

YÖNETİCİLERİN NEGATİF POLİTİK DEĞER EĞİLİMLERİNİ KULLANMA BECERİLERİ ÖZELİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hakan KARA¹

ÖZ

Araştırmada, yöneticilerin gerek örgüt içi gerekse de örgüt dışında meydana gelen ya da gelebilecek avantajlı ya da dezavantajlı durumları kişisel ve örgüt çıkarlarına uygun hale getirmek için karşısında bulunan kişi, grup ve örgütlerin değerlerini göz ardı etme eğilimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu eğilimler Negatif Politik Değerler kavramı içerisinde tartışılmıştır. Araştırma 76 örgütten 98 yönetici elde edilen verilere göre düzenlenmiştir. Veri toplamak için kullanılan 18 maddelik Politik Beceri Ölçeği (α : .919) yüksek düzeyde bulunmuştur. Elde olunan verilerin analizinde ölçek güvenilirliği, deneklerin demografik özelliklerinin frekans dağılımları, ölçeğe yönelik alt boyutlar ve alt boyutların ortalamaların hesaplanması, bağımsız t-testi ve ANOVA yöntemleri kullanılmıştır. Ölçek içerisinde değerlendirilen İlişki Ağ Kurma Becerisi-İAKB, Kişilerarası Etkinlik-KE, Sosyal Beceri-SB ve Gözlenebilir Samimiyet-GS alt boyut ortalamaları yüksek çıkmıştır. Ölçek (\bar{X} \square 105) ve alt boyut skorları (İAKB: 5.61, KE:6.01, SB:7.78, GS:5.87), yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerilerinin yüksek olduğu sonucuna götürmüştür. Bu sonuç, yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerinin etkisiyle benzer ve/ya da farklı ortamlarda bulduklarında, amaçlar ulaşmak için karşısında bulunan kişi, grup ve örgütlerin değerlerini göz ardı edebilecek davranış içerisinde girebilecekleri şeklinde değerlendirilmiştir. Yöneticilerin demografik özellikleri de araştırma kapsamına alınmış; ancak alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu durum ise, örgüt ve amaçlara varmak söz konusu olduğunda, yöneticiler farklı demografik özelliklere sahip olsalar da, negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerilerini uygulamaktan çekinmeyeceklerini düşündürmeye yönlendirmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değer, Politik Değer, Politik Beceri, Negatif Politik Değer, Yönetici.

JEL Sınıflandırması: M00, M1

A RESEARCH ON A PRIVATE USING SKILLS OF THE TRENDS OF MANAGER'S NEGATIVE POLITICAL VALUE

ABSTRACT

In this research, aimed to determine trends of managers that opposite person, group or other organizations to ignore the values of the organizations for make both within the organization as well as outside the organization occurred or potential occur advantageous or disadvantageous situations suitable to the interests of personal or the organization. This trends had discussed in conception of Negative Political Values. The research is organized on data, that 98 managers from 76 organizations. In this research which involved 98 managers from 76 organizations, researched to using skills of the trends of managers's negative political value. The 18 item political skill scale, used to collect data, (α .919) were detected at high level. During analysis of the data obtained, the reliability of scale, frequency distribution of subjects's demographic features, the sub-dimensions to the scale and calculating their average, Independent-Samples and ANOVA methods were used. The averages of sub-dimensions, which evaluated in this scale; Networking Ability (NA), Interpersonal Influence (II), Social Astuteness (SA), Apparent Sincerity (AS) has been found high. Scale (\bar{X} \square 105) and score of sub-dimensions (NA=5.61, II=6.01, SA=7.78, AS=5.87), leded us to conclusion that the using skills of the trends of managers's negative political value is high. This conclusion has evaluated as managers, due to the effect of negative political value, would be in behaviors of ignoring to person's, group's and organization's values around them for achieve their aim even if they are same and/or different ambiance. Managers's demographic features has included in the research too; but as statistical a considerable difference has not found between sub-dimensions ($p>0,05$). And this situation set us thinking that if the point in question is organization and achieve their goal, managers don't flinch from implement using skills of the trends of their negative political value, even though they have different demographic features.

Keywords: Value, Political Value, Political Skill, Negative Political Value, Manager.

JEL Classification: M00, M1.

¹ Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi, karahakan55@hotmail.com.tr

1.Giriş

Değerler klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramlarının öngörüleri içerisinde tartişlagelmiştir. Değerler, kuramların geliştirildiği dönemlerde geçerliliğini korumuş ve kuramların öncülük ettiği görüşler çerçevesinde inceleme konusu olmuştur. Ancak birbirlerini izleyerek geliştirilen kuramların savunduğu değerler, ilerleyen dönemler için eleştiri konusunun odağını oluşturmuştur. Söz gelimi, klasik kuram tek değer yargısı olarak rasyonelliği savunmuş, insan öğesini göz ardı etmiştir. Bu kuramı izleyen neo-klasik kuram ise, her ne kadar kapalı sistem anlayişıyla hareket etmişse de, insan öğesini ön planda tutmuştur. Modern kuram ise teknik ve insan öğesinin karşılıklı etkileşimi bir arada düşünmüştür. Bu anlamda örgütsel sorunların çözüme ulaştırmada yaratıcılık yetisinin insanlarda geniş çapta dağılım gösterdiği, yetilerden tam anlamıyla yararlanıldığı vb. değerleri savunmuştur (Kara, 2011). Bu anlamda, değerın ne olduğu ve işlevselliği konusunda yerli ve yabancı alan yazın da birçok çalışma bulunmaktadır.

Kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde değerler sınıflandırılmış; ancak, değerlerin nasıl kullanılacağı yönünde bir formülasyon ya da öneri geliştirilememiştir. Yöneticilerin değerlerinin etkisi altında davrandığını ileri sürüldüğü için inceleme konusu yapılması gerektiği öne çıkarılmıştır. Porter ve ark. (1975), bu konu için amaçlardan dolayı insanların düşüncelelerinin, doğalarının bir gereği olduğunu; bu nedenle davranışlarının altında yatan değerlerin incelenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Değerlerin bilinmesi, yöneticilerin davranışlarının yön ve şiddeti hakkında öncü bilgi sunacaktır. Öte yandan örgütsel eylemlerin başarısı yöneticilerin değer odaklı kararlarına dayalı olduğu da öngörülebilir. Ayrıca örgütlerin birer açık sistem düşünceci altında çalıştığı düşünüldüğünde, yöneticiler değişen koşulların oluşturduğu değerleri her zaman dikkate alması gerekmektedir. Bir diğer deyişle, yöneticiler örgütleri için değişen toplumsal koşullar ile oluşan değerleri her zaman farkında olmalıdır. Chowdhury (2000) da, örgüt ve toplum arasındaki ilişkilerin, örgüt ve çalışanları arasındaki ilişkiyi biçimlendirmede katkı sağladığını belirtmiştir. Bu biçimlendirmede en önemli dinamiğin de değerler olduğu belirtilmelidir.

