Çalışanların Kararlara Katılımı ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi¹

Relationship Between Employee's Participative Decision Making And Perception Of Organizational Politics

Yunus BIYIK

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
yunusbiyik@gazi.edu.tr

Pelin ERDEN

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
pelinerden@gazi.edu.tr

Enver AYDOĞAN

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
aydogan@gazi.edu.tr

Özet

Bu çalışma, çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma Tokat ili ve ilçelerinde yer alan toplam 11 belediyede, kadrolu memur statüsünde çalışan 178 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda kararlara katılım ve örgütsel politika algısı değişkenleri arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kararlara katılım düzeyinin yaş ve medeni durum bakımından farklılaşmadığı; cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvan grupları arasında farklılıkların olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Örgütsel politika algısının ise cinsiyet ve medeni durum açısından farklılık göstermediği; yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvan açısından ise farklılaştığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kararlara Katılım, Örgütsel Politika, Örgütsel Politika Algısı.

Abstract

This study aims to reveal the relationship between employee's participative decision making and perception of organizational politics. In a total of 11 municipalities all located in Tokat province and districts, 178 staff working in the permanent civil servants participated to research. A result of research it was found a negative weak correlation among the perception of organizational politics and participative decision making variables. Findings were obtained that the level of participative decision making did not differ in terms of age and marital status, there are differences between groups of gender, education level, tenure of office and titles.

Keywords: Participative Decision Making, Organizational Politics, Perception of Organizational Politics.

¹ Bu çalışmanın genişletilmiş özeti 25-30 Ağustos 2015 tarihleri arasında Macaristan'da gerçekleştirilen 7. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulmuştur.

1. Giriş

Örgütsel yaşamda politika algısı, işgörenler açısından gizemi ve potansiyel yararları yönüyle her zaman ilgi çekici olmuştur. Politika sadece özel sektör örgütlerinde değil, kamu örgütlerinde de çalışanlar tarafından rekabet üstünlüğü kazanmak için kullanılmaktadır (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010:194). Örgütlerdeki politikanın varlığı çalışanların algılarıyla anlaşılabilir. Şöyle ki; örgütsel politika algısı, işyerinde çalışanların iş arkadaşları ve üstlerinin davranışlarını politik olarak nitelendirmelerinin derecesidir. Ferris ve arkadaşlarının (1994:6) çalışması, çalışanların işyerindeki olayları anladıklarında ve olaylar üzerinde kontrol hissine sahip olduklarında örgütsel politikadan daha az etkileneceklerini göstermiştir. Benzer şekilde Witt (1995:217)'in çalışmasında da yöneticilerin katılımcı karar verme sayesinde astlarının olayları kavrama ve kontrol hislerini artıracığı ileri sürülmüştür. Bu varsayımdan hareketle çalışmada, çalışanların kararlara katılımı ile örgütsel politika algıları arasında bir ilişkinin olup olmadığı; çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algılarının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. Kararlara Katılım

Karar, “Aralarında bir seçim yapma zorunluluğu olan seçeneklerden birini seçme edimi ve bu edimin sonucu.” olarak tanımlanmaktadır. Karar verme ise bir problemin tespit edilmesi, probleme ait bilgilerin toplanması, bu bilgilerin çözümü ve yorumlanması, çözüm yollarının gösterilmesi ve en uygun çözümün seçilmesi eylemidir (Tutar, 2013:41). Öte yandan katılım, bireyler, gruplar ve hissedarların çıkarlarını doğrudan (kişisel) veya dolaylı (temsilciler veya kurumlar aracılığıyla) güvenceye almak veya karar sürecine katkıda bulunmak için olası eylemler arasında kendi kendilerine belirlemiş oldukları alternatif seçenekleri karar sürecine dahil etmeleridir (Heller vd., 1998:42). Diğer bir ifadeyle katılım, bir yönetici ile bir çalışanın, ya da bir yönetici ile çalışanlardan oluşan bir grubun ortaklaşa karar vermesidir (Locke vd., 1987:66). Kararlara katılım veya katılımcı karar alma ise, genellikle yöneticinin inisiyatifinde ve sorumluluğunda olan kararlara astların katılımı anlamına gelir (Edwards, 2002:77). Kararlara katılımda, örgüt üyelerinin karar verme sürecine katılması ve kimi zaman kararı başlatmaları söz konusudur. Davranış bilimleri ve demokratik liderlik anlayışının ortaya çıkardığı kararlara katılım kavramı, örgütte çalışanların moral düzeyini artıran ve alınan kararlara karşı muhtemel olumsuz tepkileri azaltan bir süreç olarak ifade edilebilir (Can, 2005:321).

