinin ön planda olduğu kurumlarda yaygındır. Ancak etik açıdan ciddi sorunlar barındırmakta ve uzun vadede güven kaybına yol açmaktadır (Ferris ve Judge, 1991; Özen ve Kalemci, 2012).

Dedikodu ve Söylenti Yayma: Bu durumda bilgi kirliliği oluşturularak rakipleri zayıflatma ya da bireyin kendi konumunu güçlendirme amacıyla kullanılmaktadır. Özellikle güvenin düşük ve denetimin zayıf olduğu kurumlarda bu tür davranışlar artış göstermektedir (Kurland ve Palled, 2000). Ancak dedikodu ve söylenti örgüt kültürünü olumsuz yönde etkileyerek iş ortamını olumsuz yönde etkilemektedir (Basım ve Şeşen, 2006).

Perdeleme ve Suç Yönlendirme: Perdeleme bireylerin sorumluluklarını gizleyerek, hataları başkalarına yüklemeleri ile, ortaya çıkmaktadır. Özellikle hesap verme kültürünün zayıf olduğu yapılarda yaygındır. Bu tür davranışlar kısa vadede kişisel çıkar sağlayabilse bile uzun vadede liderlik güvenilirliğini olumsuz yönde sarsmaktadır (Ferris vd., 1994; Sözen ve Basım, 2016).

Gözdağı verme ve Korkutma: Bu taktik, rakipleri yıldırma için tehditkâr davranışların sergilenmesini içerir. Yetkinin kötüye kullanılarak çalışanların susturulması ya da üstü kapalı tehditler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Güç dengesizliğinin yoğun olduğu yapılarda etkili gibi görülsede psikolojik güvenliği zedelemekte ve olumsuz liderlik göstergesi olarak da değerlendirilmektedir (Ashforth, 1994; Karcioğlu ve Kâhya, 2011).

Bilinçli Sessizlik: Bireylerin kritik konularda bilinçli olarak sessiz kalması riskli durumlarda tarafsız bir görünüm sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Moriison ve Miliken, 2000). Yüksek riskli kararlar süreçlerinde çatışmadan kaçınmayı sağlayabilirken, uzun vadede güvensizlik yaratabilmekte ve pasif-agresif davranış olarak algılanabilmektedir (Çakıcı, 2007).

Oyunlaştırılmış Sadakat: Bu taktik, bireylerin gerçekte katılmadıkları bir görüşe stratejik nedenlerle destek veriyor gibi davranmalarını ifade etmektedir. Özellikle üst yönetim görüşlerine aykırı davranışların dışlandığı yapılarda görülmektedir. Ancak uzun vadede inandırıcılığı zedeleyerek güven sorunlarına yol açabilmektedir (Mintzberg, 1983; Sözen, 2017).

4. Örgütsel Siyasi Taktiklerin Uygulama Koşulları ve Sonuçları

Örgütlerde kullanılan siyasi taktikler, her zaman aynı etkiyi göstermez, belirli bağlamsal koşullarda uygulanabilirlik kazanır ve farklı düzeylerde çeşitli sonuçlara yol açar. Bu sonuçlar bireysel, grupsal ve kurumsal boyutlarda hem

olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler ve çalışanların, siyasi taktikleri uygularken, bağlamın özelliklerini dikkate alması önem arz etmektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992).

Siyasi taktiklerin etkinliğini belirleyen, koşullar literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Güç konumu örgüt kültürü, zamanlama, bireylerin algı yönetimi yetenekleri ve kriz dönemleri bu bağlamda öne çıkmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1991; Yüksel, 2013).

Tablo 1. Örgütsel Siyasi Taktiklerin Uygulama Koşulları ve Sonuçları. ((Kacmar ve Ferris, 1991; Yüksel, 2013))

Faktör	Açıklama
Güç Konumu	Güçlü bireyler daha doğrudan siyasi taktikleri uygulayabilirken, güçsüz aktörler örtük ve dolaylı stratejilere başvurur.
Kurum Kültürü	Açık iletişimi destekleyen kültürlerde perdeleme olumsuz karşılanırken, hiyerarşik yapılarda stratejik sessizlik tercih edilir.
Zamanlama	Terfi, bütçe paylaşımı veya performans değerlendirme süreçlerinde siyasi davranışların sıklığı artar.
Algı Yönetimi Yeteneği	Aynı taktik, bireyin ikna kabiliyetine göre etkili olabileceği gibi ters etkilere de yol açabilir.
Kriz veya Değişim Süreci	Belirsizlik dönemlerinde siyasi davranışlar yoğunlaşır; bireyler pozisyonlarını koruma veya avantaj elde etme çabasına girer.