Alan yazında değerlerin genellikle pozitif yönleri araştırma konusu yapılmıştır. Kanımızca bir adım daha ileri gidilerek, örgütler ve yöneticiler üyesi olduğu toplum değerlerinin birer özel gölgesi olduğu varsayımı ileri sürülebilir. Değerler bu özel gölgelerde pozitif yönde katkı sağlayabileceği gibi negatif yönde de işlevselliğini sürdürebilir. Bu varsayım yöneticilerin davranışlarının altında yatan ve önemli olduğu düşünülen "*negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerisi*"nin inceleme konusu yapmaya yönlendirmiştir. Bundan dolayı bu araştırmada, politik değer eğilimlerini kullanma becerisi negatif bir yaklaşım içerisinde değerlendirilmiştir. Davranışının kökeninde yer alabilecek standart ölçü de değerler olarak düşünülmüştür. Ancak tartişmanın sınırları sadece negatif boyutta sınırlı kalmamıştır. Yöneticilere yarar sağlayabileceği düşünülen pozitif yönler de tartişma içerisinde alınmıştır.

2.Odak Kavramlar

2.1.Değerler

Stoner ve Freeman (1992), değerlerde neden sorusunun yanıtının bulunduğunu belirtmiştir. Bu sorunun yanıtı için yargılamayı en iyi yapan değerlerdir. Brooks (2003), doğru- yanlış, iyi-kötü vb. yargıları belirginleştiren değerler olduğunu açıklamıştır. Bundan dolayı değerler farklılıklar arasındaki yargılamalarda yardımcı olmaktadır. Değerler, insanlar için her zaman iyilik, güzellik, olumluluk vb. pozitifliği çağrıştırmaktadır. Değerlerin adam-sendecilik, vurdum-duymazlık, kişisel-menfaatçilik, bencillik vb. negatifliği çağrıştırdığı da düşünülmelidir. Kara (2011), negatif olarak nitelendirilecek bu değerler arasında kadercilik, riskten ve rekabetten kaçınma, yakın çevre dışındakilere güvensizlik, çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi, günlük yaşamak vb. örnek olarak göstermiştir. Tokat (2012) ise adamsendecilik değerini negatif olarak değerlendirmiştir. Ona göre adamsendecilik, toplumda, sorumsuzluk duygusuna bağlı bir değer olarak gözükmekte ve kişi genellikle kendi çıkarları söz konusu olmadığında adamsendeci olarak kalmaktadır. Sıralanan tüm bu değerler her bir kültür için geçerli olabileceği düşünülmelidir. Çünkü insanın olduğu her yerde negatif ve pozitif çağrışım uyandıracak değerlerin varlığı söz konusudur. Ancak pozitif değerlerin işleyişini engelleyecek bir ölçüt bulunmazken; negatif değerlerin işlevselliğini engelleyen ve kısıtlayan kınamak, dışlamak, ayıplamak vb. ölçütler bulunmaktadır.

Engelleyiciler bir anlamda ahlaki olarak kabul görmeyecek davranışların da sınırı çizmektedir. Daft (1991), bu konuyu bir kişinin ya da örgütün ahlaki davranış konusunda ortak ilkeler ve değerlere dayalı davranış standartlarının olduğu, görüşüyle desteklemiştir. Certo ve Certo'nun (2006), değerlerin ilke, amaç ve eylemlerde neyin daha önemli görüleceği konusunda kişilerin eylem ve yargılarına öncülük etme eğilimi bulunmaktadır, görüşü karşısında; değerlerin her zaman yöneticilere kararlarında objektiflik sağlamayacağı görüşü de ileri sürülebilir. Öte yandan aynı yazarlar, yöneticilerin geçmiş deneyim ve gözlemlerden oluşturduğu negatif bir değer, önyargılı tutumların kaynağını oluşturabileceğini de belirtmişlerdir. Blough (1996) da, bu görüşün bir destekleyici olarak, yöneticinin kendi değer, inanç ve kültürlerinin diğerlerinden daha üstün olduğunu hissetmesi başarısızlığının temelleri arasında göstermiştir. Kreitner (2004) ise, aynı doğrultu da, bir değer yargısının temelinde insanların geçmiş algıları, özlemlerinin bulunduğunu ve bu değişkenlerin neyin doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü ve neyin etik ya da olmadığı konusunda anlaşmazlıkların çözümünde kişilere belirginlik sağladığını belirtmiştir. İnsanlar değerlerini sadece çevrelerinde bulunan dinamikler üzerinde kullanmaz. Değerlerini kendini değerlendirmek üzere de kullanabilir. Bu konu da Porter ve ark. (1975), Argyris'e atıfta bulunarak, insanın kendine ne kadar değer verirse, başkalarına da o derece değer verdiğini belirtmişlerdir.

Pozitif ve negatif değerlerin kökenleri toplum kültüründe aranmalıdır. Ivancevich ve ark. (1994), örgütsel kültürün toplum kültürüne özgü kurallar, alışkanlıklar, kurucuların ve yöneticilerin günlük deneyim ve alışkanlıklarından oluştuğunu belirtmişlerdir. Staw ve Cummings (1990) de, değerlerin belirli toplumsal ko-

şullar altında işlevlik kazanabilmek ve uzlaşmak için büyük çaba göstereceğini ve sosyal değişimler gerçekleştikçe değerlerin de değişeceğini belirtmişlerdir. Değerler ve pozitif ve negatif değişim arasındaki karşılıklı dinamik süreç yöneticileri etkisi altına alabilecek ve alışılmış yönetim eylemlerinin yönüne başka bir görüntü verebileceği söylenebilir. Çünkü pozitif ve negatif değişimler yönetim eylemlerinin her yönünü etkisi altına almaktadır. Beaumont ve Sutherland (1992) da, aynı görüş sınırları içerisinde değişim içerisinde değerlerin etkisinin bilinmesine karşın, varlıklarının ispatının o kadar kolay olamayacağını ileri sürmüşlerdir.

Değerleri sadece kendi işlevselliği içerisinde yönetici davranışlarının altındaki belirleyici olarak görmek, değerlerin geniş işlevselliğine sınır çizmek olur. Değerler başka kavramlar ile de ilişki içerisindedir. Politika kavramının da bu ilişki içerisinde ön sırada bulunduğu söylenebilir. Yöneticiler koşulları -avantajlı ve dezavantajlı- kendi lehleri çevirme eğilimindedir. Bu anlamda yöneticilerin davranışlarının en iyi temsil edenin de politik davranışlar olduğu söylenebilir. Robbins ve ark. (2013), bu yaklaşım içerisinde her yöneticinin, örgüt içerisinde politik davranmanın önemini iyi bildiğini, avantajlı ve dezavantajlı durumları kendi lehlerine kullanma çabalarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak yöneticiler avantajlı ve dezavantajlı durumları kendi lehlerine çevirirken etik olarak kabul görülmeyecek bazı değerleri de benimseyebilirler.

