

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**POLİTİK YETİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
MERİTOKRASİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

TOLGA ANIL TOPDEMİR

İstanbul, 2019

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**POLİTİK YETİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
MERİTOKRASİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

TOLGA ANIL TOPDEMİR

Danışman: DOÇ. DR. AYL A ZEHRA ÖNCER

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

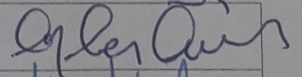
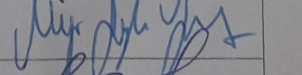
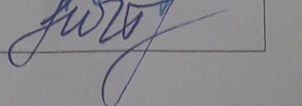
TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi TOLGA ANIL TOPDEMİR'nin POLİTİK YETİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MERİTOKRASİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18.04.2019 tarih ve 2019-10/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...17...../...06...../...2019.....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. AYLA ZEHRA ÖNCER	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. MÜGE LEYLA YILDIZ ŞEN	
3.	Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi SUZAN ERGÜN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Tolga Anıl Topdemir
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Ayla Zehra Öncer
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – 17.06.2019
Anahtar Kelimeler	: Politik Yeti, Meritokrasi, Örgütsel Sapma, İzlenim Yönetimi, Liyakat, Kayırmacılık, Örgütsel Davranış.

ÖZET

POLİTİK YETİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MERİTOKRASİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Araştırmanın amacı, ulusal ve uluslararası yazında nadiren çalışılmış ve son dönemde dikkat çeken bir konu olan politik yeti ile meritokrasi (liyakat ile yönetme) kavramlarının, örgütlerde olumsuz davranışlar ve üretkenlik karşıtlığından saldırganlığa kadar uzanan geniş bir yelpazede ele alınan örgütsel sapma kavramı üzerindeki etkisini incelemektir. Ulaşılabildiği kadarıyla bu üç kavram, daha önce ulusal ve uluslararası yazında birlikte araştırılmamıştır.

Araştırmanın verileri İstanbul ilinde, basit rastlantısal örnekleme tekniğiyle birlikte anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Katılımcılardan dönüşü sağlanan 412 adet anket formu üzerinden, IBM SPSS 20.0 programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Bu analizler neticesinde katılımcıların; sosyal yetkinlik (politik yetinin boyutu) seviyeleri arttıkça, kişisel ve görevden sapma davranışlarını (örgütsel sapmanın boyutları) daha az sergiledikleri tespit edilmiştir. Genel olarak politik yeti seviyeleri yüksek olan bireylerin örgütsel sapma davranışlarını düşük düzeyde sergiledikleri ortaya konmuştur. Ek olarak meritokrasinin, politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olduğu da belirlenmiştir.

Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin; politik yeti, meritokrasi ve örgütsel sapma değişkenleriyle ilişkisine yönelik önemli sonuçlara da ulaşılmıştır.



GENERAL INFORMATION

Name and Surname	: Tolga Anıl Topdemir
Department	: Business Administration
Programme	: Human Resources Management
Supervisor	: Associate Professor Ayla Zehra Öncer
Degree Awarded and Date	: Master – 17.06.2019
Keywords	: Political Skill, Meritocracy, Organizational Deviance, Impression Management, Merit, Favourism, Organizational Behaviour.

ABSTRACT

THE IMPACT OF POLITICAL SKILL ON ORGANIZATIONAL DEVIANCE AND MODERATING ROLE OF MERITOCRACY

The aim of this study is to examine the impact of political skill which is a rarely studied subject in the national and the international literature and a recently attention grabbing subject and meritocracy on organisational deviance. Organisational deviance has been discussed within a wide range of variables from negative behaviours in organisations and the opposition to the productivity to the aggression. As far as can be reached, these three concepts have not been investigated together before in the national and the international literature.

The data of this study has been obtained by using survey method in the simple random sampling technique in Istanbul. Analysis has been done through 412 questionnaires provided from participants, with the help of IBM SPSS 20.0 statistics programme. As a result of this analysis, it has been demonstrated that the participants have displayed less deviation in personal and professional tasks (dimensions of the organizational deviation) as the level of their social competence (dimension of political skill) has increased. It has been revealed that in general, individuals with high levels of political skill have displayed low levels of organisational deviation behaviour. In addition, it has also been observed that meritocracy has a regulatory role in the impact of political skill on organizational deviation.

Also, important conclusions have been reached about the relationship between the demographic information of the participants and the variables of political skill, organisational deviation and meritocracy.



TEŞEKKÜR

Bu araştırma, yerli yazın itibarıyla politik yetinin örgütsel sapmayla ilişkisini ele alma bağlamında, uluslararası yazın düzeyinde ise bu kavramları meritokrasi kavramıyla ilişkilendiren ilk çalışmalardandır.

İş yaşamına ilişkin detaylı gözlemlerimle ilişkili olarak gerçekten sonucunu merak ettiğim ve dolayısıyla zevkle sürdürdüğüm bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde; öncelikle sürekli olarak kendisinden yeni ve çok kıymetli bilgiler öğrendiğim, araştırmamın her aşamasında tecrübe ve desteklerini asla esirgemeyen saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Ayla Zehra ÖNCER'e, bugüne kadar deneyimlediğim tüm iyilik ve güzelliklerin öğreticileri olan sevgili dedem Bayram TOPDEMİR ve babaannem Suna TOPDEMİR'e, hayatım boyunca beni her anlamda destekleyen babam Yavuz TOPDEMİR, annem Fetiye TOPDEMİR ve kardeşim Hüseyin Emre TOPDEMİR'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecinde, kütüphanelerdeki ödünç kitap alma hakkını kullanmamdan çevirilerdeki yardımlarına kadar tüm destekleri için kıymetli çalışma arkadaşım Dr. Zeynep Ayfer BOZAT'a çok teşekkür ederim.

Son olarak da hem iş yaşamımın hem de eğitim sürecimin her aşamasında benden desteğini ve neşesini esirgemeyen sevgili eşim Elif TOPDEMİR'e en içten duygularıyla teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2019

Tolga Anıl TOPDEMİR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR	v
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

1. POLİTİK YETİ.....	4
1.1. Politik Yeti Kavramı.....	7
1.2. Politik Yetinin Önemi	11
1.3. Politik Yetinin Boyutları.....	16
1.3.1. Sosyal Beceriklilik.....	17
1.3.2. Kişiler Arası Etki	21
1.3.3. Network Yeteneği	23
1.3.4. İçtenlik	28
1.4. Politik Yetinin Öncülleri ve Yorumlamaları	29
1.5. Örgütlerde Politik Yetiyle İlişkili Kavramlar	35
1.5.1. İş Performansı ve Politik Yeti İlişkisi.....	38
1.5.2. Kariyer Başarısı ve Politik Yeti İlişkisi	40
1.5.3. Stres ve Politik Yeti İlişkisi	43
1.5.4. Liderlik, Takım Çalışması ve Politik Yeti İlişkisi	45
1.5.5. İzlenim Yönetimi ve Politik Yeti İlişkisi.....	47

II. BÖLÜM

2. MERİTOKRASİ	50
2.1. Liyakat Sistemi ve Temel İlkeleri.....	59

2.2. Kayırmacılık	63
2.2.1. Nepotizm.....	66
2.2.2. Kronizm	69
2.2.3. Partizanlık	70
2.2.4. Hizmet Kayırmacılığı	74
2.2.5. Klientalizm.....	76
2.2.6. Patronaj	78
2.2.7. Cinsel Kayırmacılık	80
2.3. Meritokrasi ve Kurumsallaşma	82
III. BÖLÜM	
3. ÖRGÜTSEL SAPMA	87
3.1. Örgütsel Sapma Kavramı	89
3.2. Örgütsel Sapma ile İlgili Temel Yaklaşımlar	92
3.2.1. İş Yeri Saldırganlığı Yaklaşımları	93
3.2.2. Hollinger ve Clark'ın İş Yeri Sapması Yaklaşımı.....	97
3.2.3. Vardi ve Wiener'in Kötü Davranış Yaklaşımı	98
3.2.4. Gruys ve Sackett'in Zararlı İş Davranışları Yaklaşımı	100
3.2.5. O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew'in Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı	103
3.2.6. Robinson ve Bennett'in Örgütsel Sapma Yaklaşımı	104
3.2.6.1. Örgüte Yönelik Sapma.....	107
3.2.6.1.1. Mülkiyet/Ekipman Sapması.....	107
3.2.6.1.2. Üretim Sapması.....	113
3.2.6.2. Bireyler Arası Sapma	115
3.2.6.2.1. Kişisel Saldırganlık.....	116
3.2.6.2.2. Politik Sapma	118
3.3. Örgütsel Sapmanın Sonuçları	120

IV. BÖLÜM

4. POLİTİK YETİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MERİTOKRASİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

.....	123
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	126
4.2. Araştırmanın Yöntemi	128
4.2.1. Evren ve Örneklem	128
4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	129
4.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	129
4.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri	132
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	137
4.4. Demografik Bulgular	139
4.4.1. Demografik Özellikler ile Araştırma Değişkenlerinin İlişkisi.....	141
4.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	144
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	154
KAYNAKÇA.....	162
EKLER	179
Ek 1: Anket Formu	180

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Örgütsel Sapma Tanımlamaları ve Kavramın Ele Alınış Biçimleri	91
Tablo 2: İş Yerlerindeki Saldırgan Davranışların Temel Sekiz Türü	95
Tablo 3: Üretkenlik Karşısı İş Yeri Sapma Davranışları ve Öğeleri	101
Tablo 4: Liyakat İlke Ölçeği Tercihlerinin Dönüştürülmüş İfadeleri	131
Tablo 5: Politik Yeti Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 6: Örgütsel Sapma Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Değerleri.....	137
Tablo 8: Araştırmanın Hipotezleri.....	138
Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Frekans Dağılımları	139
Tablo 10: Araştırmada Kullanılan Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri	145
Tablo 11: Politik Yetinin Görevden Sapma Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	146
Tablo 12: Politik Yetinin Kişisel Sapma Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 13: Meritokrasinin Görevden Sapma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 14: Meritokrasinin Kişisel Sapma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 15: Politik Yetinin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizinin Model Özeti.....	149
Tablo 16: Politik Yetinin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	150
Tablo 17: Hipotezlere İlişkin Analizlerin Genel Sonuçları.....	151

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Politik Yetinin Mizaç ve Kişisel Yeteneklerle İlgili Öncülleri	30
Şekil 2: Eğitim Temelli Meritokrasi Teorisi.....	56
Şekil 3: Örgütlerde Saldırgan Davranışların Ortaya Çıkma Süreci	94
Şekil 4: Örgütlerde Kötü Davranışların Bireysel ve Örgütsel Nedenleri	99
Şekil 5: Örgüt Kaynaklı Saldırganlık Davranışı Modeli.....	104
Şekil 6: Örgütsel Sapma Davranışı Tipolojisi	106
Şekil 7: Üretkenlik Karşıtı Davranışların Oluşum Süreci	114
Şekil 8: Araştırmanın Modeli	138

GİRİŞ

Gelişen enformasyon teknolojisi, toplumsal yaşama ilişkin tüm kurumlara ait süreçlerin yeniden organize olma zorunluluğunu doğurmakla birlikte ağlar oluşturma, uzaktan iletişim, işin sistematik biçimde bireyselleştirilmesi ve rekabet baskısını da beraberinde getirmiştir.¹ Tüm bu değişimler üretim açısından biçimlerin ve bileşenlerin tartışıldığı bir ortam yaratmıştır. Çünkü özellikle küreselleşme ve rekabet kavramlarının toplumları ve ekonomileri dönüştürdüğü ve aslında birbirlerine yakınlaştırdığı bu dönemde işletmelerin de bu gelişmelerden payını aldığına tanıklık etmekteyiz.

İşletmelerin üretim süreçlerinde kullandıkları unsurların tamamı, farklı seviyelerde değişime uğramış ve bununla birlikte durumsal koşulların gerektirdiği oranda hiyerarşik bir düzene girmiştir. Geçmişten bugüne çok kıymetli bir üretim faktörü olan insan emeği, teknoloji ve rekabetin baskısıyla dönmek zorunda kalmakla beraber özellikle fiziksel emek sahip olduğu değeri günden güne yitirmektedir. Çünkü artık emek, teknolojinin yönlendiricisi ve tamamlayıcısı değil, rakibi konumundadır. Her ne kadar teknolojinin yaşamımızı kolaylaştırdığı bir gerçeklik olsa da emek piyasası açısından çok olumlu sonuçlar doğurmadığı veya en azından kestirilebilen gelecekte doğuramayacağı ortadadır.

Küreselleşme ve serbest pazar anlayışının emeği esnek ve güvencesiz konuma itmesi, bireylerin geçmişten çok daha fazla yetkinliğe sahip oldukları halde üretim süreçlerinde talep edilen düzeyde yer alamamasına yol açmaktadır. Bu duruma özellikle bireyselleşme ve ekonomik krizlerin de eşlik etmesiyle, bireylerin iş yaşamında var olabilmeleri ve sahip oldukları konumları koruyabilmeleri neredeyse olanaksız hale gelmektedir.

Değişen koşullar, işletmeler ve bireyler açısından sürekli olarak gelişmeyi ve sahip olduklarını koruyabilmek adına her an mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Yani rekabet, iş yaşamının her alanında ve anında artarak devam etmektedir. Buna bağlı olarak da bireylerin bu süreçte teknik becerilerindeki gelişmelerin yanı sıra sosyal alandaki

¹ Manuel Castells, **Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür; Binyılın Sonu**, 2. Baskı, Ebru Kılıç (çev.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2013, s.487.

gelişimlerini de önemsemeleri gerekmektedir. Çünkü bireyler açısından, tek başına bir alanda uzmanlaşmak veya sadece başarılı olmak, işletmelerde yaşanan rekabette ayakta kalabilmek ve avantajını sürdürülebilir kılmak için artık yeterli değildir. Bu bağlamda bireylerin iş yaşamında rekabet edebilmeleri için sahip olmaları gereken becerilerden biri de sosyal etkileşimlerin odağında bulunan bir güç olan politik yetidir.

Politik yeti; bireylerin iş yaşamında başarılı olabilmeleri için örgüt ve tüm paydaşlar düzeyinde olumlu sosyal ilişkiler geliştirme, kişilerin karar süreçlerinde etkili olabilme, geniş bir network alanına sahip olma ve davranışlarında içten olma gibi bileşenleri içeren sosyal bir güçtür. Bu güç, bireylerin teknik ve zihinsel yetkinliklerini tamamlayıcı niteliktedir.

Meritokrasi; bireylerin yeteneklerini ve güçlü yönlerini ön planda tutan yönetsel bir yaklaşımdır. Kavram, yönetsel bağlamda karar vericilerin, süreçleri ve kişileri liyakat sahibi olma durumlarına göre değerlendirmeleri esasına dayanır. Bu yaklaşım, işletmelerde birçok açıdan desteklenmekle birlikte günümüz iş yaşamı için her sektörde ve düzeyde ihtiyaç duyulan bir ilke haline gelmiştir. Çünkü çalışanların uzmanlaşma alanları ve bu alanlara ilişkin yetkinliklerinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi, işletmeler açısından da motivasyonel süreçlere bağlı olan verimlilik artışının kapısını aralayabilmektedir. Daha da önemlisi liyakat ilkesinin uygulanması, bireylerin çalıştıkları kurumlara karşı duygusal açıdan olumlu bir tutum sergilemesi ve kurumsal performans artışının sağlanabilmesinin ön koşullarından biridir. Politik yetisi gelişmiş olan bireylerin, aynı zamanda meritokrasi algısının yüksek olduğu bir kurumda çalışmalarının, üretilecek artı değer açısından anlamlı ve olumlu bir etki yaratabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel sapma ise bireylerin işletmelerde sergilemiş oldukları olumsuz davranış kalıplarına yönelik bir kavramdır. Sapma davranışları, birey ve/veya örgüt düzeyinde ortaya çıkabildiği gibi türleri açısından da farklılıklar göstermektedir. İş yerine geç gelmekten iş yerinde hırsızlık yapmaya kadar geniş bir yelpazede ele alınan örgütsel sapma, işletmelerde sıkça karşılaşılan ancak bazen tam olarak çözülemeyen sorunları ifade etmektedir. Dolayısıyla politik yetisi gelişmiş bireylerin bulunduğu işletmelerde bu tür olumsuz davranış kalıplarının ne düzeyde sergilendiği durumu, önemli bir konu olarak

karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bu iki kavramın ilişkisi çerçevesinde meritokrasi kavramının süreçle ilgili etkisi de önemsenmelidir.

Araştırmanın amacı; politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde meritokrasinin düzenleyici rolünü incelemektir. İlgili sonuçların işletmeler adına karar vericiler ve gelecekteki araştırmacılar için katkı sunması hedeflenmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde; politik yeti kavramı ve bu kavramın alt boyutları olan sosyal beceriklilik, kişiler arası etki, network yeteneği ve içtenlik faktörleri açıklanacaktır. Ayrıca politik yetinin; öncülleri ve iş performansı, kariyer başarısı, stres, liderlik, takım çalışması, izlenim yönetimi gibi kavramlarla ilişkisi de açıklanacaktır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; meritokrasi kavramının tanımı, tarihçesi ve kurumsallaşma ile ilişkisi açıklanacaktır. Ek olarak meritokrasi kavramının önemini açıklamak amacıyla liyakat sistemi ve ilkeleri, kayırmacılık kavramı ve türleri de bu bölümde açıklanacaktır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; örgütsel sapma kavramı, örgütsel sapmayla ilgili yaklaşımlar ve örgütsel sapmanın sonuçları ele alınacaktır.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik analizleri, demografik bulgular ve yorumları, değişkenler arasındaki korelasyon ve regresyon analizlerine yönelik değerlendirmeler, sonuç ve öneriler yer alacaktır.

I. BÖLÜM

1. POLİTİK YETİ

Politik kelimesi, “*şartların gerektirdiği şekilde, duruma göre*” anlamına gelmektedir.² Bu tanımlama günlük hayatta olumsuz bir anlam çağrışırsa da şirketler için kaçınılmaz bir olguyu ifade etmektedir. Öncelikli olarak “politik” kelimesine bir değer yüklemek yani kavramı olumlu ya da olumsuz olarak ifade etmek şirketler açısından geçerli bir durum değildir. Çünkü örgütler için temel olan kurumsal performansı artırarak hedeflerine ulaşma zorunluluğudur.

Örgütlerde bu yaklaşım ve düşünce yapısı, en üst düzeyden en alt seviyeye kadar nüfuz etsin istenir ki bunu sağlayan da örgütün kültürüdür. Örgüt kültürünün önemli amaçlarından biri öğrenme süreçleriyle örgüte uyumlanan çalışanın, örgütün amaçları doğrultusunda mümkün olan en fazla maddi ve maddi olmayan emek unsurunu üretim süreçlerine yani yaptığı işe dahil etmesidir.

Gerçek anlamda bu emek unsurlarının tümünü üretim sürecine dahil etmeye çaba gösteren çalışanlar örgüt tarafından ödüllendirilmek ve performanslarının sonucunu da yine aynı şekilde maddi ve maddi olmayan boyutlarda almak isterler. Bu beklentiler karşılandıkça örgüt-çalışan uyumu artacaktır ve çalışan, örgüt içinde maddi kazanımlara ek olarak sosyal kazanımlar da elde edecektir. Bu sosyal kazanımların beraberinde gelecek olan örgüt içinde otorite olma durumu ise çalışana sunulabilecek en önemli ödüllerdendir. Çünkü bu ödülün devamında itibar ve gücün kazanımı söz konusudur.

Çalışma yaşamında gücü ve itibarı elde etmek; diğer faktörlere ek olarak, sahip olunan başarının örgütteki bireylerin çoğunluğu tarafından kabulünü de gerektirmektedir. Tam da bu noktada en önemli yetkinliklerden biri, bireyin sosyal ilişkilerdeki etki seviyesi yani politik yetisidir. Birey, sahip olduğu politik becerileriyle örgütte kendini diğerlerinden farklılaştırma, konumunu meşrulaştırma ve daha da önemlisi örgütte daha fazla güç sahibi olma durumunu gözetir. Çünkü her örgütte çalışanlar arasında rekabet söz konusudur ve rekabet sadece sunulan emeğe dayalı değildir. İş yaşamı artık bireylerin

² *Asırlar Boyu Tarihi Seyri İçinde Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, “Politik”, 1. Baskı, İstanbul: Kubbealtı Lugatı, Cilt.3, 2005, s.2519.

sadece işlerini en iyi şekilde yaparak kalıcı olabilmelerinden öte bir yapıya dönüşmüştür. Aşırı rekabetin her türlü olumsuz etkilerine karşı kendilerini korumak ve çalıştıkları şirketlerde kalıcı olmak isteyen bireyler, görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerinin yanı sıra farklı yetkinliklerini de gösterebilmek zorundadırlar.

Rekabette gücün birçok kaynağı vardır ve var olan gücü yönlendirebilme becerisi ise kesinlikle politik yetinin varlığını zorunlu kılmaktadır. Politik yeti, genelde olumsuz bir anlam çağrıştırabilir ancak kavramın olumlu ya da olumsuz anlam barındırmasından ziyade, örgütlerde gerçek anlamda varlığını gösterdiği durumu önem taşımaktadır. Bu yetiye sahip bireylerin örgütlerde etkin olma anlamında bir adım önde olabileceği ise kaçınılmaz sonuçlardan biridir.

Örgütlerde politik yetisi gelişmiş çalışanlar, sosyal ilişkilerde hangi davranış kalıplarının ve stratejilerin daha etkileyici olduğunun farkında olarak genelde insanları yönlendirme konusunda hangi izlenimi yaratmaları gerektiğinin bilincindedirler.³ Bu bilinç, politik yetisi gelişmiş çalışanların, örgütün stratejik konumlarına yükselmelerinde onlara yol gösterici bir rehber niteliğinde içsel bir farkındalık görevi üstlenmektedir. Ancak bu farkındalık tek başına stratejik konumlara gelebilmek için yeterli değildir. Sahip olunan gelişmiş politik yetinin bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada yüksek performans gösterme gibi somut ve diğer kişisel yetkinlikler gibi soyut performans unsurlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle örgüt için kritik önem taşıyan alanlardaki başarı ve bu başarının kişisel ilişkiler ve örgütsel hiyerarşi içindeki sunumu, bireyin sahip olduğu politik yeti seviyesiyle doğru orantılıdır.

Politik yetisi gelişmiş olan çalışanların bu süreçleri başarıyla tamamlayarak amaçlarına ulaşmaları durumunda, rekabet ve sosyal ilişkilerin gereği olarak diğer çalışanlar da bu tür politik davranışları öğrenme ve uygulama konusunda daha istekli olacaklardır. Bu şekilde örgütün tümüne yayılan politik davranış kalıpları doğru yönetildiği takdirde kurumsal performansın artırılabilmesi adına olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi etkin yönetilemediği takdirde ise örgüt içinde personel devir hızının artması vb. iş yerinde farklı birçok olumsuzluğun yaşanmasına da neden olabilir. Çünkü

³ Salim Atay, “Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.43, Sayı.2, (Haziran 2010), s.72.

politik davranışlar profesyonelliği gerektirir. Bu profesyonelliğe hazır olmayan örgütler ve kişiler politik davranışlara farklı anlamlar yükleyebilirler. Bu durumda da iletişim sorunlarıyla başlayan olumsuzluklar, örgüt içinde birçok sürecin ve sosyal etkileşimin zarar görmesine neden olur.

Örgütler sosyal varlıklardır. Bu sosyal varlıkların dinamizmi ise yine aynı şekilde pozitif sosyal etkileşimin artışıyla gelişmektedir. Örgüt içi etkileşim, verimlilik konusunda ne kadar önemli olduğunu davranışsal yönetim (insan odaklı yönetim yaklaşımı) döneminin başlangıcını oluşturan önemli çalışmalarla ortaya koymuştur. Ancak bununla beraber çalışma yaşamı bireysel beklentilerin çok üst düzeyde gözetildiği bir çevre olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çevrede bireysel çıkarlar önceliklidir.

Bu çıkar önceliği toplumsal etkileşim sürecinde de karşımıza çıkar. Sosyal etkileşimin ve özellikle de ekonomik sonuçları olan sosyal etkileşimlerin birçoğu, bu sürece katılanların doğası gereği mevcut olan öznel çıkarlarına optimal düzeyde uygun düşmesiyle gerçekleşmektedir.⁴ Bu bireysel düzeyde beliren rasyonel davranış biçimi, örgütler açısından sonu belirsiz düzlemde sorunlar oluşturma potansiyeline de sahiptir. Bu sebeple bu tür davranışsal yaklaşımların keşfi her şeyden önce kurumsal performansın artırılabilmesi için gereklidir. Çünkü bireyin çıkarları ile örgütün çıkarları çatışabilir. Bu çatışma durumunu iki taraf da belli oranda fedakarlıklar yaparak ortadan kaldırmaya çalışır. Bireysel olarak beklentileri karşılanmayan çalışan, özellikle de bu beklentileri performans göstergeleri vs. gibi somut verilerle de haklı beklentiler olarak ortaya çıkmışsa, bu başarıların ödüllendirilmesi gerekliliğinden hareketle başarısını örgüte kabul ettirme yöntemlerine başvurmak zorunda kalacaktır. Bu noktada daha önce de bahsedildiği gibi politik yeti, çalışanın yüksek düzeyde gelişmiş olarak sahip olması gereken bir yetkinlik olarak ortaya çıkmaktadır.

⁴ Max Weber, **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, 1. Basım, Özer Ozankaya (çev.), İstanbul: Cem Yayınları, 2011, s.56.

1.1. Politik Yeti Kavramı

Politik yeti kavramı; liderlik, sosyal zeka, insan ilişkileri becerisi vs. gibi birçok farklı kavramla birlikte anılmaktadır. Kavram, süreçleri farklı ve analitik bir çözümlemeyle yeniden değerlendirme, empati kurabilme ve eksiklikleri giderme bağlamında olumlu yorumlandığı gibi çıkarıcılık, bencillik ve içten pazarlıklı olma gibi olumsuz anlamda da ifade edilmektedir. Ancak politik davranış kalıplarının olumlu ya da olumsuz olması kadar örgütlerde var oluşu ve sosyal etkileşim süreçlerinde sıkça ortaya çıkması durumu da önem kazanmaktadır.

Organizasyonlarda bireyler açısından bu denli önemli olan politik yeti, bireylerin; kendileri dışındaki bireyleri anlama ve bu anlayışla edinilen verileri, kişinin örgüt içindeki başarılarını artırabilmesi ve daha verimli olabilmesi adına kullanabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır.⁵

Bu anlamda politik yeti düzeyini artırmak isteyen bireylerin, empati kurabilme becerilerini de mümkün olduğunca devreye sokmaları gerekmektedir. Çünkü bireyin; karşısındaki bireyi anladığını, ona karşı samimi olduğunu gösterebilmesi ancak karşısındakinin duygularını, düşüncelerini ve değerlerini anlayabilmesiyle mümkündür. Organizasyonlarda daha fazla güce ve yetkiye sahip olabilmek için politik yetiye ihtiyaç duyan bireyler için ortaya çıkabilecek problemlerden biri de şudur; güce sahip olan kişi, karar süreçlerinde diğerlerini önemsiz görerek onların fikirlerini, değerlendirmelerinin dışında tutarak kendi çıkarlarını ön plana çıkarabilir. Bu durum, güce sahip olan bireyin kendisini bu konuma taşıyan özelliklerinden biri olan empati becerisini kaybetmesine neden olabilir.⁶ Bu becerisini kaybeden çalışan, zamanla örgütteki diğer kişileri algılayabilme ve onları etkileyebilme potansiyelini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir. Bu durum gücün, bireyin algılarını engelleyen bir unsura dönüşmesi anlamına da gelir.

⁵ Gerald R. Ferris ve Diğerleri, **İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi**, 2. Baskı, İstanbul: Namar Yayınları, 2010, s.7.

⁶ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, 14. Basımdan Çeviri, İnci Erdem (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Yayınları, 2017, s.419.

Güce sahip olmak kadar onu yönetebilme becerisi de politik yetisi gelişmiş kişilerde olması gereken önemli özelliklerden biridir. Çünkü güç dinamiktir ve bu dinamizm sürekli takiple birlikte rekabete uyumlanabilmeyi gerektirir. Güç örgütlerde sadece bireysel sonuçlar doğurmaz. Gücün belli merkezlerde yoğunlaşması durumu da zamanla merkezileşmeyi getirecektir ki bu durum örgütsel faaliyetler açısından kritik bir süreç olarak ifade edilmelidir.

Araştırmalara göre politik yetisi gelişmiş bireyler; kendileri ve başkaları için sosyal etkileşimleri etkin kılarak ve durumsal koşullara en uygun davranış biçimlerini göstererek etki alanındaki bireylere karşı güçlü bir izlenim oluşturmak suretiyle örgütün paydaşlarının, iş arkadaşlarının ve üstlerinin fayda sağlayabileceği şekilde davranışlar sergileyerek örgütte güç merkezlerine yakınlaşmayı hedeflerler.⁷ Güce yaklaşma eğilimi ve onu yönlendirebilme kabiliyeti, politik yetisini geliştirmek isteyen yöneticilerin başlı başına sahip olmaları gereken bir yetkinlik olarak değerlendirildiğinde, temelde bu kişilerin daha üst kademelerde görev almaları örgütün etkinliği açısından faydalı olabilir.

Politik davranış, özellikle stratejik müzakere aşamalarında örgütler için elzem bir yetkinlik ve üst kademe yöneticilerin sahip olmaları gereken önemli bir analitik yetidir. Kurumsal yapıyı temsil eden veya gelecekte etmesi muhtemel kişilerin en başta ihtiyaç duyacağı bu yetkinlik, çalışma hayatının en temel öznesi olan “insan”ın anlaşılabilmesi ve profesyonel davranış kalıplarının geliştirilmesi adına katkı sağlayıcıdır.

Güce hızla sahip olan politik yetisi gelişmiş bireyler, zamanla bu gücü kendilerinde sabitlemek adına örgütün kendilerine olan bağımlılığını artırmak isteyeceklerdir. Bu durumda da oluşması beklenen kaynak bağımlılığı sürecinde kendilerini önemli bir kaynak olarak sunma görevi, yine politik yetilerine bağlı olarak aynı kişilere düşmektedir. Kendilerinin örgüte olan bağımlılıklarının örgütün kendilerine olan bağımlılığından daha az olduğunu ve örgüt için vazgeçilmez olduklarını kanıtlama

⁷ İnan Eryılmaz, Deniz Dirik ve Asena Altın Gülova, “İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, (Eylül 2017), s.171.

konusunda politik yeti, bu kişiler için yönlendirici bir beceri görevini üstlenecektir. Örgütte farklı kademelerde ve birimlerde çapraz, yatay ve dikey olmak üzere stratejik sosyal ilişkiler kurarak ve kendilerini performans anlamında da diğerlerinden farklı ve üst düzeyde olarak ifade edebilen bu çalışanlar, örgütte kaynak bağımlılığı sürecinin yaşanmasına ve bu bağımlılığın zamanla artmasına da katkı sunabilmektedirler.

Stratejik kaynak niteliği taşıyan politik yetisi gelişmiş bireylere yönelik bağımlılık, örgütlerin çevreleriyle olan etkileşiminden de payını almaktadır. Çevreyle rekabet edebilme ve daha da önemlisi bu rekabeti sürdürülebilir kılma, işletmelerin özellikle günümüzde en temel sorunlarından biridir. Çevrenin etkilerine karşı tepki gösterebilme potansiyeli ise örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleriyle mümkündür ki bu süreçte de örgütün stratejik kaynakları kritik önem taşımaktadır.

Beklentilerine uygun şekilde örgütlerde stratejik pozisyonlara ulaşabilen politik yetisi gelişmiş çalışanlar için bu gelişim sürecinin sonucu olarak artarak sahip olacakları gücü doğru yönetmeleri ve kullanmaları gerekmektedir. Bu kişiler her şeyden önce iş etiği çerçevesinde bir bakış açısı geliştirmek zorunda kalmalıdır. Kişiler bu bakış açısına içsel olarak sahip olsalar bile bu durumu denetleyecek mekanizmaların örgüt tarafından oluşturulması gerekmektedir.

Güç, kötü amaçlar için de kullanılabilir ancak bu olasılık; güç kavramı konusunda öğrenme ve onu yönetebilme becerisini edinecek eğitim süreçlerinden kaçınmamızı gerektirmez aksine var olan bu potansiyeli eğitim ve bilgi yoluyla derinleştirmemizi, onu doğru ve etkili şekilde yönetebilmemizi teşvik etmelidir.⁸ Var olan bu potansiyelin keşfedilmesi ve örgütün performansı üzerinde olumlu etki yaratabilecek bir değişkene dönüştürülmesi önemli bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu keşif sürecinde yöneticilere ve gerçek anlamda politik yetisi gelişmiş kişilere çok iş düşmektedir. Yöneticilerin, gücü farklı kaynaklardan edinebilen ve etkin şekilde kullanabilen kişileri tespit etmesi gerekirken; politik yetisi gelişmiş bireylerin de kendilerini bu keşif sürecinde kurumsal performansa katkı sağlamaya yönelik etkilerini

⁸ Jeffrey Pfeffer, "Understanding Power in Organizations", **California Management Review**, Vol.34, No.2, (Winter 1992), s.35.

göstermeleri gerekmektedir. Bu aşamada politik yetisi gelişmiş kişilerin, gücü dengeli kullanabileceklerini ispat etmeleri de gerekmektedir.

Politik yetisi gelişmiş kişiler; başkaları tarafından çekici bulunan, onları etkileyen, güvende hissettiren, karşısındaki kişilere güven ve asla böbürlenmeye varmayacak bir özgüven yansıtmaktadırlar.⁹ Politik yetiye sahip kişiler için en önemli durumlardan biri de sahip oldukları yetiyi mümkün olduğunca gizli tutmak zorunda olmalarıdır. Çünkü politik olmak özünde bireyselliği içerir. Bu sebeple de başkaları tarafından fark edilen politik davranışlar, politik yetinin gücünün azalmasına neden olabilir. Politik davranış içseldir yani bu davranışı uygulayanın iç dünyasında olgunlaşır. Başkaları tarafından davranışların politik olduğu fark edildiğinde ise artık eski etkiyi karşısındaki kişilerde uyandırmak imkansız hale gelebilir. Bu dengeyi kurabilmek ise aslında yine politik yetiye sahip olmanın bir göstergesidir.

Politik yeti, bu dengeye ihtiyaç duyduğu kadar politik davranışı sergileyenin farklı roller arasındaki geçişlerde rol çatışması, karmaşası vb. sosyal sorunlara psikolojik anlamda hazırlıklı olabilmesine de bağlıdır. Bu süreçte kişilik kavramı ön plana çıkmaktadır. Politik davranışı sergileyen bireyin kişilik yapısının bu davranış kalıplarına uygun olması veya eğitim yoluyla bu davranış kalıplarına meylinin artırılabilir olması gerekmektedir.

Yaşamın çok farklı alanlarında yüklenilen roller; “bireylik yitimi” olarak adlandırılan bir süreç olarak bazen bireyin özgür ve bilinçli karar vermesini engelleyebilecek bir güçte ve yapıda olabilir.¹⁰ Birey; sahip olduğu statüye bağlı olarak kendisinden beklenen rolleri ve davranış kalıplarını sergilerken bazen kişiliği, sahip olduğu rolün içinde erimeye başlar ve zamanla oluşacak boşluk bireyi yabancılaşma kavramıyla yüz yüze bırakabilir. Böylesi bir durumda birey ya gücü elinde bulunduran ya da itaat eden taraf olmak zorunda kalabilir.

Buradan hareketle politik yetiye sahip bireylerin belli davranışları gerçekleştirirken yaşayacağı durum da benzer özellikler gösterir. Politik davranış,

⁹ Ferris ve Diğerleri, s.8.

¹⁰ Suna Tevriç, İnci Erdem ve Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım**, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2012, s.223.

bireyin; kişisel özellikleri, örgüt içindeki statüsü, rolleri ve değerleriyle uyumlu olmak zorundadır. Birey, politik davranış kalıplarının örgüt içinde olumlu karşılandığını, örgüt kültürünün bu tür davranışları teşvik ettiğini düşünerek, politik davranışları içselleştirmeye başladığında kişisel özelliklerinin de bu davranış kalıplarına uygun olup olmadığını içsel olarak sorgulamak zorundadır. Aksi takdirde birey, iş yaşamının kişiliği üzerinde yarattığı tahribat sonucunda kendisini diğer kişilerden farklı kılan en temel özelliklerin oluşturduğu “kişiliğiyle” ilgili sosyo-psikolojik sorunların yaşanmasına açık hale gelir ki bu da istendik bir durum değildir. Bu durum, bireyin benzer şekilde etkileşim halinde olduğu kişiler aracılığıyla yıkıcı bir yapıya bürünerek örgütün sosyal bir varlık olmasından hareketle bir sorunlar yumağına da dönüşebilir.

Örgüt içinde güven duygusunun da yitimine neden olabilecek bu tip durumların önceden kestirilerek bu ve buna benzer sosyal ve psikolojik sorunları ortadan kaldıracı için örgüt kültürünün, yapıcı politikalarla birlikte etki halinde olması gerekmektedir. Bu birlikteliğin etkisi, örgütler açısından politik yeti kavramını daha da önemli hale getirmektedir.

1.2. Politik Yetinin Önemi

Uzun yıllardır şirketlerin geçirmekte olduğu yapısal dönüşümler, geçmişte daha önce yan yana gelmemiş olan yapıları ve kişileri de birlikte çalışmak ve hareket etmek durumunda bırakmıştır. Klasik yönetim düşüncesi yerini önce davranışsal ve daha sonra ise kendisinden öncekilerin birleşimi olan modern yaklaşımlara bırakmıştır. Teknolojinin gelişimi ise entegre çalışma düşüncesinin, teknik alandan insanlar arası ilişkilere de yansımaya neden olmuştur.

Eskiden sadece üstü ve varsa astı arasında faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışan kişiler artık çapraz koordinasyonlar kurarak, farklı faaliyetler içinde de yer almaya başlamışlardır. Örgütlerde iş yapış biçimlerinin kökten geçirdiği bu değişim, bireyleri daha önce örgüt içinde deneyimlemedikleri sosyal ilişkiler ağı içinde var olabilmek zorunda bırakmıştır. Çünkü bu değişimler birtakım yapısal olmayan ilişkileri de artırmıştır. Bu anlamda geçmişe nazaran işletmelerde başarılı olabilmek, başkalarıyla

birlikte çalışmak ve onları etkileyebilmek gibi önemli koşullar ve yetilerle birlikte anılır hale gelmiştir.¹¹

Bununla birlikte örgütlerde kaynakların sınırlı olduğuna dair algılamalar, örgüt içinde bir kişinin veya grubun kazanımları ile bir diğer kişinin veya grubun çıkarları arasında ters orantı olduğuna dair inanç ve bu sınırlı kaynakların karar vericiler tarafından dağıtımında inisiyatif ve öznelliğin ön planda olması gibi durumsal koşullar da bireylerin ve grupların kendilerini sürekli ve sonu gelmez bir rekabetin içinde bulmalarına neden olmuştur.¹²

Politik davranışı etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler bireysel ve örgütsel düzeyde kategorize edildiğinde bireysel faktörler, örgütsel ve çevresel faktörlere göre daha önemlidir. Çünkü politik davranışlar bireyseldir ve kişilik süreçleriyle de yakından ilgilidir. Tamamını kestirebilmek mümkün değilse de genel olarak politik davranışı etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler şunlardır;¹³

1. Bireysel faktörler;

- Yüksek iç kontrol,
- İçsel kontrol odağı,
- Yüksek düzeyde Makavelist kişilik yapısı,
- Bireyin örgüte yatırımı,
- Alternatif iş seçeneklerinin farkında olmak ve
- Başarı beklentisi.

2. Örgütsel ve çevresel faktörler;

- Örgüt kültürü,
- Kaynakların yeniden ayrımı,
- Örgüt içindeki güvenin düşük olması,
- Rol belirsizliği,
- Açık ve şeffaf olmayan performans değerlendirme sistemi,
- Sıfır tabanlı ödüllendirme

¹¹ Ferris ve Diğerleri, s.4.

¹² Robbins ve Judge, ss.431-432.

¹³ A.g.e., ss.433-436.

- Demokratik karar verme,
- Yüksek performans beklentisi ve
- Üst yönetimin bakış açısı.

Politik yeti ve sonrasındaki davranış kalıpları, içsel bir süreç olarak başlayıp dışa doğru yayılarak devam eder. Bu süreçte etkili olan bireysel ve örgütsel faktörler bireyin bu tür davranışlarının pekişmesine ya da sönmesine neden olabilir. Politik yeti, bu uç örnekler arasında (sönme ve pekişme arasında) ve değişen koşullara göre farklı boyut ve şekillerde ortaya çıkabilir.

Bireysel faktörlerden yüksek iç kontrol ve içsel kontrol odağı, bireylerin; davranışlarını kontrol etmedeki maharetleri, güce sahip olma konusundaki motivasyonları ve sosyal ortamlara uyum sağlama konusundaki başarılarına eşlik eder. Böylece politik davranışları sergileme konusunda daha etkili olabilmeleri mümkün hale gelebilmektedir.

Makyavelist bakış açısına sahip bireyler içinse kişilik özellikleri gereğince politik davranışları içselleştirmeleri mümkündür. Amaca ulaşmada kullanılan yol ve yöntemlerin ahlaki sorgulamasının bir anlam taşımadığı bu bakış açısına sahip bireylerin, politik davranışları sergileme konusunda bir adım önde oldukları ifade edilebilir.

Bireyin örgüte yapmış olduğu yatırım da politik davranış sürecinde etkilidir. Örgütte toplam çalışma süresi, duygusal, zihinsel ve fiziksel emek süreçleri açısından örgüte sağlamış olduğu öznel katkıların tümü de bireyin bu davranışları sergilemesinde belirleyicidir.

Örgüt içinde özellikle nesnel performans verilerinin ve genel olarak emek kavramının yükselme, ödüllendirilme ve ücretler konusunda yetersiz kaldığını hisseden tecrübeli çalışanlar oyunu kurallarına göre oynamaya karar verebilirler.

Alternatif iş seçeneklerinin farkında olmak gibi bir çevresel faktör de bireyin; yapacağı fayda-maliyet analizine göre, politik davranışları sergileme kararında etkin bir rol oynayacaktır.

Başarı beklentisi ise özellikle örgüt içinde rekabetin yoğun olarak yaşandığı durumlarda bireyin amaçlarına ulaşabilmesi için politik davranışları uygulamasında en önemli bireysel faktörlerdendir. İş yaşamının sosyal ilişkilere dayalı bir süreç olmasından hareketle davranışların başarılar konusunda belirleyici olduğuna inan bireyler, politik davranışlar aracılığıyla hedeflediği başarılarla ulaşma konusunda gereken etkinliği gösterecektir.

Örgüt kültürü genel olarak bireylerin davranış kalıplarının şekillenmesinde örgütsel açıdan en önemli faktörlerdendir. Sadece bu sebeple bile örgütlerde politik davranışların zemininin oluşmasında kritik bir öneme sahiptir. Örgütlerde onaylanan davranış kalıpları yapısal ilişkiler üzerinden gelişebilir. Ancak bu noktada özellikle de yapısal olmayan davranış kalıpları bireylerin sosyal etkileşimleri sonucunda örgütte kendine gelişme alanı yaratabilir. Bireyin politik davranışı uygulayabilmesi örgüt kültürünün, kurumdaki yaygın değerler aracılığıyla bu tür davranışlara yüklediği anlama da bağlıdır. Çünkü örgüt kültürü, davranışların şekillenmesinde ve örgütün kuşakları arasında devam edebilmesinde temel belirleyicidir.

Örgütlerin kaynaklarını sık sık yeniden planladığı ve bu kaynakların dağıtımını yeniden yaptığı durumlarda da politik davranışların, bu sınırlı kaynaklardan daha fazla elde etme düşüncesine bağlı olarak bireyler arasında yayılması da söz konusu olabilmektedir.

Örgütlerde güven, bireylerin sosyal davranışlarını içtenlikle sergileyebilmesinin zorunlu koşullarındandır. Bireyin kendini rahat hissetmesi örgütün verimliliğini etkileyeceği gibi davranışların şekillenmesinde de etkilidir. Kendini örgütte güvende hissetmeyen birey, diğer bireylerin davranışlarını anlamlandırmada farklı yorumlamalarda bulunabilir. Korunma güdüsüyle sürekli olarak temkinli davranacak olan birey, örgütte organik sosyal ilişkilerin gelişmesine de engel olacaktır. Bu durum ise bireylerin birbirlerine karşı güvensizliklerinden doğan politik davranışların artmasına neden olabilir.

Örgüt içinde her görev ve pozisyon için belirlenmiş olan biçimsel rollerde meydana gelebilecek herhangi bir belirsizlik, birey açısından iş süreçleri ve örgüt içinde

kendi konumunu değerlendirme açısından engeller oluşturacaktır. Bu karmaşıklık mevcut durumunu korumayla ilgili olarak, bireyin politik davranışlar sergilemesine neden olmaktadır.

Açık ve şeffaf olmayan performans değerlendirme sistemleri, özellikle de amirin inisiyatifinin yüksek düzeyde geçerli olduğu örgütlerde, politik davranışların artmasına neden olmaktadır. Yüksek performans beklentisi bireyi baskılayan bir algıdır ve bireyin sonuç odaklı düşünerek süreci ihmal etmesine her şeyden de önemlisi istediği performans sonucunu elde edebilmek adına sosyal etki uyandırabilmek için politik davranışları sergilemesine neden olabilmektedir.

Örgütte otorite konumunda olan kişiler nezdinde bireyin kendi performansını olduğundan daha yüksek gösterebilmesi politik davranışların artışına bağlı olarak ortaya çıkacaktır. Yine performansa benzer şekilde sıfır tabanlı ödüllendirme de bireyler arasında rekabetin iyiden iyiye artmasına yol açmaktadır. Bu süreçte bireyin dl kazanmasından ziyade ödülün sınırlı olması bu rekabeti artırmaktadır. Çünkü bir kişinin kazandığı ödül aynı zamanda diğerlerinin kaybettiği ödül anlamına gelmektedir. Bu tip ödüllendirme yöntemleri bireyleri çatışma ortamına sokarak sürekli ve amansız bir yarışa girmelerine neden olmaktadır. Bu durum politik davranışların zirveye çıkmasına neden olabilir. Çünkü en iyi olanın kazandığı ancak onun dışındakilerin mutlak ve göreli katkılarının tamamen dlsz bırakılarak neredeyse reddedildiği bir örgüt içinde politik davranışların oluşumu için en uygun ortam oluşmuş demektir.

Örgütlerde demokratik karar verme ve katılımcılığın esas alındığı durumlarda da yine birbirlerini ikna etmeye çalışan bireyler arasında politik davranışların izlerine rastlamak gayet mümkün hale gelmektedir.

Politik davranışların şekillenmesinde st yönetimin de payı vardır. Politik davranan kişilerin örgütsel hiyerarşi içinde terfi basamaklarını hızla atladığını ve izlenim yönetimi taktiklerinin örgütte stratejik yönetsel konumlara yükselmede temel belirleyicilerden biri olduğunu öğrenen kişiler, kariyer planlamalarını ve diğer beklentilerini belirlerken politik süreçleri de göz önüne almaları gerektiğini fark etmektedir. st yönetimin politik davranışlara müsamaha göstermesi bu davranışların

örgütün geneline yayılmasında etkilidir. Pozisyonları ne olursa olsun çalışanlar, örgütün politik bir iklime sahip olduğunu deneyimledikten sonra bu yapı içinde var olabilmek ve yetkilerini artırabilmek adına bu toleransı değerlendireceklerdir. Örgütlerde bireysel ve örgütsel çıktıları olan dahası sosyal ilişkiler bağlamında örgüt içindeki faaliyetleri ve karar verme süreçlerini derinden etkileyen politik yetinin tüm boyutlarıyla ele alınması gerekmektedir.

1.3. Politik Yetinin Boyutları

Politik yeti, adı bu şekilde anılmasa bile farklı kaynaklarda birçok araştırmacı tarafından geçmişten bugüne ifade edilmiştir. Herkesin bildiği ancak adını koyamadığı bir beceri olarak ortaya çıkan bu yetenek, insanları davranışlar aracılığıyla etkilemenin ve uyandırılan etkiyle, oluşan statüye sahip olabilmenin en sistematik yöntemidir.

Politik yetinin özünü oluşturan insanlara istediğini yaptırabilme amacı farklı yöntemlerle de mümkündür. Ancak asıl ilkenin hiçbirinde değişmeyeceği de bir gerçekliktir. Asıl ilke şudur ki diğer bireylere istediğimiz şeyi yaptırabilmenin ve onları etkileyebilmenin belki tek değil ama en önemli yolu onlara istediklerini vermektir. Çünkü insan ilişkileri karşılıklılık esasına dayanır ve bu karşılıklılık devam ettiği sürece ilişkinin karşılıklı etki seviyesi artarak devam edecektir. Bu süreçte unutulmamalıdır ki insanların istekleri farklılaşabilir veya ortaklaşabilir. Ancak bazı özellikleri hiç değişmez, özellikle de tutkularımız. Örneğin önemli olma tutkusu, insanı diğer canlılardan ayıran en temel farklılıktır.¹⁴ Politik yetiye sahip bireyler bu gerçeği kabul ederek insanı analiz edebilmenin keyfine ve yarattığı etkiye tanık oldukça, bunu bir güç haline getirerek insanları etkileme konusunda daha da başarılı olmaya devam edeceklerdir. Çünkü politik yeti, tam da burada anlatılanı gerçekleştirebilmeye yönelik bir beceridir. İnsanlara istedikleri verildiğinde bunun yaratacağı karşılıklılık düşüncesi kişiyi, kendisine bu duyguyu hissettirene karşı etki altında bırakacaktır. Bu da tam olarak politik yetiye sahip kişilerin istediği durumdur.

¹⁴ Dale Carnegie, **Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı**, Nazlı Uzunali (çev.), İstanbul: Epsilon Yayınları, 1993, ss.29-30.

Politik yeti aynı zamanda örgütlerde rasyonel davranışlar sergilemenin bir yöntemi olarak görülmektedir. Politik yeti, günümüz örgütlerinde profesyonel bir bakış açısıyla hem insana dokunan hem de faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin de sahip olmaları gereken bir yetkinlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte politik yetilerini kullanabilen kişilerin niyetleri bu davranışların çıktılarını da belirleyecektir.

Politik yetiye ilişkin boyutlar belirlenirken insan gerçeğinin de tüm yönleriyle ele alınması elzemdir. Politik yetiye sahip bireyler diğerlerini etkileme amacıyla insanlarla kolayca bağlar kurabilme, iş birlikleri geliştirebilme, onları etkileme ve davranışlarını etkili şekilde analiz edebilme, kolayca arkadaşlıklar kurabilme, insanlarda güven duygusu uyandırma ve içten davranma gibi özelliklere sahiptirler. Bu önemli yetinin boyutları ise yapılan araştırmalar sonucunda ve tüm bu özellikler göz önüne alınarak “sosyal beceriklilik, kişiler arası etki, ağ kurma (network) yeteneği ve samimiyet” şeklinde belirlenmiştir.¹⁵ Politik yetinin farklı boyutlarıyla ele alınabilmesi ve daha iyi anlaşılabilmesi adına bu kavramların detaylarıyla incelenmesi gerekmektedir.

1.3.1. Sosyal Beceriklilik

Sosyal beceriklilik; bireyler arası ilişkilerde sosyalleşmeyle ilgili verileri algılayabilme, bu verileri analitik bir şekilde çözümleme ve sosyal etkileşimin bağlamına göre değişen, öğrenilebilir tutum ve davranışlar sergileme süreci olarak adlandırılır.¹⁶ Sosyalleşme insani bir ihtiyaçtır ve iş yaşamında da insanlar bu ihtiyaçlarını biçimsel ve biçimsel olmayan şekillerde giderirler. Politik yetiye sahip bireyler özellikle bu yetinin sosyal beceriklilikle ilgili boyutunda, insanların sosyalleşme ihtiyacının detaylarını bilen, insanları ve davranışlarını gözlemleyen, analiz edebilen ve bu verileri örgütte kendi avantajları bağlamında güce dönüştürebilen kişilerdir.

Sosyal beceriklilik; iletişim konusunda etkili olmayı, güçlü sezgilere sahip olmayı, insanlarla ilgili konularda farkındalığın ve hassasiyetin yüksek seviyede olmasını

¹⁵ Gerald R. Ferris ve Diğerleri, “Development and Validation of the Political Skill Inventory”, **Journal of Management**, Vol.31, No.1, (February 2005), s.128.

¹⁶ Cengiz Şahin, “Sosyal Beceri ve Sosyal Yeterlik”, **Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, (2001), ss.13-14.

ve sosyal ortamlara hızla uyumlanabilme yeteneğini gerektirmektedir.¹⁷ İletişim, bireyler arasında soyut bir köprü anlamı taşır. İnsanlar birbirleriyle kurdukları bağı, iletişim süreçleriyle desteklemek durumundadırlar. Ancak iletişim sadece sözlü olarak gerçekleşmez.

Günlük hayatımızda insanların davranışlarına yüklediğimiz anlamlar da iletişimin bir parçasıdır. Çünkü bu anlam, değerlendirenin algısına göre şekillenen bir mesaj niteliği de taşımaktadır. Yapılacak geri bildirim bu etki üzerinden oluşacağı için bireylerin birbirleriyle olan ilişkileri bu etkinin dışında kalamayacaktır. Davranışlarla başlayan süreç, kişilerin birbirlerini belli kategorilere göre sınıflandırmasına da neden olmaktadır. Sosyal ilişkilerde bir gerçeklik olarak karşımıza çıkan bu etiketleme süreci, sosyal beceriklilik açısından olumlu bir imaj yaratmayı teşvik etmektedir. Bu anlamda örgütlerde davranışların birçok sonucu vardır ve bu sonuçlar asla sadece tek bir değişkeni etkilemez. Bir sarmal halinde kişinin örgüt içindeki konumunu olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Dolayısıyla sosyal beceri seviyesi yüksek kişiler, imaj yaratma sürecini takip eder ve bu konudaki bilinçlerini eyleme dönüştürecek hamleler yaparak, örgüt içindeki bireysel açıdan varmak istedikleri noktaya ulaşabilmek adına sosyal tutumları ve davranışları üzerinden oluşacak basamakları adım adım geride bırakırlar.

İnsanlarla ilgili konularda hassas davranmak ve güçlü sezgilere sahip olmak iletişimle oluşturulan bu etkinin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. İnsanlara kendilerini değerli hissettirmek, onların bireysel sorunlarıyla veya mutluluklarıyla kısacası onlarla ilgilenmek her zaman olumlu sosyal ilişkilerin gereklerinden biri olmuştur. Kendisini, karşısındakinin ve çevresinin nazarında insanlarla ilgili konularda duyarlı biri olarak ifade edebilen kişiler, aynı grupları veya kişileri etkileme konusunda birçok adımı önceden atmış demektir. Güçlü sezgilere sahip olma durumu da bireylerin davranışlarının öncesini, anını ve sonrasını değerlendirerek, kişilerin vermek istedikleri mesajları önceden tahmin etmek ve örgüt içindeki süreçlerin değişimini öngörmede aktif bir rol oynar. Sosyal beceriye sahip kişiler, bu öngörülerini örgüt içindeki konumlarını ve kararlarını belirlemede kullanırlar.

¹⁷ Murat Özdemir ve Safiye Çiğdem Gören, "Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.31, Sayı.2, (2016), s.335.