3. Örgütsel Politika

Örgütsel politikanın tanımı, yapısı ve kapsamıyla ilgili olarak yazında tam bir uzlaşma veya fikir birliği olduğu söylenemez. Nitekim Kacmar ve Baron (1999:2)'un örgütsel politika alanının durumu üzerine yaptıkları çalışmada, 1981 ile 1999 yılları arasında yayınlanan 50'nin üzerinde makale incelenmiş ve bu makalelerin küçük bir kısmında örgütsel politika makro boyutta (bölüm veya alt birim seviyesinde), büyük çoğunluğu ise mikro boyutta (bireysel düzeyde) ele alınmıştır. Öte yandan örgütsel politikayla ilgili ilk çalışmalarda olumsuz bakış açısı daha sonraki araştırmaları şekillendirmiştir. Örneğin örgütsel politika, kişisel çıkarlara hizmet eden, gayrimeşru ve genellikle örgüte ya da üyelerine zarar veren faaliyetler olarak tanımlanmıştır (Landells ve Albrecht, 2013:357). Örgütsel politika örgütün genel verimliliği ve etkinliği için

potansiyel bir tehdit olabilir. Örgütsel politika karar verme sürecine girdiği zaman çıkan kararlar olumsuz yönde etkilenebilir. Örneğin, bir çalışan daha nitelikli bireyler üzerinde yüksek sorumluluk içeren bir pozisyona terfi ettirildiği zaman rekabete yönelik yürüttüğü kişisel saldırılar kendi itibarına zarar verebilir, dolayısıyla örgüt için çıktılar potansiyel olarak daha az işlevsel olabilir (Kacmar vd., 1999:385). Diğer taraftan örgütlerdeki politik perspektif, örgüt üyelerinin örgütsel kararları güç kullanımı veya güç kullanmak için kullandıkları güç birliği, gündem takibi, zamanlama taktikleri, dış danışmanlık kullanımı, pazarlık ya da müzakere ve bilginin kullanımı ve manipülasyonu ile ilgili taktikler yoluyla etkilemesi ile ilgilidir (Elbanna, 2016: 212).

Örgütsel politika kavramı, genellikle örgütlerdeki bireylerin olumlu yönde sonuçlar (örneğin artışlar, terfiler) elde etmek ya da olumsuz sonuçlardan (örneğin kaynakların kaybı) kaçınmak için uygulanan etkileme süreçlerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Bozeman vd., 2001:486). Örgütsel politikanın yaygın olarak kullanılan iki tanımı vardır. Bir görüşe göre örgütsel politika, işyerinde uygulanan bir etkileme sürecidir ve sosyal davranışın oldukça genel bir kümesini içerir (Cropanzano vd., 1997:160-161). Politika örgütün temel işleyişine katkıda bulunabilecek geniş ve etkili sosyal bir araçtır. Bu tanım örgütsel politikanın, koşullara bağlı olarak işlevsel veya işlevsiz olabileceğini ifade etmektedir. Ancak daha yaygın bir görüş ise politikayı daha dar kapsamlı olarak şöyle tanımlamaktadır; örgütsel politika davranış ile sınırlıdır, kısa veya uzun dönemde kişisel çıkarları maksimize etmek için stratejik olarak tasarlanır (Cropanzano vd., 1997:160-161). Örgütleri politik bir arena olarak niteleyen Mintzberg (1985:134)'e göre politika, örgütlerdeki birçok etkileme sistemlerinden (otorite sistemi, ideoloji sistemi, uzmanlık sistemi, politik sistem) birini oluşturur. Politik sistem gücün teknik açıdan gayri meşru (kurallara aykırı) olarak yansıtılmasıdır. Diğer bir deyişle politik olarak adlandırılan davranış, ne biçimsel yetkiye dayalı, ne yaygın olarak kabul gören, ne de resmen onaylıdır. Politik davranış, çoğunlukla bireyleri veya grupları resmi otoriteye, kabul gören ideolojiye ve/veya onaylı uzmanlığa karşı veya birbirlerine karşı durmaya iten, genellikle ayrıştırıcı ve çatışmalıdır.

Örgütsel politika algısı ise, kendi kendine hizmet etme niyetindeki davranışları yorumlamayı içeren ve iş arkadaşları ve amirlerle karakterize edilen iş çevresi hakkında bireylerin öznel değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ferris vd., 2000:90). Diğer bir deyişle örgütsel politika algısı, çalışanların işyerinde iş arkadaşları ve amirlerinin sergiledikleri davranışları algılamaları veya örgütlerini politik olarak nitelemelerinin derecesini ifade etmektedir. Örgütsel politika algısı sonuçları psikoloji, tutum ve davranış olmak üzere üç kategoriye ayrılabilir. Araştırmacılar örgütsel politika algısının iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işe cezbolmayı azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır. Genel olarak ilgili araştırmaların çoğu örgütsel politika algısının olumsuz etki doğuracağını göstermektedir (Rong ve Cao, 2015:434).

4. Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, kararlara katılım ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırma, belediye çalışanlarının kararlara katılım düzeyleri ve örgütsel politika algısını tespit ederek, bu algının demografik değişkenler açısından farklılıklarını ortaya koymaktadır. Araştırma, kararlara katılım ve örgütsel politika algısının birlikte ele alındığı çalışmaların uluslararası yazında sınırlı

sayıda olması, ülkemizde ise akademik yazında araştırma yapılmamış olması açısından dikkat çekicidir. Bu çalışmanın, ülkemizdeki kararlara katılım ve örgütsel politika algısı ile ilgili akademik çalışmaları teşvik edeceği düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

4.2.1. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada verileri toplamak için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvan soruları bulunmaktadır. İkinci bölümünde, belediye çalışanlarının kararlara katılım atmosferi hakkındaki algılarını ve katılıma yönelik tutumlarını ölçmek için Stale ve Vogel (1997)'in geliştirdiği, Cihangiroğlu (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geçerlilik güvenilirlik analizi yapılan "Katılım Atmosferi ve Katılıma Yönelik Tutum Ölçekleri" kullanılmıştır. Çalışanların katılım atmosferine ilişkin algıları ve katılıma yönelik tutumları 5'er ifade ile ölçülmüştür. Ölçekte, örnek olarak "İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır.", "Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir.", "Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar." gibi yargı ifadeleri yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, belediye çalışanlarının örgütsel politika algısını değerlendirmek amacıyla, Kacmar ve Ferris (1991)'in geliştirdiği, Mohan-Bursalı (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geçerlilik güvenilirlik analizi yapılan "Örgütsel Politika Algısı Ölçeği" (POPS: Perceptions of Organizational Politics Scale) kullanılmıştır. Ölçekte, örnek olarak "...kimin yükseleceğini liyakatten (yeterlilik) ziyade adam kayırmacılık belirler.", "...yaptığınız işin kalitesine bakılmaksızın, herkesle iyi geçinerek işlerinizi yürütebilirsiniz", "...terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar adildir, adil olmayan konu, üstlerin bu politikaları uygulama yöntemleridir." gibi yargı ifadeleri yer almaktadır. Ölçeklerdeki yargı ifadeleri 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir (1=Hiç katılmıyorum, 2= Az katılıyorum, 3= Kısmen katılıyorum, 4= Oldukça katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum).

4.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Tokat ili ve ilçe merkezlerindeki belediyelerin kadrolu memur statüsünde çalışan 252 personel oluşturmaktadır. Almus, Artova, Başçiftlik, Erbaa, Niksar, Pazar, Sulusaray, Tokat, Turhal, Yeşilyurt ve Zile belediyelerinde Ocak-Şubat 2015 tarihleri arasında, belirlenen örneklem grubuna bizzat ulaşılarak, her bir belediye başkanlığından ayrı ayrı izin alınmak suretiyle anketler elden dağıtılmış ve daha sonraki günlerde geri toplanmıştır. Bu şekilde dağıtılan 300 adet anket formunun 214 tanesi geri dönmüş, bazı soruların katılımcılar tarafından boş bırakılmış olması sebebiyle 29 anket formu değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ayrıca uç değerler analizi sonucunda 7 anket formu analizden çıkarılmış ve son olarak 178 anket formu analize tabi tutulmuştur. Dolayısıyla örneklemin evrenin yaklaşık %70,6'sını temsil ettiği ifade edilebilir.

4.2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma, kararlara katılım ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel hipotezleri ve alt hipotezleri aşağıda sıralanmıştır;

H₁: Katılım atmosferi algısı ile örgütsel politika algısı arasında ilişki vardır.

H₂: Katılıma yönelik tutum ile örgütsel politika algısı arasında ilişki vardır.

H₃: Örgütsel politika algısı, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Örgütsel politika algısı, yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Örgütsel politika algısı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Örgütsel politika algısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Örgütsel politika algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Örgütsel politika algısı, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{3f}: Örgütsel politika algısı, unvana göre farklılık göstermektedir.

H₄: Kararlara katılım, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Kararlara katılım, yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Kararlara katılım, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Kararlara katılım, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{4d}: Kararlara katılım, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{4e}: Kararlara katılım, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{4f}: Kararlara katılım, unvana göre farklılık göstermektedir.

4.2.4. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Anket yöntemi ile elde edilen veriler, IBM SPSS 18 paket programında değerlendirilmiştir. Araştırmada öncelikle kullanılan ölçekler için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlikleri değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin veriler, frekans analizleri ve yüzdesel değerler ile açıklanmıştır. Araştırma hipotezlerine dair verilerin analiz edilmesinde, Pearson korelasyon tekniği, bağımsız t-test analizi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak değerlendirilmiştir.