2.2.Politik Davranış ve Becerisi

Politika kavramına yönelik tanımlamalar için alan yazında farklı açıklamaların olduğu izlenmektedir. Seçkin ve Demirel (2009), örgütlerin politik birer arenalar olarak algılanmasından dolayı, politik davranışlara yönelik tanımların da farklılaştırdığını belirtmişlerdir. Onlara göre farklılığı derinleştiren nedenlerin başında, politik davranışların örgüte olan etkileri konusundaki görüş ayrılıkları gelmektedir. Yine araştırmacılar bu farklılığın temelini bazı görüşlere dayandırmış ve kimilerine göre politik davranışlar örgütler üzerinde negatif bir etki yaratırken, kimileri de pozitif yönlü bir etkiden söz ettiklerini belirtmişlerdir. Alan yazında politika kavramı için yapılan diğer farklı tanımlamaları şöylece belirtmek yerinde olacaktır. Karaöz (2004), politika kavramının İngiliz dilindeki policy ve politics kelimelerinin çevrilmesinden kaynaklanan iki anlamı içerdiğini belirtmiştir. Yazara göre policy anlamındaki politika, bir eylem programı ya da bir kişinin, grubun ya da siyasi erkin eylemi için kullanılırken, belirlenen sonuçlara ulaşmak için davranışlara hükmeden ilkeler, kurallar, değerler, yasal erkte ve toplumdaki davranışları yöneten yasalar, düzenlemeler, kurallar ya da tüzükler olabilir. Politics anlamındaki politika ise, değişim için güç kullanımıdır. İlkeleri, yasaları, kuralları uygulamaya koyabilir ya da engel olabilir. Uğurluoğlu ve Çelik'e (2009) göre politika, düşüncelerdeki farklılık ve çatışmaların üstesinden gelebilmek için kullanılan pazarlık ve karar verme sürecidir. Arslan ve Uslu (2014) da kavrama farklı bir bakış açısı ile yaklaşmıştır. Onlara göre politik bakış açısı, çatışma için kaçınılmazdır ve kıt kaynaklar için girişilen rekabet, örgütsel yaşamın temel özelliği olarak kabul edilmiştir.

Arıkan (2011), politik davranış kavramını, davranışların stratejik bir biçimde kullanılması yoluyla kısa ve uzun sürede uygulayan kişiye çıkar sağlamayı hedefle-

yen kasıtlı, davranışlar ve etkileme taktikleri olarak tanımlamıştır. Bursalı ve Bağcı (2011) için kavram, insanların örgüt içinde amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için, bilinçli olarak ve kendi çıkarları doğrultusunda yaptıkları maksatlı davranışlar politik davranışları oluşturmaktadır. Bu anlamda yazarlara göre politik davranış, kişinin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını maksimize etmek için, diğerlerinin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğerlerinin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme surecidir. Halis ve ark. (2006) da, kavramı eleştirel bir yaklaşım ile açıklamıştır. Onlara göre politika pek de hoş olmayan bir ün ile anılmaktadır. Kavram yazarlar için, bir kişinin arkasından, hileler planlayan ve kendi çıkarlarını kollamaya çalışan çok sayıda suçlanmayı hak eden tipi çağrıştırmaktadır. Öte yandan Seçkin ve Demirel (2009) ise farklı kaynakları referans göstererek -Appelbaum ve Hughes, (1998), Vigoda-Gadot, (2007), Poon, (2003, Maslyn ve ark., (2005)- politik davranışlara kişi ve grupların çıkarlarını korumak ya da etkilerini artırmak için kullandıkları kasıtlı davranışlar anlamı yüklenildiği için örgütsel düzeyde işlevsel olmadığını ve genellikle negatif yönüne vurgu yapıldığını belirtmişlerdir. Aynı yazarlar, politik davranışların zamanı tüketeceği, örgütsel etkinliği azaltacağı, bilgi paylaşımını sınırlandıracağı, iletişim engelleri yaratacağı, daha da önemlisi işgörenleri düşünsel ve duygusal olarak yıpratacağı ve örgütten ayrılmaları artıracaklarını da bildirmişlerdir.

Kanımızca önemli olan politik davranışın benimsenmiş olması değil, davranışın ayrı bir beceri ile uygulanabilmesidir. Çünkü politik beceri, Uğurluoğlu ve Çelik (2009) için, önceleri ikna, hileyle yönlendirme ve görüşme yoluyla diğerlerini etkileme becerisidir. Gerek politik davranış gerekse de beceri boyutuna yönelik tanımlama çalışmaları gözden geçirildiğinde negatif bir algılama ön plana çıkmaktadır. Aynı yazarlar bu konu için politik davranış ve becerisinin pek çok yönetici için negatif bir çağrışım yarattığını, yöneticilerin politik davranışa karşı negatif bir bakış açısı geliştirdiklerini ve politik davranışları onaylamadıkları ve uygun bulmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yine yazarlar, politikanın böylesine negatif bir anlamda kullanılmasının altında, politika kavramının örgüt tarafından onaylanmayacak bir takım eylemleri kapsadığı, kişisel çıkarlar için kullanılabileceği ve aldatma ve hile gibi kavramlarla ilişkilendirilmesine dayanan bir bakış açısı yattığını da vurgulamışlardır. Politik davranış ve becerisi birbirleri ile bütünleşik iki kavramdır. Alan yazında bu iki kavrama yönelik bütünleştirici bir tanımlamaya rastlanılmamıştır. Negatif yaklaşıma bütünlük sağlama amacıyla ve eleştirel sınırlar içerisinde kalmak koşuluyla, bu iki kavramı kapsayacak bir tanımın alan yazına katkı sağlayacağı öngörülebilir. Kanımızca “*Negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerisi, yöneticinin örgüt içi gerekse de örgüt dışında meydana gelen ve gelebilecek avantajlı ve dezavantajlı durumları kişisel ve örgütsel çıkarlara uygun hale getirmek için karşısında bulunan kişi, grup ve örgütlerin değerlerini göz ardı edecek şekilde davranma çabasıdır*” şeklinde tanımlanabilir.

Politik davranış ve becerisi kavramları eleştirel bir boyut içerisinde irdelenmiştir. Ancak kavramların pozitif dayanaklı işlevsel yönünün de olabileceği belirtilmelidir. Arıkan (2011) bu konu için farklı kaynakları referans göstermiş -Börü ve İslamoğlu, (2007), Kacmar ve ark., (2009), Ralston ve ark., (2005), Randall ve ark.,