Davranışları ve tutumları değerlendirirken, örgütlerle ilgili yaklaşımda önemli bir konu da sosyal ortama hızla uyum sağlayabilme yeteneğidir. Değişim, her sistemin zorunlu olarak dikkate aldığı bir unsurdur. Örgütler açısından da çevreyle etkileşim sürecinde ve rekabette en önemli faktörlerden biridir. Örgütlerde insanlar arası ilişkileri gözlemleyerek muhtemel değişimleri önceden tahmin edebilmek bir sosyal beceri göstergesidir. Bununla birlikte muhtemel değişime önceden hazırlanmak da bu konuda sosyal becerisini kullanan birey açısından çok önemli kazanımlar sağlayacaktır. Çünkü iş yaşamında bireysel veya örgüt olarak ayakta kalabilenler değişime kendini önceden hazırlayabilenlerdir. Bu gerçekliği keşfetmek, örgüte de önemli katkılar sağlayacağı için bireyin örgüt içindeki statüsünü olumlu yönde etkileyecektir.

Farklı kişilerin bir arada bulunduğu ve örgüt içindeki sosyal etkileşimin de buna bağlı olarak değiştiği gerçeğinden hareketle, yeni insanlar tanımak örgüt içinde farklı birimler ve süreçler hakkında bilgi sahibi olabilme imkanı tanır. Ancak her grup kendine özgüdür ve farklı dinamikleri içinde barındırır. Dolayısıyla sosyal beceri sahibi olan veya bu becerilerini geliştirmek isteyen bireylerin, örgüt içinde farklı gruplarda bulunma ve sosyal ortamlara hızla uyum sağlayabilme gibi süreçlerde duygularını, düşüncelerini, tutum ve davranışlarını ilgili grupların dinamikleri üzerinden değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu anlamda sosyal beceri, politik yetinin temel gereklerinden biridir.

Sosyal beceri ve politik yeti ilişkisinde önemli kavramlardan bazıları şunlardır:¹⁸

1. Sosyal Zeka: Moral, kişilik, mizaç, motivasyon ve eğilimleri fark edebilme ve kategorize edebilme yetkinliğidir. Kişilerin saklı eğilimlerini algılayabilme ve yorumlayabilme becerisi olarak ifade edilir.¹⁹ Politik yetinin temel gereklerinden biri olan bu yetkinlik, bireye diğer bireylerin duygularını ve eğilimlerini anlayarak onların ruhsal durumları ve diğer koşullar üzerinden sosyal ilişkileri okuyabilme ve geliştirebilme özelliği kazandırmaktadır.

¹⁸ Gerald R. Ferris ve Diğerleri, "Political Skill at Work", **Organizational Dynamics**, Vol.28, No.4, (Spring 2000), s.31.

¹⁹ B. Ilgın Başaran, "Etkili Öğrenme ve Çoklu Zeka Kuramı: Bir İnceleme", **Ege Eğitim Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, (2004), s.11.

2. Duygusal Zeka: Tüm güçlü duyguların temelinde bir dürtü yer alır ve bu dürtüleri yönetme kabiliyeti ise duygusal zekanın en önemli göstergelerindendir.²⁰ İnsanlar karar süreçlerinin çoğunda duygularıyla hareket ederler. Özellikle de sosyal ilişkilerde duygular, insanların ilk yol göstericisi olur çünkü insan, duygularıyla varlığının anlamını değerlendiren bir varlıktır. Politik yetisi gelişmiş bireyler, insanların kararları ve tutumları üzerinde etkide bulunmayı hedeflerken bu sürecin aynı zamanda bir duygu yönetimi süreci olduğunu unutmamalıdır.
3. Ego Esnekliği: Kişinin benliğinin, kişilik sistemini sınırları içinde tutan veya psikolojik açıdan tekrar uyumlanabilmesini sağlayan, iç motivasyonlar ile dış kısıtlayıcılar arasındaki dengenin kurulmasını ifade eder.²¹ Birey, değişen sosyal çevrenin hızına yetişebilmek için bu hızla aynı oranda uyumlanma yeteneği geliştirmek zorundadır. Psikolojik açıdan bu uyumlanmanın hazırlığı, bireyin diğer bireylerin farklı davranışlarını ve kararlarını algılamasında destekleyici bir nitelik kazanacaktır. Politik davranışların anlamlandırılmasında ve geliştirilmesinde zorunlu olan bu uyumlanma yeteneği, bireyin değişimle baş edebilmesinde ve rekabet direncinin artmasında da belirleyicidir.
4. Sosyal Öz Yeterlik: Kişinin psikolojik uyumunu, ruh sağlığını ve etkin sosyal davranışları gerçekleştirebilme becerisini ifade eder.²² Psikolojik ve sosyal açıdan politik davranışları sergilemeye yatkın kişiler, aynı zamanda bu davranışları uygulayanları tespit etmede de bir o kadar başarılıdır. Bu durum bir döngü halinde, politik becerinin örgütlerde ve bireyler arasında karşılıklı olarak artmasına neden olabilmektedir.
5. Kendini İzleme: Kişinin davranışını, sosyal durumun gereklerine göre düzenleme eğilimini ifade eder.²³ Burada önemli olan politik davranışı sergilemeyen bireyin, grup veya örgüt içindeki rolünü doğru bir şekilde

²⁰ Daniel Goleman, **Emotional Intelligence**, New York: Bantam Books, 1995, s.143.

²¹ Jack Block ve Adam M. Kremen, "IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.70, No.2, (1996), ss.350-351.

²² Seydi Ahmet Satici, Ahmet Rifat Kayis ve Ahmet Akin, "Investigating the Predictive Role of Social Self-Efficacy on Authenticity in Turkish University Students", **Europe's Journal of Psychology**, Vol.9, No.3, (2013), s.573.

²³ İlnur Taştan Boz ve Diğerleri, "The Effect of the Level of Self-Monitoring on Work Engagement and Emotional Exhaustion: A Research on Small and Medium Size Enterprises (SMEs)", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.150, (15 September 2014), s.1081.

yorumlamış ve benimsemiş olmasıdır. Çünkü bazen bireyin kendisinden beklenen davranış kalıplarını sergilemesi de durumsal koşullara göre politik bir davranış niteliği kazanabilir. Bu durumda, bireyin kendisinden beklenen davranış kalıplarını algılayabilmesi için öncelikle bu konuda kendini izleme yoluyla edinebileceği bireysel farkındalığını artırması gerekmektedir.

6. Örtük Bilgi ve Pratik Zeka: Yapılan araştırmalara göre örtük bilginin neden olduğu sonuçların örgüt açısından önemli olduğu, bilginin örgütte ve yüz yüze temas kuramayan kişiler arasında yayılamaması nedeniyle sorunlarının yaşanabileceği önemle vurgulanmaktadır.²⁴ Örtük bilgi, örgütlerde politik davranışın örgütten sapmaya dönüşmüş hallerinden biridir. Üretkenliği etkileyen bu davranış yani bilgiye sahip olduğu halde paylaşmama davranışı, örgütlerde gücü elinde tutabilmek adına uygulanan en temel davranışlardandır. Bireyler, problemleri pratik bir şekilde çözebilmek için büyük oranda bilgiye ve deneyime ihtiyaç duyarlar ve başarılı problem çözme süreçlerinde kullanılan bilgilerin çoğu da örtük haldedir.²⁵ Bununla birlikte pratik zeka da politik davranışların sonuçlarını hızlı alabilmek ve sosyal ilişkiler arasındaki bağı analitik bir şekilde çözümleyebilmek adına gereklidir.

1.3.2. Kişiler Arası Etki

Kişiler arası etki becerisi yüksek olan kişiler, iletişim ve empati gibi yetenekleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Bu kişiler çevrelerinde verimli, çekici ve iş yapış biçimleriyle takdir edilen bireyler olarak görülmektedirler ve davranışsal süreçleri, çevrelerindeki kişileri zaman zaman kontrol etmek adına kullanılmaktadırlar. Bu tip bireyler, kişisel güçlerini kullanarak, politik oyunlara fazla gerek kalmadan süreçlere hâkim olma konusunda da ustadırlar.²⁶ Bu ustalık onlara, gerektiği zaman karşısındaki kişileri farklı konularda ikna edebilme gücünü vermektedir. Özellikle empati

²⁴ Anu Puusa ve Mari Eerikäinen, “Is Tacit Knowledge Really Tacit?”, **Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol.8, No.3, (2013), s.307.

²⁵ Robert J. Sternberg ve Jennifer Hedlund, “Practical Intelligence, g, and Work Psychology”, **Human Performance**, Vol.15, No.1-2, (2002), s.145.

²⁶ Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi*, s.11.

konusundaki yetenekleri, bireylerin tek tek bu kişilerin etki alanlarına girmelerine neden olmaktadır. Örgüt içi biçimsel olmayan iletişim kanalları da bu etkinin artmasına olanak tanımaktadır.

Özünde kişiler arası etki boyutu liderlik özellikleriyle de yakından ilişkilidir. Çünkü kişiler arası etki seviyesi yüksek olan bireyler, bir karizmaya sahiptirler ve bu karizma da onların liderlik özelliklerine sahip olduklarının göstergelerinden biridir. İnsanları yönlendirme ve etkileme konusundaki başarıları bu bireylere, örgüt hiyerarşisindeki basamakları hızla tırmanma olanağı da sunmaktadır.

Genellikle bilgisine güvenilen ve tecrübesinden yararlanılmak istenen kişiler, örgüt içinde diğerleri üzerinde bir başkasına göre daha fazla etkileme gücüne sahip olmaktadır.²⁷ Bilginin önemli bir üretim faktörü olduğu günümüzde, örgütlerde bilgi sahibi kişilerin güç elde etmeleri de doğal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bilgi ve tecrübe tek başına kişiler arası etki uyandırmada yeterli değildir. Bu özelliklerin kişinin sosyal yetkinlikleriyle de desteklenmesi gerekmektedir.

Kişiler arası etkileşimde bireylerin karşısındakini anladığını ve onu fark ettiğini hissettirmesi çok önemlidir. Machiavelli, “gibi” kavramına olduğundan daha fazla anlam yüklemenin kişileri etkileme konusunda işe yarayacağını düşünerek, olmasan da “gibi görünmenin” olumlu olacağından bahseder ve “gibi görünmeyi” gerçekliğin de üstünde bir anlamla ifade ederek, görünüşün bir itibar göstergesi olarak insanları yönlendirmedeki etkisine vurgu yapmaktadır.²⁸ Buna göre çevresini etkileme amacı taşıyan bireyin, çevredeki bireylerin beklentilerine göre rolünü belirlemesi önemlidir.

Koşullara göre davranmanın yanı sıra insanları etkilemenin ve onlarda olumlu bir izlenim yaratmanın genel prensipleri de söz konusudur. Bu prensipler, insan ilişkilerinde daima dikkate alınması ve uygulanması gereken temel kurallardır. Carnegie, bu temel prensipleri aşağıdaki şekilde özetlemiştir:²⁹

1. Başkalarıyla içten bir şekilde ilgilenin,

²⁷ Celil Koparal ve İnan Özalp (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2013, s.100.

²⁸ Cemal Bali Akal (hızl.), **Machiavelli, Makavelizm ve Modernite**, Ankara: Dost Kitabevi Yayınları, 2012, s.56.

²⁹ Carnegie, s.107.

2. Sürekli gülümseyin,
3. Kullanılan dil ve üslup ne olursa olsun, karşınızdaki kişi için en önemli ve onun en hoşuna giden sözün kendi adı olduğunu unutmayın,
4. İyi bir dinleyici olun ve diğer insanların kendilerinden bahsedebilmeleri için onları cesaretlendirin,
5. Karşınızdaki kişiye her defasında önemli biri olduğunu hissettirin ve bunu samimi bir biçimde yapın.

İnsanlara pozitif bir şekilde yaklaşmak daima olumlu etkileşimlerin doğmasına neden olacaktır. Bu yaklaşımı sergilerken görünüm ve samimiyet temel gereklilikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü samimi olmayan görünüm ve ifade biçimi karşınızdaki kişinin bu iletişime yüklediği anlamı olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgütsel anlamda bireyler arasındaki bu etkileşim, kurumsal performansın artırılabilmesi adına kullanılabilir. Çünkü birey, çevresindeki rekabeti hissettiği ölçüde kendisini geliştirme ihtiyacı duyacaktır. Yöneticilerin de bu süreci fark ederek etkin bir şekilde yönetebilmesiyle doğru orantılı olarak, bireyler arasındaki gelişim sinerjik bir yapıya dönüşerek örgütün verimliliğine yansıyacaktır.

1.3.3. Network Yeteneği

Politik yetiye sahip olan bireyler; saygı duyulma, önemli bilgilere ulaşabilme, fikirlerine değer verilmesi, iş birliği, güven, yardımseverlik, sadakat ve sorumluluk sahibi olma gibi değerlere önem vererek bu değerler üzerinden sosyal sermaye oluşturmaya hedeflemektedirler.³⁰ Sahip olunan sosyal sermayenin büyüklüğü, politik yetiye sahip bireyin örgüt içindeki güç merkezlerine ulaşmasında ve bu merkezleri etkilemesinde de önemli bir unsur olarak dikkate alınmalıdır.

Sosyal sermaye; bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedeflerine yönelik faaliyetlerini yönlendirme gücü kazandıran, örgütlerdeki kalıcı ilkeler ve ilişkiler bütünü ve aynı zamanda örgüt içindeki bireylerin koordineli bir şekilde ortak amaçlara yönelik

³⁰ Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi*, s.11.

birlikte çalışabilme yetenekleri biçiminde tanımlanabilir.³¹ Sosyal sermaye bireye katkı sağladığı gibi örgütler açısından da kritik öneme sahip bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik anlamda insanlar arasındaki iş birliğinin, verimlilik ve kurumsal performans artışına yönelik olumlu katkıları yadsınamaz. Bu anlamda network yeteneği, politik beceri sahibi kişilerin olmazsa olmaz özellikleri arasında yer almak zorundadır. Politik beceriye sahip bireyler network yetenekleri sayesinde; farklı bireylerin örgüt içindeki gelişimlerine destek olurlar, gerektiğinde nitelikli ve yetenekli çalışanların örgüt içindeki ağlar aracılığıyla bir arada kalmalarını ve verimli bir yapı ortaya koymalarını sağlarlar, kolaylıkla arkadaşlıklar ve iş birlikleri kurarak farklı grupların örgütün dinamizmine katkıda bulunmasını sağlarlar, müzakere konusunda ustadırlar ve örgüt içindeki çatışmaların yönetiminde etkin rol oynarlar.³² Bu özelliklerinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi sosyal sermaye kavramının niteliklerinin de doğru bir şekilde bilinmesine bağlıdır. Sosyal sermaye kavramının özelliklerini genel olarak şu şekilde özetlemek mümkündür:³³

- Sosyal sermayenin yapısı içinde farklı özelliklerin yer alması mümkündür ve bu özelliklere ait boyutlar arasında da etkileşim ve karşılıklı bir esneklik söz konusudur.
- Sosyal sermaye bireyin kişisel özelliklerinden de beslenir dolayısıyla doğuştan sahip olunan öncülleri de mevcuttur.
- Sosyal sermayeye sahip olma durumu, bireyin bu konuyla ilgili farkındalığına da bağlıdır.
- Sosyal sermaye, bireylerin birlikte çalışmalarını destekleyen bir ağ niteliğindedir dolayısıyla iş birliği, ortak amaçlara ve değerlere göre hareket etme bu sermayeyi artıracaktır.
- Örgütlerde sosyal sermayenin geliştirilmesinde liderin yaklaşımı çok önemlidir. Liderin insan ilişkileri becerisinin yüksek seviyede olması ve bu konudaki farkındalığı sosyal sermayenin örgüt içinde ve dışında olumlu bir anlam kazanmasına katkıda bulunacaktır.

³¹ Fatih Töremen ve Alpay Ersözlü, **Eğitim Örgütlerinde Sosyal Sermaye ve Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık, 2010, s.41.

³² Ferris ve Diğerleri, *Development and Validation of the Political Skill Inventory*, s.129.

³³ Töremen ve Ersözlü, s.42.

- Sosyal sermayenin yapısı; örgütteki bireylerin iş yapış biçimleri, kültür, iletişim yapısı vb. unsurların değişimine bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Dolayısıyla sosyal sermayenin, özellikle politik yetisi gelişmiş bireylerin öncülüğünde örgüt tarafından güncellenmesi ve takibi önem kazanmaktadır.
- Sosyal sermaye, aralarında bağlar bulunan kişiler ve gruplar arasındaki rekabeti yumuşatarak, bazı koşullarda örgüt ve kişiler açısından rekabetin yaratabileceği olumsuz etkileri de hafifletir. Böylece müzakere ve ortaklık kültürünün gelişimine de katkıda bulunur.
- Sosyal sermaye; oluşturulan ağlar sayesinde, örgüt içi faaliyetlerde birlikte hareket etmenin getirdiği maliyet avantajları da sağlamaktadır.
- Sosyal sermaye, örgütün tüm paydaşlarınca üretilen ve gelecek kuşaklara aktarılan öykü, efsane vb. araçlarla örgütün kimliğinin oluşumuna ve kültürünün gelişmesine önemli katkılar sunar.

Örgütteki sosyal ağların gelişimi her zaman olumlu sonuçlar doğurmaz. Örgüt içindeki sorunların da sosyal sermayenin bir parçası olması durumu da söz konusu olabilir. Bu durumda sosyal sermayenin olumsuz etkileri, birey ve örgüt açısından ortak amaçlara ulaşma konusundaki faaliyetleri sekteye uğratabilir. Sosyal sermayenin ve ağların olumsuz etkileri de şu şekilde belirtilmektedir:³⁴

1. Bir grubun üyelerine fayda sağlayan güçlü bağlar aynı zamanda bu grubun dışındaki kişilerin dışlanmasına da neden olmaktadır.
2. Sosyal sermaye bağlamında paylaşımlar sağlayan ve kapalı bir sistem özelliği gösteren gruplar, örgüt içinde bireysel girişimlerin gelişimine engel olabilir.
3. Gruplar, zamanla kendi içinde zorunlu olarak uygunluk talepleri yaratarak bireysel sınırlandırmalar getirir ve
4. Bireysel başarılar, grup bütünlüğünü ve bağlarını zayıflatır.

³⁴ Alejandro Portes, "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", **Annual Review of Sociology**, Vol.24, (1998), ss.15-17.

Network yeteneği ve sosyal sermaye, politik becerinin önemli unsurlarındandır. Network yeteneği bireyin, örgütteki statüsünün de temel belirleyicilerindendir. Ancak politik yetinin politik davranışa dönüşmesi sürecinde politik niyet, sonuçlarla ilgili beklentilerin temel belirleyicisidir. Bu anlamda olumlu bir düşünceyle oluşturulan sosyal sermaye ve ağlar, herhangi bir nedenle istenilen amacın dışında da sonuçlar doğurabilir. Bu durum sosyal sermayenin başarısızlığı şeklinde ifade edilir ve bu başarısızlığın örgütler ve toplumlar adına birtakım nedenleri vardır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir:³⁵

1. Dışlama; sosyal sermaye aracılığıyla oluşan olumlu sosyal ilişkiler zamanla örgütlerde sosyal gruplar arasında biçimsel olmayan hiyerarşilerin yaratılmasına da neden olabilir. Hiyerarşik açıdan güçlü olan grup, diğer grupları veya bu grupların üyelerini dışlama gibi örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek süreçlere girebilir. Bu durum, en basit haliyle örgüt politikalarından sapmayla sonuçlanır ve devamındaki süreçlerde ise örgüt ve bireyler açısından çok ciddi sorunların doğmasına neden olabilir. Sonuçta da sosyal sermayenin istenen özelliklerinin ve anlamının kaybedilmesiyle sonuçlanır.
2. Baskı ve Çıkar Gruplarının Oluşumu; sosyal ilişkiler aracılığıyla oluşan sosyal sermaye bazı elitlerin kontrolüne girdiğinde amacı dışında sadece belli kişi ve grupların isteklerine hizmet eder hale gelir. Bu durumda, oluşturulan kolektif birikim, üyelerinin ve paydaşlarının çıkarları yerine sadece gücü elinde bulunduranların amaçlarına hizmet etmeye başlar ki bu durum tam tersi bir amaçla oluşturulmak istenen sosyal sermayenin, başarısızlığını ve olumsuz sonuçlarından birini ifade eder. Bir grubun çıkarları örgütün çıkarlarının önüne geçmeye başladığında, sosyal sermaye ve ağlar örgütün faaliyetlerine olumsuz etkide bulunmuş olur.
3. Suç Örgütlerinin Oluşumu; sosyal sermayenin oluşumu sürecinde birbirleriyle daha önce bir araya gelmemiş kişiler farklı bağlarla ilişki kurabilirler. Sonraki süreçte toplumlarda da olduğu gibi örgütlerde suç

³⁵ İsmail Kitapçı, **Sosyal Sermaye: “Sosyal, Ekonomik ve Bilişsel Bir Perspektif”**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2017, s.171.

meyilli kişilerin oluşturdıkları ağlar ortaya çıkabilir ve bu durum önemli bir sorun teşkil etmektedir. Örgütün kontrol alanı dışına taşan sosyal sermaye kontrol edilebilir değildir. Çünkü insanlar arasındaki bağları, özellikle de suça meyilli olma gibi önemli bir içsel motivasyon kaynağına sahip bireylerin oluşturdıkları ağları kontrol edebilmek çok zordur. Bu sebeple örgüt açısından kurumsal performans artışı ve verimliliğin önündeki en büyük engellerden biri de sosyal sermayedeki ağların, kontrol edilemeyen olumsuz gruplaşmalara dönüşmesidir.

4. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı); toplumsal ve örgütsel anlamda bireylerin birbirleriyle olan bağlarını belirleyen faktörler farklılıklar arz etmektedir. Günlük hayattaki bağlantılarını iş hayatına taşımaya karar veren kişilerin sahip oldukları sosyal sermaye, örgütler açısından önemli bir risk faktörüne dönüşebilir. İş yaşamı ile sosyal yaşam arasındaki dengeyi sağlamak adına profesyonel yaklaşım sergilemeyen ve liyakat ilkesini içselleştirememiş kişilerin örgütlerde kritik mevkilerde yer alması, şirketlerin ve toplumların gelecekleri açısından sorunlu bir durumdur.

Politik açıdan önemli olan network yeteneği ve sosyal sermaye oluşturma, politik kullanıcıların niyetine göre olumlu veya olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Çünkü insanın karar verici olduğu durumların neredeyse hepsinde olduğu gibi niyet, çabaların tetikleyicisi ve motivasyonun kaynağı konumundadır. Bu sebeple de insanlarla olumlu ağlar oluşturmak politik açıdan olumlu sonuçlar doğursa da sonuçları itibarıyla network yeteneği birey açısından kısmen olsa da örgüt açısından ciddi olumsuz sonuçlar yaratabilir. Bu aşamada politik yetisi gelişmiş bireylerin, örgüte zarar verebilecek ağlar içinde yer almayarak kendilerinin ve örgütlerinin hem gelişimi hem de sürdürülebilirliği anlamında olumlu ve geliştirici bir işlev üstlenmeleri gerekmektedir. Çünkü aksi bir durum, her şeyden önce politik yetiye sahip olan bireylerin çevrelerine yaymak istedikleri güven duygusunun zedelenmesine neden olur.

1.3.4. İçtenlik

İçtenlik, bireyler arası ilişkilerin devamı için zorunlu bir unsurdur. Bireyler arasındaki bağın kurulması ve devam edebilmesi samimi duyguların paylaşılmasıyla ilişkilidir. Politik olarak yetenekli bireyler; diğerlerine göre yüksek düzeyde dürüstlük, özgünlük, içtenlik ve şeffaflığa sahip olarak veya bu özelliklerini ön plana çıkararak, diğer bireylere ve çevrelerine niyetlerinin iyi olduğunu yansıtmaya yoluyla, çevrelerine güven aşılama çalışırlar.³⁶ Bu durum, zorlama ilişkilerin örgütte egemen olmasına engel olmaktadır. İlgili süreçte bireyler arasında samimi duygu ve davranışların geliştirilmesi ve bu yolla sağlanacak motivasyonun örgütün verimliliğine katkıda bulunması hedeflenmektedir. Özellikle iletişim süreçlerinde politik yetinin içtenlik alt boyutu çok önemli görevler üstlenmektedir. Örgüt ve paydaşlarınca samimi ilişkilerin geliştirilmesi, sosyal etkileşimin en önemli unsurlarından biri olan “güven” duygusunun örgütte kalıcı olabilmesine öncülük etmektedir.

Güven; içtenlik, doğruluk ve dürüstlüğü temel alan, uzun dönemli fedakarlıkları gerektiren ve örgütte değerlerin oluşmasında kritik bir faktör olarak ifade edilmektedir.³⁷ Güven, uzun vadeli bir değer yatırımdır ve kültürel bir anlam da taşır. Dolayısıyla örgütlerde sosyal etkileşimin dönüşümü samimiyet, güven ve dürüstlük gibi kavramların üzerine inşa edilir. İnsanın en temel sosyal ihtiyaçlarından biri olan güvenin, insan davranışındaki göstergesi ise içten, samimi görünüş ve tutumlardır. Gerçek anlamda güvenilir olan bireyler için doğal bir süreç olarak adlandırılabilen güvenilir ve içten davranışlar sergileyebilme durumu, politik yetiye sahip bireylerin özellikle dikkat etmeleri gereken bir niteliktir.

Bireyler arasındaki bağı kuvvetlendirecek olan içtenlik ve samimiyet, örgütlerde bireylerin en çok ihtiyaç duydukları duygulardır. Bireyler arası rekabetin çok yüksek seviyede olduğu durumlarda bu tür duygular anlamını yitirebilmektedir. Ancak bu duygular, insanların bir arada yaşamalarının temel nedenidir. Örgütlerde de aynı süreç kendini göstermektedir çünkü güven duygusu, birlikte iş yapabilmenin de ön koşuludur.

³⁶ Ferris ve Diğerleri, “*Development and Validation of the Political Skill Inventory*”, s.129.

³⁷ Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, “Örgütsel Güven Kuramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.2, (2003), s.139.

Politik yeti sahibi bireyler, içtenlik ve güven duygularının önemini kavrayarak, insanların hayatlarına dokunmayı ve onlarla samimi ilişkiler geliştirmeyi bir görev bilmek zorundadırlar. Çünkü çıkar odaklı davranışlar, politik yetiye sahip bireylerin etiketlenmelerine neden olabilir ve daha da kötüsü eğer politik yeti sahibi bireyin davranışlarının “içtenmiş gibi” görünüp de farklı amaçlara yönelik olduğu anlaşılırsa veya öyle olmasa bile bu şekilde algılanırsa; politik yetenekli bireyler örgütteki tüm etkilerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler.

Bireysel anlamda politik yeti sahiplerinin karşılaşılabileceği riskler kadar, örgüt açısından da güven ve samimiyet eksikliği ciddi sorunlar doğurmaktadır. Hepsinden önce örgütte huzurlu bir çalışma ortamının eksikliği, örgütün verimliliğini ve çalışanların örgüte olan sadakatini etkileyecektir. Örgütlerde güven ve samimiyet eksikliğinin neden olduğu en önemli problemlerden biri, en kısa tanımla çalışanların örgütlerine karşı olumsuz düşünce ve tavırlar beslemesi olarak ifade edilen “örgütsel sinizm”dir. Örgütün durumsal koşulları çalışanların sinik davranışlar sergilemelerini etkilemektedir ve saygı, dürüstlük, samimiyet, güven gibi değerleri önemseyen çalışanlar, örgüt içinde de bu değerlerin sürdürülmesi ve yaşatılmasını istemektedirler.³⁸ Bu beklentiyle iş yaşamını anlamlandıran bireyler açısından, değerlerinin korunması önem arz etmektedir.

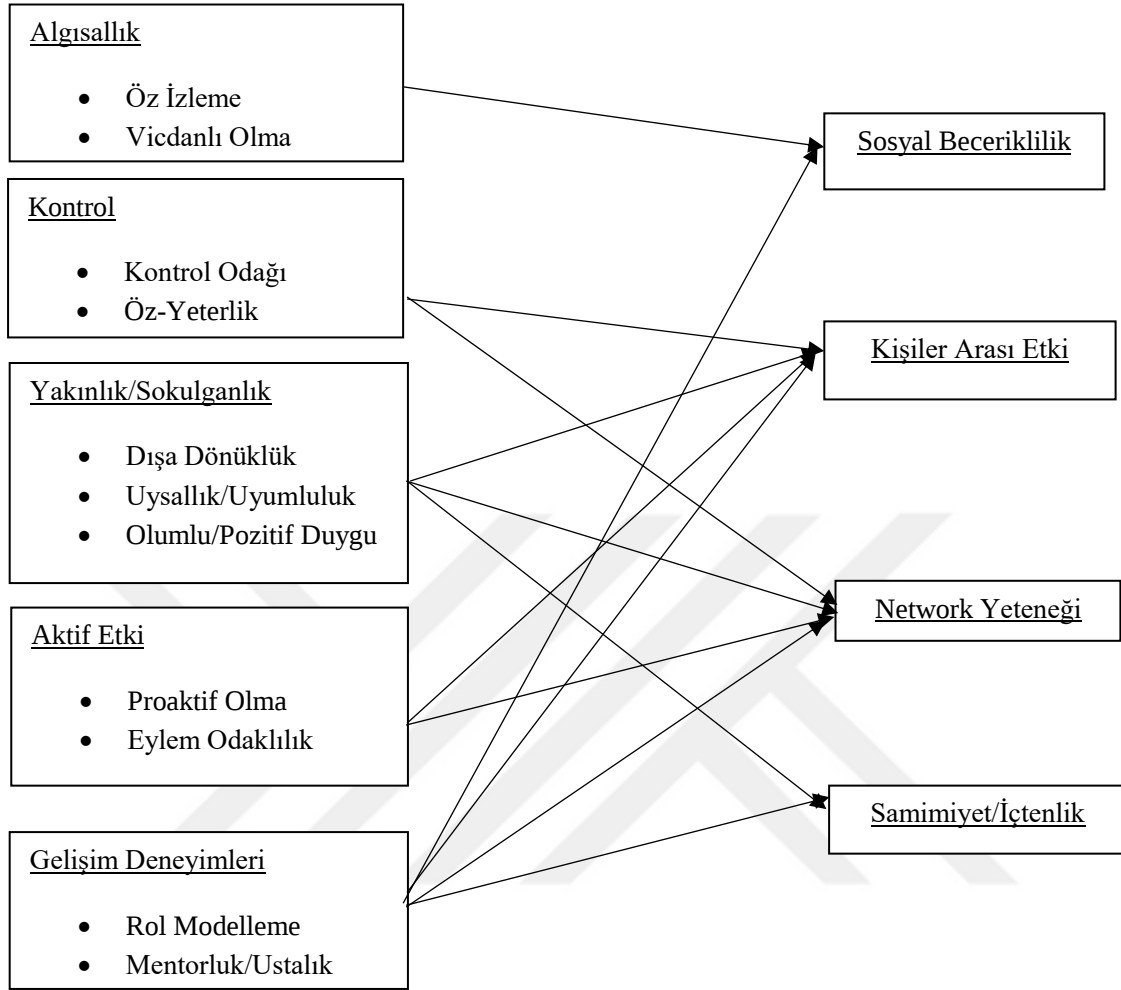
Kişilik özellikleri itibarıyla politik davranışları reddeden bireylerin kazanılması içten davranışlarla mümkün olmaktadır. Bu anlamda politik davranışları eleştirenlerin, bu yetinin faydalı sonuçları olabileceğine dair yansımalarını bulabilecekleri önemli bir boyut olan içtenlik, sosyal ilişkilerin ve örgüte bağlılığın artmasına katkıda bulunacaktır.

1.4. Politik Yetinin Öncülleri ve Yorumlamaları

Politik yetinin sonradan kazanılabilecek boyutları olduğu gibi kişinin yapısal özellikleri itibarıyla politik davranışlara yatkınlığı da söz konusu olabilir. Araştırmalara göre politik yetinin, kişisel yeteneklerle ve mizaçla ilişkili öncülleri³⁹ Şekil 1’de belirtilmiştir.

³⁸ Özlem Güllüoğlu Işık, “A Research on the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Cynicism”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı.40, (2015), s.83.

³⁹ Gerald R. Ferris ve Diğerleri, “Political Skill in Organizations”, **Journal of Management**, Vol.33, No.3, (June 2007), s.297.



Şekil 1: Politik Yetinin Mizaç ve Kişisel Yeteneklerle İlgili Öncülleri

Kaynak: Gerald R. Ferris ve Diğerleri, “Political Skill in Organizations”, **Journal of Management**, Vol.33, No.3, (June 2007), s.297.

Şekil 1’de de görüldüğü üzere politik yetinin algısalılık, kontrol, yakınlık, aktif etki ve gelişim deneyimleri temalarının alt boyutlarına ilişkin belirlemeler şu şekildedir:⁴⁰

- Sosyal beceriklilik, algısalılık temasının öz izleme alt boyutunu en yüksek düzeyde kapsayan politik yeti boyutudur. Kendi davranışlarını kontrol etme konusunda yetenekli olan bireyler, tutum ve davranışlarının diğer insanlar üzerinde bırakacağı etkinin bilincinde olarak, sosyal becerilerini politik bir yetkinliğe dönüştürmektedirler. Aynı şekilde sosyal

⁴⁰ Atay, ss.69-70.

beceriklilik ile algısallık temasının vicdanlılık alt boyutu arasında da çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Sosyal becerinin vicdanlı olma boyutuyla ilişkisi, sosyal etkileşim sürecinde bireyler arasındaki duygusal yoğunluğun önemszenmesiyle de ilgilidir.

- Kontrol temasının öz yeterlik ve kontrol odağı alt boyutlarının, politik yetinin kişiler arası etki ve network yeteneğı boyutlarıyla güçlü bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir.
- Yakınlık temasının dışa dönüklük, olumlu duygu ve uyumluluk alt boyutlarının politik yetiyle ilişkisinde politik yetinin kişiler arası etki, network yeteneğı ve içtenlik boyutları ön plana çıkmaktadır.
- Aktif etki temasının proaktif olma alt boyutunun, inisiyatif alarak amaçlarını gerçekleştirebilme güdüsüyle hareket etme ve dolayısıyla politik yetinin kişiler arası etki ve network yeteneğı boyutlarıyla; içtenlik ve sosyal beceri boyutlarına nazaran daha güçlü bir ilişkisinin olduğu ifade edilmektedir. Eylem odaklılık alt boyutu ise politik yeti sahibi kişileri, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için etki alanlarındaki kişilere yönelik taktik ve stratejiler geliştirmeye teşvik etmektedir.
- Gelişim deneyimleri temasının rol modelleme alt boyutu, politik yetinin içtenlik, network yeteneğı, kişiler arası etki ve sosyal beceriklilik boyutlarının tümüyle ilişkilidir. Ustalık/Mentorluk alt boyutuna göre ise yetenekli ve politik yetiye sahip ustalarla çalışan bireyler, sosyal etkileşimleri gözlemleyerek öğrenme ve davranışları anlamlandırma konusunda diğerlerine göre daha farklı bakış açıları geliştirebilme imkanı elde ederler. Böylece mentor, politik yeti konusundaki yeteneklerini, takipçilerine aktararak bu kişilerin kişiler arası etki ve sosyal yeterlik konusundaki gelişimlerine eğitsel anlamda da katkıda bulunmaktadır.⁴¹

Bireyi diğer bireylerden farklı kılan kişilik özellikleri ve mizaç gibi bireysel unsurlar, bireyin politik yeteneğinin gelişimini ve niyetini etkilemektedir. Algısallık temasında bireyin kendi davranışlarını kontrol edebilmesi ve örgütteki konumunu

⁴¹ Ferris ve Diğerleri, “*Political Skill in Organizations*”, s.299.

belirleyebilmesi, politik etki düzeyini ve tutarlılığını değerlendirebilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca vicdanlılık alt boyutu; politik yeti sahibi bireylerin diğerlerinin duygusal süreçlerini karşılıklı olarak yönetebilme ve sorunlarıyla ilgileniyor olma, onlarla bağ kurabilme kazanımını sağlayacaktır.

Kontrol temasına ait öz yeterlik alt boyutu, politik yeti sahibi kişilerin çevrelerinde güvenilir ve güç sahibi olabilmelerinde son derece önemlidir. Kişisel olarak kendini yeterli hisseden birey, çevresini etkilemede bu özgüvenini kullanacaktır ve gerçek anlamda çevre tarafından da kabul edilen bu öz yeterlik, politik yeti sahibi bireyin güce ulaşmasında ona büyük katkılar sunacaktır. Kontrol odağı alt boyutunda ise politik yeti sahibi bireyin sürdürülen faaliyetlere yönelik etkisi, kendi katkısını nasıl algıladığıyla ilgilidir. Politik yeti sahibi bireyin bu algıyı yönetebilmesi, kendine olan inancını ve öz yeterliğini artırmaya devam edecektir ki bu da örgüt ve çevresiyle olan sosyal etkileşiminde bireyin politik gücünü artıracaktır.

Yakınlık temasının dışa dönüklük alt boyutu, politik yeti sahibi bireyin sosyal etkinliğini ifade eder. Pratik sonuçlara yönelen bu birey, kolayca farklı kişilere yönelebilir ve bu durum kendisinin sosyal etkinliğini artırır. Uyumluluk ve pozitif duygu alt boyutlarına yönelik olarak ise politik yeti sahibi birey, esnek davranışlar sergilemenin ve çevresiyle olumlu davranış örüntüleri kurmanın kendisine katacağı gücün farkında olarak adım atmalıdır. Uyumlu bir yapıya sahip olan birey, değişen koşullara uyumlanma yeteneğiyle esnekliğini birleştirmelidir. Bu süreçte önemli olan gerçekten bu kişilik yapısına sahip olmaktır çünkü kişilerle uyum sorunu yaşayan veya yapısal olarak esnek olmayan birinin politik gücü elde edebilmek adına bu özelliklere sahipmiş gibi davranması, diğer faktörlere nazaran bireyi en çok zorlayacak, tükenmişlik hissetmesine ve bireyin ruhsal yapısında ciddi sorunlar oluşmasına neden olabilecektir.

Aktif etki temasının eylem odaklılık ve proaktif olma alt boyutları, politik yeti sahibi bireyin diğer bireyleri etkilemede hangi yöntemleri uygulaması ve sosyal ilişkilerde öncü olması gerektiğinin farkındalığına sahip olma durumuyla ilişkilidir. Etkiyi nasıl yaratacağını bilmek yani yöntemi bilmek çoğu zaman sürecin çoğunluğuna hakim olmak anlamına gelir ve inisiyatif kullanarak süreçleri hızlandırmak, etkileşim sürecine ivme kazandırmak gerekmektedir.

Gelişim deneyimleri temasının rol modelleme ve mentorluk alt boyutları, politik yeti sahibi bireyin kişisel gelişimi ve çevresindekileri geliştirmesine yöneliktir. Örgütlerde gücü elinde bulunduranın takipçilerine yönelik rol model olma durumu söz konusudur. Politik davranışların diğerleri tarafından içselleştirilmesi sürecinde rol modelleme önemli bir psikolojik süreç olarak belirmektedir. Mentorluk alt boyutunda ise kişinin örgüt içindeki süreçlere oryantasyonunda politik davranışların ve yetinin aktarılması önem kazanmaktadır. Usta görevini üstlenenleri izleyen bireyler, onların taktiklerini, öğrenmenin en etkin yöntemlerinden olan deneyimleyerek gerçekleştirmiş olurlar. Usta ya da mentor görevi üstlenen bireylerin, politik yetilerini ve davranış kalıplarını diğerlerine aktarmada başarılı olmaları beklenmektedir. Ayrıca politik yeti sahibi bireylerin mentorluk görevini, örgütün süreçleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve etkili kişiler olmalarından dolayı etkin bir şekilde yerine getirmeleri mümkündür.

Politik yetinin sonuçları itibarıyla birçok etkisi vardır. Politik yeti, aşama aşama kişisel düzeyden başlayıp, kişiler arası düzeyde ortaya çıktığı gibi grup ve örgüt düzeyinde de etkilere sahiptir. Bu etkilere ilişkin çıktılar ise şu şekilde sınıflandırılabilir;⁴²

1. Bireysel Çıktılar: “Kişisel kaynak geliştirme ve hedefler,”
2. Kişiler Arası Çıktılar: “Etkililik taktik ve stratejileri, ağ kurma ve konumlandırma, iş birliği oluşturma,”
3. Grup ve Örgüt Düzeyinde Çıktılar: “Vizyon oluşturma, takım ikliminin teşhisi ve takım üyeleri arasındaki etkileşimi kolaylaştırma.”

Politik yetinin bireysel çıktılarından olan kişisel kaynak geliştirme, aslında politik yeti düşüncesinin temel fikrini oluşturur ancak bireyin örgütte herhangi bir tehdit veya fırsat algılaması durumunda etkin hale gelirse, bireyin örgütteki değerli kaynakları elde etmesini kolaylaştıran stratejik bir içsel kaynak olarak işlev görür.⁴³

Bireysel çıktılardan diğeri olan kişisel hedefler ise kaynak geliştirmenin amacı niteliğinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü politik yetisi gelişmiş birey, kişisel hedeflerini

⁴² A.g.e., s.300.

⁴³ Atay, ss.71-72.

aşama aşama gerçekleştirmek için sahip olduğu politik yetiyi bir kaynak ve rehber niteliğinde anlamlandırarak kullanmaktadır.

Kişiler arası çıktılarda politik yetisi gelişmiş bireyin, etkililik taktik ve stratejileriyle çevresinde bir karizma yarattığına, bu karizmanın bir ağ ve statü oluşturduğuna, sonuçta da hedeflere ulaşmak için biçimsel ve/veya biçimsel olmayan iş birliklerine girişildiğine işaret edilmektedir.

Grup ve örgüt düzeyinde çıktılardan olan vizyon oluşturma konusunda politik yetisi gelişmiş birey, hem diğer kişilerin hem de örgütün vizyonuna katkıda bulunmaktadır ve bu yolla liderlik özelliklerini geliştirmekte ve örgütte stratejik konumlarda bulunmak için zemin oluşturmaktadır. Politik yetisi gelişmiş bireyler, lider konumunda ise de zaten mevcut olan güçlerini sürdürülebilir kılabilmek, itibarlarına, ağlarına, konumlarına ve vizyonlarına destek bulabilmek için yarattıkları olumlu izlenimlere güvenebilirler.⁴⁴ İzlenim sürecini olumlu şekilde yönetebilmek, çeşitli kazanımları politik yeti sahibi bireye sunarken aynı zamanda örgütte de liderlik algısının olumlu bir şekilde yönetilebilmesine imkan tanır. Vizyon hem örgütü hem de bireyleri etkileyeceğinden, politik yeti sahibi bireyin kişisel vizyonu, özellikle de bu kişilerin örgütte kritik mevkilerde bulunması durumunda, örgütün ve paydaşlarının geleceğini şekillendirmede büyük bir öneme sahip olacaktır.

Takım iklimi, takımların/örgütlerin üyeleri arasında zihinsel bir uzlaşmaya dayanır ve takım ikliminin birey ve örgüt açısından değerlendirilmesinde liderin veya politik yeti sahibi kişilerin takım üyeleriyle etkili bir ilişkisinin olmasına ihtiyaç vardır.⁴⁵

Politik yeti, takım/örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi kolaylaştırma işlevi aracılığıyla örgütte etkinliğini artırmayı hedeflemektedir. Politik yeti sahibi bireyler, örgüt içindeki etkileşimi hızlandırmak ve artırmak için bir köprü görevi görmektedirler. Etkileşim sürecinde politik yetinin öneminin artması, örgütteki bireylerin bu yeteneğe ve etkileşim sürecine yükledikleri anlamla ilişkilidir.

⁴⁴ Ferris ve Diğerleri, “*Political Skill in Organizations*”, s.310.

⁴⁵ A.g.e., s.311.

1.5. Örgütlerde Politik Yetiyle İlişkili Kavramlar

Politik yetinin, bireysel ve kişiler arası boyutta farklı etkileri olmasıyla birlikte örgütsel süreçlerle ilgili bazı kavramlarla da ilişkisi vardır. Bu anlamda politik yetinin örgütsel düzeyde ilişkili olduğu kavramlardan bazıları şunlardır:⁴⁶

- Örgütsel sinizm; kişilerin, örgütteki diğer bireylerin sadece kendi çıkarlarını düşündüğüne inanması, herkesi çıkarıcı olarak görmesi ve olumsuz yaşam deneyimleri sonucunda kendisi dışındaki kişilere yönelik eleştirel ve küçümseyici bir tutum sergilemesidir.⁴⁷ Politik yetiye sahip bireyler çevrelerinde olumlu duyguların hissedilmesinde ve iş yaşamının pozitif bir yapıya sahip olmasında etkin bir rol üstlenmeye çalışırlar. Bu şekilde örgütte sahip olunan huzurlu ortamı etkileyen kritik bir özne görevi üstlenebilirler.
- Takım performansı; günümüzde örgütler birer sistem mantığıyla faaliyet göstermektedir. Bu nedenle bireyler, sistem olmanın gerektirdiği iş birliği ve karşılıklı yardımlaşma zorunluluğunun neticesinde örgüt içinde birbirlerine bağlı konumdadırlar.⁴⁸ Politik yeti, bu sistemin kritik noktalarında ortak amaca yönelik ve politik yeti sahibi bireylerin katkısı oranında işlerliğine destek olmaktadır. Çünkü politik yeti sahibi birey, örgüt içindeki gücünü diğer bireylerden almaktadır. İlgili bireylerin takım halinde yüksek performans göstermeleri, örgütün verimliliğine katkı sağlayacağı gibi politik yeti sahibi bireylerin örgüt içindeki etki seviyelerini de artıracaktır.
- Güven; politik yetinin diğer bireyleri etkisi altına alabilmesinde, bireyin çevresindekilere hissettirmek zorunda olduğu en önemli duygulardan biridir. Kişiler arası ilişkilerin en temel öğelerinden olan güven, bireylerin örgüt için verimli bir şekilde çalışmalarının temel

⁴⁶ Atay, s.76.

⁴⁷ Korhan Karacaoğlu ve Fatma İnce, “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.18, Sayı.1, (2013), s.186.

⁴⁸ Derya Ergun Özler ve Emrah Koparan, “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı.8, (Ocak 2006), s.5.

faktörlerindendir. Politik yeti sahibi birey, güven duygusunun kişiler arası ilişkilerde ve örgüt genelinde, hem kendisi hem de örgütün tümü için yayılmasını ister.

- Tükenmişlik ve rol çatışması; örgütlerde bireylerin varlıklarına yükledikleri anlamlarla ilgili sorunlar yaşamaları durumlarıdır. Tükenmişlik; bireyin beklentilerinin karşılanmadığı ve/veya karşılanamadığı durumlarda yaşadığı başarısızlık, verimsizlik, işe yabancılaşma, yıpranma, yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik gibi olumsuz duyguların bileşkesinden oluşan bir sendrom olarak ifade edilir.⁴⁹ Rol çatışması ise bireyden, birbirleriyle uyumsuz olan veya çatışan birden fazla rolün ve buna bağlı davranışların yerine getirilmesi istendiği koşullarda, kaynakların bu beklenti için yetersiz olmasına bağlı olarak ortaya çıkan bir durumdur.⁵⁰ Politik yetiye sahip bireyler, halka halka oluşturdukları ağları aracılığıyla tıpkı bir örümcek gibi örgütü bir arada tutan sıkı ilişkiler oluştururlar. Bu ağlar aynı zamanda politik yetisi gelişmiş bireyler tarafından, diğer bireylerin tükenmişlik veya rol çatışması yaşamalarına engel olmak ve örgütün ortak amaçlarına ulaşmasında örgütteki diğer bireyleri kazanmanın ve onların performanslarını artırmanın bir aracı olarak kullanılan liderlik özelliklerindendir.
- Örgütsel destek algısı; bireyin örgütü tarafından gözetildiğine dair inancıdır. Örgütsel destek algısının yüksek seviyede olduğu örgütlerde çalışanlar, işverenlerine ve örgütün amaçlarına sadık kalarak, bireysel beklentileriyle örgütün amaçları arasında bir denge arayışına girerler.⁵¹ Bireylerin örgütü ve sorumlu oldukları işi sahiplenmeleri, örgütün amaçlarından biridir. Bu amacı gerçekleştirmenin en temel yollarından biri çalışanına destek olmak ve bunu hissettirmektir. Politik yeti sahibi

⁴⁹ Emel İftar Işıklı ve Tuba Arslan, “Sağlık Alanında Tükenmişliği Konu Alan Lisansüstü Tez Çalışmalarının İncelenmesi: 2000-2017 Yılları”, **Diyelektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.17, (Bahar 2018), s.182.

⁵⁰ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.23, Sayı.1, (2008), s.35.

⁵¹ Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore ve Robert C. Liden, “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **The Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1, (February 1997), s.83.

bireyler, örgütteki çalışanların destek algılarını yönlendirmede de etkili bir sürecin unsuru niteliği taşırlar.

- İş tatmini; bireyin örgüt içi faaliyetlerdeki motivasyon düzeyinin temel belirleyicilerindendir. Bu sebeple de yöneticilerin ve işletme sahiplerinin çalışanlarla ilgili en çok düşündükleri ve artırmayı hedefledikleri içsel süreçtir. Tatmin duygusu, mevcudiyeti itibarıyla içsel bir durum olsa da örgüt içindeki süreçlerden büyük oranda etkilenmektedir. Politik yetinin, örgüt içindeki temel görevlerinden biri olan bireyleri iyi hissettirmenin bir yolu da bu kişilerin iş tatminini sağlamaktır. Bu tatmini sağlamanın yolu, bireylerin yaptıkları işle ilgili beklentilerini tam anlamıyla öğrenebilmekte gizlidir. Politik yeti sahibi bireylerin, örgüt içindeki çalışanların tutum ve davranışlarını anlamlandırma konusundaki başarıları bu konuda büyük katkı sağlayacaktır.
- Stres faktörleri; örgütsel verimlilik açısından farklı bir anlama sahiptir. Stres; bireyin fiziksel ve sosyal çevresinden gelen, uyum sağlamada zorlanacağı koşullar nedeniyle bireysel olarak sahip olduğu bedensel ve ruhsal kapasitesinin üstünde gösterdiği gayrettir.⁵² Belirli düzeyde stres, bireyin örgüt içinde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin sorumluluğunu aldığına ve yapılan işin daha iyi olabilmesi adına kaygı duyduğuna dair yorumlamalara neden olabilirken, aynı zamanda aşırı stres de motivasyon kaybına ve tatminsizliğe neden olmaktadır. Önemli olan bu aşırı gayreti kişisel ve örgütsel hedefler doğrultusunda en uygun düzeyde yönlendirebilmektir.
- Örgütsel sadakat; bireyin örgüte yüklediği yoğun duygusal anlamla birlikte hissettiği psikolojik aidiyet duygusudur.⁵³ Bu duygunun örgüt içinde yayılması yöneticilerin ve işletme sahiplerinin birincil amaçları arasında yer alır. Çünkü ancak bu şekilde sürdürülebilir bir örgüt yapısı inşa ederek, verimliliği artırabilirler.

⁵² Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları**, 27. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013, s.321.

⁵³ Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Sayı.28, (Bahar 2009), s.204.

- Lider etkinliği; politik yeti özünde bir liderlik özelliğidir. Çünkü günümüz örgütlerinde her lider, politik yetinin boyutları olan samimiyet, ağ kurma yeteneği, sosyal beceriklilik ve özellikle de kişiler arası etki gibi konularda başarılı olmak durumundadır.
- Kariyer başarısı; politik yetinin bireyler arası rekabet sürecinde de önemli bir yetkinlik olduğu ortadadır. Kariyer başarısının özellikle öznel olarak değeriendirildiği örgütlerde, bireysel açıdan politik yetinin önemi ortaya çıkacaktır.
- İtibar; sahip olunan değeri yansıtan ve bireyin ya da örgütün sürdürülebilir rekabet avantajının düzeyini olumlu ya da olumsuz biçimde temsil eden soyut ve stratejik bir kaynaktır.⁵⁴ Bu anlamda politik yeti, bireysel veya örgütsel düzeyde temsil yeteneğinin ve dolayısıyla itibar kazanma sürecinin destekleyici bir unsurudur.

Politik yetiyle ilişkili olan ve bazıları yukarıda kısaca bahsedilen kavramlar, aşağıda detaylarıyla açıklanmaktadır.

1.5.1. İş Performansı ve Politik Yeti İlişkisi

İşletmeler açısından performans; bireyin, örgütün amaçlarına uygun şekilde gerçekleştirdiği faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik düzeyini ifade eder. İşletmeler, genel olarak çalışanlarının en yüksek düzeyde performans göstermelerini beklerken, çalışanlar da mümkün olan maksimum kazancın kendilerine verilmesini talep ederler. İki taraf arasındaki dengenin kurulumu ise performans ölçütü ile mümkündür. Çalışanlar verimlilik düzeylerine ve performanslarına göre daha fazla ücret alarak tatmin olurken, örgüt de çalışanların performans artışından memnun bir şekilde bu süreci yürütmeyi hedefleyecektir. Karşılıklı uyum ve uzlaşma devam ettiği sürece bu etkileşim ve kazanım artarak devam edecektir. Ancak iş performansı örgütlerde sadece ücretle ilişkilendirilen veya tek başına çalışanın verimliliği ve üretim faaliyetlerinin çıktılarıyla belirlenen bir gösterge değildir. Özellikle hizmet sektörü gibi somut üretimin yapılmadığı ve somut hedeflere oranla yetkinlik bazlı performans değeriendirmesinin daha fazla uygulandığı

⁵⁴ Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi*, s.100.

işletmelerde politik yeti sahibi bireyin nüfuzu, performansının değeriendirilmesinde büyük oranda etkili olacaktır.

Politik davranışlar, örgüt içindeki belirsizliklerden beslenir.⁵⁵ Bu nedenle kritik dönemleri fırsata çevirebilmek politik yeti sahibi bireylerin temel özelliklerindendir. Bireysel performansları ne olursa olsun örgütün verimliliğı üzerinde büyük katkı sahibi olduklarını hissettiren politik yeti sahibi bireyler, özellikle hizmet işletmelerinde çok daha aktif rol oynayabilirler. Çünkü teknik olarak bedensel emeğı yoğun olarak ihtiyaç duyulan örgütlerde bu tür yetilerin önemi daha az olmasına karşın, kişiler arası ilişkilerin ve sosyal becerilerin önem kazandığı örgütlerde daha etkili oldukları ifade edilebilir.

Öznel performans kriterleri, gerçek bir ölçümden ziyade başkalarının ilgili birey hakkındaki yargılarına veya değeriendirmelerine dayanır.⁵⁶ Politik yeti sahibi bireye düşen görev ise değeriendiricilerin kendisiyle ilgili yargılarını ve değeriendirmelerini olumlu yönde etkileyebilmektir. Bir başka açıdan düşünöldüğünde nesnel kriterlerin performans sisteminde kullanılmadığı örgütlerde, bireyler politik davranış sergilemek zorunda da kalabilirler. Çünkü örgütlerde sadece yapılan işle görünür olmanın mümkün olmadığı koşullarda, politik yeti sahibi birey kendi performansıyla ilgili algıları yönetmek zorundadır. Politik yetisi gelişmemiş veya politik davranışlarla ilgisi olmayan bireyler de bu yetilerini geliştirmek yani oyunu kurallarına göre oynamak zorunda kalabilirler.

Politik yeti sonradan da öğrenilebilir. Bu öğrenme sürecinin desteklenmesi için bireyin politik yetinin işlevlerini, faydalarını algılayabilmesi ve çalışma yaşamındaki süreçlere uyarlayabilme kabiliyetine sahip olması gerekir. Politik yetinin örgütün verimliliğıne ve bireyin çıkarlarına birlikte katkı sunabilecek davranış örüntülerine dönüştürölmesi, politik yetiye sahip olan bireyin politik niyetine bağıdır. Kendi çıkarlarıyla örgütün çıkarlarının çatıştığı noktada neye karar vereceğı, bireyin örgüte olan sadakatine ve bağılılığına bağıdır. Yeteneklerini ve çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda kullanan politik yeti sahibi birey, bunun karşılığını almak ister.