Bireysel Düzeyde Sonuçlar: Siyasi taktikler bireyler açısından kimi zaman faydalı sonuçlar doğurabilirken, kimi zamanda ciddi riskler barındırır (Kanter, 1977; Erden ve Dikmetaş, 2009).

- **Olumlu Sonuçlar:** Güç ve otorite kazanımı, Terfi veya görev atamalarında avantaj elde etme, Kaynaklara ve bilgiye kolay erişim, Karar alma süreçlerinde görünürlük sağlama.
- **Olumsuz Sonuçlar:** Güvensizlik ortamına katkı sağlama, Kişisel imajın zedelenmesi, Etik dışı algılanma riski, Stres, tükenmişlik ve iş doyumunun azalması

Grup ve Takım Düzeyinde Sonuçlar: Örgütlerde sergilenen siyasi davranışların grup ve takım düzeyindeki yansımaları, alan yazında hem yapıcı hem de yıpratıcı yönleriyle ele alınmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992; Polatçı, 2014). Politik süreçler, grup üyeleri arasında dayanışma duygusunu ve savunma mekanizmalarını güçlendirerek, bireylerin örgütsel belirsizliklere karşı daha dirençli hale gelmelerine katkı sunabilir. Ayrıca, siyasi farkındalığın ve stratejik düşünme becerisinin artması, üyelerin örgüt içindeki güç ilişkilerini daha sağlıklı biçimde analiz etmelerine ve bu doğrultuda daha bilinçli kararlar almalarına olanak tanımaktadır. Ancak, politik davranışların

aşırı düzeyde sergilenmesi durumunda, grup içinde kutuplaşma, hizipleşme ve klikleşme eğilimleri güçlenmekte; bu da bilgi paylaşımını, karşılıklı güveni ve iş birliğini zayıflatmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel siyasetin grup dinamikleri üzerindeki etkisi, örgütte algılanan adalet düzeyi, liderlik anlayışı ve üyelerin politik yetkinlikleri gibi değişkenlere bağlı olarak işlevsel ya da yıkıcı bir karakter kazanabilmektedir.

Kurumsal Düzeyde Sonuçlar: Örgütlerde siyasi davranışların yarattığı sonuçlar, kurumun sahip olduğu kültüre ve yönetim anlayışına göre değişiklik göstermektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 2010; Yılmaz ve Taşdelen, 2019). Yapıcı siyasi kültürün varlığında; Adaptasyon ve değişim süreçleri kolaylaşır, yüksek performans gösteren çalışanların ön plana çıkarılması sağlanır, Karar alma mekanizmalarında esneklik artar. Yıkıcı siyasi kültürün varlığında; yetkin çalışanların kurumu terk etmesi (Beyin göçü), etik değerlerin zayıflaması, stratejik kararların liyakat yerine ittifaklara göre alınması, yönetime duyulan güvenin azalması.

Taktiklerin Etik Boyutu Üzerine Değerlendirme: Siyasi taktikler örgütlerde her zaman etik dışı kabul edilmemektedir. Ancak etik sınırların nerde bağladığı ve hangi davranışların 'ikna' hangi davranışların 'manipülasyon' olduğunun belirlenmesi çoğunlukla gri bir alan oluşturmaktadır (Pfeffer,1992; Erdem,2010).

Etik Karar Verme Kriterleri:

- **Amaç**–Taktik bireysel çıkar için mi, yoksa ortak faydaya hizmet için mi kullanılmaktadır?
- **Şeffaflık** – Davranışlar açık ve dürüst mü, yoksa örtük ve yanıltıcı mı yürütülmektedir?
- **Zarar** – Taktik, bireyler ya da örgüt açısından doğrudan veya dolaylı zarar doğuruyor mu?
- **Uzun Vadeli Etki** – Kullanılan taktik, kurum içi ilişkiler ve örgütsel itibar üzerinde kalıcı bir olumsuz etki yaratabilir mi?

Etik Dışı Siyasi Taktiklerin Belirtileri ve Yönetmelik Önerileri: Örgütlerde siyasi taktiklerin varlığı kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak bu taktiklerin örgütsel işleyiş üzerinde yapıcı mı yoksa yıkıcı mı sonuçlar doğuracağı; büyük ölçüde kurumun sahip olduğu kültürel değerler, liderlik tarzı ve çalışanların etik duyarlılık düzeyiyle yakından ilişkilidir (Mintzberg,1983; Pfeffer,1992; Erdem, 2010). Etik dışı siyasi davranışların en belirgin göstergeleri arasında şu unsurlar öne çıkmaktadır; haksız terfi ve ödüllendirme süreçleri,bilgi

manipülasyonu ve yanlış yönlendirme, başkalarının emeğini sahiplenme, çalışanları topluluk önünde küçük düşürme.