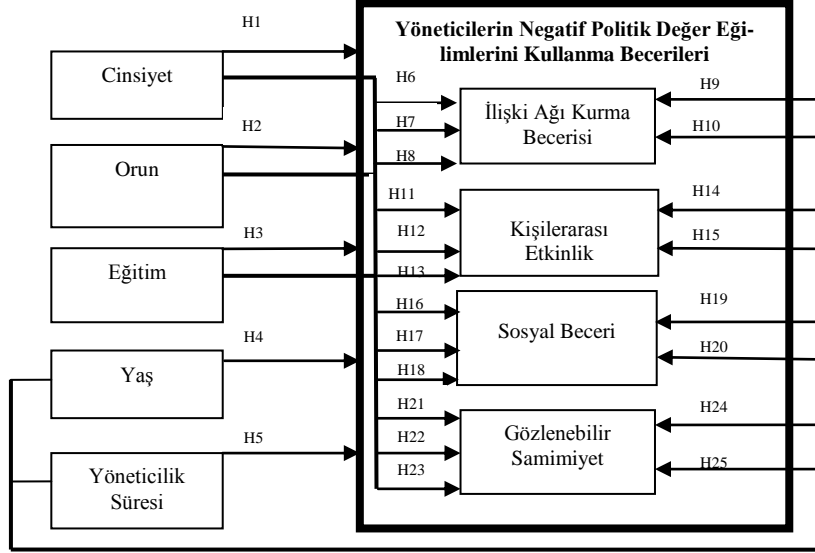
(1999), Rosen, ve ark., (2006), Treadway, ve ark., (2005), Zanzi ve ark., (1991)- politik taktik kullanımını kişisel çıkar ile ilişkilendirmiş ve bu çerçevede sınırlandırmıştır. Ayrıca yazar yine bazı kaynakları referans göstererek -Drory ve Vigoda-Gadot, 2010; Kacmar ve ark., 2009; O'Neil, 2004; Parker ve ark., 1995; Ralston, ve ark., 2005; Yukl, ve ark., 2008- bu taktiklerin zaman zaman kişi, grup ve örgütler açısından da işlevsel olabileceği yönünde olumlu bir görüş bildirmiştir. Tanrıöğen ve ark. (2014) ise, kavramların pozitif işlevselliğine dikkat çekerek politik bir bakış tarzının diğerlerinin göz ardı ettiği dinamikleri yakalayabileceğini belirterek; kıt kaynakların dağıtımını sonucu ortaya çıkan yarış ve çatışmanın örgütsel dinamiğin temelini oluşturduğunu bunun da en önemli değer olduğunu belirtmiştir. Okur ve Akpınar (2012) da, politik beceriye sahip yöneticilerin farklı sosyal olayları çok iyi yorumlayarak bu olaylar çerçevesinde nasıl davranmaları gerektiğini bildiğini vurgulamıştır. Aynı bakış tarzının sınırlılıkları içerisinde Kavoglu (2009) ise, politik davranmanın, yeni dostlar edinmek, sosyal bir çevre oluşturmanın kişinin yaşama tarzı olduğunu açıklamıştır. Bu açıklamalara dayanılarak değerlerin, politika ve sonuçlarını düzenleme yönünde önemli bir etkisi olduğu varsayılabilir. Sotirovic ve McLeod (2001), değerlerin politik düşüncüyü ve doğrudan kişilerin politik davranışlarını düzenlediğini belirtilmişlerdir. Yazarlar yeni koşulların, değer odaklı yargılamalarda referans noktası olduğunu ve bu durumlara karşılık vermek için de karar alınırken güvenli bir dayanak sağladığını da vurgulamışlardır. Onlara göre değerler, insanlara politik süreçlere katıldıklarının anlaşılmasında derin bir bakış açısı sağlamaktadır.

3.Yöntem

3.1.Araştırmanın Amacı, Kısıtları ve Modeli

Araştırma, yöneticilerin avantajlı ve dezavantajlı durumları kendi lehlerine çevirebilmeleri için *negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerilerini* belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliği, deneklerin ankete verdikleri yanıtların doğruluğu ve samimiyeti, araştırmanın yapıldığı tarih, araştırmanın tek bir il merkezinde yapılması, deneklerin ana kütleyi ne kadar temsil edebildiği araştırmanın kısıtları arasındadır. Ancak, bu kısıtlara karşın araştırma sonuçlarının, yönetim ve organizasyon alan yazınına ve konuyla ilgili araştırmacılara önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın modellenmesi ve hipotezleri geliştirilmiş ve Şekil 'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Yukarıda modelde geliştirilen hipotezlerin ayrıntılı açıklaması aşağıda belirtilmiştir.

H1: Cinsiyet değişkeni ile yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Orun değişkeni ile yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Eğitim değişkeni ile yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Yaş değişkeni ile yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Yöneticilik süresi değişkeni ile yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Cinsiyet değişkeni ile ilişki ağı kurma becerisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Orun değişkeni ile ilişki ağı kurma becerisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Eğitim değişkeni ile ilişki ağı kurma becerisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- H9: Yaş değişkeni ile ilişki ağı kurma becerisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H10: Yöneticilik süresi değişkeni ile ilişki ağı kurma becerisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H11: Cinsiyet değişkeni ile kişilerarası etkinlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H12: Orun değişkeni ile kişilerarası etkinlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H13: Eğitim değişkeni ile kişilerarası etkinlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H14: Yaş değişkeni ile kişilerarası etkinlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H15: Yöneticilik süresi değişkeni ile kişilerarası etkinlik arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H16: Cinsiyet değişkeni ile sosyal beceri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H17: Orun değişkeni ile sosyal beceri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H18: Eğitim değişkeni ile sosyal beceri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H19: Yaş değişkeni ile sosyal beceri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H20: Yöneticilik süresi değişkeni ile sosyal beceri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H21: Cinsiyet değişkeni ile gözlenebilir samimiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H22: Orun değişkeni ile gözlenebilir samimiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H23: Eğitim değişkeni ile gözlenebilir samimiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H24: Yaş değişkeni ile gözlenebilir samimiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H25: Yöneticilik süresi değişkeni ile gözlenebilir samimiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.2. Alan ve Örneklem

Araştırmanın alanını, araştırmanın yapıldığı kent merkezinde bulunan ve özel sektör -sanayi, ticaret ve hizmet- yöneticiler oluşturmaktadır. Ancak araştırma yapılan sektörler içerisinde yönetici -üst, orta, alt- sayılarının tam olarak belirlenmesi olanaklı olmadığı için örnekleme yoluna gidilmiştir. Bu çalışmada denekler ana kütlede rastgele yöntem ile seçilmiş ve basit olasılıklı örneklem yöntemi temel alınmıştır. Bu anlamda deneklerin seçilme olasılıklarının eşit olduğu ve yöneticilik eylemlerini yapmaları ile de homojen oldukları varsayılmıştır.

3.3. Çözümleme Yöntemleri

Toplanan verilerin değerlendirilmesi SPSS 16 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ölçek güvenilirliği, deneklerin demogra-

fik özelliklerinin frekans dağılımları, ölçeğe yönelik alt boyutlar ve alt boyutların ortalamaların hesaplanması, bağımsız t-testi ve ANOVA yöntemleri kullanılmıştır.

3.4. Ölçek ve Güvenirliliği

Anket formları 18 maddeden oluşmuş Politik Beceri Ölçeği ile toplanmıştır. Ölçek daha önce Ferris ve ark. (2005) politik becerileri belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çalışmasından alınmıştır. Araştırmaya ilişkin ölçekteki verilerin toplanmasında 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin, "*İlişki ağı kurma becerisi*", "*Kişilerarası etkinlik*", "*Sosyal beceri*" ve "*Gözlenebilir samimiyet*" olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır. Robbins ve ark. (2013), ölçeğin yazarları Ferris ve ark. (2005) çalışmasına gönderme yaparak bu dört boyutun anlamını şöylece açıklamıştır. "*İlişki ağı kurma becerisi*" farklı kişi ağları geliştirme ve bunları kullanma konusunda işinin uzmanı olmaktır. "*Kişilerarası etkinlik*", diğerleri üzerinde güçlü bir nüfuz kullanma becerisidir. "*Sosyal beceri*", diğerlerini kurnaz bir şekilde gözleme ve çeşitli sosyal durumlara istekli bir şekilde uyum sağlama becerisidir. "*Gözlenebilir samimiyet*", diğerlerinin gözünde son derece doğru, dürüst ve samimi olduğu izlenimi yaratma becerisidir.