⁵⁵ Filiz Ayan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İzmir: İlyaz İzmir Yayınevi, 2013, s.260.

⁵⁶ Paul E. Levy, **Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace**, 3. Edition, New York: Worth Publishers, 2010, s.95.

İş performansının ölçümleri sonucunda elde edilen verilerden özellikle yetkinlik bazlı değerlendirmeler, politik yeti sahibi bireyin bu yeteneğini ne ölçüde kullanabildiğinin de bir göstergesidir. Çünkü ağırlıklı olarak soyut anahtar performans göstergelerinden oluşan bu kriterler, politik yeti sahibi bireyin kolayca sahip olduğunu ispatlayabileceği ya da öyle olduğunu hissettirebileceği türden ölçütlerdir. Yetkinlik; örgüt tarafından beklenen performansın gösterilebilmesinde bireyi diğerlerinden ayıran bilgi, beceri ve tutumlarını içeren, örgütün amaçlarına uyumlu, kurumsal ve bireysel performans artışı için kritik önem taşıyan gözlemlenebilir davranış kalıpları olarak ifade edilir.⁵⁷ Yani yetkinlik göstergelerinin politik yetinin en etkili olduğu alan olan bireyin davranış kalıplarıyla ilişkili olduğu düşünüldüğünde, politik yeti sahibi bireylerin güçlerini çalışma performanslarını sergilerken kullanmaları da bireyler arası rekabet açısından doğal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde teknolojik olanakların gelişmesi de bireylerin politik davranışlarla ilgilenmeye başlamasının ve genel olarak örgütlerde politik davranışların artışının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bedensel emekleriyle örgütün faaliyetlerine katkıda bulunan bireylerin, performans anlamında fark yaratabilmeleri daha çok üretim yapabilmeleri gibi somut ölçümlere dayalıyken, özellikle teknolojinin kapsadığı alanın dışında kalan zihinsel emek süreçleriyle ilgili işlerde kısıtlı kaynaklara ve yetkilere sahip olabilmek politik beceriye sahip olmayı da zorunlu kılmaktadır.

1.5.2. Kariyer Başarısı ve Politik Yeti İlişkisi

Kariyer, bireyin iş yaşamının belli bir kolunda kendini yetiştirmesi, kişisel ve örgütsel düzeyde artı değer yaratma sürecini ifade eder. Kariyer başarısı ise bireyin çalışma deneyimlerinin bir sonucudur ve kişinin yaptığı işle ilgili deneyimlerinde hedeflediği sonuçları almasıdır.⁵⁸ Bu anlamda kariyer başarısı, bireyin yaptığı işlerle ilgili nesnel verilerle desteklenen, maddi ve manevi anlamda tatmin olma durumudur. Çalışma yaşamında terfi, ücret, statü vb. konularda sağlanan kazanımlar, kariyer başarısı için önemli ölçütlerdir. Çalışma yaşamında kariyer basamaklarını doğrusal biçimde

⁵⁷ Gökibar Biçer ve Şerafettin Düztepe, “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, (Temmuz 2003), s.14.

⁵⁸ Michael B. Arthur, Svetlana N. Khapova ve Celeste P. M. Wilderom, “Career Success in A Boundaryless Career World”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, No.2, (2005), s.179.

tırmanmak daima önemini korumuştur. Ancak bu durum geleneksel olarak nesnel kariyer başarısını tanımlamaktadır ve bu tür nesnel kazanımlar tek başına bireyin motive olması konusunda yeterli değildir. Çünkü psikolojik süreçlerden de beslenen bir varlık olan insanın, göreceli algıları da kariyer başarısında önemlidir. Bu sebeple kariyer başarısı, birbirlerini tamamlayan nesnel ve öznel unsurlardan oluşur.

Öznel kariyer başarısı ise bireyin içsel süreçleriyle ilgilidir ve kendisiyle ilgili algısal tutarlılığına bağlıdır. Kariyeri süresince bireyin; bilgi ve yetenekleri, işe ve örgüte uyumu, iş yapış biçimi, motivasyon düzeyi ve beklentileri, işle ilgili sorunları, devamsızlık düzeyi ve işten ayrılması gibi durumlar, bireyin işiyle ve kariyer gelişimiyle ilgili öznel algılamalarına bağlıdır.⁵⁹ Bireyin değerlendirmelerine bağlı olarak gelişen öznel kariyer başarısı, kişisel motivasyonun artışında ve dolayısıyla örgütün verimliliğinde büyük öneme sahiptir. Öznel kariyer başarısı; bireyin yaptığı işten ve kariyerinden memnun olması, bireysel hedeflerini gerçekleştirme, iş yaşamıyla özel yaşamı arasındaki dengeyi kurabilmesi ve huzurlu bir yaşam sürmesi gibi belirtilerle ilgilidir.⁶⁰ Politik yetisi gelişmiş bireyler, öznel kariyer başarılarının yüksek seviyede olmasının, örgütün nesnel kariyer süreçleri üzerindeki etkisinden faydalanarak içsel başarılarının örgütte yayılmasıyla öznel kariyer başarılarını meşru ve nesnel hale getirmeyi hedeflerler.

Nesnel kariyer başarısı, bireyin kendisi dışındaki kişiler tarafından da gözlemlenebilen ücret artışı, terfi ve statü kazanma gibi durumları ifade eder. Nesnel kariyer başarısının elde edilmesinde bireyin, örgütün beklentilerini gerçekleştirme derecesi önem taşımaktadır. Örgüt tarafından bireye tanımlanan görevlerin ve yapılması gereken işlerin başarıya ulaşma derecesi aynı zamanda ilgili bireyin performans değerlendirme sürecinin bir parçasıdır. Bireylerin, sahip oldukları güçlerinin kariyer bağlamındaki temel hedeflerinden biri ise nesnel kariyer başarılarını öznel süreçlerden destek alarak gerçekleştirmektir.

⁵⁹ M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, 3. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi, 2016, s.137.

⁶⁰ Gökhan Budak ve Sait Gürbüz, “Öznel Kariyer Başarısı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, (Ekim 2017), s.88.

Politik yeti; ücret, kıdem seviyelerinde veya işte kalma gibi kariyer süreçlerinin tümünde etkili olmakla beraber, özellikle terfi gibi ödüller söz konusu olduğunda bireyin bir üst kademeye yükselmek için gereken diğer tüm unsurlara sahip olması durumunda, amirlerin dikkatini çekmenin kritik bir öneme sahip olduğu gerçeğine yönelmektedir.⁶¹ Politik yetisi gelişmiş bireyler, kariyer başarılarını gerçekleştirmede politik yetinin tüm boyutlarını aktif olarak kullanmaktadırlar.⁶²

- Kişiler arası etki boyutu, politik yeti sahibi bireyin, diğer bireyleri ve özellikle de amirlerini etkileme yoluyla kariyer başarısı elde etmesine yardımcı olmaktadır.
- Sosyal becerikliliklerini, gerektiği zamanda ve şekilde kullanabilen bireyler, kariyer süreçlerine dair örgüt içinde olumlu bir yaklaşım sergilenmesine ve kendilerinin başarılı birer çalışan olarak bilinmesine yönelik faaliyetler aracılığıyla kariyer süreçlerinde bir adım önde olurlar.
- Network boyutu, diğerleri tarafından hoş karşılanan ve sevilen politik yetisi gelişmiş bireyin kariyer başarısında bu durumu kullanmasına olanak tanımaktadır.
- İçtenlik boyutunda ise politik yetisi gelişkin bireyler, samimiyetlerini kullanarak öznel değerlendirmelerin kendi lehlerine dönmesi yoluyla kariyer başarılarını gerçekleştirmeye yönelik taktikler kullanırlar.

Politik yetinin önemi, kariyer başarısı bağlamında cinsiyetler açısından da büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte özellikle kadınların politik yetiye daha fazla ihtiyaç duydukları ifade edilir. Çünkü kadınların iş yaşamında var olan engelleri aşmak adına, örgüt içi önemli bilgilere ulaşım, koalisyonlar kurma ve sosyal sermayelerini artırma yoluyla kendilerini konumlandırma konusunda politik yetiye ihtiyaçları vardır.⁶³ Cinsiyet anlamında toplumsal güç ilişkilerinin yarattığı olumsuz etkileri iş yaşamında ortadan

⁶¹ Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi*, s.89.

⁶² Samuel Y. Todd ve Diğerleri, "Career Success Implications of Political Skill", *The Journal of Social Psychology*, Vol.149, No.3, (2009), s.287.

⁶³ Pamela L. Perrewe ve Debra L. Nelson, "Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill", *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.4, (2004), s.368.

kaldırmanın bir yolu da kadınların sahip oldukları politik yetilerini, işletmelerdeki sosyal etkileşim süreçlerinde daha aktif olarak kullanabilmeleridir.

Örgüt içindeki bilgi akışına hakim olmak, olumlu izlenimler yaratmak, taraftar toplamak, güçlü kimselerle birlikte hareket etmek ve olumsuz durumlarda başkalarını suçlamak gibi davranışlar örgütlerde sıkça karşılaşılan önemli politik taktiklerden bazılarıdır.⁶⁴ Genel olarak bu taktikler, örgütte güç ve başarı elde etmeyle ilgili olmakla beraber politik taktiği uygulamaya çalışan kişinin niyetine de bağlı olarak gelişmektedir. Kariyer başarısının gerçekleştirilmesinde de etkili olan bu taktikler politik yetinin tüm boyutlarıyla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır ve bununla birlikte politik yetinin kariyer başarısıyla ilgili süreçlerde en etkili boyutunun network yeteneği olduğu ifade edilmektedir.⁶⁵ Ancak özellikle başkalarını suçlamak veya birilerini günah keçisi ilan etmek gibi taktiklerin örgüt içinde olumsuz geri dönüşleri olacağını da belirtmek gerekmektedir. Çünkü politik yeti, boyutları ve içeriği itibarıyla kişinin kendisiyle ilgili olumlu izlenim yaratma ve bu sayede güç kazanma sürecini ifade eder. Sahip olunan olumlu imajı ve itibarı kaybetmek pahasına başkalarına zarar vermek, politik yetinin bakış açısına uygun değildir.

1.5.3. Stres ve Politik Yeti İlişkisi

Stres, sosyal bilimlerde farklı tanımlamalara sahip bir kavramdır. Bireylerin esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti olarak algılanan ve bundan dolayı yeterli önemde ele alınamayan, olaylara ve durumlara gösterilen belirgin olmayan, çevrenin potansiyel tehditlerine karşı fizyolojik ve psikolojik tepki şeklinde ifade edilen stres, iş yaşamında bireyler tarafından yoğun bir biçimde hissedilir.⁶⁶ İş yaşamında bireyin birçok faktör tarafından etkilenmesi de stresin artışıyla ilgilidir. Şirketlerde bireysel, kişiler arası ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan stres faktörleri bireyin iş yaşamındaki motivasyon süreçlerinden özel yaşamına kadar birçok alanda etkili olmaktadır. Aynı şekilde bireyin özel yaşamıyla ilgili stres faktörleri de iş yaşamına ilişkin süreçlerde etkili olmaktadır.

⁶⁴ Ayan, ss.260-261.

⁶⁵ Y. Todd ve Diğerleri, s.300.

⁶⁶ Tahir Akgemci, “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.15, Sayı.1-2, (2001), s.302.

İş yaşamının yoğun rekabeti ve bireyin hissettiği diğer baskılar nedeniyle stres, iş yaşamının önemli bir unsuru haline gelmiştir. Bu süreçte bireyler, stresi yok etmek yerine onu yönetebilmeyi ve motivasyon süreçlerinde itici bir güç olarak kullanabilmeyi öğrenmek zorunda kalmışlardır. Çünkü stres, iş yaşamında sadece olumsuz sonuçlar doğurmaz. Kimi bireyler için belli düzeyde stres, çok ciddi anlamda performans artışı sağlayabilirken, diğer bireyler için aynı anlamı ve etkiyi taşımayabilir.

İş stresi ise çalışanın iş çevresiyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan olumsuz duygusal tepki veya bir diğer tanımla çalışandan beklenen bir talebin veya görevin ilgili çalışanın sahip olduğu yetkinlikleri ve kaynaklarıyla gerçekleştirememesi durumunda gösterdiği duygusal reaksiyon olarak ifade edilir.⁶⁷

Strese neden olan faktörler sadece bunlarla sınırlı değildir. Çünkü birey, birçok uyarıcıya bilerek veya farkında olmadan maruz kalmakta ve farklı düzeylerde tepki vermektedir. Bu sebeple de strese neden olan faktörlerle ilgili net bir sınıflandırma yapmak mümkün değildir.

Stres çok yönlü bir kavramdır ve kişiyle başlayıp örgütün tümüne ve hatta kişinin özel yaşamına kadar geniş bir yelpazede etki alanı yaratmaktadır. Bu sebeple içsel olarak başlayan stresin önlenmesinde yine içsel bir yeti olarak ifade edilen politik yetinin önemi yadsınamaz. Politik yetinin alt boyutlarının tümü, aşırı stresi engellemeye yönelik faaliyetlerin içinde yer almaktadır. Politik yetinin örgütte kişiler arası ilişkileri yönlendirmedeki gücü, bireylerin psikolojik bir tepki olarak geliştirdikleri stresin yönetilmesi sürecinde de etkili bir beceri olarak rol almaktadır.

Politik yetileri gelişmiş bireyler, örgütlerde daha az stres yaşarlar⁶⁸ ve sahip oldukları kişiler arası etki, sosyal beceriklilik, samimiyet, ağ kurma yeteneği, pozitif iletişim kurma ve davranış sergileme gibi özellikleriyle çevrelerine ve örgütlerine, stresin olumsuz etkilerini azaltma ve diğer çalışanların iş yerindeki esenlik ve öz güvenlerinin⁶⁹ artması gibi konularda katkıda bulunurlar. Örgütte aşırı stresin dengelenmesi ve

⁶⁷ İ. Efe Efeoğlu ve Hüseyin Özgen, “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.16, Sayı.2, (2007), s.239.

⁶⁸ Perrewe ve Nelson, s.367.

⁶⁹ Ferris ve Diğerleri, “*Political Skill in Organizations*”, s.302.

yayılmasına engel olma konusunda politik yetiye sahip bireylere önemli görevler düşmektedir. Politik yeti açısından önemli görülen kontrollü davranışlar sergileme zorunluluğu, bu bireylerin kişisel stres seviyelerini de dengelemelerinde yardımcı olmaktadır. Bu anlamda politik yeti, stresin olumsuz sonuçlarına yönelik bir panzehir olarak hizmet edebilir.⁷⁰

1.5.4. Liderlik, Takım Çalışması ve Politik Yeti İlişkisi

İşletmelerde geleceğin inşa edilmesinde kritik öneme sahip olan lider, doğuştan getirdiği özellikleriyle beraber, eğitimi ve farklı kişilik özellikleriyle sonucu değiştirebilen kişi olarak tanımlanır.⁷¹ Liderin gerçekleştirdiği faaliyetlerle ilgili süreci ifade eden liderlik ise en kısa tanımıyla örgütün amaçları doğrultusunda insanları etkileme yeteneğidir.⁷² Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere politik yeti liderlikle yakından ilgilidir. Liderler olaylara ve durumlara yaklaşım tarzları itibarıyla, farklı türde liderlik özellikleri göstermektedirler. Ancak bu yaklaşım farklılıkları, durumsal koşullara ve liderin özelliklerine bağlıdır. Genel olarak insanları etkileme konusu, liderliğin ve politik yetinin en temel ortak noktasını oluşturmaktadır.

Politik yeti ile liderliğin ilişkisinde iki önemli kavram yer almaktadır; bireyselleştirilmiş ilgi ve karizma. Bireyselleştirilmiş ilgi; liderlerin takipçilerinin farklılıklarına ve değerlerine önem vermesi, onların eksikliklerini, ihtiyaçlarını ve becerilerini tespit etmeye ve onlara tavsiyelerde bulunmaya odaklanabilmesi olarak ifade edilirken, karizma ise takipçilerde yarattığı etki dolayısıyla lidere saygı ve güven duyulmasıdır.⁷³ Politik yeti, liderlikle ilgili bu iki kavramdan yoğun bir şekilde beslenir. Çünkü bireylere, onlara değer verdiğini ve onların sorunları ve gelecekleriyle ilgilendiğini hissettirmek, bireyselleştirilmiş ilgi ve dolayısıyla liderlikle ilgili bir faaliyet iken aynı zamanda politik yetinin dört boyutundan her biriyle özellikle de içtenlik boyutuyla yakından ilgilidir. Karizma, liderin sahip olduğu gücün kaynağını temsil eder. Takipçilerinin onda algıladığı güç, karizmanın da türünü belirlemektedir. Tabii ki liderler,

⁷⁰ Ferris ve Diğerleri, *Development and Validation of the Political Skill Inventory*, s.131.

⁷¹ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 12. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013, s.123.

⁷² Richard L. Daft, **Management**, 5. Edition, Orlando: The Dryden Press, 2000, s.502.

⁷³ Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, Vol.18, No.3, (Winter 1990), s.22.

takipçilerini sadece karizmalarıyla etkilemezler. Bunun dışındaki yeteneklerini ve bilgilerini de kullanarak farklı liderlik süreçlerini işletebilirler. Ancak gerçek olan şudur ki karizma farklı biçim ve seviyelerde ortaya çıksa da takipçiler üzerinde etki oluşturmaktadır. Politik yeti yine aynı şekilde örgütlerde farklı düzeylerde bir karizma oluşturduğu için liderlik süreçlerinde önem kazanmaktadır.

Liderlerin etkinliğinin düzeyi, takipçilerinin bireysel veya takım halinde gerçekleştirdikleri performansla da ilişkilidir ve politik yetisi gelişmiş liderler, örgüt içindeki sosyal etkileşimi artırarak, faaliyetleri etkin bir şekilde organize ederek, çaba, sorumluluk ve güven aşilayarak çalışanların takım halinde en iyi performansı gösterebilmeleri için onları teşvik etmektedirler.⁷⁴

Takım; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş olan, birbirine bağımlı ve kolektif hareket eden, iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluk olarak tanımlanır.⁷⁵ Takımların varlığı, örgütlerde farklı iş yapış biçimlerinin geliştirilmesinde ve örgüt içi uyumun artırılmasında önemlidir. Temelde örgütlerin takımlara neden ihtiyaç duyduğu sorusu, politik yetinin takım çalışması ve liderlik sürecindeki etkisiyle ilişkilidir. Örgütlerin takımlardan faydalanmak istemeleri ve örgüt içinde çapraz iş birlikleri kurmaları verimlilik arayışıyla ilgilidir. Takımlar aracılığıyla oluşacak katılımcılık ve etkileşimin örgütte yaratacağı sinerji, dolaylı ve/veya direkt olarak kurumsal performansa katkı sağlayacaktır. Bu süreçte ihtiyaç duyulan en önemli yetkinliklerden biri olan politik yeti, takımlarda bireyler arasındaki etkileşimin artırılabilmesi, duygusal bütünlüğün ve uyumun sağlanabilmesinde kritik öneme sahiptir. İş ilişkilerinden soyutlanmış olan samimiyet, kişiler arası etki, netwok yeteneği ve özellikle de sosyal beceriklilik özellikleri, takım bazlı faaliyetlerin örgütte sinerjik bir verimliliğe dönüştürülmesinde büyük katkı sağlayacaktır. Takım çalışmalarında liderlik faaliyetleri, bireylerin sahip oldukları yetenekleri ve uzmanlıkları bir arada koordine ederek, bireylerin motivasyonlarının artırılmasında grup dinamiği sürecinden faydalanmaya yönelmektedir.

⁷⁴ Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi*, s.149.

⁷⁵ Özler ve Koparan, s.3.

Takım çalışmasının politik yetiyle ilişkisinde liderliğin bir köprü görevi görmesi, olası ve gerekli bir durumdur. Takımlara duyulan ihtiyaç, örgütlerde bireylerin tek tek başarabileceğinden daha fazla bir verimliliği hedeflemekle ilişkili sinerjik bir nitelik taşımaktadır. Bu sebeple de ilgili bireyleri bir araya getirme, aynı anda aynı amaca yönelik çaba gösterme, motivasyon ve performansların değerlendirilmesine kadar her aşamada liderlik etkisine gereksinim duyulmaktadır. Bu sebeple de politik yetiye sahip lider ve çalışanlar, takım bazlı çalışan örgütlenmelerin hedeflerine ulaşmasında birleştirici ve dayanışmayı artırıcı bir işleve sahiptirler.

Lider, üyelerine daha fazla sorumluluk ve yetki tanımlayarak takım içi etkileşimi artırabileceği gibi yapısal özellikleri itibarıyla çalışan ve müşterilerin yakın temas halinde oldukları, takım çalışmasının ve uyumun kurumsal performansın artırılmasında kritik öneme sahip olduğu sektörlerde liderle takipçileri arasındaki etkileşim, sürdürülebilir bir verimliliğin elde edilmesi için zorunlu bir koşul olarak ifade edilmektedir.⁷⁶ Ek olarak bireylerin tek tek sahip oldukları verimlilik ve motivasyon düzeylerinin, sosyal hızlandırma ve katılımcılık yoluyla kurumsal performansın ve sinerjik yapıların artışına katkı sunabilmesi, takım çalışmalarıyla ve örgüt içinde farklı alanlarda uzmanlaşmış ve yetenekli bireylerin birlikte aynı amaca yönelik özel çaba göstermeleriyle mümkündür. Bunu mümkün kılacak olan da politik yetiyle donanmış liderlik faaliyetleridir.

1.5.5. İzlenim Yönetimi ve Politik Yeti İlişkisi

İzlenim yönetimi, bireyin başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerini yönetmesi sürecidir. Birey kimliğinin oluşumunda, başkalarının bireyi nasıl değerlendirdikleri büyük öneme sahiptir. Çünkü birey, varlığını ve öz saygısını başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerinden etkilenecek şekilde değerlendirir. Bu durum aynı zamanda toplumsallığın etkilerinden biridir. İnsan, sosyal bir canlıdır dolayısıyla da başkalarıyla sürekli olarak etkileşim halindedir. Bu etkileşim sonucunda birey, manevi olarak da doyum sağlamak ister ve her şeyden önce bireyler açısından takdir edilme ihtiyacı söz konusudur. Dolayısıyla bireylerin sergiledikleri bu tür izlenim yönetimine yönelik davranışlara, sosyal gruplarda ve özellikle de işletmelerde çokça rastlanmaktadır.

⁷⁶ Eryılmaz, Dirik ve Gülova, s.178.

Çünkü birey, sosyal grup ve yapılarda kendisinden beklenen davranışları ve imajı sergileme eğilimindedir.

İzlenim yönetimiyle ilgili davranışları; iş görüşmeleri, performans değerlendirme ve müzakere süreçlerinde yoğun bir şekilde gözlemlemek mümkündür.⁷⁷ Bireyin birtakım niteliklerini kanıtlamak ve/veya ifade etmek zorunda olduğu biçimsel ilişkilerde izlenim yönetimi taktikleri kolaylıkla tercih edilebilmektedir. Aynı zamanda bireyin örgüt içinde ön plana çıkma isteği de bu tür davranışların sergilenmesine neden olabilmektedir. Bireyler arası rekabetin yoğun olarak yaşandığı organizasyonlarda, karar vericilere ve üst yönetime kendini ispat etme isteği ve/veya işini kaybetme vs. gibi endişeler de izlenim yönetimi davranışlarına başvurulmasının temel örgütsel nedenlerindendir.

İzlenimi yaratmak kadar onu sürdürülebilir kılmak da önemlidir. Çünkü günümüz işletmelerinde özellikle sosyal ilişkileri yönetebilme konusunda önem kazanan izlenim yönetimi, bir politik davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Politik davranış kalıplarının bireyler arası rekabet sürecindeki önemine istinaden, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı artış göstermektedir. Bu artışla birlikte diğer bireylerle birçok yönden rekabet edebilmek adına, izlenim yönetimi taktikleriyle elde edilen konumun sürdürülebilirliği kritik öneme sahiptir.

Bireyin örgütte performans ve genel davranış göstergeleri üzerinden elde edeceği kazanımlar ve güç, aynı tutum ve davranışların tekrarı ve düzeyinin artışının da en önemli gerekçelerinden biri haline gelecektir. Yani izlenim yönetimi taktiklerinin işe yaraması durumu, bu vb. davranışların devamının gelmesi için itici güç olacaktır. Özellikle de politik yetisi gelişmiş bireylerin bu süreçte odak noktada olması muhtemeldir. Çünkü politik yetisi gelişmiş bireyler, izlenim yönetimi sürecinde de yetkin olmak zorundadırlar. Bu anlamda örgüt kültürünün izlenim yönetimi taktiklerini değerlendirme biçimi ve izlenim yönetiminin örgütte yaygınlaşması durumuna vereceği yapısal tepki de önem kazanmaktadır. Çünkü bazı organizasyonlarda sosyal etkileşimlerin birtakım sonuçları etkilemesi daha zor olmaktadır. Bu durumun

⁷⁷ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.23, Sayı.3, (2009), s.54.

sebeplerinden biri de kurumun kültürüdür. Tıpkı toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de birçok oluşumun varlığının ve devamının belirleyicisi “kültür”d r.

 zlenim yönetimi taktikleri, politik yetiyle yakından ilişkili olarak bireyler arası ilişkilerde ve çalışma yaşamında etkisini sürdürmektedir. Politik yetinin alt boyutlarının tümü izlenim yönetimi sürecinde kullanılır ve politik yetisi gelişmiş bireyler, izlenim yönetimi sürecinde etkin rol oynamaktadırlar.



II. BÖLÜM

2. MERİTOKRASİ

Bireyin sahip olduğu yetkinliklerin ve emeğinin sonucu olarak toplumsal yaşamda bir konuma yerleşmesi ve statü kazanmasına dayanan açık sosyal düzende, toplumsal tabakalar arasında yükselebilmesi, hedeflediği konumu “hak etmesine” bağlıdır.⁷⁸ Toplumsal düzende bu şekilde uzmanlaşmaya ve emeğe dayalı olarak kazanılmış statü, eşitsizliklerin azaltılmasında kilit rol oynadığı gibi toplumsal uyuma da katkıda bulunmaktadır. Ekonomik ve yönetsel anlamda toplumsal kaynaklara erişimde yarattığı fırsat eşitliği, meritokrasinin en önemli kazanımlarından biridir.

Bu anlamda meritokrasi toplumsal tabakalar arasındaki geçişkenlikle de ilişkilidir. Çağdaş toplum yapısında bireylerin, doğuştan sahip oldukları özelliklerden ziyade sonradan edindikleri özellikler önem kazanmaktadır. Buna bağlı olarak toplumsal katmanlar arasındaki geçişkenlik artmakta ve bireylerin öğrenilmiş çaresizlik algısı, yerini toplumsal kaynaklara ulaşma konusunda daha fazla emek harcama ve yetkinlik sahibi olma yoluyla kazanılmış statülerini yükseltme eğilimine bırakmaktadır. Birey, sahip olduğu sosyal sınıf, din, dil, ırk, cinsiyet vb. özellikleri nedeniyle maruz kaldığı toplumsal yaşamdaki eşitsizlikleri giderebilmek adına, meritokratik anlayışa bağlı fırsatları değerlendirme yoluna gitmektedir. Bu yaklaşım, sosyal eşitsizlikleri tamamen ortadan kaldırmasa da belli oranda fırsat eşitliği yaratmaktadır.

Avrupalılar için miras kavramının, yaşamın çok önemli bir olgusu olduğu dönemde işi iyi yapana teslim etmek ve onu bunun için ödüllendirmek bağlamında meritokratik bir anlayış söz konusu değildi aksine tıpkı toprak vs. gibi kilise ve ordudaki görevler de insanlara miras olarak kalıyordu yani statüler kuşaktan kuşağa aktarılan birer mülk haline gelmişti ve belli bir zümreye ait olmak liyakat sahibi olmak için yeterli görülüyordu.⁷⁹ Bu anlayış yerini, zaman ve değişen toplumsal koşulların da etkisiyle bir alanda yetkin ve uzman olmanın statüyü etkilediği toplum yapısına bırakmıştır. Buna göre

⁷⁸ Yeşer Torun, “Meritokrasi: Adaletin Terazisi mi Yoksa Bir Adalet İllüzyonu mu?”, **Eğitim Bilim Toplum Dergisi**, Cilt.7, Sayı.26, (2009), s.90.

⁷⁹ Richard Sennett, **Yeni Kapitalizmin Kültürü**, 1. Basım, Aylin Onacak (çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2009, ss.77-78.

aristokratik anlayış yerini daha eşitlikçi bir anlayışa bırakmış gibi görünse de meritokratik dalgalar da kendi içerisinde zümreler yaratmaktan geri durmamıştır. Etkisi geçmişteki kadar olmasa da günümüzde dâhi belli işleri sadece belli kökenden gelen insanların yapabildiği veya sadece ilgili zümrelerin ulaşabildiği kaynaklar aracılığıyla üretilen eşitsizliklerin varlığı yadsınamaz bir gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır.

Meritokrasi, iki ayrı kelimenin birleşiminden oluşur; “merit”, yetenek ile çabanın birleşimi⁸⁰, bir şeyi hak etme, bir şeye layık olma, yeterlilik, değer ve anlamına gelirken “krasi” ise güç, etki ve kuvvet anlamına gelmektedir.⁸¹ Bu bağlamda meritokrasi kavramı, güce ve ödüle sahip olmanın liyakat ile ilişkili olması durumunu ifade etmektedir.

Literatürde sistematik olarak ilk defa 1958 yılında Michael Young tarafından “Meritokrasinin Yükselişi-The Rise of the Meritocracy, 1870-2033” adlı kitapta kullanılan bir kavram olarak meritokrasi; toplumsal hiyerarşi içinde erdem ve yetenek sahibi kişilerin üst düzeylerde yer almasını ve toplumsal kaynakların layık olma/liyakat ve başarı gibi önemli değerler esas alınarak dağıtılmasını ifade ederken aynı zamanda bireyin; kişisel çabaları, çalışmaları ve liyakatıyla sosyal statüsünü kazanabileceği ve yükselebileceğine dair fırsat eşitliğini benimseyen bir sistem önerir.⁸² Meritokrasi, fırsat eşitliğine dayalı bir yapı önerse de zaman içerisinde güce sahip olanların toplumsal tabakalar arasındaki geçişleri engellemeye yönelik niyetleri, sistemin çöküşüne ve gücün kaynaklarının sorgulanmasına neden olabilir. Bu sebeple de meritokratik yaklaşımlarda teknik özellikler ve yetkinliklerin yanı sıra özellikle erdem sahibi olma şeklinde adlandırılan liyakatın bir diğer önemli boyutunun da önemsinmesi gerekmektedir. Yetkinliğe dayalı gücün önemsendiği sosyal yapılarda becerilerin, bireysel güç ilişkileri ve sosyal etkileşimler açısından etki seviyesinin yüksek olacağı ortadadır ancak önemli olan; fırsatlar açısından başlangıçta yaratılan eşitliğin, zamanla güce sahip olan kişiler

⁸⁰ Norman Daniels, “Merit and Meritocracy”, *Philosophy and Public Affairs*, Vol.7, No.3, (Spring 1978), s.207.

⁸¹ E. Elif Yüçetürk, “Türk Kamu Yönetiminde Azalan Meritokrasi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, (2000), ss.138-139.

⁸² Ömer Okan Fettahlıoğlu ve Sevdâ Demir, “İşletme Yönetiminde Yönetel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.4, Sayı.1, (2014), s.177.

üzerinden tanımlanan ölçütleri meşrulaştırmak için kullanılan yöntemlere dönüşmemesidir.

M. Young tarafından ileri sürülen meritokrasi kavramının tarihsel anlamda dört temel ilkesi vardır:⁸³

1. Meritokrasi, yönetsel bakış açısının ve insan yeteneğinin dikkatli bir şekilde yeniden değerlendirilmesini gerektirir,
2. Yönetimsel amaçlara ulaşmada, insan yeteneği göreceli olarak tutarlılık göstermektedir,
3. Rekabet akılcı değildir ve dolayısıyla rekabet etmekten kaçınılmalıdır,
4. Mükemmel meritokrasi, eşitsizliklerle yeteneklerin tam olarak eşleştiği yeri ve uygulamaları ifade eder.

Meritokrasiyi savunanlar, gerçek meritokratik sistemlerde bireylerin; cinsiyet, ırk, sosyal sınıf ve yetenekleri dışında kişisel özellikleri gibi faktörlerden bağımsız olarak, bireysel hak ve çabalarına dayanarak ödüllendirilmeleri gerektiğini vurgularlar.⁸⁴ Bu yaklaşım bireylerin, özgürlük ve adalet gibi değerlere yönelik atıfta bulunsa da süreci yönetenlerin durumsal koşullar karşısında gösterecekleri tavır, yaklaşımın geçerliliğini ortaya koyacaktır. Çünkü meritokrasi, birtakım ölçütlerle bireyin liyakat sahibi olma durumunu görece tarafsız şekilde ölçmede ve yetenekleri keşfetmede olumlu bir yaklaşım sunsa da buna karşın toplumsal açıdan bireysel başarısızlıkların nesnelleştirilmesinde bir araç işlevi de görebilmektedir.⁸⁵ Bu şekilde toplumsal yapı içerisinde liyakat yoluyla statü kazanan bireyler, diğerlerinden üstün görülmekte ve diğer bireylerin göreceli kazanımları, potansiyelleri ve başarıları göz ardı edilebilmektedir.

Başarısızlığın nesnelleştirilmesi, yeteneklerin keşfedilmesinden daha önemli bir süreci ortaya koymasının yanı sıra yeni sınıfsal yapıların meşrulaşmasına da zemin hazırlamaktadır: Yeni bir bürokrasi, bireyin kabiliyetsizliğinden dolayı onun toplumsal

⁸³ Ansgar Allen, "Michael Young's The Rise of the Meritocracy: A Philosophical Critique", **British Journal of Educational Studies**, Vol.59, No.4, (2011), ss.370-371.

⁸⁴ Emilio J. Castilla ve Stephen Benard, "The Paradox of Meritocracy in Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.55, No.4, (December 2010), s.543.

⁸⁵ Sennett, s.79.

anlamda ve günümüz işletmeleri tarafından cezalandırılmasına ve hatta yetersizliğin mutlak ölçütleri de bir paradoks halinde başarılı kişilerin “liyakat sahipliği”nin meşru kılınmasına neden olmaktadır.⁸⁶

Meritokrasi, toplum tarafından oluşturulmuş yapısal ayrımları ve nedenlerini göz ardı ettiği gibi bireyin; istihdam edilememesinin, toplumsal anlamda statü sahibi olamamasının ve kaynaklara erişememesinin sorumlusu olarak kişinin kendisinin ilan edilmesine yönelik bir bakış açısına da temel teşkil edebilir.⁸⁷ Meritokratik bakış açısı bir değerlendirme ölçütün kabulünü öne sürmektedir. Sistem olarak bu anlayışın yönetilmesi ve işlerliğinde, sistemi kurgulayanların ve sınıfsal açıdan toplumsal kaynaklara erişimde sorun yaşamayan bireylerin değerlendirmeleri esas alınmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım kendi içinde birtakım yapısal eşitsizlikleri de doğurabilmektedir.

Bununla birlikte çağdaş toplumların örgütlenmesinde, liyakat sistemi önem kazanmaktadır ve bireyin; eğitime erişiminde, toplumsal iş bölümünde sahip olmak istediği statüyü kazanmasında ve de bir sonraki statüsünün edinilmesinde belirleyicinin liyakat olması gerektiği savunulmaktadır.⁸⁸ Mutlak bir değerlendirme ölçütü olan liyakat, toplumsal yaşamın yeniden şekillendirilmesinde en önemli kriterlerden biri olarak belirmiş, sosyal tabakaların yeniden belirlenmesinde ve yeni bir sosyal tabakalaşmanın ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Meritokrasinin M. Young tarafından bahsedilen tarihsel anlamdaki dört ilkesi, çağdaş toplum yapısında şu şekilde güncellenmiştir:⁸⁹

1. Meritokrasi geçmişte olduğunun aksine, günümüzde detaylı yönetsel müdahalelere daha az ihtiyaç duyan bir yaklaşımı oluşturmaktadır,
2. İnsan yeteneği dönüştürülebilir,
3. Meritokratik rekabetin teşvik edilmesi gerekmektedir ve
4. Mükemmel bir yetenek dağılımına artık ihtiyaç duyulmamaktadır.

⁸⁶ A.g.e., ss.79-80.

⁸⁷ Torun, s.96.

⁸⁸ Michelle Jackson, “How far Merit Selection? Social Stratification and the Labour Market”, **The British Journal of Sociology**, Vol.58, No.3, (2007), s.368.

⁸⁹ Allen, s.376.

Günümüz toplumları, ekonomik ve teknik anlamda uzmanlaşma ve yetkinlik bazlı gelişim esas alınarak örgütlenmiştir ancak günümüze kadarki süreç, birtakım farklı deneyimlerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Orta Çağ Avrupası'nda yetenek kavramı ve bir işte ehil olma durumu, kişisel değer ile eşitlenmiş ve bu durum yeni bir toplumsal eşitsizlik üretmişti; yaratıcı ve zeki olan bireylerin diğerlerinden üstün, daha değerli olarak nitelendirilmesi ve de toplumsal kurumların kendilerini bu eşitsizlik türü üzerine yapılandırması.⁹⁰ Bu eşitsizlik biçimi, sosyal statülerini artırmak ve yaşam standartlarını yükseltebilmek adına bireyleri ve toplumları, eşitsizlikleri onaylayan sistem içerisinde geçmişten günümüze aynı seyir içinde yer edinmeye mecbur bırakmıştır. Ancak sistemin bu şekilde geçerli kılınması, sonraki nesiller açısından da aynı yöntemin uygulanmak zorunda olduğu gerçeğini yaratmıştır. Toplumsal anlamda dezavantajlı konumda olan bireylerin meritokratik anlayış içerisindeki konumu ise belirsizliğini korumaya devam etmektedir. Meritokrasi, bu tür ayrımların gözetilmediği bir anlayışa dayansa da, uygulamalar dezavantajlı bireylerin meritokratik anlayış ve düzen içerisinde aynı konumda kaldıklarına dair ipuçları vermektedir.

Modern toplum yapısı içinde eğitimin görevlerinden biri, bireyleri aşırı rekabetin yaşandığı ve kendi kendini üreten bu sistem içinde yer edinebilmeleri için yaşama hazırlamak olmuştur. Temel olarak meritokratik anlayış sosyal yapının da etkisinde kalarak kapitalist bir forma kavuşmuştur ve bu şekilde bireyin statüsü; alacağı eğitimin niteliğine ve derecesine, yetkinliklerine, uzmanlıklarına ve çabalarına bağlı özelliklerle birlikte kazanılabilir duruma gelmiştir. Bu özellikler, diğer yandan toplumda beklediği statüye erişemeyen bireyler için de başarısızlık alanlarından biri veya birkaçı şeklinde ortaya çıkmıştır. Yani bireyin genel olarak sosyal statüsüyle ilgili eksikliklerinin nedenlerini araması gereken alanlar, liyakat konusunda yeterli olunması gereken özellikler üzerinden şekillenmiştir. Bu anlamda liyakat, toplumsal süreçlerden de yoğun bir şekilde etkilenmiştir.

Meritokrasi gelişmenin bir kriteri olarak kullanıldığı gibi bazen de yozlaşmanın bir ölçütü olarak kullanılır; yozlaşmış toplumlar veya kurumlar, “liyakat = yetenek + çaba” denkliğine uymayan yapıları ifade ederken meritokratik yapılarda ise liyakat,

⁹⁰ Sennett, ss.78-79.

açıklık, şeffaflık, adalet, ilerleme ve sosyal uyum gibi fikirler ön plandadır.⁹¹ Meritokrasi, bireysel anlamda başarısızlığın bir ölçütü olarak ifade edildiği gibi toplumsal süreçler açısından da işleyişle ilgili sorunların tespit edilmesinde öne sürülen kavramlardan biridir. Toplumsal eşitsizliklere ve eğitim sürecindeki fırsat eşitsizliklerine atıfta bulunularak toplumsal sorunların meritokrasi ile ilişkisi yoğun bir şekilde irdelenmiş ve meritokrasinin, sorunların çözümüne katkıda bulunabilecek bir yaklaşım olduğu öne sürülmüştür.

Sanayileşmiş toplumlarda meritokrasinin, istihdam ve ekonomik kazanımlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu ifade edilmektedir.⁹² Artan göç dalgaları ve şehirleşme oranı, kent yaşamı içerisinde sosyal yapının yeniden şekillenmesiyle sonuçlanmıştır. Bu durum, ekonomik anlamda kazanımlar sağlayabilmek ve sosyal statüsünü artırmak isteyen bireyler açısından bir fırsat doğurmuştur. Çünkü “sanayileşme mantığı”, şirketlerle uluslar arasındaki artan rekabetin sonuçlarının, daha meritokratik toplumlara dönüşüme yol açacağı üzerine kurgulanmaktadır.⁹³ Yeni mesleklerin ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasıyla birlikte, bu alanlarda yetkinlik kazanan kişilerin toplumsal kaynaklara erişimi geçmişe oranla artmıştır. Bu yetkinliği kazanabilmenin en temel yolu ise toplumun ihtiyaçları doğrultusunda farklı yetenek, beceri ve uzmanlıkları bireylere aktararak, onların toplumsal yaşam içerisinde farklı görevleri ve rolleri layıkıyla yerine getirebilmelerini sağlayan “eğitim” süreçleri olmuştur.

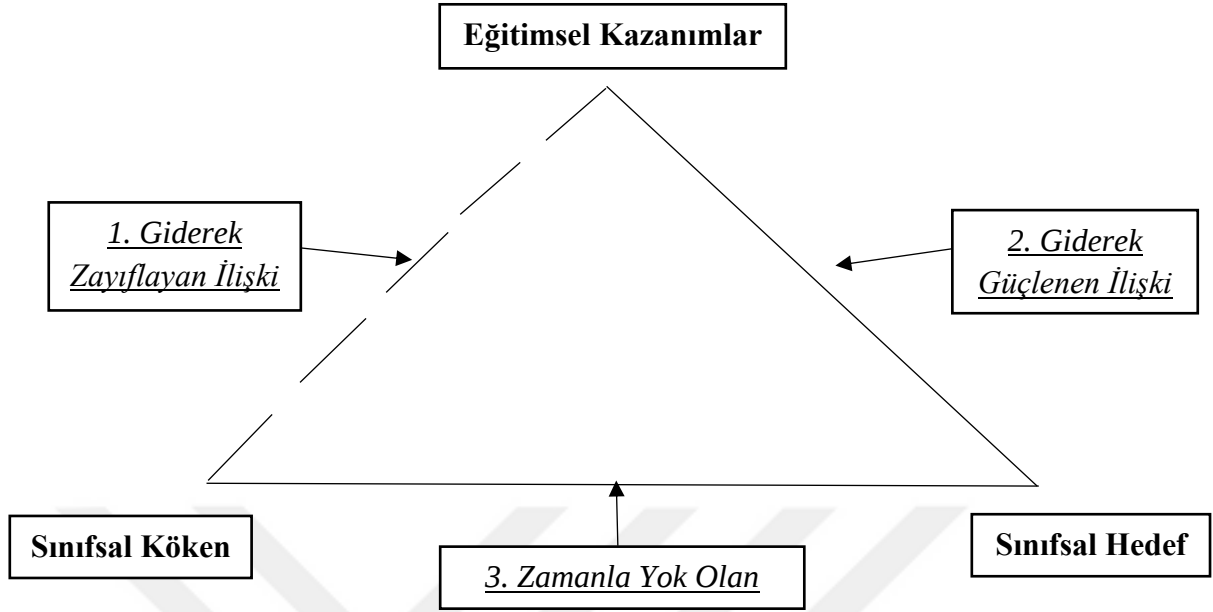
Eğitim temelli meritokrasi teorisi; bireylerin sınıfsal kökenleri, eğitimsel kazanımları ve nihai sınıfsal hedefleri arasındaki ilişkiye dayanır ve bu ilişkinin, modern toplumların ihtiyaçları çerçevesinde fonksiyonel anlamda üç farklı yolla gösterilişi Şekil 2’de yer almaktadır.⁹⁴

⁹¹ Allen, s.368.

⁹² Torun, s.90.

⁹³ Christopher T. Whelan ve Richard Layte, “Economic Change, Social Mobility and Meritocracy: Reflections On The Irish Experience”, **Quarterly Economic Commentary**, Vol.2004, No.3, (2004), s.4.

⁹⁴ John Goldthorpe, “The Myth of Education-Based Meritocracy: Why the Theory isn’t Working”, **New Economy**, Vol.10, No.4, (2003), s.234.



Şekil 2: Eğitim Temelli Meritokrasi Teorisi

Kaynak: John Goldthorpe, “The Myth of Education-Based Meritocracy: Why the Theory isn’t Working”, *New Economy*, Vol.10, No.4, (2003), s.234.

1. Bireylerin sınıfsal kökenleri ile eğitimsel kazanımları arasındaki ilişki giderek zayıflamaktadır ve toplumun sahip olduğu insan kaynaklarının mümkün olan en üst seviyedeki verimlilikte kullanılması için eğitim reformları yapılmaktadır.
2. Bireylerin eğitimsel kazanımları ile sınıfsal hedefleri arasındaki ilişki güçlenmektedir ve buna bağlı olarak istihdam süreçlerindeki seçimlerde tıpkı eğitimde olduğu gibi, bireysel başarılar ve daha da önemlisi resmi nitelikler esas alınmalıdır.
3. Bireylerin sınıfsal kökenleri ile sınıfsal hedefleri arasındaki doğrudan ilişki zamanla ve eğitim faktörünün de etkisiyle ortadan kalkmaktadır. Bu durum aynı zamanda eğitimde yaratılan fırsat eşitliğinin bir sonucudur.

Meritokratik bir toplum yapısının sürdürülmesinde en uygun olan yöntemlere karar vermeden önce mevcut eşitsizliklerin ve sosyo-ekonomik örgütlenme tarzlarının eksikliklerinin giderilmesi gerekmektedir çünkü meritokratik yapıların oluşturulmasında

en etkili toplumsal kurumlardan biri olan eğitim; zenginliklerin ve fırsatların dağıtımında, sosyal çatışmaların ve eşitsizliklerin azaltılmasında radikal bir toplumsal adalet mekanizmasına ihtiyaç duymaktadır aksi halde; eğitim dezavantajlı sosyal sınıflara fırsatlar sunmak bir yana, imtiyazlı kişilerin politik ve ekonomik çıkarlarına hizmet eden bir unsur haline bile gelebilir.⁹⁵ Bu süreç çok yönlü şekilde sürdürülmelidir. Dezavantajlı olan grupların adaletsiz koşullarından ötürü, gerçek niteliklerini ön plana çıkararak meritokratik bir yapı içerisinde rekabet edebilmeleri ancak kısıtlı bir şekilde gerçekleşebilmektedir.⁹⁶ Bazen meritokratik uygulamalar, “en iyi ve en parlak” olanın toplumda en üst seviyelere çıkmasını sağlarken, geriye kalanların olumsuz koşullarını meşru kılan bir zemine oturma eğilimindedir.⁹⁷

Meritokrasi, Amerikan toplumunda mümkün olduğu derecede işletilmektedir ve “Amerikan Rüyası” olarak adlandırılan; bireylerin liyakat sahibi olma derecelerine göre ulaşabileceği fırsat ve sonsuz olanaklardan faydalanmasına dayanan düşünceyle de yakından ilişkilidir.⁹⁸ Amerika’nın “fırsatlar diyarı” olarak adlandırılmasının ve göç olgusuyla birlikte anılmasının nedenlerinden biri de meritokratik anlayışın bu bölgede hüküm sürdüğüne dair inancın yaygınlığıdır. Ait olduğu toplumda yer edinememiş veya çeşitli sebeplerle kendi toplumunda yaşama olanağı kalmayan bireylerin öncelikli olarak tercih ettiği Amerika, bu insanlara daha önceden sahip oldukları ekonomik ve sosyal kazanımların aynısını ve hatta daha da fazlasını elde edebilmelerini, fırsatları değerlendirebilme ve liyakat düzeyleri oranında sunmaktaydı.

Bu amaçla, Amerika’da yaygın olarak görülen kayırmacılık uygulamalarını engellemek adına, kamu hizmetlerinde ortaya çıkan ve liyakat sistemine dayalı “kadro sınıflandırma sistemi”nde; birbirine benzeyen kadrolar bir araya getirilerek kadro sınıfları oluşturulması, oluşturulan sınıflardaki kadroların tanımlanması, bu kadrolarda görevlendirilecek olan kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kadrolarda görev

⁹⁵ Spyros Themelis, “Meritocracy Through Education and Social Mobility in Post-War Britain: A Critical Examination”, **British Journal of Sociology of Education**, Vol.29, No.5, (September 2008), s.428.

⁹⁶ Hardy Jones, “Fairness, Meritocracy, and Reverse Discrimination”, **Social Theory and Practice**, Vol.4, No.2, (Spring 1977), s.221.

⁹⁷ Stuart Tannock, “The Problem of Education-Based Discrimination”, **British Journal of Sociology of Education**, Vol.29, No.5, (September 2008), s.444.

⁹⁸ Lorrie Anne Alvarado, “Dispelling the Meritocracy Myth: Lessons for Higher Education and Student Affairs Educators”, **The Vermont Connection**, Vol.31, (2010), s.12.

alabilmek için sahip olunması gereken nitelikler ve kadrolar için tahsis edilen ücret miktarlarının açıklanması gibi kamu personel yönetimine dair önemli hususlar yer almaktadır.⁹⁹ Bu sistem ve yaklaşım, Amerika ve sonrasında Avrupa’da gelişen meritokratik uygulamaların öncülerinden olmuştur.

İşletmeler, toplumsal süreçlerden yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Dolayısıyla meritokratik anlayış ve yönetsel bakış açısı, kendisini piyasa ekonomisi içerisinde de hissettirmektedir. Günümüzde şirketler açısından çok önemli bir süreç olarak ifade edilen yetenek yönetimi de meritokratik arayışın bir tezahürüdür. Çünkü yoğun rekabet ortamı şirketler açısından; en az maliyetle ve en kaliteli mal veya hizmeti, en yetkin bireyler aracılığıyla üretme zorunluluğunu doğurmuştur.

Meritokrasi kavramının, yönetsel anlamda bir ideolojiyi yansıtmaması, öncelikli olarak kamu kurumlarında geçerli olan bir prensip olarak belirmesine neden olmuştur. Ancak tarihsel süreçte özel sektör kuruluşları için de yetkinlik ve liyakat kavramı ön plana çıkmak zorunda kalmıştır. Çünkü piyasanın aşırı rekabetini özel sektördeki şirketler, kamudakilerden daha fazla hissetmektedir. İşli layık olana vermek aynı zamanda şirket içi motivasyon süreçlerine ve adil yönetim algısının yarattığı kurumsal performans artışına da katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla meritokratik uygulama ve yöntemlerin, toplumda egemen olması istendik bir durumsa bu paradigma değişimi, kamu-özel sektör ayrımı yapılmaksızın kolektif bir anlayış ve algıyla, göreceli düzeyde ancak mutlaka şirketlerde yerleşik hale gelmelidir.

Toplumsal çatışmaların en önemli nedenlerinden biri olan “kayırmacılık” uygulamalarının etkisiz hale getirilmesi de meritokratik yönetim anlayışı ve pratikleriyle mümkün olabilir. Toplumsal bir nitelik taşıması nedeniyle meritokrasi veya diğer adıyla liyakat sahipliğine dayanan yönetsel sistem, genellikle kamu kurumlarıyla birlikte anılır ve ilk uygulamalarını da kamusal alanda ortaya koymuştur. Yönetsel anlamda rekabetçi bir çizgiyi benimseyen modern meritokrasi anlayışı, örgütler ve toplumlar açısından

⁹⁹ Mutlu Yıldırım, “Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.11, Sayı.2, (Ağustos 2013), s.364.

verimsizliğin ve kaytarmacılık, kayırmacılık gibi alışkanlıkların olumsuz etkilerinin giderilmesinde de önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1. Liyakat Sistemi ve Temel İlkeleri

Liyakat, bireyin; özellikleri, eylemleri, tutum ve davranışları ile bir şeyi hak etmekle ilgilidir ve bir görevi başarıyla gerçekleştirebilme yetisini ifade eder.¹⁰⁰ Liyakat sistemi ise meritokratik yönetim anlayışının, örgütlerde hüküm sürmesini sağlayan değerlendirme kriterlerinden oluşur. Ülkemizde özellikle kamu personel rejiminde uygulanan liyakat sistemi; devlet kadrolarına yapılacak atamalarda gerekli nitelik ve yeteneklere en üst düzeyde sahip olan kişilerin seçilmesini gerektirir ve vatandaşların, devlet kadrolarına girişlerinde ve çalışırkenki süreçte uygulanacak tüm işlemlerde kişisel inisiyatiften ve siyasi parti mücadelelerinden bağımsız olarak, sadece gerçekleştirdikleri faaliyetlerdeki niteliklerine ve yeterliliklerine göre tarafsız kurallara tabi olmaları zorunluluğunu getirmiştir.¹⁰¹ Bununla birlikte liyakat sadece yetenek ve uzmanlıkla ilgili değildir, ek olarak ahlaki değerlere bağlılık, güçlü bir karakter yapısı ve erdemli olmak da bu kavramla ilişkili özelliklerdir.¹⁰² Teknik anlamdaki yetkinlikler daima değerlerle desteklenmelidir. Çünkü bireyin yeterliliğinin tek boyutlu değerlendirilmesi, ölçümün geçerliliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır dolayısıyla bu süreçte yetkinliklerin ölçümünde de mümkün olduğunca nesnel yöntem ve tekniklerin uygulanması gerekmektedir.

Liyakat sisteminin temelleri ilk defa Almanya’da Prusya Kralı I. Frederick tarafından atılmıştır ve I. Frederick; yönetsel ve mali düzenlemelerin yanı sıra devlet kadrolarına girişte hukuk öğreniminin zorunlu kılınması, sınav usulünün uygulanması, işlemleri ve koşulları açıklayan yasa ve tüzüklerin oluşturulması gibi faaliyetlere imza atmıştır.¹⁰³

¹⁰⁰ Mustafa Lütfi Şen, “Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.28, Sayı.1, (Mart 1995), s.77.

¹⁰¹ Nuri Tortop ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2013, s.140.

¹⁰² Asım Özdemir, “Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1, (2013), s.103.

¹⁰³ Tortop ve Diğerleri, ss.140-141.