Bu tür davranışların yaygınlaşması, örgüt içinde güven kaybına, motivasyon düşüklüğüne ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992; Yılmaz ve Taşdelen, 2019).

Yönetmel Öneriler: Etik dışı siyasi davranışların önlenmesi ve örgütsel siyasetin yapıcı bir zeminde yönetilebilmesi için yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir (Kanter,1977; Yüksel,2013; Polatçı,2014).

Objektif Performans Değerlendirme: Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde ölçülebilir, adil ve şeffaf kriterler kullanılmalıdır.

Süreç Odaklı Yönetim: Yöneticiler çalışanların yalnızca sonuçlarını değil aynı zamanda sürece yönelik katkılarını da dikkate almalıdır.

Açık İletişim ve Güven Kültürü: Adalet, şeffaflık ve güvene dayalı bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

Etik Sınırlar İçinde Politik Becerilerin Geliştirilmesi: Çalışanlara politik farkındalık ve etkileme becerileri, etik çerçevede eğilimler yoluyla kazandırılmalıdır.

Kurumsal Geri Bildirim Mekanizmaları: Siyasi davranışların yıkıcı boyuta ulaştığı durumlarda, etkili ve düzenli geri bildirim sistemleri işletilmelidir.

Bu önerilerin hayata geçirilmesi ile birlikte, örgütlerde siyasetin yapıcı bir araç olarak değerlendirilmesine katkı sağlayacak hem bireysel hem de kurumsal performans üzerinde olumlu etkiler doğuracaktır.

4.1. Örgütsel Siyasetin Sonuçları: Performans, Etik ve Psikolojik Etkiler

Örgütsel siyaset yalnızca güç bağlamında değil; aynı zamanda bireyler, gruplar ve kurumlar üzerinde çok boyutlu etkiler yaratan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu etkiler, örgütsel iklimin niteliği, liderlik tarzı ve kurum kültürüne bağlı olarak hem yapıcı hem de yıkıcı biçimde ortaya çıkabilmektedir (Mintzberg,1983; Pfeffer,1992; Yüksel,2013). Bu kapsamda örgütsel siyasetin etkileri üç düzeyde ele alınabilir: Bireysel Etkiler, Grup ve Takım Düzeyinde Etkiler, Kurumsal (Örgütsel) Etkiler

4.1.1. Bireysel Etkiler

Psikolojik Etkiler: Siyasetin bireyler üzerindeki etkileri, olumlu ve olumsuz yönleriyle farklılaşmaktadır: Politik becerisi yüksek bireylerde öz-yeterlik ve özgüven artışı, etkileme ve ikna becerilerinin gelişmesi, sosyal farkındalık ve

örgütsel duyarlılığın artması, sarar süreçlerine katılım yoluyla aidiyet hissi olumlu etkiler olarak yansırken; iş stresi ve tükenmişlik (burnout), kaygı ve belirsizlik hissi, iş doyumunun azalması, adaletsizlik algısı ve güvensizlik olumsuz etkiler olarak oartaya çıkmaktadır. Özellikle yüksek siyasallaşma düzeyine sahip kurumlarda, örgütsel sinizm ve örgütsel yabancılaşma gibi olumsuz duygusal tepkilerin yaygınlaştığı görülmektedir (Erdem,2010; Polatçı, 2014).

Kariyer Üzerine Etkiler: Kısa vadede; politik manevraları ustalıkla kullanan bireyler görünürlük kazanabilir, üst yönetimle ilişkilerini güçlendirerek terfi veya ödüllendirme süreçlerinde avantaj sağlayabilir.Uzun vadede; ancak etik dışı stratejiler güven kaybına neden olmakta ve bireyin fırsatçı olarak etkilenmesine yol açabilmektedir.