Bir denegin ölçeğe verdiği yanıtların toplam puanı 18 ile 126 arasında değişmektedir. Verilen puanların toplamının yüksekliği, politik beceriye olan yatkınlığı belirtmektedir. Ayrıca Robbins ve ark. (2013), ölçeğin yazarları Ferris ve ark. (2005) çalışmasını referans alarak yazarların belirli bir kesme puanı sunmadıklarını, ancak 72'den daha düşük puanların politik anlamda deneyimsiz olduğunu ve örgüt içerisinde kişisel çıkarların geliştirilmesinde zorluk çekileceği belirtmektedir. Öte yandan 100'ün üzerindeki puanlar diğerlerinin desteğini ve güvenini kazanmada ve bu destek ve güveni işleri ilerletmek için kullanma konusunda oldukça etkili olacağı anlamına geldiği de belirtilmiştir. Güvenirlilik analizi sonucunda Politik Beceri Ölçeği'nin α değeri .919 olarak hesaplanmış ve güvenilir bir ölçek olduğu varsayılmıştır.

4. Betimleyici İstatistikler

4.1. Örneklemin Yapısı

Tablo 1: Örneklemin Frekans Dağılımları

Deneklerin Demografik Özellikleri		N	%
Cinsiyet	Kadın	71	27.6
	Erkek	27	72.4
	Toplam	98	100
Orun	Üst	61	62.2
	Orta	23	23.5
	Alt	14	14.3
	Toplam	98	100
Eğitim	Orta-Lise	44	44.9
	Lisans	43	43.9
	Yüksek Lisans	11	11.2
	Toplam	98	100
Yaş	25 yaş ve altı	4	4.1
	26-30 yaş	14	14.3
	31-35 yaş	23	23.5
	36-40 yaş	22	22.4
	40 yaş ve üstü	35	35.7
	Toplam	98	100
Yöneticilik Süresi	1 yıl ve altı	21	21.4
	2-5 yıl	14	14.3
	6-10 yıl	18	18.4
	11-15 yıl	11	11.2
	16 yıl ve üstü	34	34.7
	Toplam	98	100

Veriler, Politik Beceri Ölçeği aracılığıyla anket uygulamasını kabul eden 76 adet örgütte 98 -üst, orta ve alt- yöneticiden elde edilmiştir. Frekans dağılımları tablosuna bakıldığında ele alınan örneklem yapısında yöneticilerin erkek yönetici sayılarının, kadın yönetici sayılarından ve üst orunlarda bulunan yönetici sayılarının fazla olduğu izlenecektir. Öte yandan orta-lise ve lisans eğitime sahip yönetici sayılarının birbirlerine yakın olduğu; 41 yaş ve üstü çalışanlar ile hizmet yılı 16 yıl ve fazla olan yöneticilerin göreceli olarak daha çok olduğu da elde olunan frekans dağılımları arasındadır.

4.2.Çözümleme Sonuçları

Tablo 2: Alt Boyutlara İlişkin Betimleyici İstatistikler

M.No	İlişki Ağı Kurma Becerisi	\bar{x}	σ
1	Yeni bağlantılar kurmaya, ilişkiler üzerinde çalışmaya ve diğerleriyle ortak ağ üzerinde çalışmaya oldukça çok vakit harcıyorum.	5.18	1.68
6	İş yerinde nüfuzu olan insanlarla ilişki kurma yetilerim iyidir.	5.77	1.18
9	İşlerin yoluna kesinlikle girmesi için destek almam gerektiğinde arayabileceğim meslektaşlarım ve iş arkadaşlarımla aramda geniş bir iletişim ağı kurdum.	5.82	1.35
10	Çok sayıda önemli insan tanıyorum ve işimi yaparken onlarla bağım çok iyi.	5.68	1.27
11	İş bağlantıları ve diğerleriyle iletişim ağımlı genişletmeye oldukça çok zaman harcıyorum.	5.23	1.31
15	İşimi yaparken bağlantılarımı ve iletişim ağımlı kullanmada iyiyimdir. $\bar{x} = \Sigma \bar{x} / n = 5,18 + 5,77 + 5,82 + 5,68 + 5,23 + 6,00 / 6 = 5,61$	6.00 5.61	1.18 1.32
Kişilerarası Etkinlik			
2	Çevremdeki insanların kendisini rahat hissetmesini ve rahatlamasını sağlayabiliyorum.	6.06	1.12
3	Çevremdekilerle kolaylıkla ve etkili şekilde iletişim kurabiliyorum.	6.25	1.08
4	Çevremdeki insanlarla iyi bir ilişki geliştirmek benim için çok kolay.	5.90	1.21
12	İnsanlarla kendimi sevdirmede oldukça iyiyimdir. $\bar{x} = \Sigma \bar{x} / n = 6,06 + 6,25 + 5,90 + 5,84 / 4 = 6,01$	5.84 6.01	1.26 1.16
Sosyal Beceri			
5	İnsanları iyi anlayabiliyorum.	5.73	1.37
7	İnsanların motivasyon seviyelerini ve gizledikleri işlerini hissetmekte gayet iyiyimdir. $\bar{x} = \Sigma \bar{x} / n = 5,73 + 5,73 / 2 = 5,78$	5.73 5.78	1.18 1.27
Gözlenebilir Samimiyet			
8	İnsanlarla iletişim kurarken, benim samimi olduğumu ve söylediklerimi kesinlikle yaptığımı bilmeleri iyidir.	6.12	1.18
13	İnsanları samimi olduğuma ve söylediklerimi kesinlikle yaptığuma inandırıyorum.	5.86	1.16
14	Diğer insanlara samimi bir ilgi göstermeye çalışıyorum.	5.84	1.23
16	Kendimi başkalarına tanıtmak konusunda iyi bir sezgi ya da kavrayışa sahibim.	5.71	1.17
17	Her zaman içgüdüsel olarak doğru şeyleri yapmayı ve diğer insanları etkilemeyi bilirim.	5.55	1.36
18	İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim. $\bar{x} = \Sigma \bar{x} / n = 6,12 + 5,86 + 5,84 + 5,71 + 5,55 + 6,16 / 6 = 5,87$	6.16 5.87	1.30 1.40

Sorgulanan 18 maddeye verilen yanıtlar 7 li Likert -(1)Kesinlikle katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Biraz katılmıyorum, (4)Kararsızım, (5)Biraz katılıyorum, (6)Katılıyorum, (7)Tamamıyla katılıyorum- ölçeğine göre değerlendirilmiş ve çıkarımlarda bulunulmuştur. 7 değeri olan -tamamen katılıyorum- skoruna doğru yaklaşması, negatif değer eğilimlerinin varlığını göstermektedir. Aynı değerlendirme ölçeğin alt boyutları olan “İlişki ağı kurma becerisi”, “Kişilerarası etkinlik”, “Sosyal beceri” ve “Gözlenebilir samimiyet” için de geçerlidir. Bu değerlendirme ile doğru orantılı olarak ölçeğe yönelik alt boyutlar gözden geçirildiğinde “İlişki ağı kurma becerisi” 5.61, “Kişilerarası etkinlik” 6.01, “Sosyal beceri” 5.78 ve “Gözlenebilir samimiyet” ortalamasının 5.87 olduğu izlenmektedir.