Ülkemizde de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda personel yönetimine ilişkin sınıflandırma, kariyer ve liyakat olmak üzere üç temel ilke yer almaktadır.¹⁰⁴ Her bir ilke personel yönetiminde kritik öneme sahipken, liyakat ilkesi diğer ilkelerin işlerliğini ve personel yönetimini ideolojik anlamda etkilemektedir. Liyakat kavramı dar anlamıyla, yarışma ve sınav yoluyla personel seçimini tanımlamaktadır.¹⁰⁵ Açık yarışma sınavlarına dayanan dar anlamda liyakat kavramı, bu sınavlarla ilişkili olarak aşağıdaki ilkelere dayanmaktadır:¹⁰⁶

- Yeterli duyurma: Açık memur kadrolarına başvuru yapmak isteyen tüm adaylara sınavla ilgili bilgiler, şeffaf ve mümkün olan en fazla iletişim kanalı aracılığıyla duyurulmalıdır.
- Başvuru fırsatı verilmesi: Adayların sınava başvuru yapabilmesi için gerekli olan tüm şartların sağlanması ve mümkün olan tüm adayların, kolaylaştırıcı bir ilkeyle sınava katılımının sağlanması gerekmektedir.
- Aranan genel ve özel şartların gerçekçi olması: Başvurulan kadroyla ilgili iş gerekleri ve yetkinlikler, adayların özellikleriyle çelişen veya sadece belirli kişilerin başvuru yapabilmesine olanak tanıyan şekilde gerçek dışı olmamalıdır.
- Adaylar arasında ayrımcılık yapılmaması: Başvuru yapan adaylar arasında dil, din, ırk, cinsiyet, renk ve ideolojik görüş açısından ayırım yapılmaması gerekmekte ve olası ön yargıları bu sürece dahil etmeyecek uygulamalar etkin kılınmalıdır.
- Yeteneğe göre sıralama yapılması: Tüm aşamaları geçerek sınava katılan adayların sonuçları, net bir şekilde sadece sınavla ilgili performanslarına dayanılarak sıralanmalıdır. Sonuçlar üzerinde herhangi bir kişisel veya kurumsal tasarrufun olmaması gerekmektedir.
- Sınav sonuçları hakkında duyuru: Sınavla ilgili sürecin tamamına ilişkin şeffaf ve tarafsız olunması gerekmektedir. Buna bağlı olarak sınavın; içeriğine, yürütülmesine, değerlendirilmesine ve duyurulmasına dair

¹⁰⁴ Burhan Aykaç, "Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.23, Sayı.4, (Aralık 1990), s.93.

¹⁰⁵ Şen, s.78.

¹⁰⁶ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995, s.17.

herhangi bir olumsuz algının oluşmasına engel olunmalıdır. Sınava ilişkin her aşamaya dair bilgi paylaşılmalı ve adayların sınava ilişkin değerlendirme sürecini adil bir şekilde inceleyebilmeleri sağlanmalıdır.

- **Bilgi verme:** Sınav sonuçlarının adaylara yine aynı şekilde mümkün olan en çok iletişim kanalıyla ve şeffaf bir şekilde duyurulması, ek olarak sınava ilişkin beklentilere ve sınavın önemine bağlı olarak sonuçların adaylara makul bir sürede bildirilmesi gerekmektedir.

Geniş anlamda liyakat ise; etkin, verimli ve akılcı bir personel yönetim sisteminin kurulmasına öncülük eden ilke, kural, değer ve uygulamaların tümünü ifade eder.¹⁰⁷ Bir diğer ifadeyle geniş anlamda liyakat, “kamu hizmetine girişten emekliliğe kadarki süreçte gerçekleşen tüm işlemlerin nesnel kurallar ışığında gerçekleştirilmesi” olarak tanımlanabilir.¹⁰⁸ Tüm bu kurallar ve sistem, birtakım ilkeler üzerinden gelişmektedir. Liyakat sisteminin dayandığı temel ilkeler şu şekilde belirtilmektedir;¹⁰⁹

1. **Eşitlik İlkesi:** Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda belirtildiği üzere, kanunlar önünde herkes; dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep vb. nedenlerle ayrım gözetilmeksizin eşittir ve hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz ayrıca devlet kurumları ve idari makamlar da tüm işlemlerinde bu eşitlik ilkesine göre hareket etmek zorundadır.¹¹⁰ Kamu görevine girme, anayasamızda tanımlanmış bir vatandaşlık hakkıdır dolayısıyla kamu görevlisi seçiminde toplumun tüm kesimlerinin temsilini sağlayan yöntemler benimsenmelidir.¹¹¹ Ülkemiz adına bu ilkenin personel rejimlerinde uygulanmasında önemli iki yasal dayanak mevcuttur; İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nde “herkesin kendi ülkesinde kamu hizmetlerine eşit olarak girme hakkına sahip olması” ve Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’na göre “her Türk’ün, kamu hizmetlerine girme hakkına sahip

¹⁰⁷ Şen, s.78.

¹⁰⁸ Canman, s.17.

¹⁰⁹ Yasin Sezer, “Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi Açısından İstisnai Memurluklar”, **Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt.11, Sayı.3-4, (2003), ss.180-182.

¹¹⁰ Canman, s.30.

¹¹¹ Sezer, s.180.

olması ve hizmete alınmada, görevin gerektirdiği nitelikler dışında hiçbir ayırım gözetilememesi”.¹¹²

2. Yarışma İlkesi: Liyakat sisteminde; tarafsız ve adil bir yarışma esasına dayalı, tüm adaylara fırsat eşitliğinin tanındığı şeffaf bir sınav süreciyle en iyi, en başarılı ve en yetenekli adayların kamu hizmetlerine girmeleri sağlanmalıdır.¹¹³ Weber’in bürokrasi modelinde de yer alan bu ilke tarafsız yarışmayı ve devlet memurları arasında kast, ırk, sınıf veya dil ayrımı gözetilmesine engel olmayı hedefleyen bir uygulamadır.¹¹⁴
3. Kariyer İlkesi: Liyakat sisteminin kamuda yerleştirilmesinde; memurların alım sürecinde en uygun adayın seçilmesine ek olarak yetenekli ve nitelikli çalışanların performansı ve örgütteki devamlılığı açısından memuriyetin, sosyal ve mali kazanımların artacağı ve yükselme olanaklarının bulunduğu bir meslek olarak benimsenmesine yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir.¹¹⁵
4. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi: Adil ve yeterli ücret ödeme, çağdaş personel rejiminin temel ilkelerindendir ve üç temel kritere dayanır:¹¹⁶
 - Ücret, yapılan işe bağlı olarak ödenmelidir,
 - Eşit işe eşit ücret ödenmelidir dolayısıyla kurumsal performansa en fazla katkıda bulunan işe en yüksek ücretin ödenmesi gerekmektedir,
 - Ücretler genel olarak piyasadaki ücretlerle karşılaştırılabilir ve dengeli olmalıdır.
5. Hizmet İçi Değerlendirme İlkesi: Kamu hizmetlerinde kariyer ilkesiyle de bağlantılı olarak çalışanların; yapmış oldukları hizmet çerçevesinde değerlendirilmeleri, hizmet sürecinde önemli bir kaynak olarak etkin ve verimli bir şekilde yönetilmeleri, görevleriyle ilgili kararların başarıları ve yetenekleri ile ilişkili olarak verilmesi, faaliyetlerini belirli

¹¹² Canman, s.30.

¹¹³ Yüçetürk, s.141.

¹¹⁴ Nurettin Aydın, “Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: Siyasetin Bürokrasi İronisi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı.85, (Nisan-Haziran 2012), s.64.

¹¹⁵ Sezer, s.180.

¹¹⁶ Canman, s.38.

standartlarda gerçekleştirmeleri ve bu çalışanların eğitim süreçlerine önem verilmesi gerekmektedir.¹¹⁷

6. Güvence İlkesi: Devlet memurluğunda güvence, memurluğun bir meslek oluşuyla ilgilidir ve devletin genel yönetim esaslarına göre; kendisine tanımlı görevlerini yerine getiren memurlara güven içinde çalışma olanağının tanınması, kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için ön koşuldur.¹¹⁸
7. Kamu Yararı İlkesi: Liyakat sisteminin gelişmesine dair en önemli ilkelerden biri, tüm kamu görevlilerine yapmış oldukları faaliyetlerde ve yaşamları boyunca, kamunun yararına hareket etme bilincinin kazandırılmasıdır.¹¹⁹ Bu bilincin liyakat sisteminin temelini oluşturduğu gerçeğinden hareketle, işini mümkün olan en iyi şekilde yapmak isteyen kişilerin bireysel, örgütsel ve ülkesel düzeyde maddi ve manevi anlamda hissedeceği tatmin duygusu sistemin en önemli ihtiyaçlarındandır.

Liyakat sisteminde, işini en iyi şekilde yapmanın sağlayacağı kişisel tatmin duygusunun yanı sıra hak eden kişilerin yetkin oldukları işleri yapmaları dolayısıyla ortaya çıkacak verimlilik artışı da beklenen bir durumdur. Ayrıca sistem, liyakat sahibi olmayan kişilerin çeşitli yöntemlerle hak edenlerin önüne geçmelerine neden olan kayırmacılık uygulamalarına da engel olma felsefesi üzerine kurulmuştur.

2.2. Kayırmacılık

Kayıрма ve kayırmacılık kavramlarıyla ilgili birçok tanımlama mevcuttur ancak genel olarak liyakat ilkesinin karşısı olarak ifade edilebilen kayırmacılık; kamu görevlerine ilişkin yapılan atamalarda ve terfi işlemlerinde akrabalık, yakınlık, cinsiyet, dil, din ve siyasi görüş gibi özellikleri nedeniyle bazı kişi veya gruplara öncelik tanınması ve toplumun kaynaklarının siyasi iktidara yakın düşünceye sahip kitlelere dağıtılması anlamlarına gelmektedir.¹²⁰ Haksız yere ve yasa dışı öncelik tanıma, arka çıkma

¹¹⁷ Sezer, s.181.

¹¹⁸ Canman, s.33.

¹¹⁹ Sezer, s.182.

¹²⁰ Durdağı Akan ve Mevsim Zengin, "Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki", **Route Educational and Social Science Journal**, Vol.5, No.25, (March 2018), s.336.

anlamlarına gelen kayırma kavramı, günlük yaşamda adam kayırma veya iltimas anlamına gelen “torpil” kelimesiyle ifade edilmektedir.¹²¹

Kamu hizmetine giriş, kura yöntemiyle başlayıp sınav sistemine kadar gelişme gösteren bir tarihsel sürece sahiptir ve günümüzde de bu sürece ilişkin personelin halk tarafından seçimi, sınav sistemi ve siyasal kayırmacılık gibi yöntemler aktif olarak uygulanmaktadır.¹²² Geçmişten günümüze farklı yönetimler, farklı personel rejimlerini uygulamıştır ve çeşitli nedenlerle de uygulamaya devam etmektedir ancak esas olan şudur ki görevi hak edenin elde etmesi, yönetimden önce gelen ve dikkat edilmesi gereken bir kural olarak belirlenmelidir. Çünkü günümüzde örgütler açısından esas olan “sistem ve kurumsallaşma”dır. Sistem anlayışının kurumlarda yerleştirilmesi ise; yetkinliklerini kamu yararına kullanma konusunda güvenilir ve her türlü baskıdan bağımsız, devlet tüzel kişiliğine hizmet eden personel profili ve yapısının yani liyakat sisteminin oluşturulmasıdır.

Kamuda bir yozlaşma türü ve bürokrasinin önemli sorunlarından biri olan kayırmacılık, örgütlerdeki elemanların veya kamudaki memurların ve üst düzey yöneticilerin yakınlarını yasa dışı ve haksız bir şekilde kollamasını ifade etmektedir.¹²³ Toplumsal örgütlenmenin en üst seviyesindeki yapıyı ifade eden “devlet”, toplumsal anlamda adaleti sağlamakla görevlidir. Bu sebeple de bu tür kayırmacılık uygulamalarının farklı yönetsel modellerle ve gözle görülür şekilde artışı, kamu kurumlarının işleyiş ve etkinliğine zarar vermektedir.

İngiltere’de 1870 yılında kayırmacılık uygulamalarına karşı, açık yarışma sınavları sistemi uygulanmaya başlamış ve herhangi bir referans veya tavsiye kartıyla başvuru yapan kişi hakkında, bu kartın aleyhinde bir belge olarak kullanılması kanunla hüküm altına alınmıştır.¹²⁴

¹²¹ Kazım Çelik ve Ali Rıza Erdem, “Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre ‘Kayırmacılık’”, **Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi**, Sayı.11, (2012), ss.23-24.

¹²² İpek Özkal Sayan, “Türkiye’de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.64, Sayı.1, (2009), s.223.

¹²³ Arzu Özkanan ve Ramazan Erdem, “Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.2, Sayı.20, (2014), s.181.

¹²⁴ Tortop ve Diğerleri, s.141.

Kayırmacılık uygulamaları, en yaygın biçimde ve tam anlamıyla Amerika’da ortaya çıkmıştır ve 1881 yılında Başkan Garfield’in, memur olma talebi gerçekleşmeyen bir kişi tarafından öldürülmesi, kayırmacılık uygulamalarının yarattığı toplumsal çatışma ortamının ve sorunların ne denli büyük olduğunun farkına varılmasını sağlamıştır.¹²⁵ Bu olay, öncelikle Amerika sonrasında da Avrupa’da kayırmacılık uygulamalarının sorgulanmasına ve yaratabileceği toplumsal sorunların önüne geçilebilecek tedbirlerin alınması gerektiğine dair farkındalık yaratmıştır.

1883 yılında ise tarihindeki personel reformlarının en önemlisine imza atan Amerika Birleşik Devletleri, yeterli ilkesi esasına dayanan “Pendleton Kanunu”nun şu temel ilkelerini kabul etmiş ve personel yönetiminde uygulamıştır.¹²⁶

1. Başkan tarafından atanan üç kişiden oluşan, tarafsız ve bağımsız bir merkezi personel komisyonu yeni personel rejimini yönetecektir,
2. Bu komisyon, kanun hükümlerini yürütme sürecinde başkana yardımcı olacaktır,
3. Yeni personel sisteminde memurlar, açık yarışma ilkelerine göre seçileceklerdir,
4. Yarışma sınavının yapılmasının mümkün olmadığı durumlarda ise komisyon, kurumlar arasında geçiş yapılabilmesi için sınavları düzenleyecektir ve
5. Memurların politikayla ilgili vaatlerde bulunmaları, amirlerin bu konuda baskı yapmaları veya yardım kabul etmeleri yasaklanmıştır.

Günümüzde Avrupa Birliği ülkelerinde ise kamu personeli istihdamının yönetilmesi sürecinde önemli iki yaklaşım benimsenmektedir;¹²⁷

1. İhtiyaç duyulan hizmete ve göreve ilişkin en uygun adayın seçilmesi ve
2. İstihdama ilişkin hukuki kapsamda; ırk, etnisite, cinsiyet, soy bağı, din ve siyasal görüş gibi özellikler üzerinden ayrımcılık yapılmaksızın,

¹²⁵ Aykaç, s.101.

¹²⁶ Tortop ve Diğerleri, ss.141-142.

¹²⁷ Abdullah Uz, “Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi”, **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, (2011), s.65.

liyakat ilkesine bağlı olarak herkesin eşit bir şekilde kamu hizmetine girme hakkının olduğu kabul edilmiştir.

Kayırmacılık uygulamaları, sosyal etkileşim sürecinde yaratılan ağlar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır ve her türlü kurumsal yapı içerisinde varlık göstermekle beraber hem kamusal alanda hem de özel sektörde örgütsel faaliyetlerde sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.¹²⁸ Kayırmacılık uygulamalarının kamusal alanda daha fazla ortaya çıkması ve tarihsel anlamda da özel sektöre göre daha eskiye dayanması; ortak kaynaklar üzerinde tasarruf yetkisine sahip olan kişilerin yönettikleri kaynak, birikim ve varlıkların daha fazla olmasının yanı sıra denetim mekanizmalarının aktif olarak işlemeyişi ile ilgilidir.

Kayırmacılık, sosyal yaşamda çok farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Esasen adlandırılmamış boyutlarının bulunduğu da ifade edilmelidir. Günümüzün iş yaşamı, birçok farklılığı barındıran bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla bu farklılıklar kendi içinde yapılaşmaların oluşması sürecini etkilemektedir. Buna bağlı olarak toplumsal yaşamın her alanında en basitten en karmaşık yapıya doğru kayırmacılığın çeşitliliği de artmaktadır.

2.2.1. Nepotizm

Nepotizm kavramı, Türkçede bazen kayırmacılık kavramının yerine kullanılsa da kayırmacılık kavramı nepotizmden daha geniş bir anlam ifade eder.¹²⁹ Nepotizm; kişinin beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi liyakatli olma durumunu ifade eden faktörler dikkate alınmadan veya işin gerektirdiği yetkinliklere sahip olmamasına rağmen, kişilerin sadece akrabalık ilişkilerine bağlı olarak istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.¹³⁰ Nepotizm kelimesi, Latince kökeni itibarıyla “nephew” veya “nepot” yani “yeğen, kuzen” anlamına gelmektedir.¹³¹ Bu yaklaşım,

¹²⁸ Alper Gürer ve Nevin Deniz, “Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Rolü”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı.59, (2017), s.476.

¹²⁹ Atila Karahan ve Hüseyin Yılmaz, “Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt.14, Sayı.27, (2014), s.127.

¹³⁰ Hayrettin Özler, Derya Ergun Özler ve Gülten Eren Gümüştekin, “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.17, (2007), s.438.

¹³¹ Arzu Özkanan ve Ramazan Erdem, “Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.2, Sayı.4, (2015), s.10.

Rönesans döneminde kilisenin gücünü kullanan bazı Papaların, yeterliklerini göz önünde almaksızın yeğenlerini üst düzey görevlere getirmeye yönelik çabalarından doğmuştur.¹³² Bu bakış açısı, geçmişten bugüne işletmelerde ve genel olarak toplumsal alanda varlığını daha da artan bir şiddetle göstermiştir. O dönemde Papaların kilisenin gücünü kullanarak nepotist uygulamalara yönelmesi, toplumdaki iktidar ilişkilerinin bir sonucudur. Kilisenin etkinliği, Papaları kamusal alanda nüfuz sahibi yapmış ve onlar da bu gücü akrabalarını önemli konumlara getirmede kullanmışlardır. Bu ilişki biçimi günümüze kadar varlığını koruyabilmiştir. Özellikle devlet yönetiminde söz sahibi olan bazı bürokratların bu tür uygulamalarla anılmaları her yönetim biçiminde söz konusudur. Nepotizmde kayırmaya konu olan şey kan bağıdır ve buna bağlı olarak birincil ilişkilere dayalı, duygusallığın egemen olduğu bir süreç söz konusudur.¹³³ Nepotist uygulamalar; bireyin sahip olduğu nüfuz, güç ve statüyü, duygusal bağların ve kan bağıının varlığı nedeniyle akrabalarının istihdamında ve terfi ettirilmesinde kullanmasıdır.

Nepotist uygulamalar, örgütlerde çeşitli açılardan farklı sonuçların ortaya çıkmasıyla sonuçlanır. Örgütlerde ortaya çıkan bu tür uygulamalar, çalışanların iş stresinin artmasına neden olurken aynı zamanda iş tatmininin, örgüte ve işverene olan güvenin ve de adalete olan inancın azalmasına neden olmaktadır.¹³⁴ Nepotist uygulamaların; vasıflı kişilerin istihdamını önlemesi, aile işletmelerinin büyümelerine ve rekabet avantajı sağlamalarına engel olması, işe alım sürecine ek olarak ücret yönetim, kariyer planlaması, performans değerlendirme vb. önemli insan kaynakları faaliyetlerinde de ortaya çıkması, aile dışındaki çalışanların örgütten kopmalarına ve şirketin kurumsallaşması sürecinin kesintiye uğramasına neden olmaktadır.¹³⁵ Bununla birlikte nepotist uygulamalar vasıtasıyla göreve getirilen kişilerin bireysel başarıları ve çabalarının sonuçlarına ilişkin kazandıkları ödüller de diğer çalışanlar tarafından

¹³² Korhan Karacaçoğlu ve Derya Yörük, “Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.14, Sayı.3, (Temmuz 2012), s.47.

¹³³ Mustafa Büte, “Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.44, Sayı.1, (Mart 2011), s.138.

¹³⁴ Akan ve Zengin, s.336.

¹³⁵ Barış Erdem, Uğur Ceylan ve Uğur Saylan, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.32, Sayı.2, (2013), s.176.

akrabalık ilişkilerine dayandırılmaktadır.¹³⁶ Ülkemizde de yoğun bir şekilde rastlanan nepotist uygulamaların, kamu kurumlarında ve aile şirketlerinde daha fazla görüldüğü ifade edilmektedir.¹³⁷

Aile işletmelerinde nepotizmin daha yaygın olmasının nedenlerinden biri, sahip olunan kaynakların aile dışındaki bireyler yani profesyonel yöneticiler ve/veya çalışanlar tarafından yönetilmesinin güvenlik açısından sorun yaratabileceğine dair algıyla ilgilidir. Aile işletmelerinin çoğunda, aileyle ilgili değerler profesyonel iş yaşamı kurallarının önüne geçmektedir ve özellikle de işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi konumunda bulunan kişiler; becerilerini, çabalarını ve potansiyel kabiliyetlerini dikkate almaksızın aile bireylerini ve/veya akrabalarını işe alarak onların yeterliklerini göz ardı etmektedir.¹³⁸ Tam da bu sebeple akrabalık ilişkilerine dayalı bu tip yaklaşımlar, işletmelerde iş etiği ve liderlik gibi önemli kavramlarla ilgili sorunların da temelinde yer almaktadır.¹³⁹ Nepotist uygulamalarla, aile üyelerinin veya akrabaların yönetim kadrolarına atanmasının, işletmeyi istikrarlı hale getireceğine ve sahiplik ile yönetim arasındaki çıkar çatışmasının önleneneğine inanılmaktadır.¹⁴⁰

Aile işletmelerindeki nepotizm yanlısı yaklaşımlar, temelde koruma ve korunma güdüsüyle ilgilidir. İşletmede akrabaların ve aile üyelerinin çalışmasının tercih edilmesi; aile üyeleri ve/veya akrabalarla örgüte bağlılık, güven ve sorumluluk alma vb. konularda sorunların ortaya çıkmayacağına ve örgütün amaçları ile bu kişilerin amaçları arasında çatışma yaşanmayacağına dair inançla ilgilidir. Kamu kurumlarında ise aksine, toplumsal birikimin belli kişiler tarafından paylaşılması sürecinde, kişinin kendi akrabalarının kamu görevlerine yerleşmelerini sağlaması suretiyle çift yönlü bir kazanım söz konusudur ve saldırgan bir bakış açısıyla hareket edilir. Çünkü aile işletmelerinin aksine buradaki kaynaklar, topluma aittir ve bu sebeple de denetim süreçleriyle ilgili olarak nepotist uygulamaların engellenmesine yönelik çalışmalar bulunmamaktadır. Kamuya ait olan

¹³⁶ Mehmet Murat Tunçbilek ve Adil Akkuş, “Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.3, (2017), s.174.

¹³⁷ Bahar Barut, “Vekalet Kuramı Perspektifinden Kayırmacılık”, **Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı.5, (Aralık 2015), s.242.

¹³⁸ Erdem, Ceylan ve Saylan, s.173.

¹³⁹ Joanne B. Ciulla, “In Praise of Nepotism?”, **Business Ethics Quarterly**, Vol.15, No.1, (2005), s.154.

¹⁴⁰ N. Derya Ergun Özler ve B. Alper Büyükarıslan, “The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review”, **International Journal of Business And Management Studies**, Vol.3, No.1, (2011), s.279.

kadroların ele geçirilmesiyle, bir kişiye veya aileye ait olan kaynaklara ait tasarruf yetkisinin ele geçirilmesi arasında bu bağlamda farklılıklar bulunmaktadır.

2.2.2. Kronizm

Kronizm; 1660'lı tarihlerde Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında argo olarak kullandıkları “yakın arkadaş, dost, kafadar” anlamlarına gelen “crony” kelimesinden türemiş ve 1950’lerde Truman yönetiminin, niteliklerine bakılmaksızın devlet kadrolarına kendi arkadaşlarını atamakla suçlandığı dönemde politik anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır.¹⁴¹ Kronizm, bireyin kendisini ve sahip olduğu statüyü koruyabilmek adına gerçekleştirdiği politik seçimlerle ilişkilidir¹⁴² ve nepotizmden, kan bağıyla kurulan ilişkileri kapsamaması açısından farklılaşır.¹⁴³

Örgütlerde çalışanların işe alım, terfi, görevlendirilme vb. süreçlerinde, liyakat ilkeleri yerine eş-dost yakınlığına dayanan ilişkilerin esas alınması, bu kişilere öncelik ve ayrıcalık tanınması durumunu ifade eden kronizm; arkadaşlık, dostluk ilişkilerine ek olarak aynı sivil toplum kuruluşuna üye olma, hemşehrilik, aynı okulun mezunu olma vb. yakınlık ilişkileri üzerinden de gelişebilmektedir.¹⁴⁴ Bu bağlamda sosyal ilişkilerin çeşitliliğiyle doğru orantılı olarak, kronizm uygulamaları bağlamında da “yakınlık” kavramı farklı özellikler gösterebilir.

Örgütlerde kronizm uygulamaları grup içi üyeler arasında; yüksek iş tatmini, düşük örgüte bağlılık, yüksek moral ve düşük verimliliğe neden olurken grup dışı üyeler için bu çıktıların tümü düşük seviyede ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁵ Kronizm, grup içi üyelerde özellikle verimsizlik ve düşük seviyede örgüte bağlılığa neden olması nedeniyle örgütlere büyük zararlar verebilir. Ayrıca grup dışında kalan üyelerin örgüte yönelik adalet algıları da bu uygulamalar nedeniyle olumsuz etkilenebilir.

¹⁴¹ Naresh Khatri ve Eric W. K. Tsang, “Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations”, **Journal of Business Ethics**, Vol.43, (2003), s.290.

¹⁴² Büte, s.138.

¹⁴³ Barut, s.243.

¹⁴⁴ Gürer ve Deniz, ss.476-477.

¹⁴⁵ Özler ve Büyükarıslan, s.280.

Karşılıklı çıkara dayanan ve Türkçeye “ahbap-çavuş kapitalizmi” olarak çevrilen “crony capitalism”, meritokratik bir kapitalizmin var olabileceğine işaret etmektedir.¹⁴⁶ Yeterliklere dayalı eş-dost kayırmacılığı zamanla, meritokratik bakış açısının da kapitalizm karşısında işlevsiz hale gelebileceğine ve onun tarafından yutulacağına dair göstergeler sunmaktadır. Kronizm, nepotizmden daha kapsamlı bir anlamı ifade ederek, akrabalar dışında, yakınların ve arkadaşların da saadet çemberi şeklinde ifade edilen yapıya katılması suretiyle işe alım süreçlerinde, ihalelerde vs. “sen, ben, bizim oğlan zihniyetiyle” yakın çevrenin kalkındırılmasını kapsamaktadır.¹⁴⁷ Her kültürün örgütlenmesinde kronizme rastlanabilme olasılığı bulunsa da belirli kültürel yapılar, kronizm uygulamalarının gelişmesine daha elverişlidir.¹⁴⁸

2.2.3. Partizanlık

Partizanlık yaklaşım olarak kronizme benzemekle birlikte, siyasal görüş ve ideolojik bakışın günlük yaşam üzerinde daha fazla etkili olması nedeniyle gerçekleştirilen kayırmacılık uygulamalarını ifade eder.¹⁴⁹ Siyasi partilerin, iktidara gelmeleriyle birlikte kendi seçmen kitlelerini çeşitli yöntemlerle kayırarak bu kişilerin haksız menfaat sağlamalarına katkıda bulunmaları siyasal kayırmacılık veya diğer adıyla partizanlık olarak tanımlanır.¹⁵⁰

Siyasi iktidarlar, politikalarını daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek adına bürokratik alanda egemenlik kurmaya çalışır ve böylelikle siyasallaşan kamu yönetimi sürecinde kamu yararından ziyade, iktidara yakın olan bireylerin, partilerin ve grupların menfaatleri ön plana çıkar ki bu durum, kamu kaynaklarının belli zümrelerin tasarrufuna bırakılmasına dayanan ve çeşitli kayırmacılık hesaplarının yapıldığı bir yozlaşma kültürünü de beraberinde getirir.¹⁵¹ Bu süreçte iktidara yakın kesimin kazancı toplumsal kaynakların refah sağlama potansiyelinden payını alırken, toplumun geriye kalanı bu kaynaklara ve refah seviyesine erişmekte sorun yaşayacaktır. Toplumsal çatışma ve

¹⁴⁶ Özkanan ve Erdem, “Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve”, s.190.

¹⁴⁷ Mehmet Karakaş ve Halit Çiçek, “Vergi Yükümlülerinin Yolsuzluğa İlişkin Tutum ve Tepkileri: Gaziantep Örneği”, *Sosyoekonomi*, Cilt.9, Sayı.9, (2009), s.52.

¹⁴⁸ Khatri ve Tsang, s.291.

¹⁴⁹ Barut, s.243.

¹⁵⁰ Özkanan ve Erdem, “Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma”, s.11.

¹⁵¹ Orhan Çoban, “Bir Siyasal Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet ve Ekonomik Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.13, Sayı.1, (1999), s.178.

sorunların temelinde genellikle, kazanımların adil dağıtılmaması ve iktidar yetkisinin tüm paydaşlar için kullanılması zorunluluğu gibi temel bir yükümlülüğün yerine getirilmemesi gibi sebepler bulunmaktadır.

Siyasi partiler için ideolojik anlamda kendi görüşünden olanı kayırmaya yönelik olarak ortaya çıkan kollamacı siyasetin, modern demokratik yapılarla uyuşmadığı bir gerçek olarak kabul edilse de ondan daha büyük bir gerçek olan da şudur ki; bu tür siyasal kayırmacılık ve kollamacılık uygulamaları, siyasal tabanın isteklerine karşı duyarlılık kazanma ve aynı kesimi etki altına almada önemli ve ciddi bir işlev üstlenmektedir.¹⁵² Bu duruma karşılık, sosyal haklar ve diğer menfaatler siyasal iktidarlar tarafından merkeziyetçi bir anlayışla belirlendiği için, bu alanlardaki hak ihlalleri ve kayıplarına karşı herhangi bir toplumsal direnç söz konusu olmamaktadır.¹⁵³ Bu bilinçle hareket ederek, kaynaklarını ve yetkilerini kendi siyasal görüşünden olan kişi ve gruplara biçimsel veya biçimsel olmayan tüm ilişki, yöntem ve araçlarla sunan ideolojik yapı ve yozlaşmış bir demokrasi kültürünün bekçiliğini yapan bu yönetim tarzının, kritik sosyal sorunların daha da derinleşmesine neden olacağını göz ardı etmektedir.

Siyasal kayırmacılık anlayışı, kamu kurumlarında daha yoğun bir şekilde hissedilse de özel sektörde de özellikle kurumsallaşamamış şirketlerde var olmaya devam etmektedir. Siyasal kayırmacılık, kamuda yönetsel hiyerarşinin üst basamaklarına doğru gidildikçe artmaktadır ve bu tür yüksek düzeydeki kamu görevlerinin, hükümetlerin politikaları ve faaliyetleriyle ilişkili olmasından dolayı bu seviyelerde görev alan memurların siyasal bir nitelik kazandığı ifade edilebilmektedir.¹⁵⁴ Kültürel anlayışla birlikte siyaset gündeminin, bireylerin günlük yaşamlarındaki etkisi düzeyinde siyasal kayırmacılık, toplumsal hayatın her alanında kendine yer bulmaktadır. Ülkemizin kamu personel sisteminde özellikle 1950'lerden itibaren yaşanan sorunlar ve 1980 öncesinde kamu kurumlarındaki partizanlaşma eğilimi, liyakat ilkesinin çöküşüne yol açmıştır ve siyasal kayırmacılığa dayalı kamu yönetiminin, liyakat sahibi olmayan yöneticileri göreve getirmesiyle yönetim, kamu yararı işlevini yitirme gibi büyük bir tehlikeyle karşı

¹⁵² Ayşe Güneş Ayata, "Liderlik Stratejileri Olarak Hizipçilik/Grupçuluk ve Kollamacılık", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.25, Sayı.2, (Haziran 1992), s.69.

¹⁵³ Bedrettin Kesgin, **Kamu Sosyal Politikalarında Sosyal Yardım**, 1. Baskı, İstanbul: Açılımkitap, 2013, s.147.

¹⁵⁴ Nazım Kartal ve Yılmaz Demirhan, "Türk Kamu Yönetiminde Tarafsızlık", **Türk İdare Dergisi**, Cilt.81, Sayı.462, (Mart 2009), s.174.

karşıya kalmıştır.¹⁵⁵ Toplumsal yaşamın her alanında ortaya çıkabilen siyasallaşma eğilimi, kamu kurumlarında büyük bölünmelere ve ciddi toplumsal sorunlara neden olmaktadır.

Ülkemizde siyasal temelli kayırmalar ve buna bağlı olan partizanlık eğilimi giderek artmaktadır ve bu eğilimin güçlenmesine neden olan uygulamalardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir:¹⁵⁶

1. İstisnai Devlet Memurluğu: Siyasal iktidarlara geniş bir yetki veren bu uygulamayla serbest atama olanağı sunulmakta ve hükümetler bu durumu aynı zamanda, yüksek düzeydeki yöneticileri diledikleri zaman değiştirebilme yetkisi olarak da algılamaktadır.
2. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 68. Maddesi: Esas olarak etkin kullanılması durumunda kamu yönetiminde fayda sağlayabileceği halde kayırmacılık yöntemi olarak kullanılan bu maddeyle ataması yapılan kişiler, sürekli değiştirilme korkusuyla yaşamaktadırlar ve bu durum da siyasal kayırmacılık eğilimi yüksek seviyede olan yöneticilerin işine gelmektedir.
3. Müşavirlikler ve Merkez Valilikleri: Kamudaki üst düzey kayırmacılık faaliyetleriyle ilişkilendirilen müşavirlik ve merkez valiliği görevleri ise üst düzey kişilerin değişiminde kullanılan yönetici depoları olarak nitelendirilmektedir.

İş yaşamının ve toplumsal hayatın kayırmacılık vb. siyasal yozlaşmalardan arındırılmasında kamu yönetimi sürecinde bir reforma ihtiyaç duyulmaktadır ve bu reformun gerçekleştirilmesi sürecinde genel olarak şu ilkelerin içselleştirilmesi gerekmektedir:¹⁵⁷

¹⁵⁵ Tugay Ergun, "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmeleri Sorunu", **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı.16/2, (Haziran 1983), s.23.

¹⁵⁶ Cahit Tutum, "Yönetimin Siyasallaşması ve Partizanlık", **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı.9/4, (Aralık 1976), s.20.

¹⁵⁷ Coşkun Can Aktan, "Siyasal Yozlaşmalarla Mücadele Stratejileri", **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, Cilt.16, Sayı.2, (2014), ss.83-84.

- Kamu görevlilerinin tümü için tek ve ortak bir yasa ve ek olarak yine bu görevlilerin özlük haklarına dayalı sosyal ve mali hakları içeren özel bir yasa yürürlüğe konulmalıdır,
- Kamusal hiyerarşide en üst düzeydeki bürokrattan en alt düzeydeki kamu görevlisine kadar iş tanımları ve iş gerekleri açıkça tespit ve ilan edilmelidir,
- Kamu görevlisi istihdamına yönelik olarak her ayın ilk gününde devletin ilgili kurumları tarafından iş ilanlarını içeren bir yazılı yayın yapılmalıdır,
- Kamu görevliliğiyle ilgili tüm kadrolar sınıflandırılmalı ve kadrolara, uzmanlık alanlarına yönelik olarak sınavla atama yapılmalıdır. Sınavsız olarak kamu görevine atama yapılabilmesi için kriterlerin ve sınava dair esasların şeffaf bir şekilde belirlenmesi ve sınavsız atamanın liyakat ilkesine dair gerekçelerinin de duyurulması gerekmektedir,
- Kamu görevlisi alım sınavlarında sözlü sınavlar, kayırmacılığa olanak sağlaması nedeniyle kaldırılmalıdır ve sözlü sınavın zorunlu olduğu özellikli kadrolar içinse, liyakat ve nesnellik temelli ilkeler üzerinden uygulama yapılmalıdır,
- Kamu görevlilerinin nakil işlemleriyle ilgili esasların, kayırmacılık, rüşvet vb. yetkiyi kötüye kullanma uygulamalarına neden olmayacak şekilde tespit ve tanzim edilmesi gerekmektedir,
- Kamu görevlileri ve görevleri arasındaki ücret dengesizliklerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir,
- Kamu personelinin yönetiminde, kişisel takdir ve değer yargılarından etkilenebilecek olan sicil raporları vb. uygulamalara son verilmeli ve herhangi bir suça ilişkin delillerin ortaya çıkması durumunda, yargı organlarının bu konuya ilişkin kararları ve diğer bilgilendirmeleri esas alınmalıdır,
- Ek olarak, özellikle üst düzey kamu yöneticilerinin atamalarında kadrolarda kalacakları sürenin alt sınırı belirlenmeli ve yasal açıdan sorun oluşturacak bir eylemleri olması vb. durumlar haricinde, belirlenen

asgari süre boyunca aktif kamu hizmeti yapmalarının sağlanması gerekmektedir.¹⁵⁸

Bu ilkelere bağlı kalmak, siyasal kayırmacılığı göreceli olarak engellese de siyasal sistem ve iktidar, yasaların caydırıcılığı, kültür, işsizlik, ekonomik koşullar ve toplumsal yapı gibi unsurlar da kayırmacılık anlayışının artmasında veya engellenmesinde etkili olan faktörlerdir.

2.2.4. Hizmet Kayırmacılığı

Özellikle kritik dönemlerde ve seçim dönemlerinde hükümetlerin, gelecek seçimlerde iktidarlarını koruyabilmek adına bütçe kaynaklarını, kendi oy depoları olarak gördükleri bölgelere tahsis etmeleri yoluyla bütçe unsurlarını yağmalaması hizmet kayırmacılığı olarak tanımlanmaktadır ve bu durum, kamu kaynaklarının ihtiyaçlara göre dağıtılması zorunluluğu göz ardı edilerek, yozlaşmış bir siyasal yapının temelini oluşturmaktadır.¹⁵⁹ Kamu kaynaklarının adil bir şekilde ve tüm vatandaşlara eşit bir mesafeyle dağıtılması zorunluluğunu ihlal eden bu uygulama, siyasal iktidarların etik dışı bir yaklaşımı benimsemeleriyle ilişkilidir. Kendi seçmen bölgelerine bütçe kaynaklarını tahsis etmek, yatırımlar yapmak vs. suretiyle uyguladıkları bu yöntem, aynı zamanda farklı bir açıdan da kendilerine oy vermeyenleri, hizmet alma hakları açısından cezalandırmanın veya rakiplerine karşı haksız rekabet yaratmanın önemli bir aracı olarak ifade edilebilir.

Siyasal iktidarların, konumlarını korumalarına bağlı olarak sadece kendi seçmen depolarına sundukları bu tür kayırmacı uygulamalar ve rant kaynakları, toplumsal eşitsizliklerin artmasına neden olmakla beraber toplumun siyasal anlamda kutuplaşmasına da hizmet etmektedir. Bu tür bir yağmacılık anlayışı, devlet yönetiminde başarısızlıklarla karşılaşılmasının temel nedenlerinden biridir.¹⁶⁰ Makro anlamda bir

¹⁵⁸ Gülise Gökçe, Ali Şahin ve Erhan Örselli, “Türkiye’de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt.2, Sayı.4, (2002), s.55.

¹⁵⁹ Kemal Özsemerci, **Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri**, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, 2003, s.21.

¹⁶⁰ Coşkun Can Aktan, “**Optimal Devlet: 21. Yüzyıl İçin Yeni Bir Devlet Modeline Doğru (Kamu Ekonomisinin ve Yönetiminin Yeniden Yapılanması ve Küçültülmesine Yönelik Öneriler)**”, İstanbul: Türk Sanayiciler ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Yayınları, 1995, s.69.

örgüt olarak devlet, paydaşlarının algısına adalet kavramının topraklarında hüküm sürdüğünü yerleştirmek zorundadır aksi halde örgütlerde de olduğu gibi vatandaşlar açısından bağlılık ve aidiyet duygusunun yitirilmesi vb. olumsuz durumlar söz konusu olabilir.

Hizmet kayırmacılığından elde edilen kazanımlar genellikle okullar, yollar, altyapı ve sağlık hizmetleri gibi kolektif bir şekilde ortaya çıktığı ve bu uygulamalar siyasal ve bürokratik kurallara uygun şekilde gerçekleştirildiği için kabul görmekte ve iktidara sahip olan kesimlerce topluma dayatılmış halde herhangi bir engellemeyle karşılaşmamaktadır.¹⁶¹ Yani yolsuzluğun var olduğu hissedilse de tam anlamıyla kanıtlanamamaktadır. Farklı denetim mekanizmalarıyla kendi seçmeni dışındakileri refah kaynaklarından uzak tutma gibi yöntemler, gizli ödenekler, vakıflar vs. aracılığıyla siyasal iktidarlar tarafından daha da kontrolsüz hale getirilebilen hizmet kayırmacılığı, hükümetlerin kendi seçmen tabanlarını daha varsıl duruma getirebildikleri, her türlü önceliğin ve refahın yine aynı kişi ve gruplara sunulduğu, yer yer çeşitli yasal düzenlemelerle bu kesimlerle bağlantılı veya önde gelen kişilerin bazı hukuki sorumluluklardan bile kaçınabildikleri uygulamalar bütünüdür. Bu faaliyetler; devlet projeleri, teşvikler, yardımlar ve bütçe kaynakları üzerinden dolaylı olarak toplumsal kazanımların seçmenlere aktarıldığı, “ taraflar arasında yolsuzluk temelinde psikolojik bir sözleşme”ye dayalı siyasal bir yozlaşma örneğidir.

Siyasal ve toplumsal yaşamın, hizmet kayırmacılığı gibi yozlaşmış siyasal kültür uygulamalarından arındırılabilmesi ancak ve ancak birey-sivil toplum-devlet iş birliğinde etik değerlerin benimsenmesiyle mümkündür. Siyasal kültürün, bu tür uygulamalara izin verebilecek tüm yöntemlerin ve yasal boşlukların ortadan kaldırılmış bir şekilde tasarlanması, demokratik yaşamın gelişmesine ve ekonomik kalkınmaya katkı sunan bir yaklaşım olacaktır.

¹⁶¹ Aytaç Eker ve Coşkun Can Aktan (hızl.), **Politik Yozlaşma ve Rant Kollama**, Ankara: TAKAV Matbaası, 1994, s.30.

2.2.5. Klientalizm

Kökeni, Eski Roma döneminde bir vatandaşın himayesine girerek ona hizmet etme yükümlülüğüyle bağlı kılınan kişi için kullanılan “client” yani “sığıntı veya yanaşma” kavramlarından doğsa da klientalizm; siyasal iktidarın, topluma ait kaynakları dağıtım kriterlerine bağlı olarak sunulan hizmetler veya mallar karşılığında siyasal destek toplama çabasını ifade etmektedir¹⁶² ve bu ilişki biçimi, kendi içinde eşitsizlikler barındırır da karşılıklı kazanımları beraberinde getirmektedir.¹⁶³ Fakirliğe dayalı bir ilişki türü olarak ifade edilen klientalistik bağlantılar, kişisel sadakatten daha fazla rasyonel ekonomik hesaba dayanır ve bu ilişki, gücü elinde bulunduran tarafların fakirleri hedef aldıklarından ve onların kısıtlı bilgilerinden, bağımlılıklarından faydalandıklarından dolayı eşit ve dengeli bir nitelik taşımasa da taraflar bu sosyal alışveriş sürecinden kazanımlar sağlamaktadır.¹⁶⁴ Klientalizm, başkalarının dışlandığı kaynaklara seçici erişim anlamına gelir ve bu ilişki, gücü elinde bulundurarak bu erişimi sağlayanlara yönelik uyum ve bağımlılık şartına bağlıdır.¹⁶⁵

Klientalizmin toplumda yayılışı sürecinde siyasal iktidara sahip kişi veya gruplar “patron”, vatandaşlar ve seçmen grupları ise “müşteri” olarak betimlenirken, oy ve politik destek karşılığında değişimi yapılabilecek ayni-nakdi yardımlardan kamusal alandaki hizmet kayırmacılığına kadar geniş yelpazede ele alınan kaynaklar ve ayrıcalıklar ise taraflar arasındaki alışverişin konusunu oluşturmaktadır.¹⁶⁶ Patron, toplumsal norm ve yaptırımların, müşterilere olan ihtiyacın müzakere ve karşılıklılık doğurabileceği bir ortamda faaliyet gösterebilir çünkü bu ilişkide güç dengesizliği saf bir itaat ilişkisine dönüşebilecek kadar büyük değildir.¹⁶⁷ Bu alışveriş karşılıklı etkileşim ve kazanca dayalı

¹⁶² Ertuğrul Yuvalı, “Hak Temelli Sosyal Yardım ve Klientalizm”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, Sayı.135, (2018), s.399.

¹⁶³ Seyran Gürsoy Çuhadar, “Sosyal Politika ile Klientalizm İlişkisi; Gıda Bankacılığı Üzerinden Bir Değerlendirme”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı.53, (2017/2), s.685.

¹⁶⁴ Derick W. Brinkerhoff ve Arthur A. Goldsmith, “Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programming”, **U.S.: Agency for International Development Office of Democracy and Government**, (2002), s.3.

¹⁶⁵ Luis Roniger, “Political Clientelism, Democracy, and Market Economy”, **Comparative Politics**, Vol.36, No.3, (2004), ss.353-354.

¹⁶⁶ Selda Meydan, Aysin Çetinkaya Büyükbodur ve Sıla Bulut, “Yerel Yönetimlerde Klientalist Bakış Açısının Hak Temelli Sosyal Hizmet Yaklaşımı Çerçevesinde İncelenmesi”, **8. Ulusal Sosyal Hizmet Kongresi Kitabı**, Türkiye’de Sosyal Politikanın Dönüşümü: Yerelleşme ve Sosyal Hizmetler, Ankara: SABEV (Sosyal Hizmetler Araştırma, Belgeleme, Eğitim Vakfı), 15-16 Nisan 2016, s.215.

¹⁶⁷ James C. Scott, “Patron-Client Politics and Political Change in Southeast Asia”, **The American Political Science Review**, Vol.66, No.1, (1972), s.93.

olmak zorundadır aksi takdirde taraflar arasındaki bu ilişki biçimini sürdürme konusunda anlaşmazlıklar yaşanabilir. Bu bağlamda patron-müşteri ilişkisinin üç temel özelliği ise şu şekilde ifade edilmektedir.¹⁶⁸

- Eşit olmayan güç ve statü aktörleri arasında gerçekleşir,
- Karşılıklılık ilkesine bağlı olarak, taraflar arasındaki değişimin kendi kendini düzenlemesi beklenir ve her iki taraf için de beklenen ödüller gerçekleşmediğinde ilişki sona erer,
- Hukuk kuralları ve sosyal normların esnek olduğu toplumlarda daha fazla görülen bir ilişki biçimidir.

Klientalist bağların eşitsizliğe dayalı olduğu ve karşılıklı kazanım gerektirdiği önceden ifade edilmesine rağmen, bu özelliklerin kuralların esnek olduğu toplumlarda fazlaca görülme durumu, bu tür uygulamaların henüz yönetsel açıdan kurumsallaşamamış ve demokratik yönetim anlayışını içselleştirememiş toplumlara işaret ettiğini göstermektedir.

Yalnızca siyasi partiler ve onların destekçileri arasında kurulan bir bağdan fazlasını ifade eden klientalizm, ülkemizin tarihinde kurumsal ve kişisel düzeyde Ahilik ve loncalar gibi örgütlenmelerle de ilişkilidir.¹⁶⁹ Bu anlamda klientalist bağlar, toplumsal yaşamın siyasetle kurduğu her ilişki biçiminde ortaya çıkabilir.

Klientalist anlayış, yoksulluğun devamı aracılığıyla kendi var olma mücadelesini haklı kılmaya çalışmaktadır ve buna bağlı olarak özgür, bilinçli vatandaşların yerine itaatkar ve muhtaç bireyler daha makul hale gelmektedir.¹⁷⁰ Klientalist siyaset anlayışında iktidar, muhtaç ve yoksulların hakkı olan sosyal yardımları, bu kişilere lütuf gibi sunarak kendi çıkarlarına katkı sunan bir araç olarak kullanmaktadır.¹⁷¹ İlişkinin temelini bağımlılık üzerine kurgulayan güç sahipleri, bu durumun tamamen ortadan kalkmasına da engel olarak, toplumda sadaka kültürüne dayalı bir sömürü anlayışının hak arayışına dönüşmesine de engel olmaktadır. Anlayışın

¹⁶⁸ Robert R. Kaufman, "The Patron-Client Concept and Macro-Politics: Prospects and Problems", **Comparative Studies in Society and History**, Vol.16, No.3, (1974), s.285.

¹⁶⁹ Özkanan ve Erdem, "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve", ss.196-197.

¹⁷⁰ Meydan, Büyükbodur ve Bulut, s.222.

¹⁷¹ Yuvalı, s.399.

temeli, sürdürülebilir bağımlı yoksulluğun, siyasi iktidarların geleceklerinin teminatı olması ve çıkarlarına hizmet etmesine dayanmaktadır.

2.2.6. Patronaj

Siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan özellikle üst düzey bürokratları görevden alarak, bu görevlere ideolojik görüş, nepotizm, kronizm ve diğer kayırmacılık uygulamaları çerçevesinde yeni kişiler atamasıyla ortaya çıkan ve bir siyasi kayırmacılık türü olarak tanımlanan¹⁷² patronaj; refah, güç ve statü bağlamında eşit olmayan taraflar arasında oluşan, informal bir yapıya sahip, bireysel boyutta ortaya çıkan ve karşılıklılık temeline dayanan sosyal bir bağ olarak ifade edilir.¹⁷³ Bu bağın en güçlü yanı ise karşılıklılık ilkesine bağlı olarak sosyal bir etkileşim niteliğine sahip olmasıdır.

Patronaj uygulamalarının en önemli nedenlerinden iki tanesi; “kontrol ve rant sağlama” şeklindedir.¹⁷⁴ Politik açıdan kendisine bağlı kişileri, kritik görevlere atayan siyasi iktidar, kendi faaliyetlerini daha kolay ve daha da önemlisi göstermelik denetim mekanizmalarıyla hayata geçirmektedir. Bu anlamda politik süreçlerin tamamına egemen olma ve sürecin kontrolünü elinde tutma düşüncesi, patronaj uygulamalarının en önemli nedenlerinden biriyken bir diğer önemli nedense, iktidara destek olan, ona oy veren ve partiye katkı sunan kişi ve çevrelere, ödüllendirme amacıyla direkt ve dolaylı şekilde kazanç sağlamaktır. Patronaj uygulamalarıyla sağlanan direkt ve dolaylı kazançların tümü, yasal açıdan yerine getirilmesi gereken prosedürlere uygun bir şekilde sağlanmadığı için, siyasi iktidarla çevresi arasında bağımlılık ilişkisine dayalı bir yolsuzluk türü olarak kabul edilmektedir.¹⁷⁵

Siyasal iktidar, patronaj uygulamalarıyla kendi çevresine sunduğu refah uygulamalarını özel sektöre de yansıtabilir. Özellikle kamu-özel sektör iş birliğiyle gerçekleştirilen projelerde bu tür uygulamaların yaygın bir şekilde ortaya çıktığı ifade edilmelidir. Bu anlamda siyasi iktidar patronaj uygulamalarıyla, rant, bağıllık,

¹⁷² Özsemerci, s.22.

¹⁷³ Özkanan ve Erdem, “Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve”, s.195.

¹⁷⁴ Erdal Meriç ve Mustafa Erdem, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt.19, Sayı.3, (2013), s.472.

¹⁷⁵ Aytaç Eker ve Coşkun Can Aktan (hızl.), s.30.

partizanlık ve itaat gibi kavramları; etkinlik, verimlilik, liyakat ve kurumsallaşma gibi yönetsel değerlere tercih etmektedir.

Patronaja dayalı istihdam, patron-müşteri ilişkisi çerçevesinde iyi bilinen bir müşteri ilişkileri yönetimi araçlarındandır.¹⁷⁶ Patronaj uygulamaları aracılığıyla kendi çevresine istihdam olanakları sunan siyasal iktidar “patron”, aynı şekilde kendisine destek olan ve aralarında karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu kesim ise “müşteri” olarak ifade edilmektedir. Patronaj uygulamaları, karşılıklı kazanımlar ve güven duygusu devam ettiği sürece varlığını korumaya ve geliştirmeye devam eder.

Ülkemizde de özellikle çok partili sisteme geçişle birlikte kamu görevlilerinin atanma, yer değiştirme ve yükseltim işlemlerinde patronaj uygulamaları gündeme gelmiş ve takip eden dönemde bu uygulamalar, meydana gelen siyasal istikrarsızlıklar nedeniyle de artış göstermiştir.¹⁷⁷ Kamu yönetiminde yolsuzluk türlerinden biri olarak ifade edilen patronaj uygulamaları, kamusal kaynakların dağıtımında rasyonel karar verme esası yerine, yandaşlara haksız kazanç sağlamak amacıyla ekonomik anlamda değer ifade etmeyen yatırımlara ve/veya projelere destek vererek kamu kaynaklarının bazı kesimlerin çıkarı uğruna kötüye kullanılmasına ve etkin devlet yönetimi sürecinin zarar görmesine neden olmaktadır.¹⁷⁸ Bu mantıkla yeşeren himayecilik yani patronaj uygulamaları, siyasal yaşamımızda demokratik hakları da tehdit eden kültürel bir unsur haline gelmeye başlamıştır. Kamuda ortaya çıkan siyasal kayırmacılık uygulamaları, dolaylı olarak özel sektörü de etkilemekte ve ekonomik kaynakların tasarrufuna ilişkin karar verme süreçlerinde profesyonel şirket yöneticilerini, kamusal hizmetlerin kullanımında ve iş birliklerinde bu tip uygulamaları dikkate almak zorunda bırakmaktadır.

Patronaj sisteminin; ilkel kültürel yaklaşımlar, ekonomik kalkınma ve sanayileşme sonucunda ortaya çıkan uygulamalar olduğu düşünülse de bu gelişimci ve kültürcü ön yargı; zamanla oluşan ve bugün birçok ülkede ekonomik kalkınma, kültürel özellikler ve siyasal sistemler açısından farklılıklar gösteren patronaj ilişkilerine

¹⁷⁶ Philip Keefer, “Clientelism, Credibility, and the Policy Choices of Young Democracies”, **American Journal of Political Science**, Vol.51, No.4, (2007), s.809.

¹⁷⁷ Mutlu Yıldırım, s.355.

¹⁷⁸ Mehmet Aközer, “Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk”, **Görüş Dergisi**, (Aralık 2003), s.16.

rastlanması sonrasında etkinliğini yitirmiştir.¹⁷⁹ Yani patronaj uygulamaları her kültür, politik sistem ve ekonomik yapılanmada kendine yer bulabilir. Burada aşılması gereken süreç, teknik sistem veya örgütlenme biçimlerinden ziyade değerlerle ilgilidir.

Siyasal iktidarın seçim öncesi dönemde destek aldığı kişi ve gruplara, seçim sonrasında iktidarı ele geçirme durumunda kamunun kaynaklarını sunmaları olarak ifade edilen gönül yapma (suvasyon) uygulamaları da patronaj, hizmet kayırmacılığı ve partizanlık kavramları arasında oluşan bir yaklaşımın sonucudur.¹⁸⁰

2.2.7. Cinsel Kayırmacılık

Cinsel kayırmacılık; örgütlerde karar vericilerin erkek veya kadın çalışanlarına yönelik, cinsiyet temelli olarak ortaya çıkan ve diğer farklı nedenlerle desteklenen biçimde iltimas göstermeleridir.¹⁸¹ Örgütlerde cinsel kayırmacılık, sadece ast-üst ilişkisi çerçevesinde ortaya çıkmaz, çalışanlar arasında da farklı nedenlerle cinsel ayrımcılık veya kayırmacılık söz konusu olabilir.

Örgütlerde cinsel kayırmacılık çok farklı boyutlarda ortaya çıkabilirken genel olarak iki temel yaklaşım şeklinde ifade edilir:¹⁸²

1. Kadın veya erkek çalışana romantik duygular beslenilmesi ve
2. Çalışana cinsiyetinden dolayı düşmanca tavır takınılması ve diğer cinsin daha değerli görülmesi.