Ferris ve arkadaşlarının (2005) araştırmaları politik becerisi yüksek çalışanların performanslarının ve terfi oranlarının daha yüksek olduğunu, ancak bu etkinin etik algı ve örgütsel güven ile doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

4.1.2. Grup ve Takım Düzeyinde Etkiler

Örgütsel siyaset grup dinamikleri üzerinde hem olumsuz hem de belirli koşullarda olumlu etkiler oluşturabilmektedir. Olumsuz açıdan bakıldığında, iç klikleşme ve hizipçiliğin artması, bilgi paylaşımına azalma ve gizlilik kültürü, karar süreçlerinde gecikme ve güvensizlik, bunlar da çatışmaların artmasına, grup uyumunun azalmasına ve kolektif performansın düşmesine yol açmaktadır.Ayrıca politik ortamda bireysel çıkarların koruma eğilimine girildiğine bilgi paylaşımı ve ortak hedeflere bağlılık azalmakta, psikolojik güvenlik ortamı bozulmaktadır. Buna karşılık olumlu etkileri açısından bakıldığında da bireyleri stratejik düşünmeye, örgüt içi güç dengelerini daha iyi anlamaya ve etkili ilişkiler kurmaya yönelttiğinde, grup içinde esneklik ve uyum yeteneğini artırabildiği gözlemlenmektedir. Dolayısıyla örgütsel siyasetin grup dinamikleri üzerindeki etkisi, grubun liderlik tarzına, örgütsel adalet algısına ve üyelerin politik becerilerine bağlı olarak yıkıcı ya da işlevsel bir nitelik kazanabilmektedir. (Ferris et al., 2002; Rosen et al., 2009; Polat, 2018; Demirtaş & Biçkes, 2014; Özutku & Altındağ, 2012)

Liderin taraflı davranması ya da siyasi manipülasyonlara göz yumması, ekip içi güveni zedeleyebilir. Bu durum bazı çalışanların görüşlerinin sürekli ön plana çıkmasına, diğerinin ise bastırılmasına yol açarak katılımcı yönetim anlayışını zayıflatmaktadır (Kanter,1977; Yılmaz ve Taşdelen,2019).

4.1.3. Kurumsal (Örgütsel) Etkiler

4.3.3.1. Performans Üzerindeki Etkiler

Pozitif Yönlü Etki: Yapıcı siyaset, stratejik uyum ve rekabet avantajı sağlayabilir; politik farkındalığı yüksek çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşmada önemli katkı sunar.

Negatif Yönlü Etki: Yıkıcı siyaset kaynak israfına, karar alma süreçlerinde tıkanıklığa ve bürokratik karmaşaya yol açarak verimliliği düşürür (Pfeffer, 1992).

Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkiler: Örgütsel siyasetin örgüt kültürü üzerindeki etkileri çok boyutlu olup, hem yapıcı hem de yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Uygun biçimde yönetildiğinde örgütsel siyaset, çalışanların karar süreçlerine katılımını teşvik ederek katılımcı ve çok sesli bir örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlayabilir. Bu durum, örgüt içinde farklı bakış açılarının temsil edilmesini, stratejik düşünmenin güçlenmesini ve yönetsel esnekliğin artmasını destekler (Ferris et al., 2002; Vigoda-Gadot & Drory, 2006). Böyle bir kültürel ortamda bireyler, güç dengelerini daha bilinçli algılayarak örgütün uzun vadeli hedeflerine yönelik daha stratejik ve bütüncül bir perspektif geliştirebilirler. Ancak örgütsel siyaset kontrolsüz biçimde yoğunlaştığında, örgüt kültürü üzerinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi, bireyci ve çıkar odaklı yapılanmalar güç kazanmakta; etik değerler aşınmakta ve örgüt içinde güvensizlik, içe kapanıklık ile kutuplaşma eğilimleri artmaktadır. Bu durum, adalet algısının zayıflamasına, hizipçiliğin yaygınlaşmasına ve örgütsel bağlılığın düşmesine yol açabilmektedir (Polat, 2018; Demirtaş & Bıçkes, 2014). Dolayısıyla örgütsel siyasetin kültürel yansımaları, liderlik tarzı, örgütsel adalet algısı ve yönetsel denetim mekanizmalarının etkinliği gibi faktörlere bağlı olarak demokratik ve katılımcı bir kültürü destekleyici ya da etik erozyonla sonuçlanan bir iklimi besleyici nitelik kazanabilmektedir.

4.1.4. Etik İklim ve Güven Düzeyi

Yoğun siyasallaşma, etik iklimi zayıflatmakta ve çalışanların örgüte olan güvenini azaltmaktadır. Bu durum uzun vadede psikolojik güvenin azalmasına, inovasyon ve yaratıcılığın ise engellenmesine yol açmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992; Yüksel, 2013).

4.1.5. Stratejik Denge Gerekliği

Örgütsel siyasetin tamamen ortadan kaldırılması, mümkün olmadığı gibi, mutlak biçimde olumlanması da doğru değildir. Burada önemli olan yapıcı

ve yıkıcı siyasetin ayrımının yapılabilmesi ve stratejik yönetim aracılığıyla bu davranışların etik çerçevede dengelenebilmesidir (Mintzberg, 1983; Polatçı, 2014).