Tablo 3: Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri ve Alt Boyutlarının, Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız t-Test Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri	Erkek	71	5.76	.895	96	-.829	.409
	Kadın	27	5.91	.576			
İlişki Ağı Kurma Becerisi	Erkek	71	5.57	.913	96	-.656	.513
	Kadın	27	5.71	.931			
Kişilerarası Etkinlik	Erkek	71	5.97	1.039	96	-.641	.523
	Kadın	27	6.12	.779			
Sosyal Beceri	Erkek	71	5.76	1.068	96	.508	.613
	Kadın	27	5.64	.958			
Gözlenebilir Samimiyet	Erkek	71	5.80	1.062	96	-1.266	.209
	Kadın	27	6.07	.527			

“Yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri” ve alt boyutlarında –“İlişki ağı kurma becerisi”, “Kişilerarası etkinlik”, “Sosyal beceri” ve “Gözlenebilir samimiyet”- istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. “Yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri” erkeklerde ($\bar{x}=5.76$), bayanlarda ($\bar{x}=5.91$); “İlişki ağı kurma becerisi” alt boyutunda erkeklerde ($\bar{x}=5.57$), bayanlarda ($\bar{x}=5.71$); “Kişilerarası etkinlik” alt boyutunda erkeklerde ($\bar{x}=5.97$), bayanlarda ($\bar{x}=6.12$); “Sosyal beceri” alt boyutunda erkeklerde ($\bar{x}=5.76$), bayanlarda ($\bar{x}=5.64$) ve son olarak “Gözlenebilir samimiyet” alt boyutunda ise erkeklerde ($\bar{x}=5.80$), bayanlarda ($\bar{x}=6.07$) olarak bulunmuştur. t testi sonuçlarına göre; H1, H6, H11, H16 ve H21 hipotezleri reddedilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4: Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri ve Alt Boyutlarının, Orun Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Orun	N	\bar{x}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri	A. Üst	61	5.84	.933	.211	.810	
	B. Orta	23	5.77	.532			
	C. Alt	14	5.69	.707			
İlişki Ağı Kurma Becerisi	A. Üst	61	5.65	.959	.120	.887	
	B. Orta	23	5.55	.671			
	C. Alt	14	5.55	1.106			
Kişilerarası Etkinlik	A. Üst	61	6.06	1.084	.355	.702	
	B. Orta	23	6.01	.561			
	C. Alt	14	5.82	1.021			
Sosyal Beceri	A. Üst	61	5.76	1.131	.349	.707	
	B. Orta	23	5.58	.912			
	C. Alt	14	5.85	.794			
Gözlenebilir Samimiyet	A. Üst	61	5.91	1.096	.317	.729	
	B. Orta	23	5.89	.580			
	C. Alt	14	5.69	.761			

“Yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri” ve alt boyutlarına ilişkin farklı orun düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamış ve Anova analizi sonuçlarına göre; H2, H7, H12, H17 ve H22 hipotezleri reddedilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 5: Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri ve Alt Boyutlarının, Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Eğitim	N	\bar{x}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri	A. Lise	44	5.86	.724	.978	.380	
	B. Lisans	43	5.68	.933			
	C. Yüksek Lisans	11	6.04	.693			
İlişki Ağı Kurma Becerisi	A. Lise	44	5.79	.684	2.317	.104	
	B. Lisans	43	5.39	1.054			
	C. Yüksek Lisans	11	5.77	1.033			
Kişilerarası Etkinlik	A. Lise	44	5.93	.940	.499	.609	
	B. Lisans	43	6.04	1.084			
	C. Yüksek Lisans	11	6.25	.580			
Sosyal Beceri	A. Lise	44	5.84	.861	2.314	.104	
	B. Lisans	43	5.51	1.192			
	C. Yüksek Lisans	11	6.18	.873			
Gözlenebilir Samimiyet	A. Lise	44	5.88	.957	.479	.621	
	B. Lisans	43	5.80	1.013			
	C. Yüksek Lisans	11	6.12	.650			

“Yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri” ve alt boyutlarına ilişkin farklı eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamış ve Anova analizi sonuçlarına göre; H3, H8, H13, H18 ve H23 hipotezleri reddedilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 6: Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri ve Alt Boyutlarının, Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Yaş	N	\bar{x}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri	A. 25 yaş ve altı	4	5.51	1.179	.708	.588	
	B. 26-30 yaş	14	5.60	1.325			
	C. 31-35 yaş	23	5.93	.535			
	D. 36-40 yaş	22	5.95	.772			
	E. 40 yaş ve üstü	35	5.74	.717			
İlişki Ağı Kurma Becerisi	A. 25 yaş ve altı	4	1.012	1.012	.412	.799	
	B. 26-30 yaş	14	1.147	1.147			
	C. 31-35 yaş	23	.723	.723			
	D. 36-40 yaş	22	.923	.923			
	E. 40 yaş ve üstü	35	.943	.943			
Kişilerarası Etkinlik	A. 25 yaş ve altı	4	6.12	.829	.575	.682	
	B. 26-30 yaş	14	5.69	1.635			
	C. 31-35 yaş	23	6.15	.778			
	D. 36-40 yaş	22	6.12	.981			
	E. 40 yaş ve üstü	35	5.97	.750			
Sosyal Beceri	A. 25 yaş ve altı	4	5.12	1.796	1.259	.292	
	B. 26-30 yaş	14	5.42	1.478			
	C. 31-35 yaş	23	5.67	.936			
	D. 36-40 yaş	22	6.06	.890			
	E. 40 yaş ve üstü	35	5.75	.852			
Gözlenebilir Samimiyet	A. 25 ve altı yaş	4	1.442	.721	.859	.492	
	B. 26-30 yaş	14	1.410	.376			
	C. 31-35 yaş	23	.519	.108			
	D. 36-40 yaş	22	.844	.180			
	E. 40 yaş ve üstü	35	.962	.162			

“Yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri” ve alt boyutlarına ilişkin farklı yaş düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamış ve Anova analizi sonuçlarına göre; H4, H9, H14, H19 ve H24 hipotezleri reddedilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 7: Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri ve Alt Boyutlarının, Yöneticilik Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