Bu yaklaşımlardan ilki bireysel anlamda ortaya çıkarken, ikincisi toplumsal yaşam pratikleri ve cinsiyetler arasındaki eşitsizlikle ilgilidir.

İş yaşamında romantik ilişkiler, örgütlerin işleyişine zarar verebilen durumlara dönüşebilir.¹⁸³ İşletmelerde cinsiyete bağlı kayırmacılık uygulamalarının yaygınlaşması,

¹⁷⁹ Sabri Sayari, "Interdisciplinary Approaches to Political Clientelism and Patronage in Turkey", *Turkish Studies*, Vol.15, No.4, (2014), s.656.

¹⁸⁰ Mutlu Yıldırım, s.360.

¹⁸¹ Fulya Uncu ve Nesrin Şalvarcı Türeli, "Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı: Isparta İli Örneği", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.9, Sayı.22, (Aralık 2017), s.525.

¹⁸² A.g.e., s.528.

¹⁸³ Robert E. Quinn, "Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No.1, (1977), s.37.

bu tür romantik ilişkilerin artışıyla doğru orantılıdır. İş yerinde romantik ilişki yaşayan kişiler, birbirlerini birçok yönden kayırmaktadırlar.¹⁸⁴ Bir anlamda iş-özel yaşam dengesini kuramamış olan bireyler, örgüt içindeki süreçlerde ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olabilirler.

Çalışanlar açısından bu tür tutumların oluşumu, örgüt sınırları içerisinde bireysel sorunlara yol açabilir. İş yaşamında kadın-erkek arkadaşlığının herhangi bir sorun yaratmayacağı ortadadır ancak örgüt iklimi ve kültürüne bağlı olarak romantik ve cinsel ilişkilerin söz konusu olduğu örgütlerde bu durum, çalışma ortamının etkinliği ve verimliliği açısından kontrol edilmesi güç olan farklı sonuçları doğurabilir. Tam da bu noktada, iş yerlerinde kadın-erkek yakınlığının ve sosyalleşmesinin bu tür sorunlar yaratabileceğine dair yaklaşımı ifade eden bir kavram olarak “cam bölünme”, kadınların şirketlerde üst düzeylerde görev almasının engellenmesi olarak ifade edilen “cam tavan” kavramından esinlenilerek ortaya atılmıştır ve kadınların, iş yerlerinde egemen erkek kültürünün de etkisiyle erkeklerle arkadaşlık yapmalarının engellenmesi yoluyla dezavantajlı konuma itilmeleri şeklinde tanımlanmıştır.¹⁸⁵

Cinsel kayırmacılığın çok yönlü değerlendirilmesi gerekmektedir ve bu tür uygulamaların kültürel yapı ve toplumsal yaşamın diğer dinamikleriyle ilişkisi de sorgulanmalıdır. Çünkü cinsel kayırmacılık uygulamaları aynı zamanda cinsel taciz olarak algılanmaktadır ve ifade edilmektedir.¹⁸⁶ Dolayısıyla bu tür yaklaşımların birtakım toplumsal nedenleri ve sonuçları olmaktadır.

Bireylerin toplumsal yaşamda sahip oldukları rollerin, cinsiyet temelli olarak dağılımı, mesleklerin ve görevlerin de cinsiyete dayalı olarak farklılaşmasına neden olmaktadır ve aynı iş yerindeki birimlerin bölümlendirilmesinde bile cinsiyet önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁸⁷ Toplumsal yaşamın genelinde ve özellikle de iş

¹⁸⁴ Ece Ömüriş ve V. Rüya Ehtiyar, “Örgütsel Yapılarda Romantik İlişkiler: Algılanan Güdüler ve Davranış Değişiklikleri Üzerine Bir Araştırma”, **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.16, (2008), s.30.

¹⁸⁵ Kim Elsesser ve Letitia Anne Peplau, “The Glass Partition: Obstacles to Cross-Sex Friendships at Work”, **Human Relations**, Vol.59, No.8, (2006), s.1094.

¹⁸⁶ Joan E. Van Tol, “Eros Gone Awry: Liability Under Title VII for Workplace Sexual Favoritism”, **Berkeley Journal of Employment and Labor Law**, Vol.13, No.1, (1991), s.181.

¹⁸⁷ Dilvin Bulut ve Duygu Kızıldağ, “Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt.15, Sayı.2, (Mayıs 2017), s.84.

yaşamında kadınlar, çeşitli olanaklar açısından olumsuz uygulamalara, negatif ayrımcılığa ve eşitsiz koşullarda çalıştırılmaya maruz kalmaktadırlar.¹⁸⁸ Kadınların aleyhine olan bu tür uygulamaların olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilmek amacıyla uygulanan sosyal politikaları ifade eden pozitif ayrımcılık, cinsiyetler arasındaki yasal eşitliğin kadınlar lehine bozularak kadınlara yönelik ayrımcı uygulamaların engellenebilmesine yönelik çabalardır.¹⁸⁹

Herhangi bir cinsiyete yönelik olarak uygulanan pozitif ayrımcılık uygulamalarının önemli riskleri de vardır. Bunlardan ilki, pozitif ayrımcılık uygulamalarının bireysel anlamdaki performans düşüklükleri, verimsizlik vs. gibi durumlarda geçerli neden olarak sunulmasına bağlı olarak olumsuz iş çıktıların asıl nedeninin öğrenilememesidir. Yani durumsal koşullara bağlı olsa da pozitif ayrımcılık uygulamalarının zamanla bir tür cinsel kayırmacılık uygulaması haline gelebilme olasılığının bulunmasıdır. Bir diğer risk ise, pozitif ayrımcılık uygulamalarının, cinsiyetler arasındaki eşitsizlik algısını meşru kılan bir boyutunun olmasıyla birlikte bir cinsiyete sunulan önceliğin, toplumsal yaşamda aynı eşitsizliğin güçlenerek devam etmesine neden olmasıdır. Çünkü uygulanan pozitif ayrımcılıklar, egemen cinsiyet türünün, diğer cinsiyetlere sahip bireylere lütufta bulunması olarak da algılanabilmektedir.

2.3. Meritokrasi ve Kurumsallaşma

İnsanların zaman içinde meritokratik yaklaşımı daha fazla benimseme eğilimleri; iş yaşamının pratikleri, eğitim ve endüstri alanlarındaki gelişmelere katkıda bulunmuştur.¹⁹⁰ Toplumun yaşadığı teknolojik dönüşüm, iş yaşamı ve eğitim süreçlerini de derinden etkilemiştir. Bilgi odaklı sanayi toplumunun ihtiyaç duyduğu emek profili, formel eğitim süreçlerinde oluşturularak piyasaya sunulmakta ve bu durum geleceğin

¹⁸⁸ Ali Murat Alparslan, Özlem Çetinkaya Bozkurt ve Ayşe Özgöz, “İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.2, Sayı.3, (2015), s.69.

¹⁸⁹ Bulut ve Kızıldağ, s.85.

¹⁹⁰ Michael Young, *The Rise of the Meritocracy, 1870-2033: An Essay on Education and Equality*, Victoria: Penguin Books, 1961, s.154.

emek piyasasında bireyler açısından, iş gereklerine yönelik uzmanlaşmanın yanı sıra her yönden liyakat sahibi olmanın önemini de ortaya koymaktadır.

Eğitim süreçlerinin standardizasyonu, günümüzde olumsuz çağrışımlara sahip olmakla beraber, etkin yönetildiği sürece olumlu çıktılara da sahip olabilir. Öncelikli olarak standart eğitimin, bireylere belli aşamalara kadar özellikle yasal süreçlerle de ilişkili olarak zorunlu kılınması, geleceğe dair fırsat eşitliğinin belli oranda sunulması ve en azından bireyler arasındaki rekabetin başlangıcı sürecinde dengeli bir seyir izlenmesine katkı sunabilir. Bu anlamda eğitimin nitelik olarak değişimi ayrı bir tartışmanın konusudur. Burada ifade edilmek istenen, süreç eşitliğidir.

Toplumsal ve bireysel anlamda liyakat kavramının olumlu etkileri, işletmelere de yansımıştır. Ülkemizde liyakat sistemine dayalı meritokratik yaklaşımlar, bir devlet geleneği olmasına rağmen özellikle de kurumsallaşma çabalarına yönelik katkıları nedeniyle özel sektörde faaliyet gösteren bazı işletmeler tarafından da kabul görebilmektedir.

Kaynaklarda farklı tanımlara sahip olan kurumsallaşma; işletmelerin bireylerden bağımsız, uzun vadede sürdürülebilir faaliyetler gösterebilmesi ve kamuoyuna mal olma yoluyla anonim bir nitelik kazanmasına ek olarak, yetkinlik sahibi bireylerin işletmede görev yapmasıyla ilişkili bir süreci ifade eder.¹⁹¹ Kurumsallaşma sürecine ilişkin bu tanımlamada “bireylerden bağımsız” olma ifadesi, şirketin kişilere değil, sisteme bağlı olmasını betimlemektedir ki bu da meritokrasi ihtiyacının bir yansımasıdır.

İşletmenin çevresiyle etkileşimi sonucunda belirlenen kurallar, prosedürler, ilkeler ve iş yapma biçimlerinin uygulamaya geçirilmesi kurumsallaşma sürecine ilişkin faaliyetlerdir.¹⁹² Bu anlamda kurumsallaşma, şirketin faaliyet alanı içinde yer alan işlemlerin, bürokratik yavaşlığa imkan vermeyecek derecede ve ilkelere bağlı olarak gerçekleştirilmesini ifade eder. Şirket çalışanlarının yeterliklerinin belirlenmesi sürecinin her aşaması, optimal düzeyde kurallara ve belirli kriterlere bağlı olmalıdır. Bu kriterler

¹⁹¹ Şevki Özgener, “Büyüme Sürecindeki Kobi’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.20, (Ocak-Haziran 2003), s.152.

¹⁹² Halime Göktaş Kuluallp, “Kurumsallaşsak mı? Kurumsallaşmasak mı? Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, Cilt.4, Sayı.13, (2017), s.1367.

şirketin durumsal koşullarına göre değişen düzeyde ancak mutlaka, liyakat ilkelerini içermelidir. Liyakat sahibi olmak aynı zamanda “yetkin olmak” anlamına da geldiğinden kişilere değil; sistem, etkinlik, sürdürülebilir rekabet avantajı ve verimlilik gibi kavramlara yönelik değerlerin geliştirildiği kurumsal bir çalışma ortamının yaratılmasında liyakat kavramının önemine dikkat çekilmelidir. Çünkü kurumsallaşma sürecinin olası yararlarından biri de işlerin ehil olanlarca yani liyakat sahibi kimselerce yerine getirilmesidir.¹⁹³

Özellikle aile işletmelerinde ortaya çıkan aile ilişkileri ile şirket ilişkilerinin birbirine karıştırılması, yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aile bireylerinin işe alınması ve/veya terfi ettirilmesi yoluyla bu kişilere ayrıcalıklar sağlanması ve kayırmacılık uygulanması gibi durumlar; küreselleşme, aşırı rekabet, teknoloji ve bilgiye odaklanma zorunluluğu, hızlı toplumsal ve sektörel değişimler, yönetim uygulamaları vb. faktörlerin de etkisiyle, aile işletmelerini “farklı alanlarda kendini geliştirmiş ve liyakat sahibi aile liderlerine” gereksinim duyar hale getirmiştir.¹⁹⁴ Bahsedilen faktörler, kamusal alandaki görevlere ek olarak, aile işletmeleri ve özel sektördeki şirketlerin de genelini belli düzeyde liyakat sahibi çalışanlara sahip olmak zorunda bırakmıştır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler de aile işletmelerine benzer sorunlar yaşamaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahip olduğu ve kurumsallaşmaları önünde engel teşkil eden dezavantajlar; liyakat ilkesinin bu işletmeler düzeyinde de bir zorunluluk hali aldığını göstermektedir ve şu şekilde sıralanmıştır:¹⁹⁵

- Akraba kayırmacılığı,
- Varis seçiminde yaşanan belirsizlik ve sorunlar,
- Görev, yetki ve sorumluluk dağılımının belirsizliği,
- Bazı durumlarda aile çıkarlarının işletmenin çıkarlarıyla çatışması,
- Aile içinde yaşanan sorunların işletmeyi etkilemesi ve

¹⁹³ Cemil Ulukan, “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.5, Sayı.2, (2005), s.34.

¹⁹⁴ Kezban Esra Saral Kobal ve Olcay Bige Aşkun Yıldırım, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt.12, Sayı.46, (Temmuz 2016), s.101.

¹⁹⁵ Ayşehan Çakıcı ve Burcu Şefika Özer, “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.10, Sayı.18, (Aralık 2007), s.89.

- Sahip olunan geleneksel yönetim anlayışının, günümüz işletmelerinin sorunlarına çare olmayışı.

Kurumsallaşma çabalarının küçük işletmeler açısından olumlu sonuçlar verebilmesi bu işletmelerin, kurumsallaşmanın dayattığı bürokrasi ve kuralların ötesine geçerek, sürdürülebilir ve inovatif rekabet anlayışını benimsemelerine bağlıdır.¹⁹⁶ Buna bağlı olarak kurumsallaşmanın boyutlarından biri olarak adlandırılan¹⁹⁷ profesyonelleşme de işletmelerin performansına katkıda bulunacaktır.

Mesleki başarıya dayalı ödüllendirme sistemine sahip olan meritokratik örgüt yapısı, çalışanların moral ve motivasyonlarının artması, değer yaratma ve örgüt verimliliğinin artmasında etkilidir.¹⁹⁸ Buna karşılık kayırmacılık uygulamalarının örgütlerde huzursuzlukların ve adil olmayan süreçlerin nedenlerinden olması ise çalışanların, örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır.¹⁹⁹

Meritokrasi deneyimiyle ilgili kavramlardan biri de mediokrasi'dir. Kısaca “vasat”ların kendilerinden daha üstün yetenek ve performansa sahip kişileri yönetmesi durumu olarak adlandırılan ve anti-meritokratik bir anlayışı ifade eden mediokrasi²⁰⁰, meritokrasiye dayalı yönetim anlayışının birey, örgüt ve ekonomik sistemler açısından önemini ortaya koyan çarpıcı bir kavramsallaştırmadır. Bazı durumlarda örgütlerde kuralların aşırı derecede bağlayıcı olduğu, sıradan çalışanların kendilerini geliştirme yönünde isteksizliklerinin bulunduğu ancak buna rağmen yetkilerini korumaya devam ettikleri ve verimsizliğin önlenemediği durumlara yönelik bir kavram olan mediokrasi, bürokrasinin içinden doğan ve örgüt-bürokrasi iş birliğiyle kendi kendini üreten bir kayırmacılık türü olarak ifade edilebilir.

Örtük bir kayırmacılık türü olan mediokratik uygulamaların öncüllerinin sorgulanması ve ilgili anlayışın dönüştürülmesi sürecinde meritokratik anlayışa ihtiyaç

¹⁹⁶ Ezgi Cevher, “Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir?”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.7, Sayı.32, (2014), s.593.

¹⁹⁷ Nuray Türkoğlu ve Beykan Çizel, “Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.2, (2016), s.158.

¹⁹⁸ HeeMin Kim ve Glenn R. Parker, “When Meritocracies Fail”, **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol.28, (1995), s.2.

¹⁹⁹ Enes Furkan Erkan, Özer Uygun ve Alper Kiraz, “Kurumsallaşma Analizi için Bulanık Bilişsel Haritalar Temelli Yeni Bir Yaklaşım”, **Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, Cilt.22, Sayı.2, (2018), s.568.

²⁰⁰ Joseph C. Hermanowicz, “The Culture of Mediocrity”, **Minerva**, Vol.51, No.3, (2013), s.363.

duyulmaktadır çünkü; “atalete dayalı mediokrasi anlayışının panzehiri, liyakat temelli yaklaşımı ifade eden meritokrasidir.”



III. BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL SAPMA

Örgüt-birey ilişkisinden doğan ve örgütün verimliliğini büyük ölçüde etkileyen örgütsel sapma davranışlarının örgütler üzerindeki etkileri, derinlemesine araştırılması gereken bir konudur. Çünkü sapma davranışları, bireyin etkileşim halinde olduğu kişiler, gruplar, örgüt ve toplum hakkındaki düşünceleriyle de ilgilidir. Bireyin içsel süreçleriyle ilişkili olarak sosyal yaşantısında gösterdiği sapma davranışları; bireyin paydaşı olduğu örgütü, etkileşim halinde olduğu grupları ve diğer kişileri de etkileyecektir. Çünkü tıpkı toplumlar gibi örgütler de kendi değerlerine ve normlarına uygun davranış kalıplarını, biçimsel ve/veya biçimsel olmayan yöntem ve araçlarla üretir²⁰¹ ve bu değerlerin çalışanları tarafından benimsenmesini ve uygun davranışların sergilenmesini ister. Olumlu bir çağrışım yapmasına rağmen bu değer ve normlar, sapma davranışının belirlenmesinde kullanılan ölçütler olarak önemli bir anlam ifade etmektedir ve iş yapış biçimlerinden davranış kalıplarına kadar geniş bir yelpazede örgütü etkilemektedir.

Örgütsel ve toplumsal düzeyde beliren ve sosyal ilişkilerin olumsuz sonuçlarından biri olan sapma davranışları, örgütlerin bireyler aracılığıyla toplum tarafından nasıl etkilenebileceğini ve bireylerin sosyal yaşamlarındaki davranış kalıplarını örgütlerde de sergileyerek örgütün işleyişine etki edebileceklerini dolaylı yolla anlatan bir gerçeklik olarak ifade edilmelidir.

İş yaşamına dair olumsuz çalışma koşullarının, bireye olduğu kadar örgüte yönelik olumsuz etkileri de azımsanamayacak boyuttadır ve benzer sebeplere bağlı olarak örgütlerde ortaya çıkan sapma davranışları ve bu davranışların etkin bir şekilde yönetilememesi sorunu, örgütün başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁰² Bu süreçte örgüt kültürü, değerleri ve normlarının, çalışanın aynı unsurlar üzerindeki düşünceleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Aksi takdirde karşılaşılabilecek olan örgütsel sorunlar, birbirini besleyen bir mekanizmaya dönüşebilir ki bu durum, etkin

²⁰¹ Gergana Markova ve Robert Folger, "Every Cloud Has a Silver Lining: Positive Effects of Deviant Coworkers", **The Journal of Social Psychology**, Vol.152, No.5, (2012), s.587.

²⁰² Steven H. Appelbaum ve David Roy-Girard, "Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees", **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Vol.7, No.1, (2007), s.22.

ve verimli bir kurumsal performansa yönelik olumsuz etkilerin artışına işaret eder. Çünkü örgütsel sapma davranışları, örgütün maliyetlerinin artmasına neden olur.²⁰³ İlgili maliyet artışı direkt ve dolaylı olmak üzere farklı sonuçları doğurmakla birlikte kurumsal performansın artırılmasını engelleyen bir işleve de sahiptir.

Bireyden topluma kadar karşılıklı bir etkileşim gösteren sapma kavramı, toplumsal anlamda suç kavramı ile birlikte anılsa da her sapma suç değildir. Aynı zamanda da bazı sapma davranışları, toplumsal kuralların dışına çıksa da toplumun geleceği açısından olumlu kazanımların ilk basamağı olma görevini de üstlenebilmektedir. Bu anlamda olumsuz etkilerinin yanı sıra özellikle son dönemde sapma davranışlarının olumlu etkilerinden de bahsedilmektedir.

Onurlu bir amaç ve örgüte artı değer sağlamaya yönelik olarak, örgütün değer ve normlarına uygun olmayan davranışlar sergileme olarak tanımlanan pozitif sapma davranışları²⁰⁴, örgütlerin sapma olgusuna ilişkin bakış açılarını değiştirmektedir. Bu bağlamda örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek sapma davranışları, uygun yöntemlerle ve etkin bir yönetim süreciyle farklı düşüncelerin, tarzların ve yönelimlerin örgütsel kazanımlara katkı sunduğu bir nitelik de kazanabilir.

Özellikle çatışmaların çok fazla olduğu örgütlerde; örgütten ve amaçlardan sapma, birey ve örgüt açısından aşırı ve yorucu rekabet ortamının ortaya çıkması, örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sekteye uğraması vb. sonuçlarla karşılaşılırken; çatışmanın az olduğu örgütlerde ise yaratıcılığın ve inovatif bakış açısının zamanla kaybedilmesi, bireysel gelişimlerin yavaşlaması ve örgütsel verimliliğin azalması gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir.²⁰⁵ Bu sebeple de çatışma ve örgütsel sapma birbirleriyle etkileşim halinde olan kavramlar olarak, örgütlerde karar vericiler tarafından fonksiyonel

²⁰³ Sandra L. Robinson ve Rebecca J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", **The Academy of Management Journal**, Vol.38, No.2, (1995), s.555.

²⁰⁴ D. Alex Heckert ve Onur Ünlü, "Pozitif Sapma Davranışı: Yeni Bir Tanım Arayışı", **1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, 7. Oturum: Örgütsel Davranışta Genel Konular-I, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım 2013, s.149.

²⁰⁵ Kürşat Özdaşlı ve Ali Murat Alparslan, "Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, (2009), s.15.

bakış açısıyla ele alınmalı ve optimal düzeyde kontrolle yönetilmesi gereken olgular olarak kabul edilmelidir.

3.1. Örgütsel Sapma Kavramı

Örgütsel sapma davranışları; literatürde birçok tanımlamaya sahip olmakla beraber, çalışanların, örgüte özgü kültür üzerinden oluşturulan biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara, değerlere, normlara, örgütün geneline ve çalışma arkadaşlarına yönelik kasıtlı olarak gerçekleştirdikleri tüm olumsuz sonuçlar doğuran davranışlar olarak tanımlanmaktadır.²⁰⁶ Bu olumsuz davranışlar, örgütün işleyişine zarar veren bir yapıya dönüştüğünde örgüt ve bireyler açısından birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sapma davranışlarına zemin hazırlayan koşulların önceden tespit edilmesi ve olumsuz sapma davranışlarının engellenmesine yönelik faaliyetler de bu anlamda örgütlerin verimliliği açısından büyük önem kazanmaktadır. Örgütün kurallarına ve değerlerine aykırı olan her davranış olumsuz çıktılarla sonuçlanmayabilir. Bu anlamda sapma davranışlarının örgütsel faaliyetlerin işleyişi ve bireyler arası ilişkiler açısından, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere farklı şekillerde ortaya çıkabileceğini de belirtmek gerekmektedir.

Galperin ve Burke; yapıcı örgütsel sapma davranışını, örgüte yönelik etkileri açısından yenilikçi ve zorlayıcı yapıcı sapma, bireylere yönelik etkileri açısından ise kişiler arası yapıcı sapma olmak üzere üç farklı kategoride ele almışlardır.²⁰⁷

1. Yenilikçi Örgütsel Yapıcı Sapma: Yenilikçi ve örgütün lehine davranışlar sergilemenin alışılmadık yöntemlerini ifade eder. Bu kapsamdaki davranış ve yöntemler, örgütün günlük prosedürlerini uygularken inovatif bir bakış açısıyla hareket etmeyi ve örgüt süreçlerine ilişkin problemlerin çözümünde yaratıcı yollar aramayı içerir.
2. Zorlayıcı Örgütsel Yapıcı Sapma: Örgütün mevcut normlarından sapmalar göstermeyi ve örgütün faaliyetlerine katkıda bulunabilmek

²⁰⁶ Gamze Bayın ve Gözde Terekli Yeşilaydın, “Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.6, Sayı.3, (2014), s.85.

²⁰⁷ Bella L. Galperin ve Ronald J. Burke, “Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.17, No.2, (2006), s.333.

adına kuralları ihlal eden davranışları tanımlamaktadır. Görevini yerine getirirken kuralları esnetmek ve/veya ihlal etmek, bir müşterinin sorununu çözebilmek adına inisiyatif kullanarak örgütün prosedürlerine uymama vb. sapma davranışları bu kategoriye girmektedir.

3. Kişiler Arası Yapıcı Sapma: Örgütsel gelişime katkıda bulunmak için gerekli durumlarda talimatlara uymama veya çalışma arkadaşlarının hatalı işlemlerini ilgili yerlere raporlama gibi davranışları ifade etmektedir.

Örgütte sapma davranışlarını tamamen ortadan kaldırmak, insanın ve dolayısıyla da örgütlerin doğası gereği mümkün değildir. Ancak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi bahsedilen yapıcı ve yıkıcı sapma biçimlerinden; yıkıcı sapma davranışlarının proaktif bir yaklaşımla önceden tespit edilmesiyle en aza indirgenmesine yönelik önlemlerin alınması ve yapıcı sapma davranışlarının örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Örgütün faaliyet gösterdiği çevreyle ilişkili olarak sürdürülebilir gelişim ve sürekli rekabet avantajı sağlayabilmesi; yapıcı sapma davranışlarının, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliklerinin açığa çıkabilmesi için stratejik ve entelektüel bir değer olarak görülerek, örgüt kültürü aracılığıyla teşvik edilmesine bağlıdır.

Örgütsel sapma kavramına ilişkin birbiriyle ilişkili birçok tanımlama yapılmıştır. Genel olarak örgütsel sapma davranışına ilişkin yapılan çalışmalarda ifade edilen temel tanımlamalar ve kavramın ele alınış biçimleri, kronolojik olarak Tablo 1’de belirtilmiştir.²⁰⁸

²⁰⁸ N. Öykü İyigün ve Canan Çetin, “Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, Cilt.10, Sayı.37, (Ocak 2012), s.18.

Tablo 1**Örgütsel Sapma Tanımlamaları ve Kavramın Ele Alınış Biçimleri**

Yazar/lar	Yıl	<u>Tanımlama Açısından</u>
Robinson ve Bennett	1995	Çalışanların, örgütün kurallarını çiğneyerek örgütü ve diğer bireyleri tehdit eden davranışları.
Vardi ve Wiener	1996	Çalışanlarca sergilenen örgütsel ve sosyal değerlere yönelik kasıtlı davranışlar.
Gruys ve Sackett	2003	Çalışanların, örgütün çıkarlarına yönelik kasıtlı davranışları.
Liao, Joshi ve Chuang	2004	Örgütte moral, disiplin ve performansı azaltıcı davranışlar.
Avcı	2008	Örgütün kuralları ve beklentileriyle uyumsuz olma durumu.
Demir ve Tütüncü	2010	Örgüte etkide bulunan olumsuz davranışların geneli.
Yazar/lar	Yıl	<u>Konunun Ele Alınışı Açısından</u>
Hollinger ve Clark	1982	Kavram; örgüte ve sürece yönelik davranışlar olmak üzere iki ayrı alt kategoride ele alınmıştır.
Robinson ve Bennett	1995	Kavram; üretim sapması, ekipman sapması, politik sapma ve kişisel sapma olmak üzere dört ayrı alt kategoride ele alınmıştır.
Gruys ve Sackett	2003	Kavram; kişiler arası örgütsel sapma ve göreve ilişkin sapma olmak üzere iki ayrı alt kategoride ele alınmıştır.

Kaynak: N. Öykü İyigün ve Canan Çetin, “Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, Cilt.10, Sayı.37, (Ocak 2012), s.18.

Bireysel ve örgütsel düzlemde çeşitli boyutlarda ortaya çıkan sapma davranışları, birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Applebaum, Deguire ve Lay tarafından, örgütsel düzeyde ortaya çıkan sapma davranışlarına ve etik dışı davranışlara neden olan faktörler; örgütsel normlara karşı gelme ve etki/tehlike oranına göre karar verme, iş çevresi, grup davranışları, örgüte bağlılık, örgütteki beklentilere yönelik hissedilen hayal kırıklığı, engellenmeye bağlı olarak ortaya çıkan stres ve değişim, diğer faktörler olmak üzere altı kategoride ele alınmıştır.²⁰⁹ Bir başka araştırmada ise terfi ve

²⁰⁹ Steven H. Appelbaum, Kyle J. Deguire ve Mathieu Lay, “The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour”, **Corporate Governance**, Vol.5, No.4, (2005), ss.48-51.

ödüllendirmede yaşanan adaletsizliklerin, kayırmacı uygulamaların ve bireylerin örgütsel güven ve adalet algılarının azalmasının örgüte yönelik sapma davranışlarına neden olduğu ifade edilmektedir.²¹⁰ Marcus ve Schuler ise yaptıkları araştırmaya göre örgütsel sapmayı etkileyen temel faktörleri, motivasyon ve kontrol temaları üzerinden üretilen; tetikleyiciler, fırsatlar, iç kontrol düzeyi ve eğilim olarak belirlemişlerdir.²¹¹

Örgütlerde ortaya çıkan sapma davranışı; işten kaçınmak, görevleri yanlış veya eksik yapmak, fiziksel saldırganlık, hakaret etme, sabotaj ve hırsızlık²¹², müşterilere karşı ilgisiz ve sorunlu davranışlar gösterme, işten ayrılma, asosyal davranışlar sergileme, misilleme yapma, bireylerin duygularını istismar etme²¹³ gibi örgütü ve/veya örgütteki diğer bireyleri incitmeyi ve zarara uğratmayı hedefleyen davranış kalıplarını ifade eder. Tüm bu sapma davranışları ve benzer davranış kalıpları, örgütün sosyal ve ekonomik yönden sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Çalışanların bu tür kasıtlı olumsuz davranışları, örgütteki diğer çalışanları etkilemekte ve tüm olumsuzlukların birikerek çözümü zor sorunlara dönüşmesine zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda çalışmada örgütsel sapma davranışlarının negatif boyutu ele alınacaktır.

3.2. Örgütsel Sapma ile İlgili Temel Yaklaşımlar

Örgütsel sapma ile ilgili olarak yapılan değerlendirmelerin büyük bir çoğunluğu, sapma davranışlarının olumsuz etkileriyle ilişkilidir. Günümüzde az da olsa örgütlerde ortaya çıkan sapma davranışlarının olumlu etkilerinden bahsedilmektedir. Ancak bu dezavantajların fırsata dönüştürülebilmesi için öncelikle olumsuz etkilerin neler olduğuna ilişkin yaklaşımlardan bahsetmek gerekmektedir.

Çalışanların örgütlerde sergiledikleri davranışlar;

- Çalışanın iş tanımında yer alan ve yerine getirmekle yükümlü olduğu örgütsel davranışları ifade eden rol içi boyutta ve/veya

²¹⁰ İyigün ve Çetin, s.17.

²¹¹ Bernd Marcus ve Heinz Schuler, “Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.89, No.4, (2004), ss.650-651.

²¹² Paul E. Spector ve Suzy Fox, “An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior”, **Human Resource Management Review**, Vol.12, No.2, (2002), s.271.

²¹³ İyigün ve Çetin, s.25.

- İş tanımında yer almayan ancak çalışanların gönüllü olarak örgütün lehine gerçekleştirdikleri olumlu ve direkt veya dolaylı şekilde ortaya çıkan, örgütün ve/veya bireylerin zarar görmelerine neden olan kasıtlı davranışları açıklayan rol ötesi boyutlarda karşımıza çıkmaktadır.²¹⁴

Farklı tanımlamalar üzerinden ifade edilseler de genel olarak sapma davranışına ilişkin yaklaşımlar; bireysel veya örgütsel düzeyde etkileri olan bu davranışın zararlı, yıkıcı ve olumsuz yönlerini ifade etmektedir. Sapma davranışına ilişkin kuramsal yaklaşımlar birbirlerinden önemli ölçüde etkilenecek ve çoğunlukla aynı düzlemde değerlendirmeler içermektedir.

Sapma kavramı, sosyal bilimler açısından her ne kadar bugüne kadar az çalışılmış bir konu olsa da çok derin ve disiplinler arası bir boyutta ele alınması gerekmektedir. Çalışmada örgütsel sapma davranışına ilişkin belli başlı ve diğer kuramlara temel teşkil eden sırasıyla; “Buss ve Spector’ın İş Yeri Saldırganlığı Yaklaşımları, Hollinger ve Clark’ın İş Yeri Sapması Yaklaşımı, Vardi ve Wiener’in Kötü Davranış Yaklaşımı, Gruys ve Sackett’in Zararlı İş Davranışları Yaklaşımı, O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew’in Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı, Robinson ve Bennett’in Örgütsel Sapma Yaklaşımı” gibi klasik kuramlar ele alınacaktır. Ayrıca bu çalışmada, örgütsel sapma davranışına ilişkin ifade edilen sınıflandırmalardan, diğer çalışmaları kapsayan bir yapıda olması, örgütsel sapma davranışlarını farklı boyutlarıyla ele alması ve genel olarak literatürde ön plana çıkması nedeniyle Robinson ve Bennett’e ait örgütsel sapma tipolojisi kullanılacaktır.

3.2.1. İş Yeri Saldırganlığı Yaklaşımları

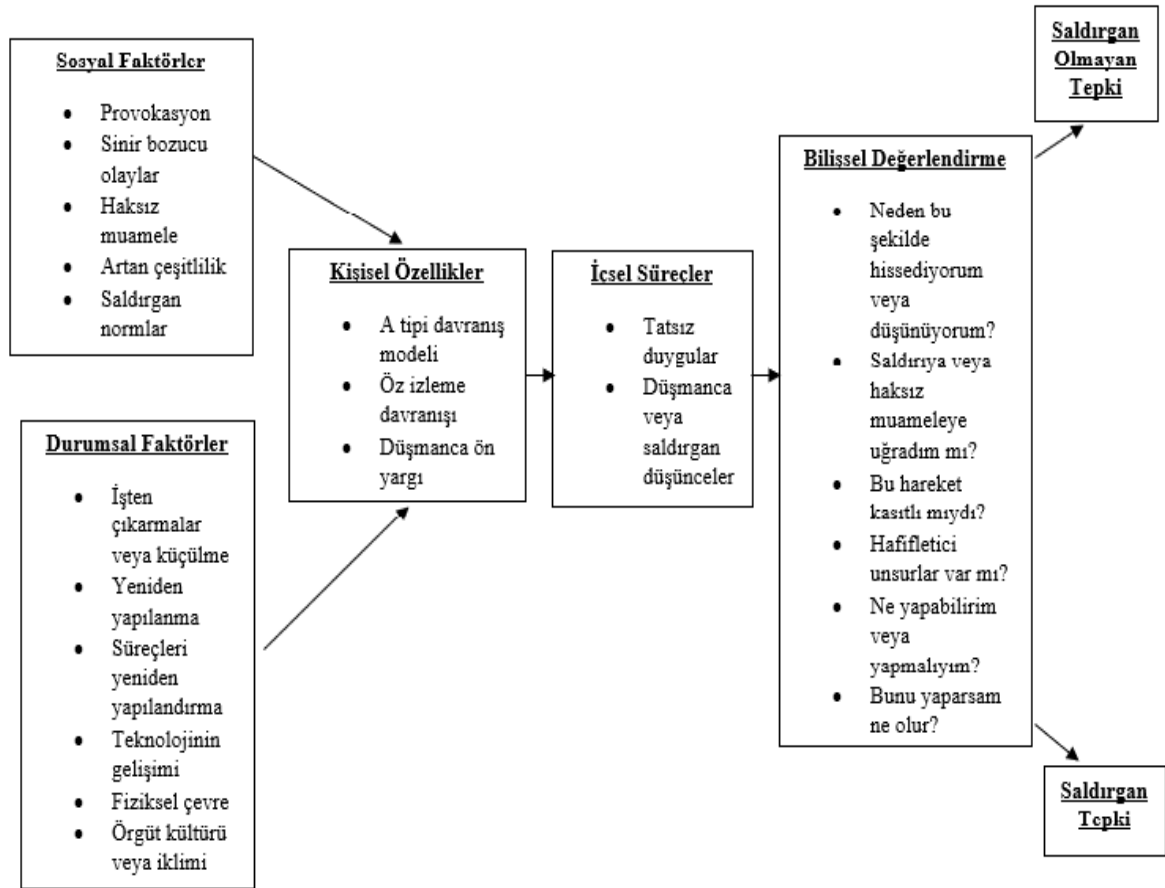
Saldırganlık, bir kişiye fiziksel, psikolojik ve sosyal anlamda zarar verme niyetine yönelik davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır.²¹⁵ İlgili tanımlamada niyet kavramı ön plana çıkmaktadır çünkü masumca bir tavırla gerçekleştirilmiş gibi görünse de birine zarar verme sonucu doğuran veya amacına ulaşamamış olsa bile birine zarar

²¹⁴ Sema Polatçı, Fatih Özçalık ve Mihriban Cindiloğlu, “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.7, Sayı.3, (Ekim 2014), s.2.

²¹⁵ Yener Özen, “Saldırganlık, Psikolojik Şiddet ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı.35, (Mart-Nisan 2013), s.2.

verme niyetiyle gerçekleştirilen davranışlar da saldırganlık olarak ifade edilmektedir.²¹⁶ Burada niyet kavramına önem verilmesinin asıl nedeni, durumsal koşulların herhangi bir davranışı saldırganlık olarak niteleyebilmesi için bir kriterin varlığına ihtiyaç duyulmasıdır. Çünkü bazı durumlarda bireyin niyeti de tek başına saldırgan davranışı belirlemede yeterli olmayabilir.

Neuman ve Baron, saldırgan davranışların sosyal ve durumsal koşullara bağlı olarak ortaya çıkma sürecini, Şekil 3'te de görüldüğü üzere, bir model haline getirmişlerdir:²¹⁷



Şekil 3: Örgütlerde Saldırgan Davranışların Ortaya Çıkma Süreci

Kaynak: Joel H. Neuman ve Robert A. Baron, “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets”, **Journal of Management**, Vol.24, No.3, (1998), s.401.

²¹⁶ Ali Topal, Bilal Şahin ve Necati Kalkan, “112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarında Algılanan Stres ile Saldırganlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı.71, (Haziran 2018), s.564.

²¹⁷ Joel H. Neuman ve Robert A. Baron, “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets”, **Journal of Management**, Vol.24, No.3, (1998), s.401.

Buss, örgütlerde ortaya çıkan saldırgan davranışları 8 temel kategoride incelenmiştir ve ilgili sınıflandırma örnekleriyle birlikte Tablo 2’de sunulmuştur:²¹⁸

Tablo 2

İş Yerlerindeki Saldırgan Davranışların Temel Sekiz Türü

Saldırganlık Türü	Örnekler
<u>Sözlü-Pasif-Dolaylı</u>	Hedefteki kişiyle ilgili yanlış söylentileri reddetmemek. Hedefteki kişinin gereksinim duyduğu bilgileri kendisine aktarmamak.
<u>Sözlü-Pasif-Direkt</u>	Telefonlara cevap vermemek. Hedefteki kişiye beddua etmek.
<u>Sözlü-Aktif-Dolaylı</u>	Hedefteki kişi hakkında yanlış söylentiler yaymak. Hedefteki kişinin düşüncelerini küçümsemek, aşağılamak.
<u>Sözlü-Aktif-Direkt</u>	Bağırarak, hakaret etmek. Örgütte sahip olduğu yetki ve statüye dayanarak, hedefteki kişiyi küçümseyen tavırlar sergilemek.
<u>Fiziksel-Pasif-Dolaylı</u>	Hedefteki kişilerin gerçekleştirmeleri gereken hedefleriyle ilgili gecikmelerin ortaya çıkmasına neden olacak davranışlarda bulunmak. Bilinçli bir şekilde hedefteki kişinin güvenliğini ve refahını koruyacak adımları atmamak.
<u>Fiziksel-Pasif-Direkt</u>	Hedefteki kişiyle aynı ortamda bulunmamak için özen göstermek. Hedefteki kişilerin kendilerini ifade etmelerine yönelik fırsatları, çeşitli yöntemlerle engellemek.
<u>Fiziksel-Aktif-Dolaylı</u>	Hedefteki kişinin eşyalarını çalmak veya onlara zarar vermek. Hedefteki kişinin ihtiyaç duyacağı kaynakları bilinçli olarak israf etmek.
<u>Fiziksel-Aktif-Direkt</u>	Hedefteki kişiye itme, çekme ve vurma gibi fiziksel saldırılarda bulunmak. Hedefteki kişiye olumsuz veya müstehcen jestlerde bulunmak.

Kaynak: Robert A. Baron ve Joel H. Neuman, “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes”, **Aggressive Behavior**, Vol.22, No.3, (1996), s.164.

Tablo 2’de verilen örnekler, iş yerlerindeki saldırgan davranışları ifade etmekle birlikte, günümüz iş yaşamı koşulları açısından açıklama konusunda yetersiz kalmaktadır.

²¹⁸ Robert A. Baron ve Joel H. Neuman, “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes”, **Aggressive Behavior**, Vol.22, No.3, (1996), s.164.

Günümüz örgütlerinde saldırgan davranışlar, daha örtük bir biçimde ve stratejik boyutlarıyla karşımıza çıkmaktadır.

İş yerindeki saldırgan davranışlar Neuman ve Baron tarafından, bireylere ve örgüte yönelik olarak farklı üç tema etrafında; sözlü saldırı/düşmanlık ifadeleri, engelleme politikaları ve açıkça saldırı şeklinde sınıflandırılmıştır.²¹⁹ Örgütler açısından bireyler arasındaki ve/veya örgüt-birey çerçevesinde gelişen sorunların çıktıkları olarak belirtilebilecek olan saldırgan davranışlar, çeşitli düzey ve biçimlerde ortaya çıkmaktadır. İlgili davranış kalıpları, ortaya çıktığı her aşama ve biçimde örgüte farklı şekillerde zarar vermektedir.

Örgütlerdeki saldırgan davranışlar farklı araştırmalarda; zorbalık, küstahlık, baskı yapma, düşmanlık, saldırganlık ve çalışma konusunda ortak görüş birliğine varması zor ancak yetenekli kişilerin davranışları gibi kişisel tanımlamalarla açıklanmaya çalışılmaktadır.²²⁰ İş yaşamında yoğun bir şekilde karşılaşılan çatışmalar zamanla bireyler arasında saldırgan davranışların artmasına ve beslenmesine neden olmaktadır. Saldırgan davranışlar, örgütler açısından direkt ve dolaylı olarak birçok etkiye sahiptir ve bu davranışlar; örgütün kendisine, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına, işletmede kullanılan aletlere, makinelere, müşterilere, tedarikçilere, diğer eşyalara ve/veya paydaşlara yönelik olarak ortaya çıkabilir.²²¹ Bu anlamda örgütte ortaya çıkan saldırgan davranışların, çok boyutlu etkiye sahip olduğunu ve örgütler açısından önem arz ettiğini ifade etmek gerekmektedir.

Özellikle günümüz işletmelerini derinden etkileyen aşırı rekabet ve piyasa ekonomisiyle ilgili koşullar vb. nedenler, çalışanlar üzerindeki stres ve baskının artmasına neden olmakla birlikte, iş yaşamında bireylere büyük ölçüde zarar veren fiziksel, ekonomik, sosyal ve psikolojik saldırganlık davranışlarının da çeşitlilik göstermesine neden olmaktadır.²²² Bu çeşitlilik sosyal yaşamın etkisiyle de ortaya çıkmaktadır.

²¹⁹ Neuman ve Baron, “*Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets*”, s.396.

²²⁰ Hasan Gül, “Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt.12, Sayı.18, (2010), s.92.

²²¹ Bayın ve Yeşilaydın, s.83.

²²² Tekin Akgeyik ve Meltem Güngör, “Müşteri Saldırganlığı: Sonuçları ve Mücadele Stratejisi”, **Kamu-İş**, Cilt.10, Sayı.3, (2009), s.34.

Saldırgan davranışlar, örgütlerde fiziksel olmaktan ziyade sözel çatışma şeklinde ve sosyal olarak ortaya çıkmaktadır.²²³ Toplumların yaşadığı değişim ve dönüşümler bireyleri ve dolayısıyla da örgütleri etkilemektedir. Bu anlamda saldırganlık davranışları, toplumsal ve örgütsel sorunların birey üzerindeki etkisiyle ilişkilidir.

3.2.2. Hollinger ve Clark'ın İş Yeri Sapması Yaklaşımı

Sapma davranışlarının örgüt ve birey açısından etkilerine yönelik araştırmalar, farklı tanımlamalar ve bakış açıları nedeniyle, sapma davranışını kategorize etme anlamında bazı farklılıklar göstermektedir. Ancak araştırmacıların büyük bir çoğunluğunun mutabık oldukları yaklaşım, sapma davranışlarının genelde örgüte ve çalışanlara zarar verdiği düşüncesidir. Sapma davranışının sınıflandırılmasına ilişkin araştırmalar, Hollinger ve Clark'ın çalışmaları üzerinden farklı bakış açıları ve araştırmalarla desteklenerek geliştirilmiştir.

Örgütsel sapma davranışına ilişkin ilk çalışmalardan biri Hollinger ve Clark tarafından yapılan araştırmadır ve bu araştırmada örgütsel sapma davranışının türleri, üretim ve mülkiyet sapması olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır.²²⁴ Hollinger ve Clark, üretkenlik karşıtı davranışlar olarak nitelendirdikleri, örgütlerde ortaya çıkan hırsızlık, ekipmanlara ve malzemelere zarar verme, örgüt tarafından sağlanan indirim ayrıcalıklarının ve kampanyalarının kötüye kullanımı gibi davranışları “mülkiyet sapması”; işe gelmeme veya geç gelme, uzun molalar verme ve hatta iş yerinde alkol ve uyuşturucu madde kullanımı²²⁵ vb. davranışları da “üretim sapması” olarak sınıflandırmış ve bu iki sapma türünün arasındaki farklılığın desteklenmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir.²²⁶ Mülkiyet sapması, örgüte ve bireylere maddi anlamda zarar verirken; üretim sapması, bireylerden örgüte yayılan sosyalleşmeye yönelik olumsuz davranış kalıplarıdır.

²²³ Belgin Aydıntan ve Aykut Göksel, “İş Gören Saldırganlığının Birey-Grup Düzeyinde Ampirik Bir Analizi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.12, Sayı.3, (2010), s.93.

²²⁴ Richard C. Hollinger ve John P. Clark, “Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance”, **The Sociological Quarterly**, Vol.23, No.3, (1982), s.333.

²²⁵ Richard C. Hollinger ve John P. Clark, “Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience”, **Work and Occupations**, Vol.9, No.1, (1982), s.98.

²²⁶ Melissa L. Gruys ve Paul R. Sackett, “Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.11, No.1, (2003), s.31.

Her iki sapma türü de iş etiğinin dışındadır. Özellikle günümüzde sapmanın olumlu yönlerinin tartışıldığı düzlemde bile genellikle bireyler arasındaki rekabete dayalı sapmanın, örgütün verimliliğine katkısı bağlamında kazanımlar beklenmektedir. Dolayısıyla mülkiyet sapması hem suç hem de kötü niyet barındırırken, üretim sapmasına ilişkin bazı davranışlar bireyin kontrolü dışında da gerçekleşebilir.

İlgili sınıflandırmadan hareketle araştırmacıların, sapma davranışının örgütsel sonuçları üzerine odaklandıklarını ifade etmek gerekmektedir. Araştırmanın kapsamı açısından sapma davranışının bireyler üzerindeki etkisi ve bu etkinin örgüte yansımaları, ele alınması gereken önemli bir ayrıntı olarak ortaya çıkmıştır. Tam da bu noktada Robinson ve Bennett; Hollinger ve Clark'ın yapmış olduğu sınıflandırmanın, bireyler arasındaki cinsel taciz, dedikodu yapma, politik davranışlar aracılığıyla diğer bireylere zarar verme gibi diğer sosyal nitelikli sapma davranışlarını ihmal ettiğini belirterek, bu tür davranışları da içeren dördü bir sınıflandırma üzerinden sapma davranışlarına ilişkin araştırma alanını genişletmişlerdir.²²⁷

3.2.3. Vardi ve Wiener'in Kötü Davranış Yaklaşımı

Vardi ve Wiener, örgütlerde ortaya çıkan sapma davranışlarını, örgüt içinde paylaşılan norm, değer, emir ve talimatlara uymayan kasıtlı davranışlar biçiminde örgütsel kötü davranışlar olarak tanımlamış²²⁸ ve kendine fayda sağlamak için yapılan, örgüte fayda sağlama veya zarar verme amacı taşıyan davranışlar olmak üzere üç temel kategoriye ayırmıştır.²²⁹

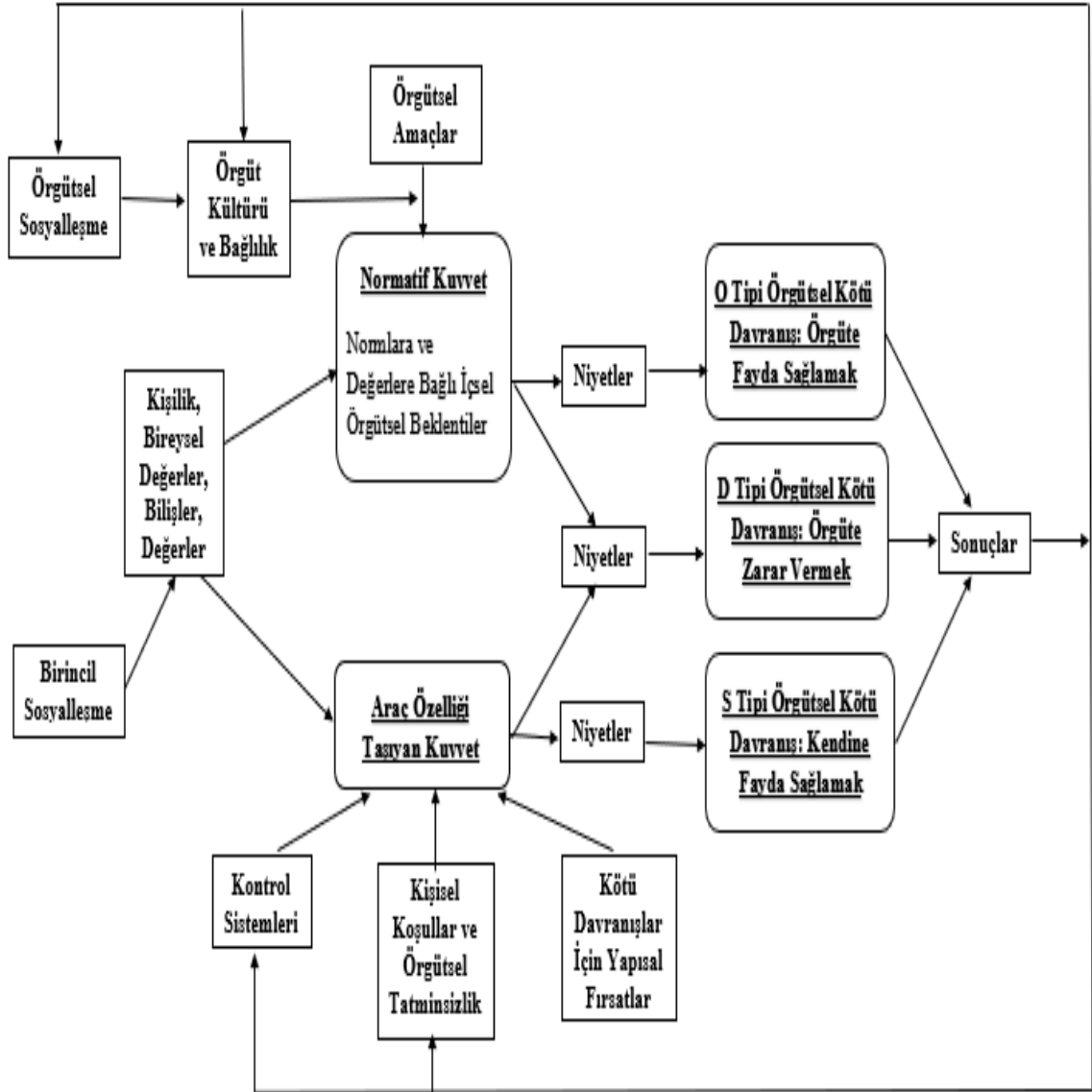
Vardi ve Wiener'e ait, örgütlerdeki kötü davranışların bireysel ve örgütsel nedenlerine ilişkin model Şekil 4'te ifade edilmiştir:²³⁰

²²⁷ Paul R. Sackett, "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.10, No.1/2, (March/June 2002), s.6.

²²⁸ Yoav Vardi ve Yoash Wiener, "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", **Organization Science**, Vol.7, No.2, (March-April 1996), s.153.

²²⁹ A.g.e., s.151.

²³⁰ A.g.e., s.157.



Şekil 4: Örgütlerde Kötü Davranışların Bireysel ve Örgütsel Nedenleri

Kaynak: Yoav Vardi ve Yoash Wiener, "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", **Organization Science**, Vol.7, No.2, (March-April 1996), s.157.

Şekil 4'teki modele göre, bireyin ailesi veya kendisinin bakımını yapan ilk kişiler anlamında etkileşim halinde bulunduğu ilk sosyalleşme süreci, kişilik özelliklerinin gelişmesinde temel faktörlerdendir. Buna eşlik eden çalışma yaşamındaki sosyalleşme ise, örgüt kültürü ve örgütün bireyle olan ilişkisinin temel belirleyicilerindendir. Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesindeki süreçlere önemli katkılarda bulunurken, bu süreçte; örgütsel ve bireysel koşulların örgütlerdeki kötü davranışların oluşum düzeyini etkilediği de ifade

edilmektedir. Örgütsel koşullar aracılığıyla ortaya çıkan yapısal unsurlar, değerler, normlar ve beklentiler; bireyin kişisel özellikleri, durumsal koşullar, bireyin içsel kontrolü, tatminsizlik düzeyi gibi faktörlerle birleşerek bireylerin örgüte ilişkin niyetlerini ortaya koymaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan örgüte zarar vermek, örgüte fayda sağlamak ve bireysel fayda sağlamak gibi davranış kalıpları ise sonuçları itibarıyla ve dönüşümlü olarak örgütü ve bireyleri etkilemektedir.

3.2.4. Gruys ve Sackett'in Zararlı İş Davranışları Yaklaşımı

Gruys ve Sackett, örgütsel sapmaya ilişkin davranışları zararlı iş davranışları olarak tanımlamıştır. Robinson ve Bennett tarafından oluşturulan sınıflandırmaya benzer bir yaklaşımla Gruys ve Sackett örgütsel sapma davranışını; kişiler arası veya örgütsel boyutta ortaya çıkma durumuna göre “bireysel/örgütsel boyut” ve zamanı ve/veya kaynakları kötüye kullanma, düşük kalitede iş yapma, işle ilgili olmayan uygunsuz fiziksel veya sözel eylemler vb. işlerin yerine getirilmesiyle ilgili direkt etkisi bulunan davranışları içeren “göreve/işe ilişkin boyut” olmak üzere iki temel boyutta incelemiştir.²³¹ Bu temel iki boyut birbirini besleyen konumda ve etkileşim halindedir. Bu anlamda göreve ilişkin boyutta ortaya çıkan zararlı iş davranışları, bireyler arası ilişkilere ve örgütün geneline büyük oranda etkide bulunacaktır. Çünkü çalışanların örgütte var olma nedenlerinin başında, görevlerine ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilmesine örgütün duyduğu ihtiyaç bulunmaktadır.

Gruys ve Sackett; zararlı iş davranışlarını, üretkenlik karşıtı sapma davranışları kapsamında 11 ayrı davranış kategorisinde ve alt detaylarıyla Tablo 3'teki şekilde sınıflandırmıştır.²³²

²³¹ Gruys ve Sackett, s.40.

²³² A.g.e., ss.34-35.