5. Bulgular

5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri ve yüzdesel değerleri aşağıdaki tablo yardımıyla açıklanmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	33	18,5
	Erkek	145	81,5
	Toplam	178	100
Medeni Durum	Evli	145	81,5
	Bekâr	33	18,5
	Toplam	178	100
Yaş	20-30	38	21,3
	31-40	52	29,2
	41-50	57	32,0
	51-60	29	16,3
	61 ve üstü	2	1,1
	Toplam	178	100
Eğitim Durumu	İlkokul	2	1,1
	Ortaokul	4	2,2
	Lise	57	32,0
	Yüksek Okul	68	38,2
	Fakülte	41	23,0
	Yüksek Lisans	6	3,4
	Toplam	178	100
Hizmet Süresi	1-5 yıl	56	31,5
	6-10 yıl	22	12,4
	11-15 yıl	17	9,6
	16-20 yıl	23	12,9
	21 yıl ve üzeri	60	33,7
	Toplam	178	100
Unvan	Alt kademe yönetici	9	5,1
	Orta kademe yönetici	22	12,4
	Üst kademe yönetici	15	8,4
	Yönetici olmayan personel	132	74,2
	Toplam	178	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan belediye çalışanlarının %18,5’i kadın, %81,5’i ise erkektir. Buna göre Tokat’taki belediyelerde daha çok erkek çalışanların tercih edildiği ve kadın çalışan sayısının erkek çalışanlara kıyasla daha az olduğu görülmektedir. Çalışanların %81,5’i evli, %18,5’i ise bekârdır. Araştırmaya katılanların %21,3’ü 20-30 yaş aralığında, %29,2’si 31-40 yaş aralığında, %32’si, 41-50 yaş aralığında, %16,3’ü, 51-60 yaş aralığında ve %1,1’i, 61 ve üzeri yaş aralığındadır. Buna göre en fazla katılımın 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların, %1,1’i ilkökul, %2,2’si ortaokul, %32’si lise, %38,2’si yüksekokul, %23’ü fakülte ve %3,4’ü yüksek lisans mezunudur. Çalışanların büyük çoğunluğu lise ve üzerinde eğitim düzeyindedir. Araştırmaya katılan çalışanların %31,5’i 1-5 yıl, %12,4’ü 6-10 yıl, %9,6’sı, 11-15 yıl, %12,9’u, 16-20 yıl, %33,7’si ise 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Buna göre araştırmaya katılan belediye çalışanların büyük çoğunluğunun tecrübeli olduğu görülmektedir. Katılımcıların %5,1’i alt kademe yönetici, %12,4’ü orta kademe yönetici, %8,4’ü üst kademe yönetici ve %74,2’si yönetici olmayan personeldir. Bu oranlara göre araştırmaya büyük çoğunlukla yönetici olmayan personeller katılmıştır.

5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri ve Toplam Puanları

Araştırmada kullanılan kararlara katılım ölçeğinin güvenilirlik katsayıları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Kararlara Katılım Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları
<i>Katılım Atmosferi Algısı</i>	5	.870
<i>Katılıma Yönelik Tutum</i>	5	.812
Ölçeğin Geneli	10	.803

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılım atmosferi algısı boyutunun cronbach alfa değeri .870, katılıma yönelik tutum boyutunun cronbach alfa değeri .812 ve ölçeğin genelinin cronbach alfa değeri ise .803’ dur.

Tablo 3: Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
<i>Örgütsel Politika Algısı</i>	31	.862

Tablo 3’de görüldüğü gibi örgütsel politika algısı ölçeğinin genelinin cronbach alfa değeri .862’dir. Her iki ölçeğin de güvenilirlik değerlerinin yüksek ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Ölçeklerin Toplam Puanları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Kararlara Katılım Ölçeği	178	10,00	50,00	37,427	,70916
Örgütsel Politika Algısı Ölçeği	178	31,00	155,00	95,2816	,62323

Kararlara katılım ölçeğinde toplam 10 madde bulunmaktadır. Katılımcıların bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puan 50,00; en düşük puan 10,00’dır. Bu araştırmada katılımcıların kararlara katılım ölçeğinden elde ettikleri ortalama puan 37,427 olarak hesaplanmıştır (Tablo 4). Bu puan katılımcıların kararlara katılım düzeyinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel politika algısı ölçeğinde ise toplam 31 madde bulunmaktadır. Katılımcıların bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puan 155,00; en düşük puan 31,00'dır. Bu araştırmada katılımcıların örgütsel politika algısı ölçeğinden elde ettikleri ortalama puan 95,2816 olarak hesaplanmıştır (Tablo 4). Bu puan katılımcıların örgütsel politika algısının ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir.

5.2. Kararlara Katılım ile Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Öncelikle kararlara katılım ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki olup olmadığını görmek amacıyla yapılan analizin sonucu aşağıda Tablo 5'de yer almaktadır. Analiz sonucuna göre kararlara katılım ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r = -,019$).