4.5.1.Yönetmel Çıkarımlar

Yöneticiler çalışanlara siyasetin etik sınırlarını öğretecek farkındalık çalışmaları yapmalıdır.

Kurumlara siyaseti bastırmak yerine, şeffaf ve adil bir kültür aracılığıyla yönetmek esastır.

Politik beceri geliştirme, örgütsel eğitim programlarına entegre edilmelidir.

5. Etik açısından Örgütsel Siyaset: Sınırlar, İkilemler ve Dönüşüm

Örgütsel siyaset, doğası gereği güç, çıkar ve etkileme süreçleriyle ilişkilidir. Bununla birlikte bu süreçler çoğu zaman etik ilkelerle kesişmekte veya çatışmaktadır. Dolayısıyla bir siyasi davranışın, etik olup olmadığını değerlendirmek, yalnızca kullanılan taktikleri değil, aynı zamanda bu taktiklerin amaçlarını ve sonuçlarını birlikte analiz etmeyi gerektirir (Pfeffer, 1992; Yüksel,2013). Bu bölümde örgütsel siyasetin etik sınırları, ikilemleri ve dönüşüm yolları kapsamlı bir biçimde ele alınacaktır.

5.1. Örgütsel Siyaset- Etik Gerilimi

Etik ve siyaset, örgütsel yaşamın iki temel ancak çoğu zaman çatışan yönünü temsil etmektedir. Etik, evrensel değerlere, adalet ilkesine ve doğruluk temelli sorumluluk anlayışına dayanırken; siyaset daha çok güç, etki ve çıkar odaklı, durumsal ve pragmatik bir nitelik taşımaktadır (Mintzberg, 1983; Erdem, 2010). Bu iki kavramın temel kaygı ve yaklaşımlarındaki farklılık, örgütsel karar süreçlerinde sıkça gerilim yaratmaktadır. Etik yaklaşım “ne doğrudur?” sorusuna yanıt ararken, siyaset “ne işe yarar?” sorusu üzerinden hareket eder. Dolayısıyla etik uzun vadeli güven, itibar ve sürdürülebilirlik odaklı bir bakış açısı sunarken, siyaset çoğu zaman kısa vadeli kazançlar veya konum avantajı elde etmeyi amaçlar. Bu durum, örgütlerde etik dışı siyasi davranışların “amaç aracı meşrulaştırır” anlayışıyla rasyonelleştirilmesine zemin hazırlamaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997).

5.2. Siyasi Davranışlarda Etik Sınırlar

Bir siyasi davranışın etik sınırlar içinde olup olmadığını değerlendirmek için literatürde üç temel soru öne çıkarılmaktadır (Brown, Treviño ve Harrison, 2005). İlk olarak, **niyet** boyutu, bireyin yalnızca kendi çıkarlarını

mı gözettiğini yoksa ortak faydayı da dikkate alıp almadığını sorgular. İkinci olarak, **araçlar** boyutu, kullanılan taktik ve yöntemlerin aldatici, manipülatif veya zarar verici nitelikte olup olmadığını inceler. Üçüncü olarak, **sonuçlar** boyutu, karar veya eylemin bireyler ve örgüt üzerindeki etkilerini ve ortaya çıkan sonuçların bireysel ve kurumsal faaliyetlerle ilişkisini değerlendirir.

Etik sınırların aşıldığını gösteren tipik göstergeler arasında; bilgi saklama veya çarpıtma, başkalarının başarısını sahiplenme, ayrımcılık, klikleşme veya dışlama, stratejik sessizlik yoluyla sorumluluktan kaçma ve gücün kötüye kullanımı veya tehdit unsurları yer almaktadır (Polatçı, 2014; Özkalp ve Kirel, 2018). Bu çerçevede, örgütlerde siyasal davranışların etik boyutu, niyet, araç ve sonuçların bütünsel olarak değerlendirilmesiyle belirlenebilir.