Tablo 3

Üretkenlik Karşıtı İş Yeri Sapma Davranışları ve Öğeleri

<u>Hırsızlık İle İlgili Davranışlar</u>
Şirketin eşyalarını çalan kişilere yardım etmek veya hırsızlık için bilgi sızdırmak.
Şirketten para veya ekipman çalmak.
İşle ilgili giderleri bilinçli olarak yanlış hesaplamak.
İş arkadaşının parasını veya eşyasını çalmak.
Ofis malzemelerini izinsiz olarak zimmetine geçirmek.
Şirketten küçük miktardaki paraları çalmak.
Müşterinin parasını veya eşyasını çalmak.
Mal veya hizmetleri ücretsiz olarak vermek/satmak.
Mal veya hizmetleri, şirket tarafından belirlenen düzeyin altında bir fiyatla satmak.
İndirimlerle ilgili ayrıcalıkları kendi menfaatine göre kullanmak.
<u>Mülkiyete Zarar Verme İle İlgili Davranışlar</u>
İş arkadaşına ait olan mülke zarar vermek, onu boşaltmak veya imha etmek.
Müşteriye ait olan mülke zarar vermek, onu boşaltmak veya imha etmek.
İşletmeye ait olan mülk, ekipman veya ürünü kusurlu hale getirmek, onu boşaltmak veya imha etmek.
Şirketin üretim sürecini sabote etmek.
<u>Bilginin Kötüye Kullanımı İle İlgili Davranışlar</u>
Şirket kayıt veya belgelerini yok etmek veya değiştirmek.
Gizli konuları, örgüt içinde veya dışında yetkisiz kişilerle konuşmak.
Yöneticisine veya çalışma arkadaşına kasıtlı olarak bilgi vermemek.
Bir görevi elde etmek için örgüte yanlış bilgi vermek.
Bir hatayı örtmek için yöneticisine veya işverene yalan söylemek.
<u>Zaman ve Kaynakların Kötüye Kullanımı İle İlgili Davranışlar</u>
Mesai saatlerinde kişisel işleriyle uğraşmak.
İşle ilgili olmayan nedenlerle internette vakit geçirmek.
İzinsiz ve uzun süreli kahve veya yemek molası vermek.
Çalışma saatlerini verimsiz kullanmak.
Şirket kaynaklarını israf etmek.
Kullanmaya yetkili olmadığı şirket kaynaklarını kullanmak.
İş yerinde uzun süreli kişisel telefon görüşmeleri yapmak.
İş yerinde kurum üzerinden kişisel postalarını/kargolarını göndermek.
Mesai saatlerinde kişisel fotokopi işlerini yapmak.
Kişisel amaçlar için e-posta göndermek.
Çalışma saatlerinde bilgisayarda oyun oynamak.
Çalıştığı süreyi olduğundan daha fazla göstermek için hile yapmak.
Gereksiz fazla mesai yaparak ücret talep etmek.

<u>Güvenli Olmayan Davranışlar</u>
Güvenlik prosedürlerini ihmal ederek kendini tehlikeye sokmak.
Güvenlik prosedürlerini ihmal ederek çalışma arkadaşlarını tehlikeye sokmak.
Güvenlik prosedürlerini ihmal ederek müşterileri tehlikeye sokmak.
Güvenlik prosedürleriyle ilgili temel bilgileri öğrenmemek/okumamak.
<u>Yetersiz Katılım ile İlgili Davranışlar</u>
Mazeretsiz olarak işe gelmemek.
Kasıtlı olarak işe geç gelmek.
Gerçekten hasta olmadığı halde hastalık izni kullanmak.
İşi izinsiz olarak erken bırakmak.
İşine gereken özeni göstermemek.
<u>Düşük Kaliteli Çalışma ile İlgili Davranışlar</u>
Kasıtlı olarak işini belirlenmiş olan standartların altında gerçekleştirmek.
Kasıtlı olarak kötü veya yanlış iş yapmak.
Kasıtlı olarak yavaş veya özensiz çalışmak.
<u>Alkol Kullanımı ile İlgili Davranışlar</u>
Alkolün etkisi altında işe gelmek.
Alkol kullanımı nedeniyle performansın düşmesi.
İş yerinde alkol kullanmak.
<u>Uyuşturucu Madde Kullanımı ile İlgili Davranışlar</u>
İş yerinde uyuşturucu madde kullanmak.
Uyuşturucu madde etkisi altında işe gelmek.
Şirket içinde uyuşturucu bulundurmak veya satmak.
Uyuşturucu madde kullanımı nedeniyle performansın düşmesi.
<u>Uygunsuz Sözel Eylemler</u>
Çalışma arkadaşlarıyla tartışmak veya kavga etmek.
İş yerinde bağırıp çağırmak.
Müşterilere küfretmek.
İş arkadaşlarına küfretmek.
Yöneticilerine küfretmek.
İş yerinde cinsel içerikli konuşmalar yapmak.
Yöneticilerle tartışmak veya kavga etmek.
Müşterilerle tartışmak veya kavga etmek.
<u>Uygunsuz Fiziksel Eylemler</u>
İş arkadaşlarına itme, çekme ve vurma gibi fiziksel saldırılarda bulunmak.
Yöneticilerine itme, çekme ve vurma gibi fiziksel saldırılarda bulunmak.
Müşterilere itme, çekme ve vurma gibi fiziksel saldırılarda bulunmak.
Kendisine bağlı çalışan kişilere cinsel tacizde bulunmak.
Yöneticilerine cinsel tacizde bulunmak.
İş arkadaşlarına cinsel tacizde bulunmak.
Müşterilere cinsel tacizde bulunmak.

Kaynak: Melissa L. Gruys ve Paul R. Sackett, "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.11, No.1, (2003), ss.34-35.

3.2.5. O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew'in Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı

O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, örgütsel zarar verme/yıkıcı davranış yaklaşımını geliştirme konusunda, saldırganlığın sosyal öğrenme süreçleriyle olan ilişkisini konu edinen Bandura'nın "Aggression: A Social Learning Analysis" adlı çalışmasından esinlenmişlerdir.²³³ Örgütsel zarar verme/yıkıcı davranış yaklaşımına göre, iş yerinde ortaya çıkan saldırganlık ve şiddetin, olumsuz sonuçlarının etkilerini en aza indirebilmek iki yöntemle mümkündür.²³⁴

1. Yıkıcı davranışların oluşmasını engellemek için önceden tedbir almak ve
2. Teşebbüs edilen zarar verici davranışların yürütülmesini engellemek veya bir başka deyişle, şiddetin sonuçlarını hafifletmek.

Her iki yöntem de saldırgan davranışların olumsuz etkilerini hafifletmeyi amaçlamakla birlikte proaktif veya reaktif olma durumuna göre farklılık arz etmektedir. Yöntemlerden herhangi biri durumsal koşullara göre seçilebileceği gibi her iki yöntemi içeren karma bir yaklaşım da tercih edilebilir.

O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew; örgütlerde ortaya çıkan zarar verici/yıkıcı davranışları iki farklı kategoride ele almıştır.²³⁵

1. Örgüt Kaynaklı Salırganlık Davranışları: Örgüt içinden veya dışından paydaşlar tarafından başlatılan zarar verici veya yıkıcı sonuçları olan davranışlardır.
2. Örgüt Kaynaklı Şiddet Davranışları: Örgütlerdeki saldırgan davranışlar sonucunda ortaya çıkan, bireylere veya eşyalara yönelik olumsuz etkide bulunan tahrip edici davranışları ifade eder.

Salırganlık ve şiddet birlikte anılan kavramlardır ve birbirlerini tetikleme eğilimindedir. Şiddet, saldırganlığın son ve en etkili aşaması gibi düşünülse de

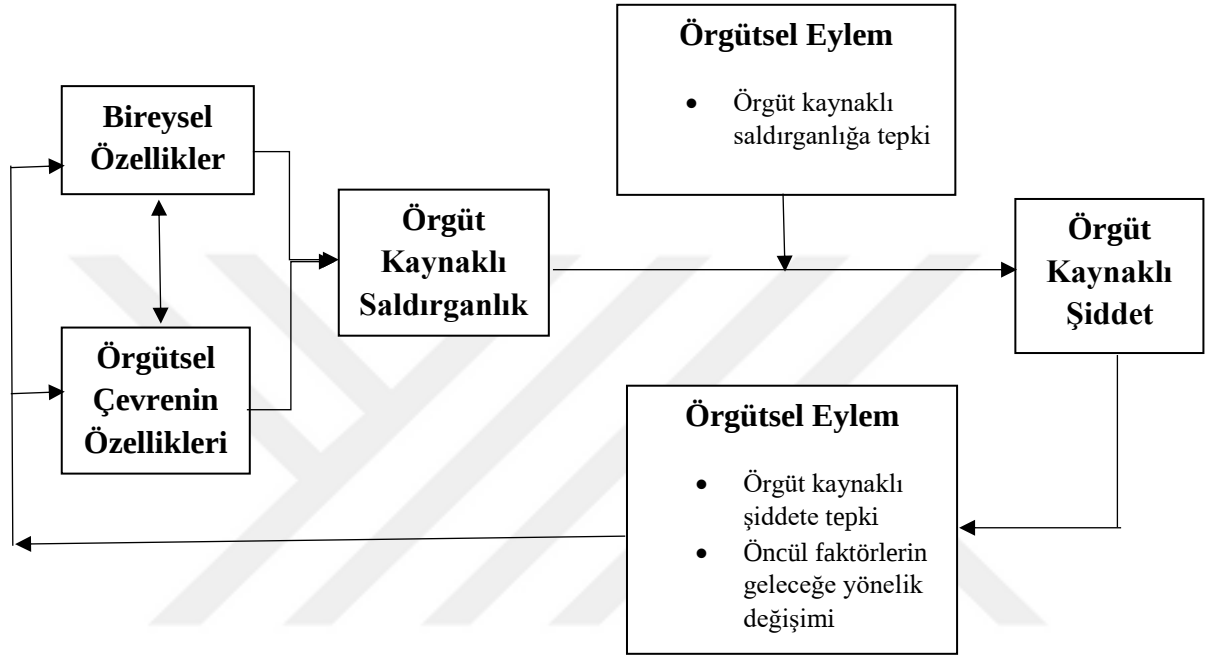
²³³ Ricky W. Griffin ve Yvette P. Lopez, "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research", *Journal of Management*, Vol.31, No.6, (December 2005), s.991.

²³⁴ Anne M. O'Leary-Kelly, Ricky W. Griffin ve David J. Glew, "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", *The Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, (1996), ss.229-230.

²³⁵ A.g.e., s.229.

kendisinden sonra farklı saldırgan davranışların birey ve/veya örgüt boyutunda ortaya çıkmasına neden olması açısından da önem taşımaktadır.

Araştırmacılar, bireysel ve çevresel özellikler üzerinden şekillenen örgüt kaynaklı saldırgan davranışları Şekil 5'te gösterilen modelle ifade etmişlerdir.²³⁶



Şekil 5: Örgüt Kaynaklı Saldırganlık Davranışı Modeli

Kaynak: Anne M. O'Leary-Kelly, Ricky W. Griffin ve David J. Glew, "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", *The Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, (1996), s.233.

Şekil 5'te de belirtildiği üzere bireyin sahip olduğu nitelikler ve örgütün çevresiyle olan etkileşiminden doğan özellikler, durumsal koşullarla birlikte örgüt kaynaklı saldırganlığın oluşumunu etkileyerek örgüt kaynaklı şiddet davranışlarının oluşumunda rol oynamaktadır.

3.2.6. Robinson ve Bennett'in Örgütsel Sapma Yaklaşımı

Örgütsel sapma kavramına ilişkin değerlendirmelerde, bireyin ruhsal durumu ve biyolojik yapısı da göz ardı edilmemelidir. Çünkü bir organizma olarak birey; etki-tepki

²³⁶ A.g.e., s.233.

ilişkisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bireyin diğer bireyler veya örgütün geneliyle ilgili olarak etkilendiği uyarıcının türüne göre, göstereceği sapma türü de değişkenlik gösterebilir. Ayrıca örgütteki iş yapış biçimi ve faaliyetler itibarıyla belirli bir zaman diliminde veya bağlamda çalışan bireyler açısından sapma davranışları; durumsal koşullara da bağlı olarak kısıtlanmakta ve farklılaşmaktadır.²³⁷

Örgütlerde güç kavramının oluşumuna ve dağılımına yönelik bir direnç göstergesi olarak da karşımıza çıkabilecek olan sapma davranışı²³⁸, bireylerin örgüte ve diğer bireylere yönelik etki-tepki ilişkisinde belirleyici olacaktır yani birey, örgüt veya her ikisi birden sapma davranışının nedeni ve/veya sonucu haline gelebilecektir. Ancak her üç durumda da direkt ve/veya dolaylı olarak örgüt, birey ve diğer bireyler, sapma davranışlarının etkilerine maruz kalacaklardır. Dolayısıyla sapma davranışları, örgütün kural, değer ve normlarını hiçe sayarak örgütün ve çalışanların psikolojik ve fizyolojik esenlikleri açısından tehlike oluşturur.²³⁹

Robinson ve Bennett, Hollinger ve Clark'ın çalışmalarından esinlenerek ve ilgili çalışmayı derinlemesine inceleyerek sapma davranışlarını örgütsel açıdan; mülkiyet sapması ve üretim sapması, bireyler arası ilişkiler açısından ise politik sapma ve kişisel çatışma/saldırganlık olarak belirlemişlerdir.²⁴⁰ Yapılan bu sınıflandırmada sapma davranışlarının bireysel ve örgütsel boyutta ortaya çıkan ve özellikle örgütsel anlamdaki çıktıları açısından önemi ifade edilirken, yüksek veya düşük düzeyde kategorize edilen sapma türlerinin, durumsal koşullara bağlı olarak öneminin artabileceğinin veya nispeten azalabileceğinin de belirtilmesi gerekmektedir. Yani peşinen ilgili dört sapmayı yüksek veya düşük önem düzeyine göre belirlemek yerine ilgili sapma türlerinin önem düzeyini, göreceli biçimde ve durumsal koşulların etkisine bağlı olarak esnek bir şekilde değerlendirmek daha yerinde olacaktır. Çünkü günümüzde örgütler birçok değişken tarafından etkilenmektedir ve dolayısıyla bir sapma türünün önemini daima yüksek

²³⁷ Rebecca J. Bennett ve Sandra L. Robinson, "Development of a Measure of Workplace Deviance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.3, (2000), s.349.

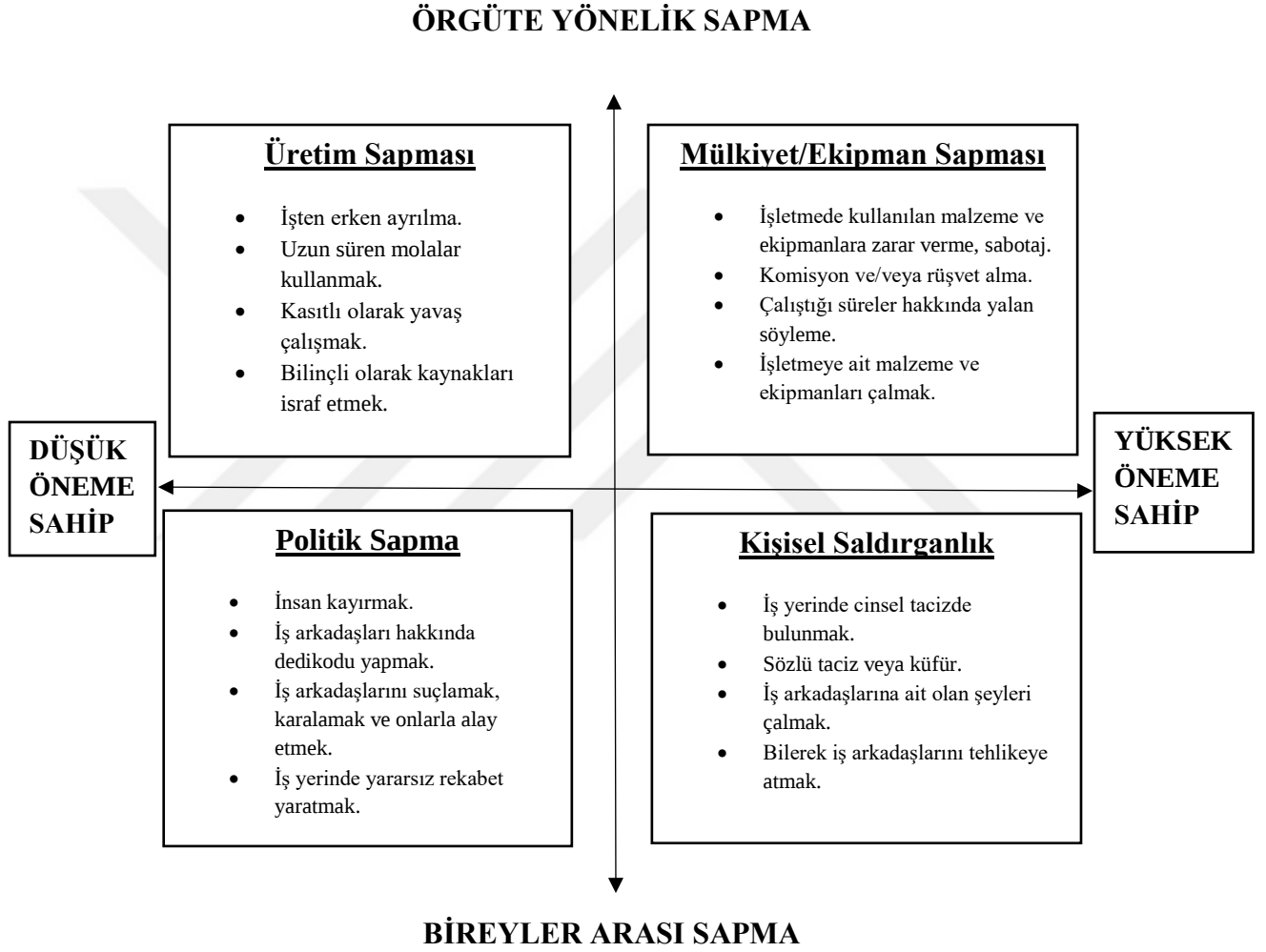
²³⁸ Thomas B. Lawrence ve Sandra L. Robinson, "Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance", **Journal of Management**, Vol.33, No.3, (June 2007), s.379.

²³⁹ Sevil Girgin Köse ve Ali Aksu, "Okullar İçin Örgütsel Sapma Ölçeği", **E-Journal of New World Sciences Academy**, Cilt.8, Sayı.3, (2013), s.380.

²⁴⁰ Robinson ve Bennett, s.565.

düzeyde koruması ve bir diğerinin daha az önemli olması her zaman geçerli olabilecek bir durum değildir.

Şekil 6’da da belirtildiği üzere, bu tipolojide önem derecesinin düşük veya yüksek oluşu sapma davranışının şiddetini, örgüte veya bireye yönelik oluşu ise aynı davranış kalıplarının hedefini ifade etmektedir.²⁴¹



Şekil 6: Örgütsel Sapma Davranışı Tipolojisi

Kaynak: Sandra L. Robinson ve Rebecca J. Bennett, “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, *The Academy of Management Journal*, Vol.38, No.2, (1995), s.565.

İlgili sınıflandırmada yer alan sapma türleri detaylarıyla incelenmelidir.

²⁴¹ A.g.e., s.565.

3.2.6.1. Örgüte Yönelik Sapma

Örgütsel düzeyde yüksek öneme sahip olan mülkiyet/ekipman sapması, kişilerin iş yerinde kullanılan malzemelere zarar vermesinden sabotaja kadar varabilen türde sapma davranışlarını ifade eder.

Örgüt açısından nispeten düşük öneme sahip olan üretim sapması ise çalışanların iş saatlerinde çeşitli kaytarma davranışları göstermelerinden, kurumun kaynaklarını bilinçli bir şekilde israf etmelerine kadar geniş bir yelpazede, üretim faaliyetlerinin verimsizleştirilmesine yönelik duygu, düşünce, tutum, eğilim ve davranışları kapsar.

3.2.6.1.1. Mülkiyet/Ekipman Sapması

Örgütler için ciddi sorunlar yaratabilecek sapma davranışlarını kapsayan mülkiyet/ekipman sapması örgüte yönelik; kundaklama, rüşvet ve/veya komisyon alma/verme, işletmenin üretimde direkt ve/veya dolaylı olarak kullandığı makine, ekipman, malzeme ve araçlara zarar verme, iş yerinde hırsızlık yapma ve mesai saatleri hakkında kişisel çıkarlarını ön planda tutacak şekilde ve durumsal koşullara bağlı olarak yanlış bilgi verme gibi davranışları içermektedir.

Çoğunlukla anti-sosyal araçlar yoluyla yapılan sabotaj; çalışanlar tarafından örgütün üretim ve/veya kâr kaybı yaşamasını amaçlayan bilinçli olarak yapılan herhangi bir davranış olarak tanımlanabilir.²⁴² Mülkiyet sapması davranışları içinde, örgüte fiziksel ve maddi anlamda en büyük zararı verebilecek olan davranış olması açısından sabotaj ile ilişkili davranışları ve tutumları incelemek örgütlerin geleceği açısından büyük önem kazanmaktadır.

Ekipman sapmasına ilişkin tarihteki en önemli akımlardan biri ve olaylar örgüsü olan Ludizm (Luddism); kendilerine, ücretleri düşürmek için yeni teknolojiyi kullanan iş yerindeki örgü makinelerini tahrip eden Ludlam adlı çocuktan ilham alarak “Luddites” adını veren kişilerin, iş yerlerindeki makineleri kırması ve parçalaması eylemleriyle

²⁴² Robert A. Giacalone ve Paul Rosenfeld, “Reasons for Employee Sabotage in the Workplace”, **Journal of Business and Psychology**, Vol.1, No.4, (1987), s.367.

başlayan süreci ifade eder.²⁴³ İlgili dönemde işçi sınıfının yaşadığı sefalet ve makineleşmeye eşlik eden kapitalist düzene karşı sınıfsal bir tepki niteliği taşıyan bu kitlesel anlamdaki ilk işçi hareketi, işçilerde sınıf bilincinin oluşumuna ve örgütlülüğün öneminin algılanmasına önemli katkılarda bulunmuştur.²⁴⁴ Bu anlamda Ludizm, teknolojik ilerleme karşısında geleneksel üretimi teşvik eden gerici bir yaklaşım gibi görünse de aynı zamanda, ilgili dönemde işçilerin grev ve işgal gibi günümüz endüstri ilişkileri mücadele biçimlerinden önceki toplu pazarlık aracı olma özelliği kazanmıştır.²⁴⁵

1830'ların sonuna doğru örgütlü ve kolektif işçi sınıfı mücadeleleri açısından önemli bir işleve sahip olan²⁴⁶ ve İngiltere'de demokratik siyasal taleplerle ilgili güçlü bir işçi sınıfı hareketi olarak ortaya çıkan Çartizm (Chartism)²⁴⁷ de toplumsal ve tarihsel anlamda önemli sapma davranışlarından biri olmuştur. "Yapabilirsek barışçı bir şekilde, mecbur kalırsak zorla" (Peaceably if we may, forcibly if we must) sloganı ile aslında barışçı bir reform hareketi olan ancak şartlar gerektirdiğinde şiddet yoluyla taleplerine ulaşmaya çabalamayı bir yaklaşım olarak benimseyen Çartist hareketin temel amacı, halkın egemenliğine dayalı bir yönetimin ve demokratik bir seçim sisteminin kurulmasıydı.²⁴⁸ Çartizm; siyasal taleplerle başlamış ancak daha sonra toplumsal ve ekonomik bir boyut kazanmıştır.

Gelişen teknolojiyle birlikte bu tür klasik anlamda bireysel ve kitlesel sapma davranışlarının dışında gizli ve farklı sapsmalar da ortaya çıkmıştır. Örneğin; iş yerindeki bilgisayarların kablolarını kesmek gibi fiziksel bir sabote etme davranışı tespit edilebilirken, elektronik posta veya şirket kayıtlarının yok edilmesi gibi sabote etme davranışları diğer sabotaj biçimleri gibi kolayca algılanamayabilir.²⁴⁹ Bu sebeple de

²⁴³ Anthony C. Klotz ve M. Ronald Buckley, "A Historical Perspective of Counterproductive Work Behavior Targeting the Organization", *Journal of Management History*, Vol.19, No.1, (2013), s.118.

²⁴⁴ H. Yunus Taş, "Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar ve Sendikaların Geleceği", *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, (2012/1), s.64.

²⁴⁵ Serdar Orhan ve Fatih Savuk, "Emek-Teknoloji-İşsizlik İlişkisi", *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Dünyası Dergisi*, Cilt.2, Sayı.2, (Mayıs-Ağustos 2014), s.12.

²⁴⁶ Hande Şahin, "İşçi Hareketine Tarihsel Bir Bakış: Dünden Bugüne Yaşanan Dönüşümlerin Yapısal Bir Analizi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.17, Sayı.1, (2015), s.167.

²⁴⁷ Y. V. Kovalev, "The Literature of Chartism", *Victorian Studies*, Vol.2, No.2, (December 1958), s.118.

²⁴⁸ Ateş Uslu, "Avrupa'da Erken Dönem Sosyalist Teori ve İşçi Hareketleri (1830-1840)", *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt.9, Sayı.1, (2014), ss.6-8.

²⁴⁹ Joel H. Neuman ve Robert A. Baron, "Aggression in the Workplace" içinde Robert A. Giacalone ve J. Greenberg (Ed.), *Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications., 1997, s.45.

sabote etme davranışlarının değerlendirilmesine ilişkin yaklaşım ve belirlemelerin de çeşitlendirilmesi gerekmektedir.

Giacalone ve Rosenfeld, sabote etme davranışının türlerini şu şekilde örneklendirmişlerdir:²⁵⁰

- Çalışma süresini olması gerekenden düşük tutmak,
- Şirket araç ve malzemelerini mesai saatlerinde kişisel ihtiyaçları için kullanmak,
- Bedensel atıkları, tuvaletler dışındaki işletmeye ait alanlarda bırakmak,
- İşletmeye ait binanın duvarlarına yazı, şiir vs. yazmak,
- Giysi ve eşya dolaplarının kullanımını engellemek için bu dolaplara çok zor çözünen yapıştırıcılar sürmek,
- İş yerindeki ekipmanları boyamak,
- İşletmenin depolarına ve plastik eşyalara zarar vermek,
- Bilinçli olarak başkalarının zamanını çalmak,
- Düşük ücret ve kötü çalışma koşulları nedeniyle hırsızlık yapmak,
- İşi yavaşlatmak,
- Bilinçli olarak revirde veya klinikte vakit geçirerek işten kaytarmak,
- Ustabaşının iş yeri ekipmanlarına zarar vermek, onları çalmak veya ustabaşına fiziksel zarar verecek şekilde tuzak kurmak,
- İşletme için önem taşıyan evrakları bilinçli olarak kaybetmek,
- Makineleri bozmak,
- Üretilen malların boyutlarını veya özelliklerini değiştirmek,
- Arızalı parçaların üretim sürecinde kullanılmasına göz yummak,
- Kişisel eşyalarıyla oyalanarak mesai saatinde işten kaçmak,
- İş yerindeki dayanışmayı zedeleyecek söylem ve davranışlarda bulunmak,
- Ustabaşının başını belaya sokmaya çalışmak,

²⁵⁰ Giacalone ve Rosenfeld, s.372.

- Ustabaşını veya diğer denetçileri işten atılma veya görev yerinin değiştirilmesi gibi konularda korkutmaya çalışmak,
- İş çıktılarını azaltma yoluyla ustabaşının performansını düşük göstermeye çalışmak,
- Bir makineye veya ürüne zarar vermek için, gerekli işlemleri yapmayı unutmuş gibi yapmak,
- Bir makineyi zarar görecektir şekilde kendi başına çalışır vaziyette bırakmak,
- İşle ilgili değişim saatlerine uymamak,
- Yangın alarmını kasıtlı olarak çalıştırmak veya bozmak,
- İşle ilgili bilgileri ve yönetsel talimatları işletme dışına sızdırmak,
- İş yerindeki araç ve gereçleri eve götürmek,
- Yemek molası vermek için işi olduğundan çok daha hızlı yapmak veya makineyi kapatmak ve
- Çalışma sürelerini belirten giriş-çıkış kartlarını kaybetmek veya atmak.

Giacalone ve Rosenfeld'in belirttikleri sapma davranışları, fabrika sistemindeki çalışma biçimiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Yaklaşım olarak, fabrika tipi kitlesel üretimi çağrıştırmaktadır.

Ambrose ve arkadaşları ise bireyleri sabotaj davranışına iten sebepleri; güçsüzlük, örgüt nedenli hayal kırıklığı, yapılan işi kolaylaştırma düşüncesi, can sıkıntısı ve eğlence arayışı, adaletsizlik ve baskın güdüler olmak üzere altı nedene dayandırmaktadır.²⁵¹

Giacalone ve Rosenfeld ise sabotajın nedenlerini şu şekilde ifade etmektedir:²⁵²

- Kendini koruma güdüsü,
- İntikam,
- Misilleme düşüncesi,

²⁵¹ Maureen L. Ambrose, Mark A. Seabright ve Marshall Schminke, "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.89, No.1, (2002), ss.948-950.

²⁵² Giacalone ve Rosenfeld, s.373.

- Kendini şirketten veya patrondan koruma düşüncesi,
- İşini korumak,
- Ustabaşının veya şirketin sabotajı hak ettiği düşüncesi,
- Daha önce ustabaşı veya şirket tarafından incitilmiş olma,
- Kişinin canının yanmasına kimsenin engel olmaması,
- Hayal kırıklıklarının yaşanması ve
- Gülme veya eğlence amaçlı olarak.

Örgütlerde sabotajın genel olarak çalışanlar tarafından yapıldığına dair genel bir varsayım bulunmaktadır. Ancak işletmelerde sabotajın failleri; yöneticiler, işçiler, hissedarlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve işletme dışındaki ancak işletmedeki bireylerle veya işletmenin kendisiyle bağlantılı diğer kişiler ve/veya yabancılar olmak üzere farklı özneler olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁵³ Burada önemli olan sapma davranışının öznesinin niyeti ve davranışın sonucunun örgütü ve bireyleri etkilemesidir.

Ekipman sapmasına ilişkin bir diğer önemli davranış olan iş yerinde hırsızlık da örgütler açısından en yaygın ve ciddi sorunlardan biridir.²⁵⁴ Genel olarak hırsızlık ve sabotaj davranışlarına ilişkin nedenler, ekipman sapması kapsamında birbirine en çok benzeyen özelliklere sahiptir.

Klotz ve Buckley, sapma davranışlarının çeşitlerini ve günümüze doğru akışını; makineleri kırma, sabotaj, hırsızlık, örgütte misilleme davranışı, örgüte sosyal medya aracılığıyla zarar verme, zamandan çalma, iş yerinde üretim mekanizmalarından uzakta kalma, bireysel performansın kasten azaltılması, bireysel veya örgütsel hedeflerden vazgeçme ve sosyal, sanal ve siber kaytarma şeklinde açıklamıştır.²⁵⁵ İlgili açıklamada da ifade edildiği üzere sapma davranışlarında şiddetle ilişkili kapsamdan sosyal ve teknik içeriğe; kitlesellikten teknoloji odaklı bireyselliğe doğru bir dönüşüm söz konusudur.

Ekipman sapmasına ilişkin en riskli davranışlardan olan sabotajın etkilerin, önceden proaktif bir yaklaşımla en aza indirgeyecek önlemlerin alınması gerekmektedir.

²⁵³ Mahmut Özdevecioğlu ve M. Suat Aksoy, “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.6, Sayı.1, (2005), ss.100-101.

²⁵⁴ Jerald Greenberg, “Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.75, No.5, (1990), s.561.

²⁵⁵ Klotz ve Buckley, s.117.

Örgütler açısından kurumsallaşmanın da bir göstergesi olan sabotaja karşı alınacak bu önlemler şirket verimliliği ve iş güvenliği açısından da büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerde sabote etme davranışlarının olumsuz etkilerine karşı alınması gereken tedbirlerden bazılarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁵⁶

- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak,
- Sabotajın yaşanması halinde uygulanması gereken kuralları açıklayan bir prosedür geliştirmek,
- Yönetmel süreçleri daha adil, katılımcı ve etkin hale getirmek,
- İşe alma sürecinde adayların sabotaja eğilimlerini ölçen sorular geliştirmek ve uygulamak,
- Personeli güçlendirmek,
- Çalışanlara ve yöneticilere duyarlılık, öfke ve stres yönetimi gibi konularda eğitimler vermek,
- Çalışanlara var olan psikolojik sorunlarını çözebilmeleri adına rehberlik hizmeti sunmak,
- Profesyonel bir şekilde sorun çözme tekniklerini uygulamak ve sorunları müzakere etmek,
- Çalışma ortamının kalitesini artıracak uygulama ve etkinlikler geliştirmek,
- Örgüt içinde açık bir iletişim ortamı yaratmak,
- İş yüklerini, iş tanımlarına uygun ve dengeli bir biçimde dağıtmak,
- Sabotajın gerçekleşmesi ihtimaline karşı kurtarma faaliyetlerini planlamak ve
- Sabotajın gerçekleşmesi durumunda örgütün güvenlik birimlerini harekete geçirmek.

²⁵⁶ Özdevecioğlu ve Aksoy, ss.103-105.

3.2.6.1.2. Üretim Sapması

Üretim sapması, işletmelerde ekipman sapmasının dışındaki süreçlerde kendini göstermektedir ve işin yapılabilmesi adına yerine getirilmesi gereken asgari düzeydeki nitelik ve nicelik ile ilgili normları reddeden davranışları ifade etmektedir.²⁵⁷

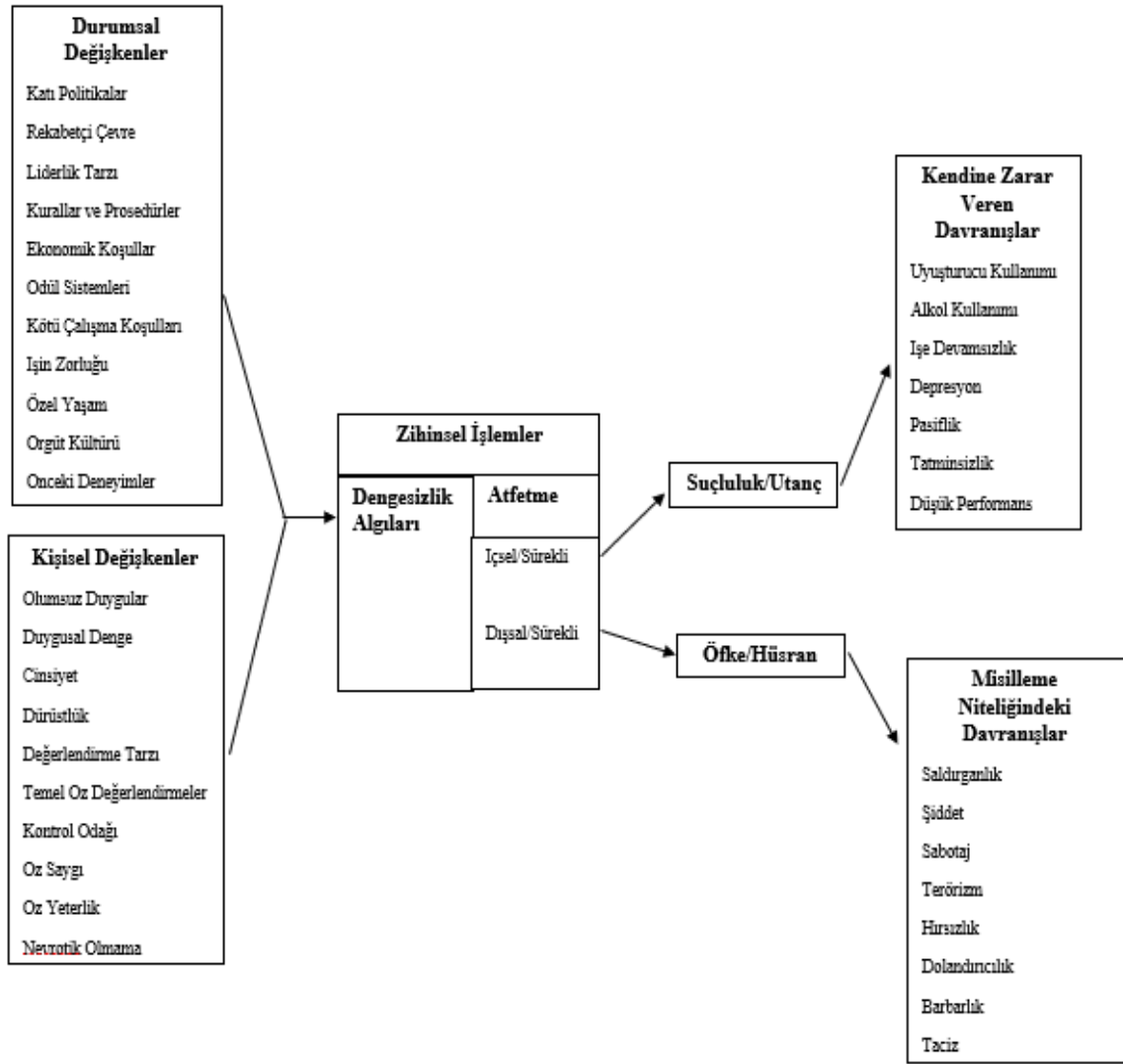
Örgütlerde ortaya çıkan sapma davranışlarının tümü, direkt ve/veya dolaylı olarak üretimi etkilemektedir. Çünkü sapmaların tümü, örgütü ve bireyleri etkilemektedir. İşletmelerin üretim süreçleri de bu durumdan payını almaktadır. Çünkü işletmelerde bu tip üretim sapmasına yol açan davranışların yaygınlaşması, üretim miktarını ve dolayısıyla da verimliliği düşürerek kurumsal performansın zarar görmesine neden olacaktır.²⁵⁸

Martinko ve arkadaşları; örgütün üretkenliğine karşıt olarak ortaya çıkan sapma davranışlarının oluşum sürecini Şekil 7’de ifade etmişlerdir:²⁵⁹

²⁵⁷ Hollinger ve Clark, “*Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance*”, ss.333-334.

²⁵⁸ Volkan Akçit, Esin Barutçu ve İbrahim Akşit, “Kurt Lewin’in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.23, Sayı.1, (2018), s.212.

²⁵⁹ Mark J. Martinko, Michael J. Gundlach ve Scott C. Douglas, “Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, No.1/2, (March/June 2002), s.43.



Şekil 7: Üretkenlik Karşıtı Davranışların Oluşum Süreci

Kaynak: Mark J. Martinko, Michael J. Gundlach ve Scott C. Douglas, “Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, No.1/2, (March/June 2002), s.43.

Sürekli olarak belirlenen çalışma süresini doldurmadan işten ayrılma, çok fazla sayıda ve uzun süreli dinlenme ve yemek molaları verme, işi yavaşlatma, performansı düşürme, örgüte ait kaynakların kullanımında gereken özeni göstermeyerek varlıkları ve kaynakları israf etme vb. şekillerde ortaya çıkan üretim sapmasına ilişkin davranışlar²⁶⁰,

²⁶⁰ Mahmut Demir ve Özkan Tütüncü, “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt.21, Sayı.1- Prof. Dr. Hasan Işın Dener Özel Sayısı, (Bahar 2010), s.66.

işlerin yapılışıyla ilişkilidir ve örgütlerin çalışanlarıyla etkileşimi anlamında önem taşımaktadır.

Spector ve arkadaşlarına göre ise üretim sapması; bilerek işi yanlış bir şekilde yapmak, işlerin bitirilmesi gerektiği durumlarda maksatlı olarak yavaş çalışmak ve talimatlara uymamak gibi davranışlardan oluşmaktadır.²⁶¹ Bununla birlikte örgütte üretim sapmasına yönelik davranışların ortaya çıkmasına engel olabilmek; bireysel anlamda etik ilkelere değer veren ve bu ilkeleri yaşamında uygulayan kişilerle çalışmak ve de örgütün çalışanlarına yüksek düzeyde ilgi göstermesi gibi yöntemlerle mümkündür.²⁶²

Örgütlerde ortaya çıkan ekipman sapmaları, işletmeye verdiği zarar açısından net ve belirgin bir şekilde gözlemlenebilir eylemliliği ifade ederken; üretim sapması daha gizli bir süreci ifade eder ve çalışanın eylemsizliği üzerinden oluşmaktadır.²⁶³ Aynı zamanda günümüzde en önemli üretim sapmalarından biri olan kaytarma da çeşitli şekillerde ve gizlilik boyutlarında iş yaşamında etkili olmaya devam etmektedir.

3.2.6.2. Bireyler Arası Sapma

Bireyler arası ilişkiler açısından yüksek öneme sahip olan kişisel çatışma/salgırganlık davranışı, çalışanlar arasındaki kişisel sorunların örgütün sorumluluğu altında bulunan faaliyetlere ve süreçlere yansımaları olarak ifade edilebilir. İş arkadaşını cinsel anlamda fiziksel ve/veya sözlü olarak taciz etme, sataşmalar, hırsızlık yapmak, iş güvenliğini ve çalışma arkadaşlarını tehlikeye atmak vb. riskli davranışları içerir.

Kişiler arası ilişkiler bağlamında ele alınan politik sapma ise bireyin çeşitli yollarla; kayırmacılık ve/veya ayrımcılık yapması, yalan söylemesi, dedikodu yapması, iş arkadaşlarıyla alay etmesi ve onlara iftirada bulunması, kişisel olarak yaşadığı sorunları bir çekişme yaratarak tatmin etmeye çalışma vb. türden davranışları ifade eder. Bu tür sapma davranışları, muhatabı olduğu çalışanların tümünde kaygı, korku, huzursuzluk,

²⁶¹ Paul E. Spector ve Diğerleri, "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.68, No.3, (2006), s.456.

²⁶² Dane K. Peterson, "Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate", **Journal of Business and Psychology**, Vol.17, No.1, (2002), s.58.

²⁶³ Klotz ve Buckley, s.122.

moral ve motivasyon eksikliği, ümitsizlik gibi ruhsal sorunların yaşanmasına neden olmaktadır.²⁶⁴

3.2.6.2.1. Kişisel Saldırganlık

Bireyler arası sapma boyutunda ortaya çıkan ve önem derecesi yüksek sapma davranışlarından biri olan saldırganlık ise kişiler arasında ortaya çıkan; tehdit etme, üstüne yürüme, vurma, itme, çekme, müstahcen konuşmalar yapma, dokunma vb. uygunsuz biçimde ortaya çıkan sözlü ve/veya fiziksel düşmanca tavır ve davranışları ifade eder.²⁶⁵ Örgütlerde olumsuz davranışlara ilişkin araştırmalarda ilk kavramsallaştırmalardan biri olan iş yeri saldırganlık davranışları;²⁶⁶ eski veya mevcut iş arkadaşlarına yahut işverenlere zarar verme amacıyla gerçekleştirilen açık veya gizli eylemleri ifade eder.²⁶⁷ Bu anlamda saldırgan davranışlar, işletmelerde farklı şekillerde ve aktif ve/veya pasif biçimde ortaya çıkabilir.

Özdevecioğlu ve Aksoy’a göre örgütlerdeki saldırgan davranışlar; örgüt içi sosyal etkileşim, çevresel ve ortamsal koşullar, bireyin kişilik özellikleri gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır.²⁶⁸ Saldırgan davranışın ortaya çıkması bireyin içsel süreçleriyle yakından ilişkili olduğundan dolayı saldırgan davranışların oluşumu sürecinde; hangi faktörlerin ve ne derecede etkili olduklarının tespit edilmesi zor, önemli ve ciddi bir durumdur.

Bazı durumlarda örgüte ait farklı birimlerde ve hatta birim ile örgüt arasında bile yaklaşım biçimleri farklılıklar gösterebilir. Örneğin; bir departmandaki norm ve kurallar, iş birliği ve katılımcılığı teşvik ederken herhangi başka bir birim veya örgütün geneli

²⁶⁴ Demir ve Tütüncü, s.66.

²⁶⁵ Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargöz (Ed.), **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2013, s.200.

²⁶⁶ H. Şebnem Seçer ve Barış Seçer, “Örgütlerde Üretkenlik Karşısı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi”, **TİSK AKADEMİ**, Cilt.2, Sayı.4, (Eylül 2007/2), s.148.

²⁶⁷ Theresa J. Brown ve Kenneth E. Sumner, “Perceptions and Punishments of Workplace Aggression: The Role of Aggression Content, Context, and Perceiver Variables”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.36, No.10, (2006), s.2511.

²⁶⁸ Özdevecioğlu ve Aksoy, s.97.

rekabetçi ve saldırgan davranışları destekleyebilir.²⁶⁹ Bu durumu etkileyen önemli faktörlerden biri de örgütün iş yapış biçimi ve kültürüdür.

Araştırmalara göre cinsiyet boyutunda erkekler kadınlara göre daha saldırgan tavırlar içerisine girebilmektedirler.²⁷⁰ Bu durumu açıklamak; biyolojik, sosyal, fizyolojik ve psikolojik anlamda birçok kanıta muhtaç olmakla beraber, gerçekliğini korumaya ve sürdürmeye devam etmektedir. Saldırgan davranışların açık ve net bir şekilde olanlarını tespit etmek mümkünken, örtük biçimde gerçekleşenlerini belirleyebilmek zaman içerisinde olası görünmektedir. Özellikle psikolojik ve ekonomik şiddet açısından da bu durumun değerlendirilmesi gerekmektedir.

İş yaşamında saldırgan davranışların fiziksel olmaktan çok psikolojik ve dolaylı yöntemlerle uygulandığını söylemek, günümüz işletmeleri açısından daha yerinde olacaktır. Çünkü fiziksel saldırganlık yasalar açısından sorun oluşturduğundan, çalışanların fiziksel saldırılar yerine tespit edilmesi daha güç olan psikolojik ve sosyal yöntemlerle ilişkili saldırgan davranışları sergilemesi söz konusudur.

Örgütlerdeki saldırganlığın, adaletsiz uygulamalara tepki göstermek veya diğer bireylere zarar vermek gibi protesto nitelikli üretim karşıtı davranışlar olarak ifade edilmesi de mümkündür.²⁷¹ Bireyin örgütten ve/veya diğer bireylerden zarar gördüğüne dair inancı, saldırgan davranışların önemli tetikleyicilerindendir.

Örgütlerde saldırgan davranışların oluşumunu azaltabilmek ve örgütü bu davranışların zararlarından koruyabilmek adına en azından yönetsel düzeyde yapılması gereken işlemlerden bazıları şu şekilde açıklanmaktadır:²⁷²

- Örgütte çalışanlarla ilgili süreçlerde liyakat sistemine dayalı bir yönetim yapısı oluşturulmalıdır,

²⁶⁹ Gretchen M. Spreitzer ve Scott Sonenshein, "Toward the Construct Definition of Positive Deviance", **American Behavioral Scientist**, Vol.47, No.6, (February 2004), s.834.

²⁷⁰ Martinko, Gundlach ve Douglas, s.44.

²⁷¹ E. Kevin Kelloway ve Diğerleri, "Counterproductive Work Behavior as Protest", **Human Resource Management Review**, Vol.20, No.1, (2010), s.22.

²⁷² Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.21, (Temmuz-Aralık 2003), s.92.

- Kayırmacı uygulamaların örgütte yer bulmasına engel olunmalı ve tüm çalışanlara sosyal ve psikolojik anlamda dengeli ve mümkün olduğunca eşit davranılmalı,
- Katılımcı bir yönetim anlayışı tercih edilmeli ve çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini ifade edebilme olanağı sağlanmalı,
- Yöneticiler; ön yargıdan uzak, etik ve tutarlı davranışlar sergilemekle beraber bu bakış açılarını çalışanlara hissettirmeli ve şeffaf bir şekilde açıklamalıdır,
- Çalışanlara, alınan kararlara itiraz etme hakkı tanınmalı ve gerektiğinde ilgili düzeltmeler yapılarak, bireylerin süreçlere ilişkin olumlu katkıları ödüllendirilmelidir ve
- Örgüt yöneticilerinin, kararlarında adil davranıp/davranmama durumlarını değerlendiren bir sistem kurularak, bireylerin örgüte ilişkin adalet algılarının belli aralıklarla ölçümlenmesi ve gerekli değişimlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Saldırgan davranışlar, örgütler açısından stres kaynakları ve çalışanların psikolojik durumları arasındaki etkileşimin de bir sonucudur. Bu sebeple bireyin ruhsal dengesi, durumsal koşullar, çevreyle ilgili ve örgütsel faktörler bu tür saldırgan davranışlar konusunda etkili olmaktadır. Bu hususta örgütler açısından kamuoyuna yönelik sorumluluk anlamında en önemli görevlerden biri, özellikle seçme ve işe alma süreçlerinde bireylerin; eğitim, kıdem, entelektüel birikim vb. özelliklerine dikkat edildiği kadar kişisel özelliklerine ve örgütün çalışma koşullarına uyum sağlayabilme yeteneklerine, stresle başa çıkabilme derecelerine ve sosyal ilişkilerdeki becerilerine göre çeşitli yöntemlerle değerlendirilmeleridir.

3.2.6.2.2. Politik Sapma

Çalışanların; müşteriler, tedarikçiler, iş arkadaşları vb. örgütün diğer paydaşlarına yönelik, müşteriler arasında fiyat farklılığı uygulama, dedikodu yapma, şirket sırlarını ifşa etme vb. zarar verme amacı taşıyan politik sapma davranışları; kayırmacı uygulamaları içermesi, tutarsız ve sürdürülebilir olmayan hizmet kalitesi, memnuniyetsizlik ve adaletsizlik gibi algılara neden olması bağlamında işletmelere ciddi

maliyetler yaratmaktadır.²⁷³ Tüm bu sapma davranışlarının dışında politik olarak sapma gösteren bireyin, sahip olduğu gücü bu süreçte kullanması durumu, örgüt ve diğer bireyler açısından olumsuz süreçlerin deneyimlenmesine neden olabilir. Yani politik sapma gösteren bireyin, örgüte yönelik; günümüz sosyal ağlarından yeni teknoloji ekipmanlarının kullanımına kadar birçok alanda olumsuz etki göstermesi mümkündür. Burada yeni teknolojiler üzerindeki ekipman saptasından ziyade, kullanım sürecinde bilgi saklama veya entelektüel sermaye unsurlarını rakiplerle paylaşma vs. gibi politik sapma davranışlarının ekipman saptasıyla ilişkili yönlerinden bahsedilmektedir.

Bireylerin çıkar odaklı önceliklerine yönelik davranışları olarak açıklanan Makavelist davranışlar da bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkan sapma davranışlarından biri olarak ifade edilmektedir.²⁷⁴ Kişilerin, iş yaşamındaki davranışlarının olumsuz örneklerinden olan “Makavelist davranışlar, politik yetinin karanlık tarafını da ifade etmektedir.” Yani gizli ve bireysel çıkarları ön planda tutan bu yaklaşım, kişinin etik değerleriyle de ilişkili bir süreci açıklamaktadır. Her ne kadar Makavelist davranışların, diğer çalışanların kendilerinin bulunduğu konumu belirlemelerine yarayan etkileri söz konusu olsa da²⁷⁵ bu tür politik davranışların durumsal koşullar eşliğinde olumlu veya olumsuz farklı sonuçlar doğurabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü politik davranışların temelinde var olan politik niyetin ve/veya amaçların niteliği, davranışsal sürecin hangi yönde seyredeceğine dair temel belirleyicilerdendir.

Sapma davranışlarına ilişkin geçişkenlik ve birliktelik durumları da söz konusudur. Bazı sapma davranışları bir diğerine dönüşebilir. Örneğin; tedbiri alınmadığı durumlarda dedikodu ve kaba davranışlar sergileme durumlarının, zamanla saldırganlığa dönüşmesi muhtemeldir.²⁷⁶

²⁷³ Barrie E. Litzky, Kimberly A. Eddleston ve Deborah L. Kidder, “The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors”, **Academy of Management Perspectives**, Vol.20, No.1, (2006), s.92.

²⁷⁴ Steven H. Appelbaum, Giulio David Iaconi ve Albert Matousek, “Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, Vol.7, No.5, (2007), s.592.

²⁷⁵ Richard P. Calhoon, “Niccolo Machiavelli and the Twentieth Century Administrator”, **The Academy of Management Journal**, Vol.12, No.2, (1969), s.212.

²⁷⁶ Kirel ve Ağlargoç (Ed.), s.200.

Bireylerin gösterdikleri politik sapma davranışlarının düzeyi ve örgüt açısından olumlu veya olumsuz hangi tür çıktılarına neden olduğu çalışma açısından önemlidir.

3.3. Örgütsel Sapmanın Sonuçları

Önceki araştırmalar kapsamında antisosyal davranış, kötü davranış, saldırganlık, şiddet, sapkınlık, işlevsiz davranış, istismar gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan örgütsel sapmanın²⁷⁷ olumsuz etkileri, bireyler, örgütler ve ekonomik sistemler açısından ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Bu anlamda rakiplerine göre nispeten daha istikrarlı örgütlerin, sapma davranışları üzerinde daha hızlı ve ağır yaptırımlar uygulamaya eğilimli olmaları²⁷⁸ doğal karşılanmalıdır. Çünkü örgütler bu tür davranışların yol açtığı maddi ve manevi kayıpların bilincinde olmak zorundadır. Ayrıca rekabet sürecinde bu tür sapma davranışlarının örgütler arası çatışma alanlarında kullanılabileceği ihtimali de göz önünde bulundurulmalıdır.

Rekabet algısının tüm sınırları aştığı günümüz iş yaşamında, şirketlerin, rakiplerini etik dışı davranış ve faaliyetlerle zarara uğratma düşüncesi de sapma davranışlarının incelenmesi zorunluluğunun farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. Günümüzde şirketler arasındaki rekabetin, yarışma algısından ziyade çok boyutlu bir ekonomik savaşa dönüştüğü gerçeği bu durumu net bir şekilde açıklamaktadır.

Sapma davranışının çok boyutlu olarak ortaya çıkması, olgunun kestirimini ve kapsamının belirlenmesini zorlaştırmaktadır. İşe bağlılığın ve iş tatmininin azalması, personel devamsızlık ve devir oranlarının artışı, verimsizlik, kayırmacılık uygulamalarının artışı, işe yabancılaşma, tükenme, örgüte güvenin azalması, örgütsel adaletin sarsılması, atıl kapasitenin artışı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesi, etik dışı davranışlar, bireysel ve kurumsal performansın düşmesi, birey ve/veya grup düzeyinde kaytarma davranışlarının ortaya çıkması, direkt ve dolaylı olarak maliyet artışları, iş yerinde suç işlenmesi gibi önemli örgütsel problemler, sapma davranışlarının artışıyla yakından ilişkilidir. Sapma davranışları ek olarak stresle ilgili sorunların yaşanmasına, kurumsal itibarın zarar görmesine ve hatta müşteri kaybına bile

²⁷⁷ Griffin ve P. Lopez, s.989.

²⁷⁸ Peterson, s.57.

yol açabilmektedir.²⁷⁹ Bazı durumlarda örgütsel hiyerarşinin ast-üst ilişkileri bağlamında zarar görmesi de yine sapma davranışlarının sonuçlarından biridir.

Örgütsel sapma davranışı sadece sosyal içerikli sorunlara neden olmamaktadır. Sapma davranışlarının örgütler açısından olumsuz sonuçlarından biri de finansal kayıplardır ve bu finansal kayıplar; sermaye kaybı, donanımların sabotaj yoluyla zarar görmesi nedeniyle yapılan ödemeler, ekipmanlarda oluşan hasarların giderilmesi için ödenen yenileme, tamir, bakım masrafları ve verimliliğin düşmesine bağlı olarak ortaya çıkan direkt ve/veya dolaylı ekonomik kayıplar şeklinde açıklanmaktadır.²⁸⁰ Bu kayıplardan daha da önemlisi günümüzde örgütsel performans ve kazanımların temel belirleyicilerinden olan “entelektüel sermaye, teknoloji ve bilgi” kavramlarıdır. Bilgi ve teknolojinin sapma davranışlarının türünü ve şiddetini artırdığı ortadadır. Özellikle sanal ortamda ve geleceğin üretim araçlarının oluşumunda rol oynayan bu önemli iki faktör, entelektüel sermaye ile kendilerine yaratıcı ve insan kaynaklı artı değer sağlama sürecine girmiş konumdadır. Bu anlamda özellikle sapma davranışlarının örgütün bu tür değerlerine yönelmesi durumu çok daha yıkıcı bir anlam taşıyabilir.