Tablo 5: Kararlara Katılım ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

		Örgütsel Politika Algısı	Kararlara Katılım
Örgütsel Politika Algısı	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	-,019
	<i>Sigma (2 yönlü)</i>		,797
	<i>Kareler Toplamı ve Çapraz Değerler</i>	68,749	-1,517
	<i>Kovaryans</i>	,388	-,009
	<i>Toplam</i>	178	178
Kararlara Katılım	<i>Pearson Korelasyon</i>	-,019	1
	<i>Sigma (2 yönlü)</i>	,797	
	<i>Kareler Toplamı ve Çapraz Değerler</i>	-1,517	89,016
	<i>Kovaryans</i>	-,009	,503
	<i>Toplam</i>	178	178

Tablo 6'de görüldüğü gibi katılım atmosferi algısı ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r = -,066$). Buna göre Hipotez 1 (H_1 : Katılım atmosferi algısı ile örgütsel politika algısı arasında ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

Tablo 6: Katılım Atmosferi Algısı ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

		Örgütsel Politika Algısı	Katılım Atmosferi Algısı
Örgütsel Politika Algısı	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	-,066
	<i>Sigma (2 yönlü)</i>		,382
	<i>Kareler Toplamı ve Çapraz Değerler</i>	68,749	-7,935
	<i>Kovaryans</i>	,388	-,045
	<i>Toplam</i>	178	178
Katılım Atmosferi Algısı	<i>Pearson Korelasyon</i>	-,066	1
	<i>Sigma (2 yönlü)</i>	,382	
	<i>Kareler Toplamı ve Çapraz Değerler</i>	-7,935	210,324
	<i>Kovaryans</i>	-,045	1,188
	<i>Toplam</i>	178	178

Tablo 7'de katılıma yönelik tutum ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = ,059$). Dolayısıyla Hipotez 2 (H_2 : Katılıma yönelik tutum ile örgütsel politika algısı arasında ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

Tablo 7: Katılıma Yönelik Tutum ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

		Örgütsel Politika Algısı	Katılıma Yönelik Tutum
Örgütsel Politika Algısı	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	,059
	<i>Sigma (2 yönlü)</i>		,431
	<i>Kareler Toplamı ve Çapraz Değerler</i>	68,749	4,900
	<i>Kovaryans</i>	,388	,028
	<i>Toplam</i>	178	178
Katılıma Yönelik Tutum	<i>Pearson Korelasyon</i>	,059	1
	<i>Sigma (2 yönlü)</i>	,431	
	<i>Kareler Toplamı ve Çapraz Değerler</i>	4,900	98,942
	<i>Kovaryans</i>	,028	,559
	<i>Toplam</i>	178	178

5.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Politika Algısı ve Kararlara Katılım Arasındaki Farklara Yönelik Bulgular

Araştırmada belediye çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi ve unvandan oluşan demografik özelliklerine göre örgütsel politika algısı ve kararlara katılım düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 8’de katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel politika algısı ortalamaları görülmektedir. Örgütsel politika algısının en yüksek 41-50 yaş grubunda, en düşük ise 61 yaş üstü grubunda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 3a (H_{3a} : Örgütsel politika algısı, yaşa göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir. Cinsiyet ve medeni duruma göre ise örgütsel politika algısının farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre Hipotez 3b (H_{3b} : Örgütsel politika algısı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.) ve Hipotez 3c (H_{3c} : Örgütsel politika algısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir. Eğitim durumuna göre ise örgütsel politika algısının en fazla ortaokul mezunu katılımcılarda ve en düşük yüksek lisans mezunu katılımcılarda olduğu görülmektedir. Buna göre Hipotez 3d (H_{3d} : Örgütsel politika algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir. Hizmet süresine göre örgütsel politika algısının en fazla olduğu grup 11-15 yıl arası ve en az olduğu grup da 16-20 yıl arası hizmeti olan çalışanlardır. Dolayısıyla Hipotez 3e (H_{3e} : Örgütsel politika algısı, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir. Unvan bakımından örgütsel politika algısının karşılaştırılması durumunda en yüksek grubun üst kademe yöneticilerin ve en düşük grubun ise alt kademe yöneticilerin olduğu görülmektedir. Buna göre Hipotez 3f (H_{3f} : Örgütsel politika algısı, unvana göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Politika Algısı ile Demografik Değişkenler Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Yaş	20-30 yaş	38	3,0611	,46401	,07527	2,9086	3,2136
	31-40 yaş	52	2,9696	,61824	,08573	2,7975	3,1417
	41-50 yaş	57	3,2383	,71764	,09505	3,0478	3,4287
	51-60 yaş	29	2,9666	,57907	,10753	2,7464	3,1869
	61 yaş üstü	2	2,8710	,72992	,51613	3,6871	9,4290
	Toplam	178	3,0736	,62323	,04671	2,9814	3,1658
Cinsiyet	Kadın	33	3,1075	,54414	,09472	2,9146	3,3005
	Erkek	145	3,0659	,64133	,05326	2,9606	3,1711
	Toplam	178	3,0736	,62323	,04671	2,9814	3,1658
Medeni Durum	Evli	145	3,0710	,62843	,05219	2,9678	3,1741
	Bekar	33	3,0850	,60917	,10604	2,8690	3,3010
	Toplam	178	3,0736	,62323	,04671	2,9814	3,1658
Eğitim Durumu	İlkokul	2	2,9839	,15967	,11290	1,5493	4,4184
	Ortaokul	4	3,2661	,47874	,23937	2,5044	4,0279
	Lise	57	2,9253	,68893	,09125	2,7425	3,1081
	Yüksekokul	68	3,1414	,53466	,06484	3,0119	3,2708
	Fakülte	41	3,2124	,66634	,10407	3,0021	3,4228
	Yüksek Lisans	6	2,6667	,45376	,18525	2,1905	3,1429
	Toplam	178	3,7427	,70916	,05315	3,6378	3,8476
Hizmet Süresi	1-5 yıl arası	56	3,0415	,57484	,07682	2,8875	3,1954
	6-10 yıl arası	22	2,9663	,54074	,11529	2,7265	3,2060
	11-15 yıl arası	17	3,5389	,58630	,14220	3,2374	3,8403
	16-20 yıl arası	23	2,9201	,75124	,15664	2,5952	3,2449
	21 yıl üstü	60	3,0699	,61041	,07880	2,9122	3,2276
	Toplam	178	3,0736	,62323	,04671	2,9814	3,1658
Unvan	Alt kad. yön.	9	2,7025	,51506	,17169	2,3066	3,0984
	Orta kad. yön.	22	2,8666	,60179	,12830	2,5997	3,1334
	Üst kad. yön.	15	3,2409	,53838	,13901	2,9427	3,5390
	Yön. olm. per.	132	3,1144	,63090	,05491	3,0057	3,2230
	Toplam	178	3,0736	,62323	,04671	2,9814	3,1658