5.3. Etik Dışı Siyasi Davranışların Kurumsal Sonuçları

Etik dışı siyasi davranışların yaygın biçimde görüldüğü örgütlerde, zamanla bir dizi yapısal ve kültürel sorun kronik hale gelmektedir (Buchanan ve Badham, 2008). Öncelikle **kurumsal güven** zayıflamakta; çalışanlar hem üst yönetime hem de birbirlerine karşı güvensizlik geliştirmektedir. Bu durum, örgütsel dayanışmayı ve iş birliğini olumsuz yönde etkilemektedir. **Adalet algısının** zedelenmesiyle birlikte, çalışanlar terfi, ödül ve kaynak dağılımlarında tarafsızlık veya kayırmacılık olduğunu düşünmekte, bu da örgütsel bağlılık düzeyini düşürmektedir. **Çalışan bağlılığındaki** azalma, bireylerin kendilerini değersiz ve dışlanmış hissetmelerine neden olurken, **iş etiği kültürü** de giderek zayıflamakta; etik normlar, politik çıkarların gölgesinde ikinci plana itilmektedir. Sonuç olarak, bu süreçler kurumun **dış imajını** da olumsuz etkileyerek, kamuoyu ve paydaşlar nezdinde kurumsal itibara zarar vermektedir (Buchanan ve Badham, 2008).

5.4. Etik Liderlik ve Siyasal Davranış

Etik liderlik, siyasetin yıkıcı etkilerini azaltan en önemli mekanizmalardan biridir. Etik lider, yalnızca doğru olanı yapmakla kalmaz aynı zamanda çevresine etik değerleri aşılar, güven tesis eder. Etik liderliğin varlığında siyasi davranışlar 'kontROLSÜZ GÜÇ' olmaktan çıkar, liyakat temelli rekabeti destekler. Bu bağlamda etik lider, hem karar alma süreçlerinde şeffaflık ve hakkaniyeti gözetir hem de örgüt üyelerine rol model olarak etik davranış standardını yaygınlaştırır. Brown, Trevino ve Horison'un (2005) bulgularına göre, etik liderliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışan bağlılığı ve psikolojik güven artmaktadır.

Etik liderliğin bulunduğu örgütlerde, araştırmalar etik liderliğin örgütsel bağlılığını ve psikolojik güvenini artırarak, çalışanların politik süreçlerde

kendilerini daha güvende hissetmelerini sağladığını göstermektedir (Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh, 2011). Diğer taraftan yapılmış başka bir çalışmada, Akdoğan ve Demirtaş (2014) etik liderliğin örgütsel güveni artırdığını ve çalışanların olumsuz siyasal algılarını azalttığını ortaya koyulmuştur. Benzer şekilde, Yıldız (2016) etik liderliğin çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirdiğini ve adalet algısını pekiştirdiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda etik liderlik, yalnızca bireysel davranışların yönlendirilmesinde değil, aynı zamanda örgütsel siyasetin yapıcı çerçevede sürdürülmesinde de etkili bir role sahiptir.

5.5. Siyaseti Dışlamak Değil, Dönüştürmek

Örgütsel siyaset, ortadan kaldırılması gereken bir tehdit değil; etik çerçevede yönetilmesi gereken bir gerçekliktir. Etik normlarla uyumlu biçimde yönetildiğinde siyaset; kurumsal öğrenmeyi hızlandırabilir, stratejik uyumu artırabilir, daha katılımcı ve kapsayıcı karar süreçleri ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla mesele, siyaseti bastırmak değil etik liderlik, adil sistemler ve şeffaf kültür aracılığıyla dönüştürmektir (Pfeffer,1992; Polatçı, 2014). Nitekim literatürde de siyasetin dönüştürücü potansiyeline dikkat çekilmektedir. Örgütsel siyasetin, etik liderlik, adil performans değerlendirme sistemleri ve şeffaf örgüt kültürü aracılığı ile yönlendirilmesi, siyasetin yıkıcı boyutlarını dengeleyerek, yapıcı bir işlem kazanmasını mümkün kılar (Gandz, Murray, 1980). Bu bağlamda mesele siyaseti yok etmek değil, onun doğasında bulunan güç ilişkilerini etik normlar çerçevesine dönüştürerek, örgütsel etkinlik ve çalışan refahına hizmet eden bir mekanizma haline getirmektir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu kitap bölümü boyunca örgütsel siyaset olgusu çok boyutlu bir perspektiften ele alınmıştır. Kavramın tanımları teorik yaklaşımlar, siyasi taktiklerin sınıflandırılması, bireysel ve kurumsal etkileri ile etik boyutu kapsamlı bir biçimde tartışılmıştır. Elde edilen temel bulguları kısaca özetlemek gerekirse; Örgütsel siyaset, bireylerin güç ve çıkar mücadelesi çerçevesinde ortaya çıkan karmaşık bir sosyal süreçtir (Pfeffer, 1992). Siyasi davranışlar, bireylerin örgüt içindeki konumlarını güçlendirme, kaynaklara erişim sağlama ya da karar süreçlerini etkileme amacıyla başvurdukları bilinçli stratejilerdir (Mintzberg,1983). Bu davranışların bir kısmı yapıcı sonuçlar doğururken, bir kısmı yıkıcı ve etik dışı sonuçlara yol açabilmektedir (Ferris vd.,2005). Kurumlar için temel mesele, siyaseti bastırmak değil, aksine onu şeffaf, yönetilebilir ve etik temelli bir çerçeveye oturtmaktır (Yıldız 2018; Polat, 2020).