Sapma davranışlarının zararlarını en aza indirebilmek adına şirket paydaşlarının tümüne değişen oranlarda görevler düşmektedir. Bu anlamda sapma davranışlarının olumsuz etkilerinin, örgüt adına karar vericilerin bakış açılarına ve analitik becerilerine de bağlı olarak:

- Örgütteki sapma davranışlarının net bir şekilde tespit edilebilmesi ve bu davranışların olumsuz sonuçlarına yönelik tedbir alabilmesi adına bir güvenlik vanası işlevi görmek,
- Grup üyelerini müşterek kazanımlar konusunda uyarma anlamında belirleyici olmak,
- Örgüt içindeki grupların kişiler arası sapma davranışlarına karşı grup içi dayanışmalarını ve bağlılıklarını artırmak,

²⁷⁹ Mithilesh Mishra ve ShriRam Pandey, “A Theoretical Model on the Determinants of Workplace Deviance among Employees in the Public Service Organizations of India”, **International Journal of Business Behavior**, Vol.2, No.3, (October 2014), s.1324.

²⁸⁰ Patrick D. Dunlop ve Kibeom Lee, “Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No.1, (2004), s.69.

- Sapma davranışlarının örgütte neden olacağı yapıcı ve yıkıcı sapmalar konusunda; bu tür davranışların örgüt açısından güçlü-zayıf yönlerin tespiti, fırsat-tehdit unsurlarının daha etkin yönetilebilmesi ve değerlendirebilmesi için uyarı mesajları verme gibi örgütün faaliyetleri açısından olumlu dönütleri de ortaya çıkabilir.²⁸¹

Bu olumlu dönütleri ifade eden bir yaklaşımla Mainemelis; yaratıcı sapma davranışlarının; örgütlerde radikal yeni fikirlerin teşvik edilmesinde ve uygulanmasında ve örgütlerde ortaya çıkan belirsizlikleri aşmada esnek bir bakış açısı geliştirerek kolaylık sağladığını ileri sürmektedir.²⁸²

Bu anlamda olumlu sapma davranışları, erdemli ve onurlu niyetlere ve eylemlere bağlı olarak ortaya çıkan; örgütsel vatandaşlık, kurumsal sosyal sorumluluk, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi süreçlere katkıda bulunan etik davranışsal eğilimlerle ilişkilidir.²⁸³

Örgütlerin rekabet avantajı yaratabilmeleri açısından fırsata dönüştürülebilme anlamında önemli olan, sapmanın negatif etkileriyle ilgili öğrenme süreçlerinin pozitif çıktılara dönüştürülmesi olacaktır. Örneğin, işkoliklik bir anlamda sapma davranışıdır ancak bu davranışın örgütler ve bireyler açısından sonuçlarının olumlu veya olumsuz şekilde değerlendirilmesi durumsal koşullara da bağlıdır. Yine aynı şekilde, bilgi saklama ve kaytarma vb. güncel sapma davranışları da örgütler açısından kritik sapma davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji ve bilgi kavramlarının entelektüel sermaye ile ilişkilendirildiği yeni iş yapış biçimlerinde ve şirketlerde bu tür güncel sapma davranışlarının sonuçlarının, örgütsel faaliyetlere etkisi açısından derinlemesine incelenmesi gerekmektedir.

²⁸¹ Robinson ve Bennett, s.567.

²⁸² Charalampos Mainemelis, "Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas", **Academy of Management Review**, Vol.35, No.4, (2010), s.560.

²⁸³ Muafi, "Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior", **International Journal of Innovation, Management and Technology**, Vol.2, No.2, (April 2011), s.124.

IV. BÖLÜM

4. POLİTİK YETİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MERİTOKRASİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Nietzsche; yaşamın ilerlemesini sağlayan, kültür ve toplumların doğmasına ve ölmesine neden olan, insanoğlunun tüm birikimlerini, her türlü davranışını ve üretimini belirleyen unsurun “güç” olduğunu savunmuştur.²⁸⁴

Bireylerin, toplumsal yaşamdaki gücün merkezine yönelimine dair profilini betimleyen “siyasal insan”, etkileşim halinde olduğu “ekonomik insan”dan esinlenerek sahip olduğu maddi kazanımları veya zenginliği mümkün olan en yüksek seviyeye ulaştırma amacı taşımaktadır.²⁸⁵ Politik davranışların çeşitlenmesine tanıklık ettiğimiz günümüzde bu davranış profili nicelik ve nitelik açısından gelişim göstermektedir.

İş yaşamının sosyal ve ekonomik koşullar açısından dönüşümü, bireylerin örgütlerde sergiledikleri davranışların da birtakım değişiklikler göstermesine neden olmuştur. Çalışanların örgütlerden beklentileri farklılaşmış ve çeşitlenmiştir. Değişen ve çeşitlenen çalışan profili, örgütlerde gücün merkezine yakın tavır sergileme ihtiyacı hisseden bir yapıya kavuşmuştur. Çünkü iş yaşamında yaşanan teknoloji, bilgi, entelektüel birikim ve sınırların yok edilmesi odaklı dönüşümler rekabetin sadece örgütler arasında değil, bireyler arasında da artmasına neden olmuştur. Buna bağlı olarak bir statü, güç veya konumu elde etmek kadar, onu sürdürülebilir kılmak da bireyler açısından büyük önem kazanmıştır.

Politik yeti, bireylerin sahip olduğu genel bir sosyal beceri olarak belirtilse de en büyük kazanımlarını iş yaşamında sağlamaktadır. Çünkü bazen teknik anlamdaki yetkinlikler veya kıdem gibi faktörler, bireylerin terfi ettirilmesinde, yüksek ücret almasında veya yönetsel düzeyde beklediği oranda takdir görmesi için yeterli olamamaktadır. Politik yetisi gelişmiş bireyler, iş yaşamının profesyonellik dengesi içerisinde örgüt yaşamının kurallarını, değerlerini ve geleceğe yönelik beklentilerini

²⁸⁴ Ayşem Çalışkur, “Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, (2016), s.37.

²⁸⁵ Ted C. Lewellen, **Siyasal Antropoloji**, A. Erkan Koca (çev.), Ankara: Birleşik Yayınevi, 2011, s.128.

önceden analiz edip bu durumu diğer bireyleri ve örgütü kolayca etkisi altına alabileceği süreçlere dönüştürme konusunda yeteneklidirler.

Örgütler bu tür politik yetiye sahip bireylere, halkla ilişkiler ve dış paydaşlarla ilişkilerin yönetimi sürecinde aktif olarak ihtiyaç duymakla birlikte, bu yeteneğin örgüt içinde belli konumlara gelinmesi yoluyla bireysel bir güce dönüşmesi beklenir. Bu gücün doğru ve örgüte fayda sağlayacak şekilde kullanılması gerekmektedir, en azından örgütsel beklenti bu şekildedir. Politik yetinin temelini oluşturan sosyal beceriklilik, içtenlik, network yeteneği ve kişiler arası etki gibi yetkinlikler, örgütün amaçları doğrultusunda önemli bir kazanıma dönüşebileceği gibi politik yetiye dayalı gücün, örgütsel sapma türlerinden politik sapmaya dönüşmesi gibi bir durumda ise işletmelerin çok ciddi zarara uğramaları durumu da söz konusu olabilir. Bu sebeple politik yetinin, kendi kendini zararlı hale getirmesine, örgütsel ve bireysel sonuçları açısından izin verilmemeli yani politik yetinin yönlendirilmesinde gücün bireysellik düzeyinin denetlenmesi gerekmektedir.

Politik davranışlar genellikle belirsiz ve gizli faaliyetler bütünü olarak açıklanmaktadır.²⁸⁶ Bu bağlamda politik davranışların sonuçlarını belirlemek ve değerlendirmek ciddi bir analitik süreci gerektirmektedir. Ayrıca bu belirsizlik ve gizlilik süreci, krizin fırsata dönüştüğü durumlarda etkin bir rol oynayabilir ancak bireyin niyeti, bu tür davranışların temel belirleyicisidir. Örgütlerde stres, liderlik, izlenim yönetimi, takım çalışması, performans vb. alanlarda etkili olduğu düşünülen politik yetinin kurum kültürü tarafından desteklenme düzeyi de bu tür davranışların gelişmesinde oldukça önemlidir. Çünkü örgütün kültürü ve değerleri gereği; bireylerin gerçekleştirmesi beklenen davranışlar vardır ve bu beklentilerin karşılanmaması gibi durumlarda çoğunlukla çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğar. Bu anlamda beklenen sosyal yetkinliklerin de karşılanması gerekmektedir.

Çalışmada politik yetinin bu tür olumsuz sonuçlarını önceden kestirerek etkisiz hale getirebilmek ve politik davranışların olumlu çıktılarını örgüt ve birey bağlamında katkı sağlayan sosyal kazanımlara dönüştürebilmek için meritokratik yönetim anlayışının

²⁸⁶ Eran Vigoda, "Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, No.5, (2002), s.574.

örgütlerde egemen olması gerektiği ifade edilmektedir. Çünkü mediokratik yani ortalama insanların birtakım koruyucu faktörler nedeniyle örgütlerde sahip oldukları konumlara, liyakat ilkesine dayanmayan bir şekilde atanmaları ve bu işlerden uzaklaştırılmamalarını ifade eden anlayış, günümüz işletmelerinin kronik problemlerinden biri haline gelmiştir. Bu sorun sadece kamu kurumlarında değil, özel sektörde de karşımıza çıkmaktadır. Özellikle de sosyal çevre ve kayırmacı uygulamalar aracılığıyla sahip olunan konum ve görevler, kurumsallık anlayışının da dışında bir pratiği ifade etmektedir.

Politik sapma davranışı; kayırmacılık uygulamaları, meritokratik yönetim anlayışının gerekliliği ve politik yetinin olumsuz sonuçlarının hangi sapma davranışlarına dönüşebileceği gibi konularda da fikir vermektedir.

Politik yeti ve liyakat sisteminin (meritokrasi), örgütsel sapma davranışlarıyla ilişkilendirilmesi de tam bu noktada yapılmaktadır. Kaytarma, kayırmacılık vb. davranışların günümüzde teknoloji, bilgi ve sosyal etkileşimlerden destek alarak örtük bir yapıya kavuşması da liyakat sisteminin gerekliliğine atıfta bulunurken aynı zamanda örgütsel sapma davranışları ile meritokrasi anlayışı arasındaki ilişkiye dair ihtiyacı da ortaya koymaktadır.

Politik sapma davranışlarından biri olarak ifade edilebilecek olan kaytarma ve kayırmacılığın kesiştiği noktalardan biri olan mediokrasi de yine günümüz örgütlerinin, liyakat sistemine veya anlayışına duyduğu ihtiyacı gözler önüne sermektedir. Akrabalık, yakınlık, aynı ideolojik görüşe sahip olma, cinsiyet vb. faktörler aracılığıyla sağlanan kayırmacılık uygulamaları politik davranış boyutu içerirken aynı zamanda liyakat mantığı ve etik değerlerin dışında bir anlam taşımaktadır. Ek olarak bu tür uygulamalar birer örgütsel sapma davranışı olarak tanımlanabilir.

Sapma davranışlarının temelinde örgütsel ve bireysel düzeyde bir liyakat sorunu aramak da bu araştırmanın temel amaçlarından biridir. Ludizm ve Çartizm gibi ekipmana yönelik saldırılarla tarihsel temeli ifade edilen örgütsel sapma davranışları, Robinson ve Bennett'in son şekline getirdikleri yaklaşımla; ekipmana veya üretime yönelik, kişiler arası saldırganlık veya politik olarak çeşitli tür ve boyutlarda örgütsel ve bireysel sonuçlara sahiptir. Bu anlamda liyakat kavramının sosyal ve psikolojik boyutlarda

geliştirilmesiyle ortaya çıkacak olan geniş tabanlı yetkinlikler, sapma davranışlarının olumsuz yönlerinin engellenmesinde katkı sunacaktır.

Sapma davranışı sadece olumsuz bir anlama sahip değildir, her şeyden önce sosyal etkileşimin olumsuz olarak nitelendirdiği davranış kalıplarına yönelik bireyler ve örgütler tarafından farkındalığın artırılmasına yapısal katkıda bulunur. Ayrıca bahsedilen yaklaşımların dışında günümüzde sapma davranışlarının olumlu türleri de araştırmalara konu olmaktadır. Çünkü rekabet ve ekonomik koşullar, yaratıcı ve sürdürülebilir olmayı gerektirdikçe geleneksel üretim yerini, farklılaşma ve yenilikçi olmaya dayalı bir anlayışa bırakmaktadır. Bu bağlamda pozitif sapma davranışları neredeyse örgütler için bir entelektüel sermaye unsuru olarak algılanmakta ve bu tür davranışlar, inovasyon süreçlerinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama amacına katkı sunacak biçimde yönetilmek istenmektedir. Ancak araştırmada örgütsel sapma davranışının olumsuz boyutu ele alınmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında; politik yeti, meritokrasi ve örgütsel sapma kavramlarına ilişkin bu araştırma, iş yaşamına gerekli ve farklı bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

Bu bölümde; ilgili araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler, evren ve örneklem seçimi, veri toplama süreci ve bu süreçte kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik analizleri, bulguların yorumlanması hakkında bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz iş yaşamının merkezinde bulunan rekabet olgusu, örgütler için olduğu kadar bireyler için de geçerli bir kavram haline gelmiştir. Bireyler arası rekabet, örgüte katkı sağladığı gibi olumsuz çıktılara da yol açabilmektedir. Bu rekabet sürecinde ön plana çıkan ve çalışma yaşamında bireylerin en önemli özelliklerinden biri haline gelen politik yeti; bireylerin, diğer bireyleri ve örgütün güç dengelerini etkilemeye yönelik potansiyelini ifade eder.

Bu yeti, örgütlerde olumlu sonuçlar doğurabildiği gibi bireyin niyetine bağlı olarak olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Çünkü bireylerin karar verme süreçlerinde olay ve durumların sunum biçimi; karar vericilerin farklı tutum ve çözümlere

yönelmelerine neden olabilir.²⁸⁷ Bireylerin karar verme süreçlerinde ve koşulların sunumunda da bireylerin politik yetileri önem kazanmaktadır çünkü bu yeti bireylerin örgütlerdeki karar süreçlerini etkilemektedir.

Meritokrasi ise liyakat temelli yönetim anlayışını ifade etmekle beraber, işletmelerde adalet ve motivasyon gibi kavramların geçerliliği açısından büyük bir önem taşımaktadır. Örgütlerde liyakat temelli yönetim anlayışının politika bazında ortaya çıkması ve örgütsel süreçlerin tümünde dikkate alınması, olumsuz çıktıların önüne geçmek adına kritik bir tercih olarak ifade edilmektedir. Bu olumsuz çıktılarından biri de (bu çalışmada sadece olumsuz yönleriyle ele alınan) örgütsel sapma davranışlarıdır.

Örgütlerde ortaya çıkan ve olumsuz çıktılarla ilişkilendirilen önemli konulardan biri olan örgütsel sapma davranışları genelde; örgütün kültürel yapısı, ortak normları ve politikaları dışında davranma hâlini ifade etmekle beraber aslında pozitif çıktılarla da ilişkili olabilmektedir.

Politik yeti düzeyi arttıkça, bireylerin işletme içindeki bazı kararlar üzerindeki etkileri ve koşulları kendi lehlerine göre oluşturabilme ve/veya dönüştürebilme becerileri artmaktadır. Politik yetinin etkisiyle ortaya çıkabilecek bazı davranış kalıpları aynı zamanda sapma davranışlarıyla ilişkili sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle de politik yetisi gelişmiş bir bireyin örgütteki amaçlarıyla, örgütün genel amaçlarının çatışması durumunda bu gücün olumsuz sonuçlar doğurabileceği durumlarla karşılaşabilmektedir.

Bu noktada politik yetinin örgütlerdeki sapma davranışları üzerindeki etkisinde meritokrasi anlayışının düzenleyici rolünün araştırılması, çalışmanın temel amacıdır. Alan yazın incelendiğinde daha önce bu kavramları birlikte inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın en önemli katkılarından biri bu durumdur. Ulusal yazında çok az çalışılmış olan politik yeti ve meritokrasi kavramlarının sonraki araştırmalarda incelenmesine katkı sunması anlamında da bu çalışma önemli bir misyon üstlenmektedir. Ayrıca çalışma; örgütsel sapma davranışlarının ortaya çıkmasında kamu sektörü ve özel

²⁸⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.59.

sektör ayrımının yarattığı farklılığın belirlenmesinde, liyakat kavramının önemini ortaya koymayı amaçlaması açısından da özgün bir nitelik taşımaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemine ilişkin; ana kütle (evren) ve örneklem, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik analizleri, araştırmanın modeli ve hipotezleri hakkında bilgiler verilmektedir.

4.2.1. Evren ve Örneklem

Evren; yapılan araştırmanın sonuçlarının genellenmek istendiği elemanların tamamını ifade eden ve araştırma kapsamında ulaşılması çok güç ve hatta çoğu zaman imkansız olan bir bütündür.²⁸⁸ Araştırmanın evrenini; 2019 yılında İstanbul ilinde kamu sektörü ve özel sektörde, hâlihazırda kısmi veya tam zamanlı veyahut da stajyer olarak çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde çeşitli sınırlılıklardan dolayı evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için örneklem seçimi yapılmıştır.

Örneklem ise evreni nicelik ve nitelik açısından temsil kabiliyetine sahip olan kitledir.²⁸⁹ Veri toplama sürecinde ise olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit rastlantısal örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir yani tüm bireylerin seçilme olasılıkları aynıdır ve bir bireyin tercihi diğer bireylerin seçimini etkilememektedir dolayısıyla da araştırma sürecinde titizlikle uygulanan basit rastlantısal örnekleme yöntemiyle elde edilen sonuçların, çalışma evrenini temsil kabiliyeti yüksektir.²⁹⁰

Bilinmeyen ve ayrışık bir yapıya sahip olan evren için; %95 güven aralığında ve %5 örnekleme hatası ile t değeri 1,96'dır.²⁹¹ İhtiyaç duyulan örneklem büyüklüğü

²⁸⁸ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 30. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2016, s.147.

²⁸⁹ Veysel Sönmez ve Fusun G. Alacapınar, **Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 3. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2014, s.283.

²⁹⁰ Şener Büyüköztürk ve Diğerleri, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 21. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2016, s.85.

²⁹¹ Mustafa Ş. Şenocak, **Biyoistatistik ve Araştırma Yöntembilimi**, 1. Baskı, İstanbul: İstanbul Tıp Kitabevi, 2014, s.272.

$n \geq (t^2 * p * q) / d^2$ formülüne göre²⁹² en az; 385 ($384,16 = 1,96^2 * 0,5 * 0,5 / 0,05^2$) olarak belirlenmiştir.

Veri toplamak için oluşturulan 500 adet anket formu, araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme ile katılımcılara ulaştırılmış ve katılımcıların formları doldurmaları talep edilmiştir. Anketlere 441 katılımcı dönüş yapmıştır. 29 adet anket formu eksik veri girişi nedeniyle işleme alınamamış ve kalan 412 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Bu bağlamda değerlendirmeye alınan anket formu sayısı istatistiksel analiz yapabilmek için yeterli görülmüştür.

4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamındaki sınırlılıklar ise şu başlıklardan oluşmaktadır:

1. Araştırmanın; teorik çerçeve açısından ulaşılabilen ulusal ve uluslararası kaynaklarla sınırlıdır,
2. Araştırmanın sadece İstanbul ili sınırları içerisinde 2019 yılının Şubat ve Mart aylarında kısmi veya tam zamanlı ve stajyer olarak çalışmakta olan katılımcıları kapsamaktadır,
3. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminin tercih edilmesi ve anket formuna verilen yanıtlar, örneklem içinde yer alan katılımcıların görüşleriyle sınırlıdır,
4. Araştırmada örgütsel sapma davranışları olumsuz yönleriyle ele alınmaktadır. Pozitif sapma davranışları araştırmanın kapsamı dışındadır.

4.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Formda; çalışanların demografik özelliklerini, politik yetilerini, meritokrasi algılarını ve örgütsel sapma davranışlarına ilişkin niteliklerini ölçmeye yönelik toplam 60 adet soru bulunmaktadır.

²⁹² Kadir Sümbüloğlu ve Vildan Sümbüloğlu, **Biyoistatistik**, 16. Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 2014, s.265.

Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 8 soru (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süresi, meslekte toplam çalışma süresi, istihdam edilme türü, çalışılan kurumun kamu sektöründe veya özel sektörde oluşu) bulunmaktadır. Ankete katılan bireylerden, her bir demografik özellik için kendileri açısından uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde “*Politik Yeti Ölçeği*” bulunmaktadır. İlgili ölçek, katılımcıların diğer bireylerin karar süreçleri üzerindeki etkisine ve gücü elde edebilme potansiyeline yönelik algılarını ölçmektedir. Politik yeti ölçeğinin orijinali, Ferris, Treadway ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir ve sosyal beceriklilik, kişiler arası etki, ilişki ağı kurma yeteneği ve içtenlik olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.²⁹³ İlgili ölçek, Atay tarafından; politik yeti envanterinin kültürel faktörlerle ilişkisi de göz önüne alınarak²⁹⁴, Türkçe güvenirlik ve geçerlik analizleriyle güncellenmiştir.²⁹⁵ Toplam 18 ifade ve 4 faktörden oluşan bu ölçeğin, alt boyutlarına ilişkin ayırım ise şu şekildedir:²⁹⁶

- 5, 7, 16, 17 ve 18 numaralı ifadeler sosyal beceriklilik alt boyutuna,
- 2, 3, 4 ve 12 numaralı ifadeler kişiler arası etki alt boyutuna,
- 1, 6, 9, 10, 11 ve 15 numaralı ifadeler network yeteneği alt boyutuna ve
- 8, 13 ve 14 numaralı ifadeler ise içtenlik alt boyutuna aittir.

Anket formunun üçüncü bölümünde “*Meritokrasi Ölçeği*” bulunmaktadır. Orijinal ölçek, bireylerin adalet ve liyakat ilkelerine yönelik algılarını ve tercihlerini ölçmeye çalışan “*Liyakat İlke Ölçeği Tercihleri*”dir.²⁹⁷ Araştırmada, örgütlerde liyakate dayalı yönetimin varlık düzeyine ilişkin algıyı ölçmek amacıyla, Liane M. Davey ve arkadaşları tarafından geliştirilen²⁹⁸ ve araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilen bu ölçek kullanılmıştır.

²⁹³ Ferris ve Diğerleri, *Development and Validation of the Political Skill Inventory*, s.136.

²⁹⁴ Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi*, ss.22-23.

²⁹⁵ Salim Atay, “Politik Yeti Envanterinin Türkiye’de Test Edilmesi”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 40. Oturum, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009, s.894.

²⁹⁶ Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi*, s.27.

²⁹⁷ Liane M. Davey ve Diğerleri, “Preference for the Merit Principle Scale: An Individual Difference Measure of Distributive Justice Preferences”, **Social Justice Research**, Vol.12, No.3, (September 1999), s.223.

²⁹⁸ A.g.e., s.228.

Tablo 4’te orijinal ölçekteki ifadelerin çevirisi ve bu ifadelerin araştırmanın amacına uygun şekilde dönüştürülmüş halleri yer almaktadır:

Tablo 4

Liyakat İlke Ölçeği Tercihlerinin Dönüştürülmüş İfadeleri

İfade Numarası	Orijinal İfadenin Çevirisi	Dönüştürülmüş İfade
1	İşletmelerde, hak etmese bile her çalışan en az bir kez ayın çalışanı seçilmelidir.	İş yerimde hak etsin ya da etmesin herkes en az bir defa ödüllendirilir.
2	Örgütlerde, işini iyi yapan insanlar en üste çıkmalı.	İş yerimde işini en iyi şekilde yapanlar en üst seviyeye gelirler.
3	Bir çalışanın, işi diğer adaylara duyurmadan tanıdığı birine vermesi yanlıştır.	İş yerimde bir görev, o işi en iyi şekilde yapabilecek kişiye verilir.
4	Hayatta, insanlar hak ettiklerini elde etmelidir.	İş yerimde herkes hak ettiği konumdadır.
5	Bir işçinin işle ilgili göstermiş olduğu çaba, alacağı zamma yansıtılmalıdır.	Çalıştığım kurumda bir çalışan göstermiş olduğu performans üzerinden karşılık alır.
6	Öğrenciler bir grup projesi üzerinde çalışırken; grubun her üyesi, diğer ekip üyelerinin her birinin harcadığı çabadan bağımsız olarak aynı notu almalıdır.	İş yerimdeki bir ekip çalışmasında ekip elemanlarının her biri, çalışmaya yaptıkları katkıya bakılmaksızın eşit düzeyde ödüllendirilirler.
7	Terfi kararlarında, çalışanların gösterdikleri çaba da göz önünde bulundurulmalıdır.	İş yerimde terfi kararlarından biri çalışanların işte gösterdikleri çabadır.
8	Bir çalışma ekibinin üyeleri, her bir kişinin katkıda bulunduğu değere bağlı olarak farklı ücret almalıdır.	İş yerimdeki ekip çalışmalarında ekibin elemanları, gruba sağladıkları katkı düzeyine göre ödüllendirilirler.
9	Bazen, en çok çalışan kişi olmasa bile, çok ihtiyacı olan çalışana zam yapılması uygundur.	İş yerimde çalışanlara, çok çalışkan olmasalar da ihtiyaç duydukları için ücret artışı yapılır.
10	Terfi kararları verilirken, yeterliliklere kıdemden daha fazla ağırlık verilmelidir.	İş yerimde terfi kararları verilirken kıdemden ziyade yeterlilikler göz önüne alınır.
11	Aynı işe başvuran aynı derece iki zeki öğrenci arasında, daha çalışkan olan kişi, daima işi almak zorundadır.	İş yerimde personel temin sürecinde aynı düzeyde zekaya sahip olduğu düşünülen adaylardan çalışkanlık kriterine göre işe alım yapılır.
12	İyi bir performans sonucunda, çalışma ekibine prim verildiğinde, para her zaman ekip üyeleri arasında eşit olarak paylaşılmalıdır.	İş yerimde yüksek performans gösteren ekibin elemanlarının her birine eşit düzeyde prim ödenir.
13	Öğrencinin işe ne kadar ihtiyacı olduğu durumu üzerinden hangi öğrencinin işe alınacağını belirlenmesi asla uygun değildir.	İş yerimdeki personel alım sürecinde, başvuru yapan kişilerin bu işe ihtiyaç duyma düzeylerine dikkat edilmez.
14	Bazı koşullar altında, insanların kötü kalitede iş yapmaları yanlarına kalabilir.	İş yerimde bazı durumlarda kişilerin düşük kalitede iş yapmaları yanlarına kalabilir.
15	Bir ofisteki her insan aynı kabiliyetlere sahipse, terfi her zaman en çok çaba gösterene verilmelidir.	İş yerimde aynı yetkinliklere sahip kişiler arasında terfi; her zaman, en çok çaba gösteren kişiye verilir.

Anket formunun dördüncü ve son bölümünde ise “*Örgütsel Sapma Ölçeği*” bulunmaktadır. Katılımcıların örgütten sapma davranışlarının düzeyini ve türünü belirlemek amacıyla, Rebecca J. Bennett ve Sandra L. Robinson tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, toplam 19 ifadeden oluşmakta ve ilk 7 ifade bireyler arası sapma davranışlarını ifade ederken kalan 12 ifade örgüte yönelik sapma davranışlarına ait ifadelerdir.²⁹⁹ Ölçeğin Türkçeye çevrilmiş versiyonunda öncelikle ilk 12 ifade örgüte yönelik sapma davranışlarına ait, diğer 7 ifade ise bireyler arası sapma davranışlarına ait olacak şekilde düzenlenmiştir.

Anket formunda yer alan politik yeti, meritokrasi algısı ve örgütsel sapma davranışlarına ilişkin ifadelerde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır ve bu ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum-1”, “Katılmıyorum-2”, “Kararsızım-3”, “Katılıyorum-4” ve “Kesinlikle Katılıyorum-5” değerlerinden oluşmaktadır. Ankete katılan bireylerden, her bir ifade için kendileri açısından bu değerlerden en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

4.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel analizler, korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenirlik analizleri Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Ayrıca yapı geçerliğinin belirlenmesi adına da faktör analizi yapılmıştır.

Cronbach Alpha testi, anket formunda aynı faktörü ölçen sorular arasında önemli bir farklılık olup olmadığını ve/veya tartının dengesini bozan bir ifadenin olup olmadığını anlamak yoluyla herhangi bir ifadenin, faktörde güvensizlik yaratıp yaratmadığını ortaya koymaya çalışan bir iç tutarlılık analizidir ve bu teste ilişkin değerlerin 0,7’den büyük

²⁹⁹ Bennett ve Robinson, s.360.

olması faktörün güvenilirliğini yansıtmaktadır.³⁰⁰ Faktör analizi ise büyük veri setlerini azaltma ve/veya özetleme amacıyla kullanılan bir tekniktir.³⁰¹

Çalışmada kullanılan “Politik Yeti ve Örgütsel Sapma Ölçekleri”ne ilişkin faktör yükleri ve bu faktörlerin bağlı oldukları ölçekleri açıklayıcılık yüzdeleri aşağıda sunulmaktadır. “Meritokrasi Ölçeği”nin orijinal hâli korunarak, herhangi bir alt faktöre bölünmemiştir.

Faktör analizi sonuçlarında; Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy testi sonucunun 0,5’ten büyük olması faktör analizini yaptığımız verilerin homojen dağılım göstererek faktör analizine elverişli olduğunu, Barlett Test of Sphericity kısmında yer alan “Sig.” değerinin 0,05’ten küçük olması ise değişkenlerin anlamlılığını ifade etmektedir.³⁰²

Politik yeti ölçeğinin faktör analizine ilişkin sonuçların gösterildiği Tablo 5’e göre; ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu 0,88’dir. Barlett Küresellik testinde yer alan Sig. değeri ise 0,000’dır. KMO değerinin 0,50’den büyük ve Sig. değerinin 0,05’ten küçük olmaları dolayısıyla politik yeti ölçeğinin faktör analizi yapmaya elverişli ve analizde kullanılan verilerin anlamlı olduğu değerlendirilmektedir.

³⁰⁰ Şadi Can Saruhan ve Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2011, ss.170-171.

³⁰¹ Julie Pallant, **SPSS Kullanma Kılavuzu: SPSS ile Adım Adım Veri Analizi**, 1. Basım, Sibel Balcı ve Berat Ahi (çev.), Ankara: Anı Yayıncılık, 2016, s.199.

³⁰² Saruhan ve Özdemirci, s.163.

Tablo 5

Politik Yeti Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Kişisel Etki	Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.	0,83	39,77
	Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.	0,80	
	İş yerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.	0,62	
	İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	0,58	
	Başkalarının özellikle temel güdülerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.	0,57	
	İş yerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	0,56	
Samimiyet	İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.	0,78	10,81
	İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	0,76	
	İş yerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.	0,60	
	İş yerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.	0,54	
	İş yerindeki kişilerle iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	0,51	
Sosyal Yetkinlik	Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.	0,76	8,5
	Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	0,74	
	İnsanları çok iyi analiz ederim.	0,70	
TOPLAM			59,08
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0,88
Barlett Küresellik Testi Ki-Kare			2272,52
df			91
Sig.			0,000

Araştırma kapsamında yapılan güvenirlik ve geçerlik analizleri çerçevesinde; “Politik Yeti Ölçeği” 3 boyut ve 14 ifadeye indirgenerek kullanılmıştır. Ölçeğin 3 boyuta indirgenmesinin nedeni, ölçekte yer alan ifadelerin yapılan faktör analizi neticesinde 3 alt boyuta dağılmasıdır. Ayrıca orijinal ölçekteki 2, 6, 8 ve 12 numaralı ifadeler birden fazla faktöre yakın değerlerde yüklenmeleri nedeniyle, adım adım yeniden analiz edilerek anket formundan çıkartılmıştır. Son durumda ölçeğe ilişkin faktörler ve bu faktörlere karşılık gelen ifadeler şu şekilde düzenlenmiştir:

- 18, 17, 16, 15, 10 ve 7 numaralı ifadeler “kişisel etki”,
- 14, 13, 11, 9 ve 1 numaralı ifadeler “samimiyet”,
- 5, 4 ve 3 numaralı ifadeler ise “sosyal yetkinlik” faktörü şeklinde ifade edilmiştir.

Örgütsel sapma ölçeğinin faktör analizine ilişkin sonuçların gösterildiği Tablo 6’ya göre; ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu 0,96’dır. Barlett Küresellik testinde yer alan Sig. değeri ise 0,000’dır. KMO değerinin 0,50’den büyük ve Sig. değerinin 0,05’ten küçük olmaları dolayısıyla örgütsel sapma ölçeğinin de faktör analizi yapmaya elverişli ve analizde kullanılan verilerin anlamlı olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan güvenirlik ve geçerlik analizleri çerçevesinde; “Örgütsel Sapma Ölçeği” yine 2 boyut ve 18 ifadeye indirgenerek kullanılmıştır. Orijinal ölçekteki 1 numaralı ifade, birden fazla faktöre yakın değerlerde yüklenmesi nedeniyle, anket formundan çıkartılmıştır. Sonuç olarak ölçeğe ilişkin faktörler ve bu faktörlere karşılık gelen ifadeler şu şekilde düzenlenmiştir:

- 1, 3, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19 numaralı ifadeler “kişisel sapma”,
- 2, 4, 5, 6, 7 ve 8 numaralı ifadeler de “görevden sapma” faktörü şeklinde ifade edilmiştir.

Örgütsel sapma ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 6’da gösterilmektedir:

Tablo 6

Örgütsel Sapma Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Kişisel Sapma	İş arkadaşlarıma kötü niyetli şakalar yaparım.	0,90	40,38
	İş arkadaşlarımı herkesin içinde utandırmaktan çekinmem.	0,85	
	Bazı durumlarda iş arkadaşlarıma hakaret ederim.	0,83	
	Fazla mesai ücreti almak için gerektiğinde işi ağırdan alırım.	0,82	
	İş yerinde uyuşturucu madde veya alkol kullanırım.	0,82	
	Şirket için önemli ve/veya gizli olan bilgileri yetkili olmayan birisiyle paylaşıyorum.	0,78	
	İş arkadaşlarıma kaba davrandığım günler olur.	0,74	
	İş arkadaşlarımı incittiğim olur.	0,73	
	İş yerinde dinî, etnik veya siyasi söylemlerde bulunurum.	0,65	
	İşimi yaparken bazen bilinçli olarak az çaba gösteririm.	0,59	
	İş yerinden izinsiz eşya alırım.	0,54	
Görevden Sapma	İşle ilgili harcamalarımı beklentilere göre üst yönetime olduğundan daha yüksek veya düşük raporladığım olur.	0,50	24,90
	Bazen iş yerinde, normal çalışma hızımdan daha yavaş biçimde çalışırım.	0,82	
	Üst yönetimin talimatlarına uymayı reddettiğim olur.	0,72	
	İş yerinde dağınık çalışırım.	0,71	
	İş yerinde normalden daha uzun molalar kullandığım olur.	0,70	
	İzinsiz olarak iş yerine geç geldiğim olur.	0,68	
	Çalışma zamanım içerisinde, hayallere dalmak için fazlaca zaman harcadığım olur.	0,60	
	TOPLAM		65,28
	Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		0,96
	Barlett Küresellik Testi Ki-Kare		6046,696
	df		153
	Sig.		0,000

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin iç uyum durumunu gösteren Cronbach Alpha değerleri Tablo 7’de sunulmuştur:

Tablo 7

Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri (α)
Politik Yeti	14	0,88
Kişisel Etki	6	0,83
Samimiyet	5	0,75
Sosyal Yetkinlik	3	0,77
Meritokrasi	15	0,70
Örgütsel Sapma	18	0,95
Kişisel Sapma	12	0,95
Görevden Sapma	6	0,87

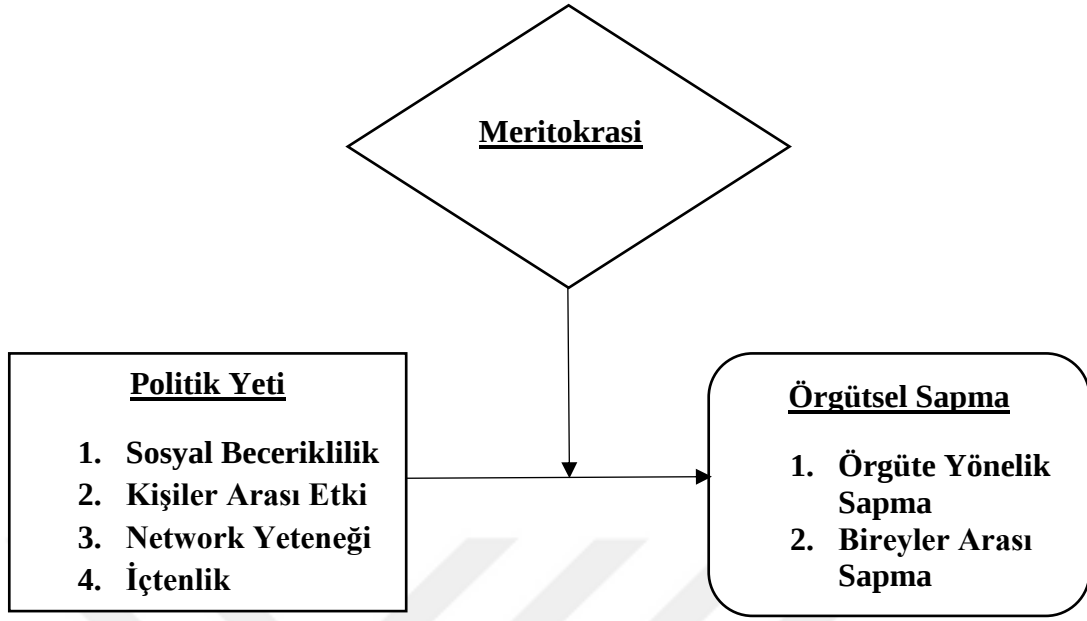
Tablo 7’ye göre, çalışmada kullanılan ölçeklerin ve bu ölçeklere ait faktörlerin tamamının Cronbach Alpha değerleri 0,7’ye eşit ve/veya üzerinde çıkmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Ayrıca örneklem sayısının 30’un üzerinde olması, normal dağılıma yaklaşıldığını ifade etmekle beraber çalışmada basit rastlantısal örnekleme tekniğinin kullanılması da verilerin normal dağılım gösterdiğinin varsayılması için yeterlidir.³⁰³

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modelinde; “politik yeti-bağımsız değişken”, “meritokrasi-düzenleyici değişken” ve “örgütsel sapma-bağımlı değişken” olarak ele alınmaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişki çerçevesinde oluşturulan model Şekil 8’de verilmiştir.

³⁰³ A.g.e., ss.174-178.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

Araştırma çerçevesinde oluşturulan model, araştırmanın temel problemini temsil etmektedir. Bu anlamda araştırmanın problemi; “politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde meritokratik yönetim anlayışının düzenleyici rolü var mıdır?” şeklinde ifade edilmektedir.

Araştırma modelinde ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmeye yönelik olarak geliştirilen hipotezler ise Tablo 8’de yer almaktadır:

Tablo 8

Araştırmanın Hipotezleri

<i>H₁:</i> Politik yetinin örgütsel sapma üzerinde etkisi vardır.
<i>H_{1a}:</i> Politik yetinin görevden sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.
<i>H_{1b}:</i> Politik yetinin kişisel sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.
<i>H₂:</i> Meritokratik yönetim anlayışının örgütsel sapma üzerinde etkisi vardır.
<i>H_{2a}:</i> Meritokratik yönetim anlayışının görevden sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.
<i>H_{2b}:</i> Meritokratik yönetim anlayışının kişisel sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.
<i>H₃:</i> Politik yetinin örgütsel sapmaya etkisinde meritokratik yönetim anlayışının düzenleyici etkisi vardır.

4.4. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 9’da sunulmuştur. İlgili tabloda katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süresi ve meslekteki toplam çalışma süresi, istihdam edilme türü ve kurumun niteliği gibi değişkenlere yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca kategorik değişkenlerin araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleriyle ilişkisine yönelik bulgular da analiz edilmiştir.

Tablo 9

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Frekans Dağılımları

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	210	50,97
	Kadın	202	49,03
Medeni durum	Evli	218	52,91
	Bekar	194	47,09
Yaş	20 yaş ve altı	32	7,77
	21-40 yaş arası	278	67,47
	41 yaş ve üzeri	102	24,76
Eğitim düzeyi	Lise ve altı	105	25,49
	Ön lisans	56	13,59
	Lisans	184	44,66
	Yüksek lisans	59	14,32
	Doktora	8	1,94
Kurumdaki çalışma süresi	1 yıldan az	62	15,05
	1-5 yıl arası	163	39,56
	6-10 yıl arası	69	16,75
	11-15 yıl arası	63	15,29
	16 yıl ve üzeri	55	13,35
Meslekteki çalışma süresi	1 yıldan az	46	11,17
	1-5 yıl arası	125	30,34
	6-10 yıl arası	74	17,96
	11-15 yıl arası	74	17,96
	16 yıl ve üzeri	93	22,57
İstihdam edilme türü	Tam zamanlı	363	88,11
	Kısmi süreli	38	9,22
	Stajyer	11	2,67
Kurumun niteliği	Kamu sektörü	205	49,76
	Özel sektör	207	50,24

Demografik özelliklere ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir:

- Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %50,97'sinin erkek, %49,03'ünün ise kadın olduğu görülmektedir.
- Medeni durum açısından katılımcıların %52,91'inin evli, %47,09'ununsa bekar olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların yaş değişkenine göre gruplandırılmasında ise %7,77'sinin 20 yaş ve altında, %67,47'sinin 21-40 yaş arasında ve %24,76'sının da 41 yaş ve üzeri kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarının yaş grupları açısından değerlendirilmesi önemli bir husustur. Özellikle farklı kuşaklara ait bireylerin ilgili değişkenlere yönelik farklılıkları hem uygulama hem de teori açısından önem arz etmektedir.
- Eğitim durumu incelendiğinde katılımcıların %25,49'unun lise ve altı düzeyinde eğitime sahip olduğu, %13,59'unun ön lisans ve %44,66'sının ise lisans seviyesinde olduğu görülmektedir. Yüksek lisans derecesine sahip olan katılımcıların oranı %14,32 iken doktora düzeyindeki katılımcı oranı ise %1,94'tür. Bu bağlamda katılımcıların %60,92'sinin lisans ve üzeri eğitim seviyesinde olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların kurumlarındaki çalışma süreleri değerlendirildiğinde %15,05'inin kurumlarında 1 yıldan daha az; %39,56'sının 1-5 yıl arası; %16,75'inin 6-10 yıl arası; %15,29'unun 11-15 yıl arası ve %13,35'inin ise 16 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğu görülmektedir.
- Meslekteki kıdem değişkenine göre ise katılımcıların; %11,17'sinin kurumlarında 1 yıldan daha az; %30,34'ünün 1-5 yıl arası; %17,96'sının 6-10 yıl arası; yine %17,96'sının 11-15 yıl arası ve %22,57'sinin de 16 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğu görülmektedir.
- İstihdam edilme durumu açısından ise katılımcıların %88,11'inin tam zamanlı; %9,22'sinin kısmi süreli ve %2,67'sinin ise stajyer olarak çalıştıkları belirlenmiştir.
- Ayrıca katılımcıların %49,76'sının kamu sektöründe, %50,24'ünün ise özel sektörde çalıştıkları görülmektedir.

4.4.1. Demografik Özellikler ile Araştırma Değişkenlerinin İlişkisi

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre, kurumlarda cinsiyet ile politik yeti ve örgütsel sapma davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, meritokratik algı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre erkek katılımcıların meritokrasi algıları kadın katılımcılara göre daha yüksek seviyededir. Cinsiyet ile politik yetinin ilişkisi, örgütün durumsal koşulları ve kültürü bağlamında değerlendirilmelidir. Özellikle cinsiyetin söz konusu olduğu durumlarda eşitsizliklerin yarattığı olumsuz süreçler politik yeteneklerin gelişmesini engelleyebilir. Örgütsel sapma davranışlarının cinsiyetle ilişkili olmayışı da aynı şekilde örgütlerdeki durumsal koşullar bağlamında düşünülmelidir. Çünkü sapma davranışlarının ne kadınlar ne de erkekler açısından farklı derecelerde ortaya çıkmayışı, ilgili kurumların cinsiyet eşitliğine dayalı bir süreç yönettiği anlamına da gelebilir.

Katılımcıların evli veya bekar olma durumları ile politik yeti düzeyi, meritokrasi algısı ve örgütsel sapma davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bulguya göre özellikle bekar katılımcıların, evli katılımcılara göre birtakım davranışları özellikle de sapma davranışlarını gerçekleştirme konusunda daha cesur davranabileceklerine dair ön yargı da nispeten ortadan kalkmıştır. Bu durumun sebeplerinden biri, bireylerin var olan işlerini koruma gayreti de olabilir.

Yaş grupları açısından meritokratik algı ve örgütsel sapma davranışları ile ilgili olarak anlamlı bir farklılık tespit edilirken, politik yeti düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, 20 yaş ve altı grubunda yer alan katılımcıların meritokrasi algı düzeyleri, diğer yaş gruplarında yer alan katılımcılara göre daha yüksektir. Diğer yaş gruplarının meritokrasi algı seviyeleri ise benzer düzeydedir. Buradan hareketle gençlerin iş yaşamında liyakat ile yönetimin var olduğuna inanmalarının, kariyer planlamalarını yaparken geleceğe daha umutla bakabilmelerinde önem kazandığı ifade edilebilir. Bu anlamda da genç çalışanların, kişisel yetkinlikleri ve kurumlarda yaratabilecekleri artı değer, işletmelerde optimal işçi-işveren ilişkisinin tesis edilebilmesi adına önemli bir unsur olacaktır.

Yaş grupları açısından örgütsel sapma düzeyleri bağlamında da farklılıklar söz konusudur. Yine 20 yaş ve altı grubunda yer alan katılımcıların örgütsel sapma düzeyleri diğer yaş gruplarının örgütsel sapma düzeylerinden yüksektir. Diğer yaş gruplarının örgütsel sapma seviyeleri ise benzerlik göstermektedir. Genç çalışanların hem liyakatle yönetildiklerine dair algılarının hem de örgütsel sapma davranışlarını gerçekleştirmelerinin diğer yaş gruplarına göre yüksek seviyede oluşu ilginç bir bulgudur. Bulgulara göre genç çalışanların, işletmelerde liyakat kavramını yüksek düzeyde algılasalar da bu durumun aynı kişilerin sapma davranışları sergilemesine engel olmadığıdır. Bu anlamda algısal düzeyde liyakat ile yönetmenin işletmelerde var oluşunun, gençlerin emeklerini olumlu yönde tetikleme ve onları motive etme konusunda yeterli olmadığı ifade edilmelidir. Dolayısıyla da organizasyonlarda yeni nesil için yeni motivasyon kaynaklarının düşünülmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Politik yetinin yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık oluşturmama durumu da dikkatle incelenmesi gereken bir durum olarak ifade edilmelidir. Gençlerin; sosyal yetkinliklerini geliştirme konusunda sorun yaşadıklarının düşünüldüğü günümüzde, iş yaşamında politik yetilerinin diğer yaş gruplarıyla anlamlı bir farklılığının olmaması, iş yaşamının birtakım tutum ve davranış kalıplarını zorunlu kılmasıyla ilgili de olabilir.

Bulgulara göre, eğitim düzeyinin meritokrasi algı seviyesiyle anlamlı bir ilişkisi vardır. Politik yeti ve örgütsel sapma davranışları ile eğitim arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buna göre, lise ve altı eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların meritokrasi algı seviyeleri en yüksek düzeydedir. Ayrıca bulgulara göre, eğitim seviyesi arttıkça meritokrasi algısı seviyesinin düştüğü tespit edilmiştir. Bu durum çok ciddi bir sorundur. İşletmelerin geleceği adına eğitim seviyesi arttıkça kurumlardaki liyakat algısının artması zorunlu bir durumdur. Nitelikli ve yetenek sahibi çalışanların işletmelerde istihdam edilebilmeleri ve bu durumun sürdürülebilir oluşu, ilgili zorunluluğa bağlıdır. Ayrıca eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte politik yeteneklerin artmaması da ilginçtir. Çünkü eğitimin bireylerin sosyal gelişimlerini desteklemesi gerekmektedir. Aynı şekilde eğitim seviyesinin artışının örgütsel sapma davranışları konusunda anlamlı farklılıklar yaratmaması, eğitim sisteminin bireylere birtakım etik kuralları benimsetme konusundaki yetersizliğiyle ilişkili olabilir.

Araştırmaya göre, kıdem ile meritokrasi algı seviyesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. 1 yıldan az kıdeme sahip olan katılımcıların meritokrasi algı seviyeleri diğer kıdem gruplarındaki katılımcıların meritokrasi algı seviyelerinden daha yüksektir. Ayrıca 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan katılımcıların da diğer kıdem kategorilerindeki katılımcılardan daha yüksek seviyede meritokrasi algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların, meritokrasi algı seviyeleri ile mesleki kıdemleri arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, 1 yıldan az mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların meritokrasi algı seviyeleri diğer mesleki kıdem gruplarındaki katılımcıların meritokrasi algı seviyelerinden daha yüksektir. Ayrıca 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların da diğer mesleki kıdem kategorilerindeki katılımcılardan daha yüksek seviyede meritokrasi algı seviyesine sahip oldukları belirlenmiştir. Kıdem ve mesleki kıdem ile politik yeti düzeyi ve örgütsel sapma davranışları arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Kıdem ve mesleki kıdemle ilgili bulgulara göre kıdem ve mesleki kıdem seviyesi azaldıkça meritokrasi algısı artmaktadır. Bu durum, işletmelerin uzun vadede liyakat sürecini etkin bir şekilde yönetemediklerini işaret edebilir. Ayrıca yine aynı şekilde kıdem ve mesleki kıdem açısından düşük seviyede olan katılımcıların, uzun süreli kıdem ve mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre politik yeti ve örgütsel sapma davranışları açısından anlamlı bir farklılığının bulunmayışı, örgüte bağlılık, örgüt içi ve kişiler arası iletişim süreçlerinin ciddi bir şekilde yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

Çalıştıkları kuruma yönelik meritokrasi algı seviyeleri en yüksek düzeyde olanlar kısmi süreli çalışanlardır. İkinci sırada ise stajyerler bulunmaktadır. Bununla birlikte kurumlarına yönelik meritokrasi algı seviyeleri en düşük düzeyde olanlar tam zamanlı katılımcılardır. Ek olarak yine aynı şekilde örgütsel sapma açısından değerlendirilğinde örgütsel sapma düzeyleri en yüksek seviyede olanlar kısmi süreli çalışanlardır. Örgütsel sapma davranışları açısından en düşük düzeyde olanlar tam zamanlı çalışan katılımcılardır. Politik yeti açısından ise istihdam edilme biçimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tam zamanlı çalışanların; örgütsel sapma davranışlarını en düşük düzeyde sergileyen kategoride bulunmaları, örgütler açısından olumlu olarak

değerlendirilebilecek bir durum olmakla beraber, meritokrasi algılarının en düşük seviyede olması önemli bir sorunu ifade etmektedir. Tam zamanlı çalışanlar, kurumlarda en fazla zaman geçiren bireylerdir. Dolayısıyla örgütün işleyişi hakkında en fazla bilgiye sahip olmakla birlikte kurumsal performansın artmasında öneme sahiptirler. Kısmi süreli ve stajyer olarak çalışanların meritokrasi algılarının tam zamanlılardan düşük olması, işletmenin gerçeklerinden daha uzakta olmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca kısmi süreli çalışanların örgütsel sapma davranışlarını sergilemede en yüksek seviyede bulunmaları da bu kişilerin denetlenme süreçlerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Politik yeti açısından ise özellikle tam zamanlı çalışanların kısmi süreli ve stajyer olarak çalışanlardan anlamlı bir farklılıklarının olmayışı da örgütte hakim olan kültürün, davranışsal süreçler üzerindeki etkisiyle ilgili olabilir. Yani örgüt kültürü bu tür davranışları destekleyen bir yapıda olmayabilir.

Çalışılan kurumun türü açısından değerlendirildiğinde, meritokrasi algısına yönelik bulgulara göre özel sektörde çalışan katılımcıların kurumlarına yönelik meritokrasi algı düzeyleri, kamu sektöründeki katılımcılardan daha yüksek çıkmıştır. Politik yeti ve örgütsel sapma davranışları açısından ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Özel sektör veya kamu sektöründe çalışanların politik yeti ve örgütsel sapma davranışları açısından farklılık göstermemesi, ilgili sektörlerdeki çalışan profillerinin benzeşmeye başladığına işaret etmektedir. Ayrıca meritokrasi algısının özel sektörde kamu sektörüne göre daha yüksek seviyede oluşu, özel sektör adına olumlu bir gelişmeyi ifade etmektedir. Ancak kamu kurumlarının yasal ve etik açıdan uyması gereken liyakat ilkesini tekrar gözden geçirmesi ve işler hale getirmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarının temel özelliklerinden biri olan liyakat ilkesi, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi, kayırmacılık uygulamalarının son bulması, ekonomik sistemin akılcı esaslara dayandırılması ve şeffaf kamu yönetimi açısından önem arz etmektedir.

4.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde politik yeti, meritokrasi algısı ve örgütsel sapma değişkenleri ve bu değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişki ve etki düzeyleri analiz edilerek, hipotezlere yönelik değerlendirmeler yapılacaktır.

Tablo 10’da ilgili değişkenler ve alt boyutlarına ait Pearson korelasyon değerleri bulunmaktadır:

Tablo 10

Araştırmada Kullanılan Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	<u>1</u>	2	3	4	<u>5</u>	<u>6</u>	7	8
<u>1. Politik Yeti</u>	1							
2. Kişisel Etki	,887**	1						
3. Samimiyet	,834**	,561**	1					
4. Sosyal Yetkinlik	,779**	,569**	,527**	1**				
5. Meritokrasi	,223**	,220**	,238**	,062**	1**			
<u>6. Örgütsel Sapma</u>	-,195**	-0,084	-,184**	-,279**	0,129	1**		
7. Kişisel Sapma	-,159**	-0,045	-,155**	-,261**	0,19	,969**	1**	
8. Görevden Sapma	-,228**	-,140**	-,207**	-,266**	-,003**	,893**	,753**	1**

** : Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10’a göre “Politik Yeti” (r: -0,195, $p<0,05$) ve alt boyutları olan; “Kişisel Etki” (r: -0,084, $p<0,05$), “Samimiyet” (r: -0,184, $p<0,05$) ve “Sosyal Yetkinlik” (r: -0,279, $p<0,05$) ile “Örgütsel Sapma” arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

“Meritokrasi” (r: 0,129, $p<0,05$) ile “Örgütsel Sapma” ve onun alt boyutu olan “Kişisel Sapma” (r:0,19, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Ayrıca “Meritokrasi” (r: -0,003, $p<0,05$) ile “Görevden Sapma” alt boyutu arasında da negatif yönlü ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu da belirlenmiştir.

Politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisi; politik yetinin alt boyutları olan kişisel etki, samimiyet ve sosyal yetkinliğin örgütsel sapmanın alt boyutları olan görevden sapma ve kişisel sapmaya etkisi üzerinden incelenecektir. Bu bağlamda H_1 hipotezi, alt hipotezleri aracılığıyla değerlendirilecektir. Değerlendirilecek olan hipotezler şunlardır;

- H_1 : Politik yetinin örgütsel sapma üzerinde etkisi vardır.
- H_{1a} : Politik yetinin görevden sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.
- H_{1b} : Politik yetinin kişisel sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.