Tablo 9’de demografik değişkenlere göre kararlara katılım düzeyi ortalamaları görülmektedir. Kararlara katılım düzeyinin her bir yaş grubunda birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 4a (H_{4a} : Kararlara katılım, yaşa göre farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir. Cinsiyete göre ise erkek katılımcıların kararlara katılım düzeyinin kadın katılımcılara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre Hipotez 4b (H_{4b} : Kararlara katılım, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir. Medeni durum açısından bakıldığında evli ve bekâr katılımcıların kararlara katılım düzeyinin farklılaşmadığı görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 4c (H_{4c} : Kararlara katılım, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir. Eğitim durumuna göre ise kararlara katılım düzeyinin en yüksek lise mezunu katılımcılarda ve en düşük ortaokul mezunu katılımcılarda olduğu görülmektedir. Buna göre Hipotez 4d (H_{4d} : Kararlara katılım, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir. Hizmet süresine göre kararlara katılım düzeyinin en fazla olduğu grup 11-15 yıl arası ve en az olduğu grup da 16-20 yıl arası hizmeti olan çalışanlardır. Dolayısıyla

Hipotez 4e (H_{4e} : Kararlara katılım, hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir. Katılımcıların unvan bakımından karşılaştırılması durumunda yönetsel seviyenin artması ile doğru orantılı olarak kararlara katılım düzeyinin arttığı görülmektedir. Buna göre Hipotez 4f (H_{4f} : Kararlara katılım, unvana göre farklılık göstermektedir.) kabul edilmiştir.

Tablo 9: Kararlara Katılım ile Demografik Değişkenler Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Yaş	20-30 yaş	38	3,7868	,67551	,10958	3,5648	4,0089
	31-40 yaş	52	3,7058	,61178	,08484	3,5354	3,8761
	41-50 yaş	57	3,6947	,82102	,10875	3,4769	3,9126
	51-60 yaş	29	3,8655	,71127	,13208	3,5950	4,1361
	61 yaş üstü	2	3,4500	,49497	,35000	-,9972	7,8972
	Toplam	178	3,7427	,70916	,05315	3,6378	3,8476
Cinsiyet	Kadın	33	3,4818	,66495	,11575	3,2460	3,7176
	Erkek	145	3,8021	,70764	,05877	3,6859	3,9182
	Toplam	178	3,7427	,70916	,05315	3,6378	3,8476
Medeni Durum	Evli	145	3,7717	,69788	,05796	3,6572	3,8863
	Bekar	33	3,6152	,75462	,13136	3,3476	3,8827
	Toplam	178	3,7427	,70916	,05315	3,6378	3,8476
Eğitim Durumu	İlkokul	2	4,1000	,56569	,40000	-,9825	9,1825
	Ortaokul	4	3,3250	,49917	,24958	2,5307	4,1193
	Lise	57	3,7509	,74979	,09931	3,5519	3,9498
	Yüksek okul	68	3,7456	,73209	,08878	3,5684	3,9228
	Fakülte	41	3,6902	,66664	,10411	3,4798	3,9007
	Yüksek Lisans	6	4,1500	,37815	,15438	3,7532	4,5468
	Toplam	178	3,7427	,70916	,05315	3,6378	3,8476
Hizmet Süresi	1-5 yıl arası	56	3,8268	,62275	,08322	3,6600	3,9936
	6-10 yıl arası	22	3,5773	,61870	,13191	3,3030	3,8516
	11-15 yıl arası	17	3,9118	,57974	,14061	3,6137	4,2098
	16-20 yıl arası	23	3,4478	,93023	,19397	3,0456	3,8501
	21 yıl üstü	60	3,7900	,73200	,09450	3,6009	3,9791
	Toplam	178	3,7427	,70916	,05315	3,6378	3,8476
Unvan	Alt kad. yön.	9	3,8111	,56887	,18962	3,3738	4,2484
	Orta kad. yön.	22	3,9318	,78642	,16767	3,5831	4,2805
	Üst kad. yön.	15	4,0667	,78801	,20346	3,6303	4,5030
	Yön. olm. per.	132	3,6697	,68595	,05970	3,5516	3,7878
	Toplam	178	3,7427	,70916	,05315	3,6378	3,8476

6. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel politika algısı, iş ortamında çalışanların üstlerinin, mevkidaşlarının veya astlarının sergiledikleri davranışları ve eylemlerini politik olarak algılamaları veya örgütlerini politik olarak nitelemelerinin derecesini ifade etmektedir. Kararlara katılım ise genellikle yöneticinin inisiyatifinde ve sorumluluğunda olan kararlarda astların katılımı anlamına gelir. Örgütsel politika, örgütsel düzlemde etkinlik ve verimliliği etkileyen önemli süreçlerde (örneğin, performans değerlendirme, kaynak dağılımı ve yönetsel karar verme) yaygın etkileri olan bir kavramdır (Chang vd., 2009:779). Üstleri

veya yöneticileri ile yönetsel kararlar hakkında aktif bir şekilde müzakere yapan çalışanlar, sorunları çözmek için bir ortak anlayış geliştirebilir ve örgütsel politikadan daha az etkilenebilirler. Uyumlu bir karar, hem ortak aidiyet ve anlayış sağlayabilir hem de bir politik ortamda güvenlik ve korunma duygularını geliştirebilir. Kararlara katılımındaki fikir birliği ast ile üst arasındaki belirsizliği büyük olasılıkla azaltabilir, dolayısıyla astın üstünün tepkileriyle ilgili öngörülerini olabilir (Witt vd., 2000:344). Çalışanların örgütteki olayları anladıklarında ve kontrol hislerine sahip olduklarında örgütsel politikadan daha az etkileneceğine dair bulgular elde edilmiştir (Ferris vd., 1994:6).

Örgütsel politika algısı ve kararlara katılım düzeylerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde örgütsel politika algısının cinsiyet ve medeni durum açısından farklılık göstermediği, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi ve unvan açısından ise farklılaştığı görülmektedir. Kararlara katılım düzeyinin yaş ve medeni durum bakımından farklılaşmadığı, cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresi grupları arasında farklılıkların olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır. Unvan (yönetici olmayan personel, alt kademe yönetici, orta kademe yönetici, üst kademe yönetici) bakımından yönetsel seviyenin artması ile doğru orantılı olarak kararlara katılım düzeyinin arttığı görülmektedir. Örgütsel politika algısının örnekleme yer alan belediyeler bağlamında karşılaştırıldığında genel olarak birbirine yakın değerler görülmekle beraber, bazı belediyelerde yüksek düzeyde kararlara katılım olduğu, bazı belediyelerde ise nispeten daha düşük seviyede kararlara katılım olduğu görülmektedir.

Çalışanların kararlara katılımı ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkinin belediye çalışanları örnekleminde incelendiği bu çalışmada, söz konusu iki değişken arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, literatürdeki çalışanların kararlara katılımı sağlanarak kendilerine yönelik olumsuz örgütsel politika algılarının azaltılabileceği yönündeki görüşü destekler niteliktedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin ise beklenilenin aksine zayıf olması araştırmanın sınırlılıklarını gündeme getirmektedir. Bu açıdan gelecek çalışmalarda, kararlara katılım ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkinin veya birbirlerine olan etkisinin farklı ölçüm araçları ile farklı örneklemler üzerinde test edilmesi araştırmacılara önerilmektedir.

Kaynakça

- Bozeman, D. P., Hochwarier, W. A., Perrewew, P. L., & Brymer, R. A. (2001). Organizational politics, perceived control, and work outcomes: Boundary conditions on the effects of politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(3), 486-503.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Cihangiroğlu, N.(2009). Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- 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(2), 159-180.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Edwards, L. J. (2002). Comparing the middle manager's willingness to utilize participative decision-making with their firm's support of the participative management style: Can this predict intention to leave? Colorado Technical University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, Colorado.
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210-220.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4(1), 1-34.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. *Research in the Sociology of Organizations*, 17, 89-130.
- Heller, F. A. (Ed.). (1998). *Organizational participation: Myth and reality* (Vol. 4). Oxford University Press.
- 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*, Vol. 17, pp. 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(3), 383-416.
- Landells, E., & Albrecht, S. L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. (1987). Participation in decision making: When should it be used?. *Organizational dynamics*, 14(3), 65-79.

- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena, *Journal of Management Studies*. 22(2), 133-154.
- Mohan-Bursalı, Y. (2008). Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Rong, Z., & Cao, G. (2015). A Framework for Research and Practice: Relationship among Perception of Organizational Politics, Perceived Organization Support, Organizational Commitment and Work Engagements. *Open Journal of Business and Management*, 3, 433-440.
- Tutar, H. (2013). İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Witt, L. A. (1995). Influences of supervisor behaviors on the levels and effects of workplace politics. In R.Cropanzano, & M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp.209-228). Westport, CT: Quorum Press.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.

Relationship Between Employee's Participative Decision Making And Perception Of Organizational Politics

Yunus BIYIK
Gazi University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Department of Business,
Ankara, Turkey
yunusbiyik@gazi.edu.tr

Pelin ERDEN
Gazi University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Department of Business,
Ankara, Turkey
pelinerden@gazi.edu.tr

Enver AYDOĞAN
Gazi University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Department of Business,
Ankara, Turkey
aydogan@gazi.edu.tr

Extensive Summary

1. Introduction

Perception of organizational politics has been an interesting area for the employees because of its potential benefits and obscurity. Organizational politics provide competitive advantage for both private and public sector (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010:194). Organizational politics is understood through the perception of employees as the perception of organizational politics is the degree of how employees qualify the behaviors of their colleagues and employers politically. Ferris et al., (1994:6) revealed that organizational politics have less effect on employees when they understand and have the sense of control in the organization. Witt (1995:217) argues that executives can increase comprehension and sense of control among the employees through participative decision making. Based on these assumptions, we examined in the this study if there exists a relation between participative decision making and organizational politics and; if a relation does exist, how this relation differs in terms of demographic variables.

2. Method

Sample and Data Collection

The study was carried out in the city of Tokat and its districts among the civil servants working in the municipalities. In the municipalities of Almus, Artova, Başçiftlik, Erbaa, Niksar, Pazar, Sulusaray, Tokat, Turhal, Yeşilyurt ve Zile, the sample groups were approached directly and the permission of the municipalities were granted. Then the questionnaires were delivered hand by hand and then collected similarly. Although 300 questionnaires were collected, 29 of them were eliminated due to unanswered questions; 77 of them were eliminated after the outlier analysis. At the end, 178 questionnaires were analyzed.

The questionnaire has three parts: the first part includes demographic variables such as age, gender, marital status, education, term of office and title. To measure the perception of employees for participative decision making environment and the attitudes of employees for participation, "Participation atmosphere and Attitude towards Participation Scale" in which validity and reliability analysis were conducted. The scale was developed by Stale and Vogel (1997) was customized for Turkey by Cihangiroğlu

(2009). Participation atmosphere and Attitude towards Participation was measured with 5 statements. To evaluate the employees' perception of organizational politics, POPS: Perceptions of Organizational Politics Scale in which validity and reliability analysis was used, was conducted in this study. The Scale was developed by Kacmar and Ferris (1991) and customized in Turkish by Mohan-Bursalı (2008). Judgmental statements in the scale were ranked based on Likert. (1=strongly disagree to 5=strongly agree) Cronbach alfa was found .870 for attitude towards participation atmosphere; .812 for attitude towards participation; and .803 for the scale is general. The reliability for both scales were high and acceptable.

Research Model and Hypothesis

H₁: There is a relationship between perception of participation atmosphere and perception of organizational politics.

H₂: There is a relationship between attitudes toward participation and perception of organizational politics.

H₃: Perception of organizational politics differs according to demographic variables.

H₄: Participative decision making differs according to demographic variables.

3. Results

Pearson correlation technique was used to analyze the relation between variables. The results provide a weak relation between attitude towards participation atmosphere and attitude towards organizational politics therefore hypothesis 1 is accepted. A weak positive relation between was observed between attitude towards participation and attitude towards organizational politics so Hypothesis 2 is also accepted. One way anova was carried out to analyze if the degree of attitude towards organizational politics and attitude towards participation changes with regard to age, gender, marital status, education, term of office and title. Attitude towards organizational politics was found to be unaffected with regard to gender and marital status and differences were observed for

age, education, term of office and title. The degree of decision making participation was found to be indifferent with regard to age and marital status while it differed with regard to gender, education and terms of office. Degree of decision making participation increases with hierarchy in terms of title.

4. Conclusion

The relation between decision making participation and organizational politics was analyzed for employees in municipalities in this study. The relation was found to be weakly negative. The result supports the arguments in the literature which states that the attitude towards negative organizational politics can be moderated by increasing participation in the decision making process. The weak relation between the variables reveals the limitations of this study. Therefore, the relation between decision making participation and organizational politics or their mutual effect can be analyzed through different scales and for different samples in further studies.