6.1. Örgütsel Siyasetin Yönetimi İçin Stratejik Öneriler

Etkin bir örgütsel siyaset yönetimi hem yapısal hem de kültürel boyutta önlemler gerektirir. Literatür ve uygulama ışığında beş stratejik öneri öne çıkmaktadır:

Etik ve adil Liderlik Geliştirme: Etik ve tarafsız liderler siyasi davranışların yozlaşmasını engelleyerek örgüt kültürünü olumlu yönde dönüştürürler. Bu bağlamda etik rol modeller, çalışanların bağlılık ve güven düzeyini yükseltmektedir (Koçel, 2021).

Açık ve Şeffaf İletişim Kanalları Kurma: Bilgi saklama ve manipülasyonun önlenmesi, güven temelli bir iletişim sisteminin kurulması ile mümkündür. Şeffaf iletişim ortamı, yıkıcı siyasi davranışların en önemli panzehirlerinden biridir (Robbins ve Judge, 2019).

Liyakat ve objektif Performans Sistemleri: Terfi ödüllendirme süreçlerinin adil ve liyakate dayalı biçimde yürütülmesi, çalışanların adalet algısını güçlendirmekte ve yıkıcı siyasetin cazibesini azaltmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007; Aytaç, 2019).

Politik Becerilerin Geliştirilmesi: Çalışanlara ikna, uzlaşma, çıkar dengesi kurma gibi politik becerilerin kazandırılması, örgütsel etkinliği artırır. Ancak bu becerilerin mutlaka etik normlar çerçevesinde öğretilmesi gerekir (Karadal, 2017).

Kurumsal Değerlerin ve Etik Kodların Güçlendirilmesi: Siyasi davranışlara ilişkin etik sınırların belirlenmesi, açık kurumsal nöroların oluşturulması ve etik dışı davranışlara yaptırım uygulanması, uzun vadede örgüt kültürünü korur (Eren, 2013).

6.2. Örgütsel Siyasetin Geleceği: Dönüşüm ve Dijitalleşme

Günümüzde örgütsel siyasetin geleceği dijitalleşme ve değişen çalışma modelleri bağlamında yeniden şekillenmektedir. Yüz yüze etkileşimlerin azalması ile birlikte, siyaset artık dijital ortamlara kaymaktadır. Çevrimiçi toplantılar, e-posta trafiği ve sanal koalisyonlar, yeni türden bir dijital siyaseti beraberinde getirmektedir (Cascio ve Montealegre, 2016). İnsan kaynakları analitiği ve veri temelli karar sistemleri, subjektif etkileri sınırlayarak şeffaflığı artırabilir. Ancak aynı zamanda ‘veri manipülasyonu’ da yeni bir siyasi araç haline gelebilir (Belanger ve Crossler, 2011). Z kuşağı başta olmak üzere yeni nesil çalışanlar, daha şeffaf, etik ve katılımcı bir kurumsal kültür talep etmektedir. Bu da kurumları, yapıcı siyaseti destekleyen bir yönetim modeline yöneltmektedir (Twenge, 2010; Yıldız, 2018). Sonuç olarak, örgütsel siyaset yok edilmesi gereken bir olgu değil; anlaşılması, yönetilmesi ve etik normlarla

uyumlu hale getirilmesi gereken bir gerçekliktir. Siyaset; bastırıldığında yer altına çekilir, görmezden gelindiğinde yozlaşır, etik ve stratejik biçimde yönlendirildiğinde ise kurumsal avantaja dönüşür (Polat,2020). Dolayısı ile örgütler, siyasi davranışlara net sınırlar koyarken, aynı zamanda gelişimi destekleyen bir yapı inşa etmelidir. Böylece hem çalışanların potansiyeli açığa çıkarılabilir hem de kurumsal bütünlük ve sürdürülebilir başarı garanti altına alınabilir.