	Yöneticilik Süresi	N	\bar{x}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri	A. 1 yıl ve altı	21	5.38	1.175	2.127	.084	
	B. 2-5 yıl	14	6.10	.475			
	C. 6-10 yıl	18	5.86	.733			
	D. 11-15 yıl	11	5.94	.573			
	E. 16 yıl ve üstü	34	5.86	.714			
İlişki Ağı Kurma Becerisi	A. 1 yıl ve altı	21	5.19	1.082	1.632	.173	
	B. 2-5 yıl	14	5.85	.649			
	C. 6-10 yıl	18	5.82	.767			
	D. 11-15 yıl	11	5.63	.855			
	E. 16 yıl ve üstü	34	5.66	.948			
Kişilerarası Etkinlik	A. 1 yıl ve altı	21	5.61	1.395	1.794	.137	
	B. 2-5 yıl	14	6.46	.526			
	C. 6-10 yıl	18	5.97	.751			
	D. 11-15 yıl	11	6.20	.556			
	E. 16 yıl ve üstü	34	6.04	.952			
Sosyal Beceri	A. 1 yıl ve altı	21	5.26	1.609	1.992	.102	
	B. 2-5 yıl	14	5.67	.932			
	C. 6-10 yıl	18	5.69	.909			
	D. 11-15 yıl	11	6.18	.680			
	E. 16 yıl ve üstü	34	5.92	.652			
Gözlenebilir Samimiyet	A. 1 yıl ve altı	21	5.44	1.274	1.805	.135	
	B. 2-5 yıl	14	6.26	.500			
	C. 6-10 yıl	18	5.88	.887			
	D. 11-15 yıl	11	6.00	.477			
	E. 16 yıl ve üstü	34	5.94	.952			

“Yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri” ve alt boyutlarına ilişkin farklı yöneticilik süresi düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamış ve Anova analizi sonuçlarına göre; H5, H10, H15, H20 ve H25 hipotezleri reddedilmiştir ($p>0.05$).

98 deneğin anket yönergesi çerçevesinde verdikleri yanıtların Likert ölçeğinde karşılık gelen sayısal değerlerinin toplamı alınmış ve $\bar{x} \square 105$ olarak bulunmuştur. ($\Sigma \bar{x} i / n = \text{Denek 1}(102) + \text{Denek 2}(83) + \dots + \text{Denek 97}(90) + \text{Denek 98}(109) / 98 = 104,51$). Ölçek yönergesine göre, 100 değerinin aşılması, **yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerilerinin** yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Ölçeğin uygulanması ile bir deneğin alabileceği toplam skorlar 18 ve 126 değerleri arasında olacağı için **negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerilerinin derecelendirilmesine** yönelik olarak tablo 8’de geliştirilmiştir.

Tablo 8: Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerisinin Dereceleri

Toplam Puanı	Derece
18-42	Düşük
43-84	Orta
85-126	Yüksek

5.Sonuç Ve Tartışma

Bu çalışma, yöneticilerin politik değer eğilimlerini olaylar karşısında ne derece negatif bir yaklaşımda bulunarak kullanacağı öngörüsüyle yapılmıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim, orun ve yöneticilik sürelerinin göz önüne alınarak konunun araştırılması, alan yazındaki diğer araştırmaların destekleyicisi olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma kapsamı içerisinde negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerisine yönelik bir tanım çalışmasının yapılmış olması da, alan yazına yapılan bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan çalışmanın alan yazında konu ile ilgili yeterince çalışma olmaması, konuya hem kuramsal hem de uygulamalı olarak yaklaşılarak açıklamalarda bulunulması, konunun önemi açısından belirtilmesi gereken bir husustur.

18 madde sayısından oluşmuş Politik Değer Ölçeği α değeri ile (0.919) (Tablo 1) yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin verdikleri yanıtlar, 7 li Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin demografik özellikleri -t Testi ve ANOVA analizleri ile cinsiyet, orun, eğitim, yaş ve yöneticilik süresi- ile alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır - $p>0.05$; $H1$, $H2$, $H24$, $H25$ ret olmuştur- (Tablo 3, 4, 5, 6, 7). Bu durumu, örgüt ve amaçlara varmak söz konusu olduğunda, **yöneticiler farklı demografik özelliklere sahip olsalar bile, negatif politik değer eğilimleri kullanma becerilerini uygulamaktan çekinmeyecekleri** şeklinde açıklanabilir.

Ölçekte sorgulanan yargılara verilen yanıtlar 7 -tamamen katılıyorum- skora doğru yaklaşması, negatif değer eğilimlerinin varlığına işaretler. Aynı değerlendirme ölçeğin alt boyutları olan “**İlişki ağı kurma becerisi**”, “**Kişilerarası etkinlik**”, “**Sosyal beceri**” ve “**Gözlenebilir samimiyet**” için de geçerlidir. “**İlişki ağı kurma becerisi**” 5.61, “**Kişilerarası etkinlik**” 6.01, “**Sosyal beceri**” 5.78 ve “**Gözlenebilir samimiyet**” ortalamasının 5.87 olduğu izlenebilmektedir (Tablo 2). Bu veriler, yöneticilerin örgüt içi gerekse de örgüt dışında meydana gelen ya da gelmesini öngördüğü durumları, avantaja dönüştürmek için güçlü bir eğilimin içinde olduklarını düşündürmektedir.

Yukarıdaki düşünce ölçek yönergesi doğrultusunda şu çıkarımları yapmaya yönlendirmektedir: Yöneticiler, avantajlı durumu gerçekleştirmek için **ilişki ağlarını** bu eğilim üzerine kurmaktadır. Bu konuda da son derece uzmandırlar. İlişki ağlarının bir sonucu olarak gelişecek **kişilerarası etkinliğin** yönetilmesi de hep bu eğilim içerisinde. Yöneticiler, **kişilerarası etkinliği** diğerleri üzerinde güçlü bir nüfus gerçekleştirmek için kullanmaktadır. Gerek ilişki ağlarının kurulması gerekse de kişilerarası etkinliklerin yönetilmesi ayrı bir sosyalleşmenin sonucudur. Yöneticiler, **ilişki ağının kurulması ve kişilerarası etkinliği**, kendileri için avantajlı duruma geti-

rilmek için diğer insanlar ile ayrıntılı ve güncel konuşabilmekte, diğerlerini kurnazca gözlemlemekte ve yeni durumlara hemen uyum sağlayabilmektedirler. Bu ıkarım *sosyal becerinin* de başarılı olarak uygulanabildiğini göstermektedir. Süreç esnasına ki ilk üç eğilim, diğerlerinin gözünde yöneticinin doğru, dürüst ve samimi olarak algılanmasına etki etmektedir. Diğerlerinin gözündeki bu durum da *gözlenebilir samimiyetin* başarılı olarak yansıtıldığının bir sonucu olarak görülmüştür.

ıkarımlardan dolayı, alt boyut skorları “*yöneticilerin negatif politik değer eğilimlerini kullanma becerileri*”nin yüksek olduğunu düşünmeye yönlendirmiştir. Bir diğer deyişle, *yöneticiler negatif politik değer eğilimlerinin etkisiyle benzer ve/ya da farklı ortamlarda bulduklarında, amaçlara ulaşmak için karşısında bulunan kişi, grup ve örgütlerin değerlerini göz ardı edebilecek davranış içerisine girebilecekleri* söylenebilir.

Eğilimin kullanılma becerisinin yüksek olması, kabullenilmesi ya da benimsemesi gereklidir, sonucuna gtrmemeli; aksine eleştirilmelidir. Çünkü eğilim diğer kişi, grup ve örgütlerin değerlerini, kişisel ya da örgütsel amaçlar için göz ardı etmektedir. Bu yüzden negatif kavramı ile ayrımlaştırılmıştır. Eleştiri odağında bulunması gerektiğini düşündüğümüz bu değerlerin, kabullenilmesi ya da diğerleri tarafından benimsenmesi birçok olumsuz durumun tetikleyicisi olarak da görülebilir. Söz gelimi, bu değerlere sahip yönetici, astları tarafından bilinçli olsun ya da olmasın örnek alınabilir. Astlar bu değer eğilimini, diğer astlar üzerinde kullanabilirler. Bu yüzden yöneticiler kötü örnek olmamak için negatif politik değerlerin sınırlarını ve uygulama becerilerini denetim altına almalıdır.

Araştırma ile elde olunan sonuçlara karşın, sonuçların gelecek araştırmalar tarafından doğrulanması önem taşımaktadır. Yneticilerdeki negatif politik değer eğilimlerinin yaygınlığının ve uygulama becerisinin yüksek olmasının temelinde ya/ya da onları yönlendiren dinamiklerin neler olduğu bu araştırma dışındadır. Ancak alan yazındaki diğer araştırmaların bir tamamlayıcı olarak dinamiklerin neler olabileceğinin araştırılması yararlı olacaktır.

Kaynaklar

- Appelbaum, S. H., Hughes, B. (1998). Ingratiation as a Political Tactic, Effects Within the Organization, *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel nceller zerine Bir Araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- Arslan, H., Uslu, B.(2014). Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi. *e-International Journal of Educational Research*, 5(1), 42-60.
- Beaumont, J. R., Sutherland, E. (1992). Information Resources Management, Management in our Knowledge-based Society and Economy, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, England.
- Blough, R. (1996). International Business: Environment and Adaptation, Mc Graw Hill, New York,.

- Brooks, I. (2003). Organizational Behaviour, Prentice Hall, Pearson Education Ltd., Essex, England.
- Bursalı Mohan, Y., Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 23-41.
- Certo, S. C., Certo, S. T. (2006). Modern Management, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Chowdhury, Sabir (2000). Management 21C, Prentice Hall, England.
- Daft, R.L. (1991). Management, The Dryden Press, Orlando, USA.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D., P. (2009). International Business, Environments and Operations, Pearson Education Hall, New Jersey, USA.
- Drory, A., Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and the Israeli Experience, *Human Resource Management Review*, (20), 194-202.
- 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), 126-152.
- Halis, M., Durmaz, M., Uğurlu, Ö. Y., Şencay, B. (2006). Girişimci Kişilik ve Politik Davranış, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları*: 86, Kongreler Dizisi: 11, 361-371.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. (1994). Management Quality and Competitiveness, Richard D. Orwin Inc., Boston, Massachusetts, USA.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (14), 135-153.
- Kacmar, K.M., Wayne, S.J. ve Wright, P. M. (2009). Subordinate Reactions to the use of Impression Management Tactics and Feedback by the Supervisor, *Journal of Managerial Issues*, (27), 498-517.
- Kara, H. (2011). Yönelimsel ve Örgütsel Değerler, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Karaöz, S. (2004). Hemşirelerin Politik Gücü, *C.Ü Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 8(1), 30-36.
- Kavoğlu, S. (2009). Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi Ve Örnek Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kreitner, R.(2004). Management, Ninth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, Usa.

- Maslyn, J., Fedor, D., Farmer, S., Beetenhausen, K. (2005). Perceptions Of Positive And Negative Organizational Politics: Roles Of The Frequency And Distance Of Political Behavior, *Annual Meeting Of The Southern Management Association*, Charlotte, April, 1-5.
- Okur, M. E., Akpınar, A.T. (2012). Liderin İtibarının Kurumsal İtibar Yönetimine Etkisi, *Mevzuat Dergisi*, 15(174), 1-8.
- O'neil, J. (2004). EfFects Of Gender And Power On Pr Managers' Upward Influence, *Journal Of Managerial Issues*, (16), 127-144.
- Parker, C.P., Dipboye, R.L., Jackson, S.L (1995). Perceptions Of Organizational Politics: An Investigation Of Antecedents And Consequences. *Journal Of Management*, (21), 891-912.
- Porter, L. W., Lawler, Edward E., Hackman, J. (1975). Richard, Behavior İn Organizations, Mc-Graw Hill, Tokyo, Japan, 1975.
- Poon, June, M.L. (2003). Situational Antecedents And Outcomes Of Organizational Politics Perceptions. *Journal Of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
- Ralston, D. A., Hallinger, P, Egri, C. P. Naothinsuhnk, S. (2005). The Effects Of Culture And Life Stageon Work Placestrategies Of Upward Influence: A Comparison Of Thailand And The United States. *Journal Of World Business*, (40), 321-337.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., Birjulin, A. (1999). Organizatinal Politics And Organizational Support As Predictors Of Work Attitudes, Job Performance, And Organizational Citizenship Behavior, *Journal Of Organizational Behavior*, (20), 159-174.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013). Yönetimin Esasları, (Çev. Ed., Adem Öğüt), Nobel Yayın, Ankara.
- Rosen, C. C, Levy, P E., Hall, R. J. (2006). Placing Perceptions Of Politics İn The Context Of The Feedback Environment, Employee Attitudes, And Job Performance, *Journal Of Applied Psychology*, (91), 211-220.
- Seçkin, Z., Demirel, Y. (2009). Örgüt İçi Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Journal Of Central Asian And Caucasian Studies*, (7), 143-161.
- Sotirovic, M., Mcleod, J. (2012). Values, Communication Behavior, And Political Participation, *Political Communication*, (18), 273-300, (Çev.: Bahar Yayın Eroğlu), "Değerler, İletişim Davranışı Ve Politik Katılım", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (30), 155-172.
- Staw, B.M., Cummings, L.L. (1990). Work İn Organizations, Jai Press Inc., London, England, 1990.

- Stoner, J.A., Freeman, R.E.d (1992). Management, Fifth Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey, Usa.
- Tanrıoğen, Z.M., Baştürk, R., Başer, M. U. (2014). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Algılarına Göre Dört Liderlik erevesi Modeli Kullanımı. *Eğitim Ve ğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 348-358.
- Tokat, B. (2012). Örgütlerde Değişim Ve Değişimin Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Treadway, D. C, Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrew, P., Witt, L. A., Goodman, J. M. (2005). The Role Of Age In The Perceptions Of Politics - Job Performance Relationship: A Three Study Constructive Replication. *Journal Of Applied Psychology*, (90), 872-881.
- Uğurluoğlu, ., elik, Y. (2009). rgtlerde Stratejik Liderlik Ve zellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, And Employees Performance. An Empirical Examination Of Two Competing Models. *Personal Review*, 36(5), 661-683.
- Yukl, G., Seifert, C. F., Chavez, C. (2008). Validation Of The Extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, (19), 609-921.
- Zanzi, A., Arthur, M. B., Shamir, B. (1991). The Relationship Between Career Concerns And Political Tactics In Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, (12), 219-233.