Kaynakça

- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel güven üzerindeki etkisi: Algılanan örgütsel politika düzeyinin aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 223–236.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics. *Academy of Management Review*, 4(1), 77–83.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Aytaç, S. (2019). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel dedikodu ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 95–118.
- Béanger, F., & Crossler, R. (2011). Privacy in the digital age: A review of information privacy research in information systems. *MIS Quarterly*, 35(4), 1017–1041.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bolat, T., & Toprak, M. (2015). *Örgütlerde siyaset ve yönetim uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080–1109.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 441–470.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. London: Sage.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.

- Demirtaş, Ö., & Biçkes, D. M. (2014). *Örgütsel siyaset algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma*. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 45–62.
- Erdem, F. (2010). *Örgütsel davranışta etik sorunlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdem, F., & Dikmetaş, E. (2009). Örgütlerde politika davranışları ve sonuçları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 231–246.
- Erdem, M., & Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 83–96.
- Eren, E. (2013). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferris, G. R. (1989). Politics in organizations: Theory and research considerations. *Journal of Management*, 15(2), 131–145.
- 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). Oxford: Elsevier.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2002). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Ferris, G. R., D. D. Frink, T. A. Bechr, & D. C. Gilmore. (1995). Political fairness and fair politics: The conceptual integration of divergent construct. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support* (pp. 25–50). London: Quorum Books.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447–488.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116.
- 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). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237–251.
- Gilpin, D. R. (2010). Organizational image construction in a fragmented online media environment. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 265–287.
- Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? *Journal of Management*, 31(3), 464–481.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504.
- J. Gunn, & S. Chen. (2006). A micro-political perspective of strategic management. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics* (p. 212). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 57(2), 197–216.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Karadal, H. (2013). *Örgütsel davranışta güç ve politika*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karadal, H. (2017). Örgütlerde siyasal davranış ve etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 45–60.
- Karacioğlu, F., & Kâhya, C. (2011). İmaj yönetimi ve örgütsel sonuçları. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(3–4), 87–104.
- Kassing, J. W. (2001). From the look of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442–470.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2021). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Özen, J., & Kalemci, R. A. (2012). Örgütsel politika algısı ve iş tatmini ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 339–352.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Özkul, E., & Bilgili, B. (2016). İçsel pazarlama, ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi açısından insan kaynakları. In *Turizm işletmelerinde in-*

- san kaynakları yönetimi ve uygulamaları* (pp. 3–21). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Peteraf, M. A. (2013). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it and others don't*. Harper Business.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2015). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, S. (2018). *Örgütsel siyaset algısı ve çalışan davranışları arasındaki ilişkiler*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14(1), 95–112.
- Polat, M. (2020). Örgütsel siyasetin yönetiminde etik yaklaşımlar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 233–250.
- Polatçı, S. (2014). *Algılanan örgütsel politika ile iş tatmini arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü*. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 28(3), 63–86.
- Polatçı, Ş. (2014). Örgütsel siyasetin yönetim ve performans üzerindeki etkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 75-98.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211–220
- Roskin, M. G., R. L. Cord, J. A. Medeiros, W. S. Jones: *Political Science: An Introduction*, 11th Edition, US, Pearson, 2010.
- Sabine, G. H.: *A History of Political Theory*, Illinois, Dryden Press, 1961, s.3-5.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tınaz, R. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sözen, C. (2017). Örgütlerde güç, politika ve çatışma. *Beta Yayıncılık*.

- Sözen, C., & Basım, H. N. (2016). Örgütsel davranışta politik davranışlar. *Beta Yayıncılık*.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- V.e.Schein, “Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality”, *The Academy of Management Review*, Vol.2. No.1, 1977, s. 66
- 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(5), 571–591.
- Vigoda, E. (2003). Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vigoda, E. ve A. Cohen (2002), “Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study”, *Journal of Business Research*, 55, 311–324.
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). *Handbook of organizational politics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vigoda-Gadot, E., Y. DryzinAmit: “Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites”, Eds. by., Eran Vigoda-Gadot, Amos Drory, *Handbook of Organizational Politics*, UK, Edward Elgar Publishing, 2006, s.3-15
- Yıldız, K. (2016). Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 187-210.
- Yıldız, S. (2013). Bilgi paylaşımının önündeki engeller: Bilgi saklama davranışı üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 169-190.
- Yıldız, S. (2018). Örgütsel siyasetin çalışanlar üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 456–478.
- Yılmaz, M. K., & Taşdelen, A. (2019). Örgütsel politika algısı ve iş performansı ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 143–162.
- Yuki, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yüksel, Ö. (2013). *Örgütsel davranış*. Gazi Kitabevi.
- Zaccaro, S. J. (Ed.). (2016). *The Oxford handbook of leadership*. Oxford University Press.