Politik yetinin alt boyutlarının görevden sapma davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 11’de sunulmaktadır.

Tablo 11

Politik Yetinin Görevden Sapma Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
(Sabit)	3,422	0,296	-	11,560	0,000	-	-
Kişisel Etki	0,083	0,084	0,061	0,982	0,326	0,582	1,719
Samimiyet	-0,161	0,084	-0,115	-1,914	0,056	0,621	1,611
Sosyal Yetkinlik	-0,288	0,073	-0,239	-3,947	0,000	0,613	1,631
F				11,662			
Düzeltilmiş R ²				0,072			
R ²				0,079			
Tahmini Standart Hata				0,92176			
Anlamlılık Düzeyi				0,000			

Tablo 11’e göre görevden sapmadaki değişimin %7,2’sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. Politik yetinin alt boyutlarından olan kişisel etki (0,326>0,05) ve samimiyet faktörlerinin (0,056>0,05) görevden sapma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları değerlendirilmektedir. Sosyal yetkinlik faktörünün (0,000<0,05) ise görevden sapma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İlgili bulgulara göre H_{1a} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Politik yetinin alt boyutları olan kişisel etki, samimiyet ve sosyal yetkinliğin kişisel sapma üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de sunulmaktadır.

Tablo 12

**Politik Yetinin Kişisel Sapma Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu
Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
(Sabit)	2,542	0,267	-	9,518	0,000	-	-
Kişisel Etki	0,230	0,076	0,188	3,041	0,003	0,582	1,719
Samimiyet	-0,116	0,076	-0,092	-1,538	0,125	0,621	1,611
Sosyal Yetkinlik	-0,350	0,066	-0,320	-5,303	0,000	0,613	1,631
F				13,349			
Düzeltilmiş R ²				0,083			
R ²				0,089			
Tahmini Standart Hata				0,83155			
Anlamlılık Düzeyi				0,000			

Tablo 12'ye göre kişisel sapmadaki değişimin %8,3'ünün politik yetinin faktörleri olan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. Politik yetinin alt boyutlarından samimiyet faktörünün ($0,125 > 0,05$) kişisel sapma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Kişisel etki ($0,003 < 0,05$) ve sosyal yetkinlik faktörlerinin ($0,000 < 0,05$) ise kişisel sapma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. İlgili bulgulara göre H_{1b} hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

Meritokrasinin örgütsel sapma üzerindeki etkisi; meritokrasi algısının, örgütsel sapmanın alt boyutları olan görevden sapma ve kişisel sapmaya etkisi üzerinden incelenecektir. Bu bağlamda H₂ hipotezi, alt hipotezleri aracılığıyla değerlendirilecektir. Değerlendirilecek olan hipotezler şunlardır;

- *H₂: Meritokratik yönetim anlayışının örgütsel sapma üzerinde etkisi vardır.*
- *H_{2a}: Meritokratik yönetim anlayışının görevden sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.*
- *H_{2b}: Meritokratik yönetim anlayışının kişisel sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.*

Meritokratik yönetim anlayışına yönelik algının görevden sapma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13

Meritokrasinin Görevden Sapma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
(Sabit)	1,973	0,238	-	8,275	0,000	-	-
Meritokrasi	-0,005	0,083	-0,003	-0,064	0,949	1	1
F				0,004			
Düzeltilmiş R ²				-0,002			
R ²				0,000			
Tahmini Standart Hata				0,95812			
Anlamlılık Düzeyi				0,949			

Tablo 13'e göre meritokrasi değişkeninin (0,949>0,05) görevden sapma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla da H_{2a} hipotezi desteklenememiştir.

Meritokratik yönetim anlayışının kişisel sapma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları ise Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14

Meritokrasinin Kişisel Sapma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
(Sabit)	0,756	0,212	-	3,560	0,000	-	-
Meritokrasi	0,290	0,074	0,0190	3,915	0,000	1	1
F				15,324			
Düzeltilmiş R ²				0,034			
R ²				0,036			
Tahmini Standart Hata				0,85347			
Anlamlılık Düzeyi				0,000			

Tablo 14'e göre de kişisel sapmadaki değişimin %3,4'ünün meritokratik yönetim anlayışı tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca meritokrasinin ($0,000 < 0,05$) kişisel sapmayı anlamlı düzeyde etkilediği de ortaya konmuştur. Bu sonuca bağlı olarak H_{2b} hipotezi desteklenmiştir.

- *H₃: Politik yetinin örgütsel sapmaya etkisinde meritokratik yönetim anlayışının düzenleyici etkisi vardır.*

H₃ hipotezini test etmeye yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına ait model özeti Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15

Politik Yetinin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizinin Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini St. Hata	R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	F Değişim Anl.
1	,195	0,038	0,036	0,83026	0,038	16,182	1	410	0,000
2	,263	0,069	0,065	0,81766	0,031	13,73	1	409	0,000
3	,299	0,09	0,083	0,80962	0,02	9,164	1	408	0,003

Tablo 16’da ise H₃ hipotezine ilişkin hiyerarşik regresyon testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 16

Politik Yetinin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Model	Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.
1	(Sabit)	2,755	0,266	-	10,378	0,000
	Politik Yeti	-0,271	0,067	-0,195	-4,023	0,000
2	(Sabit)	2,217	0,299	-	7,409	0,000
	Politik Yeti	-0,328	0,068	-0,24	-4,809	0,000
	Meritokrasi	0,27	0,073	0,181	3,705	0,000
3	(Sabit)	-1,582	1,289	-	-1,227	0,22
	Politik Yeti	0,627	0,322	0,45	1,944	0,05
	Meritokrasi	1,646	0,46	1,107	3,575	0,000
	Politik Yeti x Meritokrasi	-0,344	0,113	-1,28	-3,027	0,003

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk adımında politik yeti Model 1’de yer almıştır. Model özetine göre politik yeti tek başına örgütsel sapma üzerindeki değişimin %3,8’ini açıklamakla birlikte politik yeti, örgütsel sapma üzerinde ters yönlü bir etki yaratmıştır (β : -0,195). Model 2’de ise meritokrasi değişkeni eklenmiş ve model anlamlı bulunmuştur (p: 0,000). Ayrıca Model 2’de meritokrasinin, Model 1’de belirtilen politik yetinin örgütsel sapma üzerinde tek başına yaptığı ters yönlü etkiyi (β : -0,195) artırdığı (β : -0,24) görülmektedir.

Son adım olan Model 3’te ise moderatör (düzenleyici) etkiyi değerlendirebilmek için politik yeti ile meritokrasi algısına yönelik verilerin çarpımı, modele ilave bir değişken olarak eklenmiştir. Bu çarpımın örgütsel sapma üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (p: 0,000). Politik yeti ile meritokrasinin etkileşiminden doğan sonuç, ters yönlü bir etki (β : -1,28) yaratmış ve örgütsel sapmadaki değişimin %9’unu açıklamıştır. Düzenleyici etkisi araştırılan meritokrasinin, örgütsel sapma üzerindeki açıklayıcılığı %2 (R kare değişim) artırdığı belirlenmiştir. Model 3’e göre, politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde meritokrasinin düzenleyici rolü anlamlı çıkmıştır (p: 0,003<0,05).

Bu belirlemeye göre; meritokrasi, politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde düzenleyici role/etkiye sahiptir. Dolayısıyla H₃ hipotezi desteklenmiştir.

Politik yeti, örgütsel sapma üzerinde ters yönlü bir etki yaratmaktadır. Yani politik yetisi yüksek bireylerin, örgütsel sapma davranışlarını düşük düzeyde sergiledikleri ortaya konmuştur. Ek olarak politik yetinin örgütsel sapma üzerinde yarattığı olumsuz etki, meritokrasi algısı değişkeni tarafından da desteklenmektedir. Yani meritokrasi algısı da örgütsel sapma davranışlarının azaltılmasında etkili bir unsurdur. Dolayısıyla meritokrasi, politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahiptir.

Politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde meritokrasinin düzenleyici rolünün analiz edilmesi amacıyla geliştirilen 8 adet hipotezin özet sonuçları Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17

Hipotezlere İlişkin Analizlerin Genel Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H₁: Politik yetinin örgütsel sapma üzerinde etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H_{1a}: Politik yetinin görevden sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H_{1b}: Politik yetinin kişisel sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H₂: Meritokratik yönetim anlayışının örgütsel sapma üzerinde etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H_{2a}: Meritokratik yönetim anlayışının görevden sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.	Ret
H_{2b}: Meritokratik yönetim anlayışının kişisel sapma davranışları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H₃: Politik yetinin örgütsel sapmaya etkisinde meritokratik yönetim anlayışının düzenleyici etkisi vardır.	Kabul

Tablo 17’ye göre hipotezlerle ilgili değerlendirmeler üzerinden şu bulgulara ulaşılmıştır:

Politik yetinin alt boyutlarından olan kişisel etki ve samimiyet faktörlerinin, örgütsel sapmanın alt boyutu olan görevden sapma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın politik yetinin bir diğer alt boyutu olan sosyal yetkinlik faktörünün görevden sapma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre sosyal yetkinlik seviyesi arttıkça, görevden sapma davranışlarının daha az sergilendiği belirlenmiştir.

Politik yetinin alt boyutlarından samimiyet faktörünün kişisel sapma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Kişisel etki ve sosyal yetkinlik faktörlerinin ise kişisel sapma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kişisel etki seviyesi arttıkça katılımcıların kişisel sapma davranışlarını sergileme düzeylerinin az da olsa arttığı, sosyal yetkinlik seviyesi arttıkça kişisel sapma davranışlarının azaldığı belirlenmiştir.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler ANOVA testi ile analiz edilmiştir. İlgili bulgular incelendiğinde, politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisi bağlamında;

- Cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem açısından anlamlı bir farkın olmadığı,
- Bekar katılımcıların evli katılımcılardan,
- 20 yaş ve altı kategoride bulunan “genç” katılımcıların diğer yaş gruplarında bulunan katılımcılardan,
- 1 yıldan az mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların diğer mesleki kıdem gruplarındaki katılımcılardan,
- Kısmi süreli ve stajyer olarak çalışan katılımcıların tam zamanlı çalışanlardan ve
- Özel sektörde çalışan katılımcıların kamu sektöründeki çalışanlardan daha yüksek düzeyde ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir.

Meritokrasi algı düzeyinin görevden sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Ancak meritokrasi algısının kişisel sapmayı anlamlı düzeyde etkilediği de ortaya konmuştur. Bununla birlikte çok düşük düzeyde olmakla

beraber meritokratik algı seviyesindeki artışın kişisel sapma davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Meritokrasinin örgütsel sapma üzerindeki etkisi bağlamında;

- Cinsiyet, medeni durum ve çalışılan kurumun türü açısından anlamlı bir farkın olmadığı,
- 20 yaş ve altı kategoride bulunan genç katılımcıların diğer yaş gruplarında bulunan katılımcılardan, ek olarak kısmi süreli ve stajyer olarak çalışan katılımcıların ise tam zamanlı çalışanlardan daha yüksek düzeyde ortalamaoya sahip olduğu,
- Eğitim seviyesi arttıkça ortalamanın yükseldiği ve
- Kıdem, mesleki kıdem ve toplam çalışma süresi arttıkça ortalamanın düştüğü tespit edilmiştir.

Politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde meritokrasinin düzenleyici rolü bağlamında;

- Hiçbir demografik özelliğın anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle demografik değişkenlerle; politik yeti, meritokrasi ve örgütsel sapma arasındaki ilişkilere ve hipotezlere dair elde edilen sonuçlara ilişkin yorumlar paylaşılacaktır. Ek olarak, araştırmacılara ve karar alıcılara yönelik öneriler sunulacaktır.

Demografik özellikler açısından bağımsız kategoriler olarak değerlendirildiğinde; medeni durum, politik yeti ve örgütsel sapma arasında anlamlı bir ilişki olmamasına rağmen örgütsel sapma üzerinde politik yeti ve medeni durumun anlamlı bir ortak etkisinden bahsetmek mümkündür. Bu ortaklaşa etkide bekar katılımcılar, evli olanlara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Bekar katılımcıların politik yeti düzeyleri arttıkça örgütsel sapma davranışlarını daha fazla gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir. Bu anlamda bekar çalışanların örgütlerde birtakım sosyal yeteneklerini kullanarak güç elde etmeleri durumunda, evli çalışanlara göre daha fazla sapma davranışı sergileyebilecekleri değerlendirilmektedir.

20 yaş ve altı grubunda yer alan katılımcıların örgütsel sapma düzeyleri diğer yaş gruplarının örgütsel sapma düzeylerinden yüksektir. Bununla birlikte örgütsel sapma üzerindeki etkisinde, yaş değişkeni ve politik yetinin anlamlı bir ortak etkisi söz konusudur. Aynı durum yaş değişkeni ile meritokrasi algısı arasındaki ortak etkide de geçerlidir. Her iki etkileşimde de 20 yaş ve altı grubundaki katılımcılar, diğer yaş gruplarına göre daha yüksek ortalamaya sahiptir.

20 yaş ve altı kategoride yer alan genç çalışanların, politik yeti düzeyleri ve meritokrasi algıları arttıkça örgütsel sapma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri de artmaktadır. Bu durum, genç çalışanların; politik yeteneklerini kuruma artı değer sağlama yönünde kullanmadıklarını aksine örgüte zarar veren süreçlerde bulunduklarını ve liyakat ile yönetildiklerine her ne kadar inansalar da bu durumun örgütsel sapma davranışlarını sergilemelerine engel olmadığını göstermektedir.

Örgütsel sapma üzerindeki etkisinde mesleki kıdem değişkeni ve politik yetinin anlamlı bir ortak etkisi söz konusudur. İlgili etkileşimde 1 yıldan az mesleki kıdeme sahip

katılımcılar, diğer kıdem gruplarına göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Yani mesleki kıdemleri azsa, politik yeti düzeyleri arttıkça bireylerin örgütsel sapma davranışlarını daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu anlamda daha önce de ifade edildiği gibi genç çalışanların kısa sürede örgütte yetki ve sorumluluk sahibi olmaları durumuna politik yetilerinin artması da eşlik edince örgütlerde olumsuz sapma davranışları sergiledikleri değerlendirilmektedir.

Politik yeti ve istihdam edilme durumu değişkenlerinin ortak etkisi ele alındığında, örgütsel sapma üzerinde; kısmi süreli ve stajyer olarak çalışan katılımcıların tam zamanlı çalışanlardan daha yüksek ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir. Aynı durum meritokrasi algısı ile istihdam edilme durumu değişkenlerinin ortak etkisinde de geçerlidir. Her iki durumda da kısmi süreli ve stajyer olarak çalışan katılımcılar, tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksek etkiye sahiptir. Ayrıca bağımsız olarak değerlendirildiğinde örgütsel sapma düzeyi en düşük seviyede olanlar tam zamanlı çalışanlardır.

Dolayısıyla işletmelerde geçirilen vakit azaldıkça katılımcıların sapma davranışları sergileme durumlarının artış gösterdiği ifade edilmelidir. Ayrıca politik yetileri ve meritokrasi algıları yükseldikçe kısmi süreli ve stajyer olarak çalışanların örgütsel sapma davranışlarını daha fazla sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum da politik yeti ve meritokrasi algısının, özellikle örgütsel sapma davranışlara engel olması bağlamında, tam zamanlı çalışanlar için işe yaramasına rağmen kısmi süreli ve stajyer olarak çalışan kişiler açısından olumsuz bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Politik yeti ve kurum türü değişkenlerinin ortak etkisi ele alındığında, örgütsel sapma davranışları üzerinde özel sektörde çalışan katılımcıların kamu sektöründeki çalışanlardan daha yüksek düzeyde ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durum da örgütsel sapma davranışlarını engellemede politik yetinin kamu sektöründe nispeten faydalı olmasına rağmen özel sektörde işe yaramadığını ortaya koymaktadır. Özel sektör çalışanlarının politik yeti düzeyleri arttıkça örgütsel sapma davranışlarına yönelik eğilimleri de artış göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre politik yetinin alt boyutlarından olan sosyal yetkinlik seviyesi arttıkça, görevden sapma davranışlarının daha az sergilendiği belirlenmiştir. Bununla birlikte politik yetinin diğer alt boyutları olan kişisel etki ve samimiyet faktörlerinin görevden sapma üzerinde herhangi bir etkisinin olmayışı dikkat çekicidir. Özellikle politik yetinin alt boyutlarından sosyal yetkinlik, diğer alt boyutlara nazaran sosyal etkileşimin daha yoğun olduğu ifadelerden oluşmaktadır. Bu anlamda sosyal gruplarda, bireysel düzeydeki etkiden ziyade sosyal süreçlerin örgütsel sapmanın alt boyutu olan görevden sapma davranışları üzerinde daha etkili olduğu ifade edilmelidir. Sosyal etkileşim aynı zamanda bireylere grup normlarını hatırlatma konusunda yardımcı olmaktadır.

Kişisel etki boyutunun seviyesi arttıkça katılımcıların kişisel sapma davranışlarını sergileme düzeylerinin az da olsa arttığı, sosyal yetkinlik seviyesi arttıkça kişisel sapma davranışlarının azaldığı belirlenmiştir. Bu bulguya göre, politik yetinin alt boyutu olan sosyal yetkinlik faktörünün hem görevden sapma hem de kişisel sapma davranışları üzerinde etkili olduğu ve örgütlerde olumsuz sapma davranışlarının engellenmesinde sosyal yetkinliklerin genel anlamda olumlu bir unsur olduğu değerlendirilmektedir. Burada ilgi çekici olan, politik yetinin bir diğer alt boyutu olan kişisel etki faktörünün görevden sapma davranışlarını etkilememekle birlikte kişisel sapma davranışlarını da düşük seviyede de olsa artırmasıdır. Bu durum örgütlerde bireylerin kişisel etkinliklerinin artışının, görevleriyle ilgili olumsuz süreçleri engelleme konusunda yetersiz olduğunu ve üstelik bireyler arasında ortaya çıkan sapma davranışlarını artırdığını göstermektedir ki bu durum daha önce ifade edildiği gibi politik niyet kavramıyla da ilişkilidir. Yani bireyin yetkinlik ve yetkilerinin sonucunu belirleyen temel etkenlerden biri yine aynı kişinin niyetidir.

Ayrıca politik yetinin alt boyutlarından olan samimiyet faktörünün ne görevden sapma ne de kişisel sapma davranışları üzerinde etkili olmayışı, örgütlerde bireyler arasındaki duygusal sorunların varlığını da işaret edebilir. Samimiyet duygusunun olumsuz davranışları hiçbir anlamda ve düzeyde etkilemiyor oluşu, özellikle bireyler arasındaki güven duygusunun eksikliğine yönelik bir işaret olabilir. Bu anlamda sosyal yetkinlik ve kişisel etki faktörlerinin örgütsel sapma davranışları üzerinde olumlu veya

olumsuz belli düzeylerde etkili olmasına rağmen, samimiyet faktörünün herhangi bir etkisinin bulunmayışının, örgütlerde duygusal süreçlerden ziyade rasyonel yaklaşımların tercih edildiği gibi değerlendirmelere de neden olabilir.

Meritokrasi algısının eğitim düzeyi ile ortaklaşa etkisi bağlamında örgütsel sapma davranışları üzerindeki durum ele alındığında, eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sapma davranışlarının arttığı değerlendirilmektedir. Yani katılımcıların liyakat ile ilgili algıları ve eğitim düzeyleri artsa da bu durum örgütsel sapma davranışlarını engellemek bir yana artırmaktadır. Bu durumun temel nedenlerinden biri, nitelikli çalışanların motive edilebilmeleri sürecine gereken önemin verilmemesidir. Eğitim düzeyi yükselen kişilerin beklentileri de yükselecektir ve dolayısıyla liyakat söz konusu olsa da bazen örgütlerde eğitim seviyesinin yüksek oluşu istenen kadrolara gelmede yeterli olamamaktadır. Bu durum ise sapma davranışlarını pekiştiren bir unsur olabilir. Yine aynı ortaklaşa etki çerçevesinde, kıdem ve mesleki kıdem arttıkça ortalamanın düştüğü belirlenmiştir. Bu anlamda hem eğitim seviyesi yüksek hem genç yaş grubunda olan katılımcıların örgütsel sapma davranışlarını daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla hem genç hem de nitelikli çalışanlar örgüt adına kazanılmalı ve bu kişilerle kurumsal performans artışı bağlamında karşılıklı kazanım sürecine girilmelidir.

Meritokrasi algısının kişisel sapma davranışlarını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Bu durum beklendik bir sonuç değildir. Çünkü liyakate dayalı yönetim algısının kişisel sapma davranışlarını artırıcı etki göstermesi, örgütte yetki ve sorumlulukların ehliyet esasına göre dağıtılması durumunun özellikle görev dışındaki süreçlerde yani bireysel sapma davranışlarında bazı sorunlar yarattığı ve bu tür sorunların giderilmesinde etkisinin olmadığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Özellikle iş dışı süreçlere ilişkin davranışların, örgüt kültürü ve değerleri bağlamında gözden geçirilerek çalışanlara yeniden sunulması ve çalışanların bu tür sorunların çözülmesi konusunda eğitilmeleri, ilgili süreçteki aksaklıkları giderme konusunda yardımcı olabilir.

İş yerlerinde bireylerin; sosyal yetenekleri, diğer bireylerle olan etkileşimleri ve içten davranışları benimsemeleri (politik yeti) durumunda; çalışma yaşamında ortaya çıkan olumsuz saptılara yönelik davranışların azalacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca liyakat ile yönetildiği düşünülen işletmelerde çalışan kişilerin de sapma davranışlarına

daha az yöneldiği ifade edilmelidir. Dolayısıyla çalışma yaşamında sosyal etkileşim ve liyakat kavramlarının önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonuçları itibarıyla iş yaşamındaki karar alıcılara yönelik öneriler şunlardır:

Bulgulara göre erkek katılımcıların meritokrasi algıları kadın katılımcılara göre daha yüksek seviyededir. Bu durumda kadınların çalıştıkları kurumlarda liyakat kavramının geçerliliğine daha az inandıkları değerlendirilmektedir. Bu olumsuz sonucun, işletmeler ve çalışan kadınlar lehine dönüştürülebilmesi adına çalışma yaşamındaki tüm süreçlerde cinsiyet eşitliğinin önemine yönelik bilinç oluşturulmalı ve uygulamalar bu bağlamda güncellenmelidir.

20 yaş ve altı grubunda yer alan katılımcıların meritokrasi algı ve örgütsel sapma düzeyleri diğer yaş gruplarında yer alan katılımcılara göre daha yüksektir. Bu durumda genç çalışanların çalıştıkları kurumlarda liyakat kavramının varlığına inandıkları ancak çalışma yaşamında geçirdikleri süre itibarıyla da sapma davranışlarına daha yatkın oldukları belirlenmiştir. İş yaşamındaki karar vericilerin, gençlerin yetkinlik ve emeklerini sapma davranışlarından ziyade kurumsal performansa katkı sağlamaya yöneltebilmeleri ve işle ilgili motivasyonlarını artırmak amacıyla çeşitli uygulamalar ve teşvikler geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle nitelikli iş gücü ihtiyacı bağlamında önem arz eden eğitilmiş gençlerin, örgütsel sapma davranışlarını sergilemede diğer gruplardan daha yüksek ortalamalara sahip olması örgütler açısından kritik düzeyde değerlendirilmesi gereken bir durumdur.

Lise ve altı eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların meritokrasi algı seviyeleri en yüksek düzeydedir. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça meritokrasi algısının düştüğü tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim seviyesi yüksek ve nitelikli çalışanların işletmelerde daha verimli olabilmeleri için kurumlarının liyakat ile yönetildiklerini düşünmeleri önem arz etmektedir. Ayrıca bulgulara göre 1 yıldan az mevcut ve mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların meritokrasi algı seviyeleri diğer kıdem gruplarındaki katılımcıların meritokrasi algı seviyelerinden daha yüksektir. Dolayısıyla da işletmelerdeki ve mesleki kıdem arttıkça kurumdaki kararların liyakat kavramına uygun olarak verildiğine dair

inanç azalmaktadır. Bu durum, işletme için önemli bir değer ifade eden kıdemli çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olabilir. Bu çıktıların işletme ve paydaşlarının lehine çevrilebilmesi de kurumlardaki karar vericilerin, yapılan işleri o göreve gerçekten layık olan kişilere vermesiyle mümkün olacaktır.

Hem genç hem de eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütsel sapma davranışlarına meyilli olmaları durumu çok önemlidir. Çünkü ülkemiz adına geleceğin iş gücü profilini oluşturacak olan bireylerin, içinde bulunduğumuz dönemde örgütlerde olumsuz sapma davranışlarına bu denli eğilim göstermeleri, kurumsal ve ulusal düzeyde ciddi sorunların ortaya çıkabileceğine dair bir işarettir. Dolayısıyla genç ve eğitilmiş bireylerin ulusal ve uluslararası düzeydeki rakipleriyle rekabet edebilir duruma gelebilmesi için eğitim programları ve motivasyonel süreçlerin hem uygulama hem de teori bağlamında yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Çalıştıkları kuruma yönelik meritokrasi algı ve örgütsel sapma seviyeleri en yüksek düzeyde olanlar kısmi süreli çalışanlar; en düşük düzeyde olanlar tam zamanlı çalışan katılımcılar olarak tespit edilmiştir. Bu çok ilginç ve kritik bir bulgudur çünkü işletmede daha fazla zaman geçiren ve üretim süreçlerinde daha fazla bulunan tam zamanlı çalışanların, işletmelerinde liyakat kavramının varlığına kısmi süreli çalışanlardan daha az düzeyde inanmaları ciddi bir sorundur. Çünkü tam zamanlı çalışanların kurumsal performans üzerindeki etkileri hem nitelik hem de nicelik açısından azımsanamayacak seviyededir dolayısıyla da bu kişilerin, kurumlarındaki liyakat algısıyla ilgili düşüncelerinin öğrenilmesi ve dikkate alınması gerekmektedir. Ayrıca kısmi süreli çalışanların tam zamanlı çalışanlar ve stajyerlere nazaran daha fazla sapma davranışı göstermeleri de sosyolojik olarak incelenmesi gereken ve bu tür çalışanların denetlenme koşullarının gözden geçirilmesini gerektiren bir bulgudur.

Özel sektörde çalışan kişilerin kurumlarına yönelik meritokrasi algı düzeyleri, kamu sektöründeki katılımcılardan daha yüksek çıkmıştır. Oysa liyakat ile yönetim (meritokrasi) kamunun temel yönetim ilkelerinden biridir. Dolayısıyla kamu kurumlarındaki karar vericilerin, uygulamalarında liyakat ile yönetme konusuna dikkat etmeleri, bu konuda kamu çalışanlarının farkındalıklarının artırılması ve hem kamu

sektörü hem de özel sektör için personel temin yöntem ve ilkelerinin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir.

Politik yetinin alt boyutu olan sosyal yetkinliğin, hem görevden hem de kişisel sapma davranışlarının olumsuz sonuçlarının örgütlerde engellenebilmesi adına önemli unsur olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda bireyler arasında ortaya çıkan olumlu sosyal ilişkilerin, hem örgütsel sapma davranışlarını azalttığı hem de motivasyonel süreçlere katkıda bulunduğu ifade edilmelidir.

Özellikle samimiyet alt boyutunun örgütsel sapma davranışlarını etkilemiyor oluşu, önemle düşünülmesi gereken konulardan biridir. Çünkü örgütlerde en önemli konulardan biri de duyguların yönetimi sürecidir. Dolayısıyla bireylerin örgütsel sapma gibi olumsuz davranış kalıplarını geliştirmeleri sürecinde duygusal ve psikolojik süreçlerin etkisinin de göz ardı edilmemesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün bireyler arası ilişkiler konusunda yapıcı normlar içermesi, bireylerin duygusal ve sosyal yönden desteklenebilmesi için çok kritik bir öneme sahiptir.

Özellikle ulusal ve uluslararası yazında politik yetiyle ilgili olarak değinilen önemli bir konu vardır. Bu konu politik yetinin önemli bir güç olduğu ancak bu gücün örgütlerde olumlu bir şekilde değerlendirilebilmesinde, politik yetiye sahip olan bireylerin politik niyetlerinin de olumlu yönde var olması gerekliliğidir. Burada belirtilen sonuçta olduğu gibi politik yetinin mevcudiyeti, örgütlerdeki süreçlerin etkinliği ve kurumsal performans artışı için tek başına yeterli değildir. Politik niyetle desteklenmeyen politik yeti, örgütlerde istenen durumların ortaya çıkması bir yana olumsuz süreçlerin pekişmesine de neden olabilir. Kişisel etki düzeyinin kişisel sapma davranışlarında artışa neden olması, örgütlerde politik yeti kadar olumlu politik niyetin varlığını da zorunlu kılmaktadır.

Ayrıca örgütlerde politik yetinin varlığı olumsuz sapma davranışlarını engellese de bu durumun meritokrasi gibi önemli bir belirleyiciyle desteklenmesi gerekmektedir. Çünkü politik yeti gibi bireysel bir etkenin örgütlerde sürdürülebilir ve sinerjik bir güce dönüşebilmesi için liyakat sistemi gibi örgütsel düzlemde bir yapıyla etkileşim halinde olması gerekmektedir. Aksi durumda politik yeti tek başına yeterli olmamakla beraber

sapma davranışlarının artmasına neden olabilecek politik niyetler bile ortaya çıkabilir. Dolayısıyla meritokrasi algısının düzenleyici rolü sapma davranışlarının engellenmesinde örgütsel açıdan ciddi bir öneme sahiptir.

Araştırmanın sonuçları itibarıyla araştırmacılara yönelik öneriler ise şunlardır:

Politik yeti, meritokrasi ve örgütsel sapma kavramları ülkemizde çok az çalışılmış konulardır. Bu kavramların farklı değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesi ulusal yazınımız açısından zenginlik olacaktır. Ayrıca ilgili kavramların farklı araştırma yöntemleriyle ele alınması da karşılaştırmalar bağlamında ilgi çekici olacaktır. Ek olarak meritokrasi algısına yönelik farklı ölçeklerin geliştirilmesi ihtiyacı da hem uygulama hem de kuramsal bütünlük açısından ülkemizdeki kurumlar ve araştırmacılar açısından göz önüne alınması gereken bir durumdur.

Politik yetinin alt boyutlarından olan kişisel etkinin, kişisel sapma davranışlarını olumlu yönde etkilemesi durumunun politik yeti kavramının manipülator yönünün de değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda sonraki araştırmalarda; özellikle politik niyet kavramı üzerinden farklı sonuçlar çıkabileceği de düşünülerek, politik yetinin olumsuz yönleriyle de araştırılması gerekmektedir.

Araştırmada örgütsel sapma kavramı olumsuz boyutlarıyla ele alınmıştır ancak sapmanın olumlu çıktıları (pozitif sapma) da mevcuttur. Özellikle örgütlerde pozitif sapma kavramına ilişkin çalışmaların sayısının hem ulusal hem de uluslararası yazında sınırlı düzeyde oluşu, bu kavramı çekici kılmaktadır. Günümüz işletmeleri açısından, yeni iş yapış biçimlerinde ortaya çıkan güncel sapma davranışları da incelenmeye muhtaç bir konudur.

Özellikle yenilikçilik ve yaratıcılık gibi kavramların pozitif sapmayla ilişkisini konu edinecek araştırmaların artırılması, sonraki araştırmalara ve karar vericilere hem kuramsal düzeyde hem de uygulama anlamında önemli katkılar sunacağı düşüncesiyle tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akal, Cemal Bali (hızl.). **Machiavelli, Makyavelizm ve Modernite**. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları, 2012.
- Ayan, Filiz. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Baskı. İzmir: İlya İzmir Yayınevi, 2013.
- Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**. 12. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013.
- Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz ve Funda Demirel. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 21. Baskı. Ankara: Pegem Akademi, 2016.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. 1. Baskı. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995.
- Carnegie, Dale. **Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı**. Nazlı Uzunali (çev.). İstanbul: Epsilon Yayınları, 1993.
- Castells, Manuel. **Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür; Binyılın Sonu**. 2. Baskı. Ebru Kılıç (çev.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2013.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**. 27. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013.
- Daft, Richard L. **Management**. 5. Edition. Orlando: The Dryden Press, 2000.
- Eker, Aytaç ve Coşkun Can Aktan (hızl.). **Politik Yozlaşma ve Rant Kollama**. Ankara: TAKAV Matbaası, 1994.
- Ferris, Gerald R., Sherry L. Davidson, Pamela L. Perrewé ve Salim Atay. **İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi**. 2. Baskı. İstanbul: Namar Yayınları, 2010.
- Goleman, Daniel. **Emotional Intelligence**. New York: Bantam Books, 1995.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. 30. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2016.
- Kesgin, Bedrettin. **Kamu Sosyal Politikalarında Sosyal Yardım**. 1. Baskı. İstanbul: Açılımkitap, 2013.
- Kırel, Ayşe Çiğdem ve Ozan Ağlargoş (Ed.). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2013.
- Kitapçı, İsmail. **Sosyal Sermaye: “Sosyal, Ekonomik ve Bilişsel Bir Perspektif”**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2017.

- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Koparal, Celil ve İnan Özalp (Ed.). **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2013.
- Levy, Paul E. **Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace**. 3. Edition. New York: Worth Publishers, 2010.
- Lewellen, Ted C. **Siyasal Antropoloji**. A. Erkan Koca (çev.). Ankara: Birleşik Yayınevi, 2011.
- Pallant, Julie. **SPSS Kullanma Kılavuzu: SPSS ile Adım Adım Veri Analizi**. 1. Basım. Sibel Balcı ve Berat Ahi (çev.). Ankara: Anı Yayıncılık, 2016.
- Robbins, Stephen P. ve Timothy A. Judge. **Örgütsel Davranış**. İnci Erdem (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınları, 2017.
- Saruhan, Şadi Can ve Ata Özdemirci. **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2011.
- Sennett, Richard. **Yeni Kapitalizmin Kültürü**. Aylin Onacak (çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2009.
- Sönmez, Veysel ve Füsün G. Alacapınar. **Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 3. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık, 2014.
- Sümbüloğlu, Kadir ve Vildan Sümbüloğlu. **Biyoistatistik**. 16. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 2014.
- Şenocak, Mustafa Ş. **Biyoistatistik ve Araştırma Yöntembilimi**. 1. Baskı. İstanbul: İstanbul Tıp Kitabevi, 2014.
- Şimşek, M. Şerif, Adnan Çelik ve Ayten Akatay (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**. 3. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi, 2016.
- Tevrüz, Suna, İnci Erdem ve Tülay Bozkurt. **Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım**. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2012.
- Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2013.
- Töremen, Fatih ve Alpay Ersözslü. **Eğitim Örgütlerinde Sosyal Sermaye ve Yönetimi**. 1. Baskı. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık, 2010.
- Weber, Max. **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**. Özer Ozankaya (çev.). İstanbul: Cem Yayınları, 2011.

Young, Michael. **The Rise of the Meritocracy, 1870-2033: An Essay on Education and Equality.** Victoria: Penguin Books, 1961.



Sürekli Yayınlar

- Akan, Durdağı ve Mevsim Zengin. “Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki”, **Route Educational and Social Science Journal**. Vol.5, No.25, March 2018, ss.334-345.
- Akçit, Volkan, Esin Barutçu ve İbrahim Akşit. “Kurt Lewin’in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.23, Sayı.1, 2018, ss.209-225.
- Akgemci, Tahir. “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.15, Sayı.1-2, 2001, ss.301-309.
- Akgeyik, Tekin ve Meltem Güngör. “Müşteri Saldırganlığı: Sonuçları ve Mücadele Stratejisi”, **Kamu-İş**. Cilt.10, Sayı.3, 2009, ss.33-71.
- Aközer, Mehmet. “Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk”, **Görüş Dergisi**. Aralık 2003, ss.14-22.
- Aktan, Coşkun Can. “Siyasal Yozlaşmalarla Mücadele Stratejileri”, **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**. Cilt.16, Sayı.2, 2014, ss.64-91.
- Allen, Ansgar. “Michael Young’s The Rise of the Meritocracy: A Philosophical Critique”, **British Journal of Educational Studies**. Vol.59, No.4, 2011, ss.367-382.
- Alparslan, Ali Murat, Özlem Çetinkaya Bozkurt ve Ayşe Özgöz. “İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.2, Sayı.3, 2015, ss.66-81.
- Alvarado, Lorriz Anne. “Dispelling the Meritocracy Myth: Lessons for Higher Education and Student Affairs Educators”, **The Vermont Connection**. Vol.31, 2010, ss.10-20.
- Ambrose, Maureen L., Mark A. Seabright ve Marshall Schminke. “Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol.89, No.1, 2002, ss.947-965.
- Appelbaum, Steven H. ve David Roy-Girard. “Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**. Vol.7, No.1, 2007, ss.17-28.
- Appelbaum, Steven H., Giulio David Iaconi ve Albert Matousek. “Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**. Vol.7, No.5, 2007, ss.586-598.

- Appelbaum, Steven H., Kyle J. Deguire ve Mathieu Lay. "The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour", **Corporate Governance**. Vol.5, No.4, 2005, ss.43-55.
- Arthur, Michael B., Svetlana N. Khapova ve Celeste P. M. Wilderom. "Career Success in A Boundaryless Career World", **Journal of Organizational Behavior**. Vol.26, No.2, 2005, ss.177-202.
- Atay, Salim. "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.43, Sayı.2, Haziran 2010, ss.65-80.
- Ayata, Güneş Ayşe. "Liderlik Stratejileri Olarak Hizipçilik/Grupçuluk ve Kollamacılık", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.25, Sayı.2, Haziran 1992, ss.69-84.
- Aydın, Nurettin. "Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: Siyasetin Bürokrasi İronisi", **Sayıstay Dergisi**. Sayı.85, Nisan-Haziran 2012, ss.51-67.
- Aydıntan, Belgin ve Aykut Göksel. "İş Gören Saldırganlığının Birey-Grup Düzeyinde Ampirik Bir Analizi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.12, Sayı.3, 2010, ss.91-118.
- Aykaç, Burhan. "Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.23, Sayı.4, Aralık 1990, ss.91-109.
- Baron, Robert A. ve Joel H. Neuman. "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes", **Aggressive Behavior**. Vol.22, No.3, 1996, ss.161-173.
- Barut, Bahar. "Vekalet Kuramı Perspektifinden Kayırmacılık", **Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Sayı.5, Aralık 2015, ss.240-250.
- Bass, Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**. Vol.18, No.3, 1990, ss.19-31.
- Başaran, B. Ilgın. "Etkili Öğrenme ve Çoklu Zeka Kuramı: Bir İnceleme", **Ege Eğitim Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, 2004, ss.7-15.
- Bayın, Gamze ve Gözde Terekli Yeşilaydın. "Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt.6, Sayı.3, 2014, ss.81-107.
- Bennett, Rebecca J. ve Sandra L. Robinson. "Development of a Measure of Workplace Deviance", **Journal of Applied Psychology**. Vol.85, No.3, 2000, ss.349-360.
- Biçer, Gülkibar ve Şerafettin Düztepe. "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", **Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, Temmuz 2003, ss.13-20.

- Block, Jack ve Adam M. Kremen. "IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness", **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol.70, No.2, 1996, ss.349-361.
- Boz, Taştan İlknur, Altan Ayan, İlknur Eskin ve Güner Kahraman. "The Effect of the Level of Self-Monitoring on Work Engagement and Emotional Exhaustion: A Research on Small and Medium Size Enterprises (SMEs)", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. Vol.150, 15 September 2014, ss.1080-1089.
- Brinkerhoff, Derick W. ve Arthur A. Goldsmith. "Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programming", **U.S.: Agency for International Development Office of Democracy and Government**. 2002, ss.1-49.
- Brown, Theresa J. ve Kenneth E. Sumner. "Perceptions and Punishments of Workplace Aggression: The Role of Aggression Content, Context, and Perceiver Variables", **Journal of Applied Social Psychology**. Vol.36, No.10, 2006, ss.2509-2531.
- Budak, Gökhan ve Sait Gürbüz. "Öznel Kariyer Başarısı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", **İş ve İnsan Dergisi**. Cilt.4, Sayı.2, Ekim 2017, ss.87-99.
- Bulut, Dilvin ve Duygu Kızıldağ. "Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. Cilt.15, Sayı.2, Mayıs 2017, ss.81-102.
- Büte, Mustafa. "Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.44, Sayı.1, Mart 2011, ss.135-153.
- Calhoon, Richard P. "Niccolo Machiavelli and the Twentieth Century Administrator", **The Academy of Management Journal**. Vol.12, No.2, 1969, ss.205-212.
- Castilla, Emilio J. ve Stephen Benard. "The Paradox of Meritocracy in Organizations", **Administrative Science Quarterly**. Vol.55, No.4, December 2010, ss.543-576.
- Cevher, Ezgi. "Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir?", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.7, Sayı.32, 2014, ss.583-593.
- Ciulla, Joanne B. "In Praise of Nepotism?", **Business Ethics Quarterly**. Vol.15, No.1, 2005, ss.153-160.
- Çakıcı, Ayşehan ve Burcu Şefika Özer. "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.10, Sayı.18, Aralık 2007, ss.87-110.

- Çalışkur, Ayşem. “Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.7, Sayı.1, 2016, ss.29-48.
- Çelik, Kazım ve Ali Rıza Erdem. “Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre “Kayırmacılık”, **Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi**. Sayı.11, 2012, ss.23-30.
- Çoban, Orhan. “Bir Siyasal Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet ve Ekonomik Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.13, Sayı.1, 1999, ss.173-195.
- Çuhadar, Gürsoy Seyran. “Sosyal Politika ile Klientalizm İlişkisi; Gıda Bankacılığı Üzerinden Bir Değerlendirme”, **Çalışma ve Toplum**. Sayı.53, 2017/2, ss.681-702.
- Daniels, Norman. “Merit and Meritocracy”, **Philosophy and Public Affairs**. Vol.7, No.3, Spring 1978, ss.206-223.
- Davey, Liane M., D. Ramona Bobocel, Leanne S. Son Hing ve Mark P. Zanna. “Preference for the Merit Principle Scale: An Individual Difference Measure of Distributive Justice Preferences”, **Social Justice Research**. Vol.12, No.3, September 1999, ss.223-240.
- Demir, Mahmut ve Özkan Tütüncü. “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Cilt.21, Sayı.1- Prof. Dr. Hasan Işın Dener Özel Sayısı, Bahar 2010, ss.64-74.
- Demircan, Nigar ve Adnan Ceylan. “Örgütsel Güven Kuramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.10, Sayı.2, 2003, ss.139-150.
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. “Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.23, Sayı.3, 2009, ss.53-83.
- Dunlop, Patrick D. ve Kibeom Lee. “Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel”, **Journal of Organizational Behavior**. Vol.25, No.1, 2004, ss.67-80.
- Efeoğlu, İ. Efe ve Hüseyin Özgen. “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.16, Sayı.2, 2007, ss.237-254.
- Elsesser, Kim ve Letitia Anne Peplau. “The Glass Partition: Obstacles to Cross-Sex Friendships at Work”, **Human Relations**. Vol.59, No.8, 2006, ss.1077-1100.
- Erdem, Barış, Uğur Ceylan ve Uğur Saylan. “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir

- Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.32, Sayı.2, 2013, ss.171-197.
- Ergun, Tugay. “Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmeleri Sorunu”, **Amme İdaresi Dergisi**. Sayı.16/2, Haziran 1983, ss.23-36.
- Erkan, Enes Furkan, Özer Uygun ve Alper Kiraz. “Kurumsallaşma Analizi için Bulanık Bilişsel Haritalar Temelli Yeni Bir Yaklaşım”, **Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**. Cilt.22, Sayı.2, 2018, ss.557-571.
- Eryılmaz, İnan, Deniz Dirik ve Asena Altın Gülova. “İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, Eylül 2017, ss.167-182.
- Ferris, Gerald R., Darren C. Treadway, Pamela L. Perrewé, Robyn L. Brouer, Ceasar Douglas ve Sean Lux. “Political Skill in Organizations”, **Journal of Management**. Vol.33, No.3, June 2007, ss.290-320.
- Ferris, Gerald R., Darren C. Treadway, Robert W. Kolodinsky, Wayne A. Hochwarter, Charles J. Kacmar, Ceasar Douglas ve Dwight D. Frink. “Development and Validation of the Political Skill Inventory”, **Journal of Management**. Vol.31, No.1, February 2005, ss.126-152.
- Ferris, Gerald R., Pamela L. Perrewé, William P. Anthony ve David C. Gilmore. “Political Skill at Work”, **Organizational Dynamics**. Vol.28, No.4, 2000, ss.25-37.
- Fettahlioğlu, Ömer Okan ve Sevda Demir. “İşletme Yönetiminde Yönetmel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.4, Sayı.1, 2014, ss.175-186.
- Galperin, Bella L. ve Ronald J. Burke. “Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study”, **The International Journal of Human Resource Management**. Vol.17, No.2, 2006, ss.331-347.
- Giacalone, Robert A. ve Paul Rosenfeld. “Reasons for Employee Sabotage in the Workplace”, **Journal of Business and Psychology**. Vol.1, No.4, 1987, ss.367-378.
- Goldthorpe, John. “The Myth of Education-Based Meritocracy: Why the Theory isn’t Working”, **New Economy**. Vol.10, No.4, 2003, ss.234-239.
- Gökçe, Gülise, Ali Şahin ve Erhan Örselli. “Türkiye’de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt.2, Sayı.4, 2002, ss.45-58.

- Greenberg, Jerald. "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", **Journal of Applied Psychology**. Vol.75, No.5, 1990, ss.561-568.
- Griffin, Ricky W. ve Yvette P. Lopez. "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research", **Journal of Management**. Vol.31, No.6, December 2005, ss.988-1005.
- Gruys, Melissa L. ve Paul R. Sackett. "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", **International Journal of Selection and Assessment**. Vol.11, No.1, 2003, ss.30-42.
- Gül, Hasan. "Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt.12, Sayı.18, 2010, ss.91-98.
- Gürer, Alper ve Nevin Deniz. "Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Rolü", **The Journal of Academic Social Science Studies**. Sayı.59, 2017, ss.475-500.
- Hermanowicz, Joseph C. "The Culture of Mediocrity", **Minerva**. Vol.51, No.3, 2013, ss.363-387.
- Hollinger, Richard C. ve John P. Clark. "Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience", **Work and Occupations**. Vol.9, No.1, 1982, ss.97-114.
- Hollinger, Richard C. ve John P. Clark. "Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance", **The Sociological Quarterly**. Vol.23, No.3, 1982, ss.333-343.
- Işık, Güllüoğlu Özlem. "A Research on the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Cynicism", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**. Sayı.40, 2015, ss.77-97.
- Işıklı, İftar Emel ve Tuba Arslan. "Sağlık Alanında Tükenmişliği Konu Alan Lisansüstü Tez Çalışmalarının İncelenmesi: 2000-2017 Yılları", **Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.17, Bahar 2018, ss.181-197.
- İyigün, N. Öykü ve Canan Çetin. "Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**. Cilt.10, Sayı.37, Ocak 2012, ss.15-29.
- Jackson, Michelle. "How far Merit Selection? Social Stratification and the Labour Market", **The British Journal of Sociology**. Vol.58, No.3, 2007, ss.367-390.
- Jones, Hardy. "Fairness, Meritocracy, and Reverse Discrimination", **Social Theory and Practice**. Vol.4, No.2, 1977, ss.211-226.

- Karacağolu, Korhan ve Derya Yörük. “Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.14, Sayı.3, Temmuz 2012, ss.43-64.
- Karacaoğlu, Korhan ve Fatma İnce. “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.18, Sayı.1, 2013, ss.181-202.
- Karahan, Atila ve Hüseyin Yılmaz. “Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt.14, Sayı.27, 2014, ss.123-148.
- Karakaş, Mehmet ve Halit Çiçek. “Vergi Yükümlülerinin Yolsuzluğa İlişkin Tutum ve Tepkileri: Gaziantep Örneği”, **Sosyoekonomi**. Cilt.9, Sayı.9, 2009, ss.47-76.
- Kartal, Nazım ve Yılmaz Demirhan. “Türk Kamu Yönetiminde Tarafsızlık”, **Türk İdare Dergisi**. Cilt.81, Sayı.462, Mart 2009, ss.169-176.
- Kaufman, Robert R. “The Patron-Client Concept and Macro-Politics: Prospects and Problems”, **Comparative Studies in Society and History**. Vol.16, No.3, 1974, ss.284-308.
- Keefer, Philip. “Clientelism, Credibility, and the Policy Choices of Young Democracies”, **American Journal of Political Science**. Vol.51, No.4, 2007, ss.804-821.
- Kelloway, E. Kevin, Lori Francis, Matthew Prosser ve James E. Cameron. “Counterproductive Work Behavior as Protest”, **Human Resource Management Review**. Vol.20, No.1, 2010, ss.18-25.
- Khatri, Naresh ve Eric W. K. Tsang. “Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations”, **Journal of Business Ethics**. Vol.43, 2003, ss.289-303.
- Kim, HeeMin ve Glenn R. Parker. “When Meritocracies Fail”, **Journal of Economic Behavior and Organization**. Vol.28, 1995, ss.1-9.
- Klotz, Anthony C. ve M. Ronald Buckley. “A Historical Perspective of Counterproductive Work Behavior Targeting the Organization”, **Journal of Management History**. Vol.19, No.1, 2013, ss.114-132.
- Kobal, Saral Kezban Esra ve Olcay Bige Aşkun Yıldırım. “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**. Cilt.12, Sayı.46, Temmuz 2016, ss.97-120.
- Koç, Hakan. “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.28, Bahar 2009, ss.200-211.

- Kovalev, Y. V. "The Literature of Chartism", **Victorian Studies**. Vol.2, No.2, December 1958, ss.117-138.
- Köse, Girgin Sevil ve Ali Aksu. "Okullar İçin Örgütsel Sapma Ölçeği", **E-Journal of New World Sciences Academy**. Cilt.8, Sayı.3, 2013, ss.375-389.
- Kulualp, Göktaş Halime. "Kurumsallaşsak mı? Kurumsallaşmasak mı? Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma", **Journal of Social and Humanities Sciences Research**. Cilt.4, Sayı.13, 2017, ss.1366-1375.
- Lawrence, Thomas B. ve Sandra L. Robinson. "Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance", **Journal of Management**. Vol.33, No.3, June 2007, ss.378-394.
- Litzky, Barrie E., Kimberly A. Eddleston ve Deborah L. Kidder. "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", **Academy of Management Perspectives**. Vol.20, No.1, 2006, ss.91-103.
- Mainemelis, Charalampos. "Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas", **Academy of Management Review**. Vol.35, No.4, 2010, ss.558-578.
- Marcus, Bernd ve Heinz Schuler. "Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective", **Journal of Applied Psychology**. Vol.89, No.4, 2004, ss.647-660.
- Markova, Gergana ve Robert Folger. "Every Cloud Has a Silver Lining: Positive Effects of Deviant Coworkers", **The Journal of Social Psychology**. Vol.152, No.5, 2012, ss.586-612.
- Martinko, Mark J., Michael J. Gundlach ve Scott C. Douglas. "Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective", **International Journal of Selection and Assessment**. Vol.10, No.1/2, March/June 2002, ss.36-50.
- Meriç, Erdal ve Mustafa Erdem. "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. Cilt.19, Sayı.3, 2013, ss.467-498.
- Mishra, Mithilesh ve ShriRam Pandey. "A Theoretical Model on the Determinants of Workplace Deviance among Employees in the Public Service Organizations of India", **International Journal of Business Behavior**. Vol.2, No.3, October 2014, ss.1321-1337.
- Muafi. "Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior", **International Journal of Innovation, Management and Technology**. Vol.2, No.2, April 2011, ss.123-126.

- Neuman, Joel H. ve Robert A. Baron. "Aggression in the Workplace" içinde Robert A. Giacalone ve J. Greenberg (Ed.), **Antisocial Behavior in Organizations**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications., 1997, ss.37-67.
- Neuman, Joel H. ve Robert A. Baron. "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes and Preferred Targets", **Journal of Management**. Vol.24, No.3, 1998, ss.391-419.
- O'Leary-Kelly, Anne M., Ricky W. Griffin ve David J. Glew. "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", **The Academy of Management Review**. Vol.21, No.1, 1996, ss.225-253.
- Orhan, Serdar ve Fatih Savuk. "Emek-Teknoloji-İşsizlik İlişkisi", **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Dünyası Dergisi**. Cilt.2, Sayı.2, Mayıs-Ağustos 2014, ss.9-24.
- Ömüriş, Ece ve V. Rüya Ehtiyar. "Örgütsel Yapılarda Romantik İlişkiler: Algılanan Güdüler ve Davranış Değişiklikleri Üzerine Bir Araştırma", **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.8, Sayı.16, 2008, ss.20-39.
- Özdaşlı, Kürşat ve Ali Murat Alparslan. "Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, 2009, ss.15-24.
- Özdemir, Asım. "Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. Cilt.19, Sayı.1, 2013, ss.99-117.
- Özdemir, Murat ve Safiye Çiğdem Gören. "Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.31, Sayı.2, 2016, ss.333-345.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve M. Suat Aksoy. "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.6, Sayı.1, 2005, ss.95-109.
- Özdevecioğlu, Mahmut. "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.21, Temmuz-Aralık 2003, ss.77-96.
- Özen, Yener. "Saldırganlık, Psikolojik Şiddet ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**. Sayı.35, Mart-Nisan 2013, ss.1-14.
- Özgener, Şevki. "Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.20, Ocak-Haziran 2003, ss.137-161.

- Özkanan, Arzu ve Ramazan Erdem. “Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.4, 2015, ss.7-28.
- Özkanan, Arzu ve Ramazan Erdem. “Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.2, Sayı.20, 2014, ss.179-206.
- Özler, Ergun Derya ve Emrah Koparan. “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**. Sayı.8, Ocak 2006, ss.1-29.
- Özler, Hayrettin, Derya Ergun Özler ve Gülten Eren Gümüştekin. “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.17, 2007, ss.437-450.
- Özler, Ergun N. Derya ve B. Alper Büyükarıslan. “The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review”, **International Journal of Business And Management Studies**. Vol.3, No.1, 2011, ss.275-285.
- Perrewé, Pamela L. ve Debra L. Nelson. “Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill”, **Organizational Dynamics**. Vol.33, No.4, 2004, ss.366-378.
- Peterson, Dane K. “Deviant Workplace Behavior and the Organization’s Ethical Climate”, **Journal of Business and Psychology**. Vol.17, No.1, 2002, ss.47-61.
- Pfeffer, Jeffrey. “Understanding Power in Organizations”, **California Management Review**. Vol.34, No.2, Winter 1992, ss.29-50.
- Polatçı, Sema, Fatih Özçalık ve Mihriban Cindiloğlu. “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.7, Sayı.3, Ekim 2014, ss.1-12.
- Portes, Alejandro. “Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology”, **Annual Review of Sociology**. Vol.24, 1998, ss.1-24.
- Puusa, Anu ve Mari Eerikäinen. “Is Tacit Knowledge Really Tacit?”, **Electronic Journal of Knowledge Management**. Vol.8, No.3, 2013, ss.307-318.
- Quinn, Robert E. “Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations”, **Administrative Science Quarterly**. Vol.22, No.1, 1977, ss.30-45.
- Robinson, Sandra L. ve Rebecca J. Bennett. “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, **The Academy of Management Journal**. Vol.38, No.2, 1995, ss.555-572.

- Roniger, Luis. "Political Clientelism, Democracy, and Market Economy", **Comparative Politics**. Vol.36, No.3, 2004, ss.353-375.
- Sabuncuoğlu, Tolay Ebru. "Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.23, Sayı.1, 2008, ss.35-49.
- Sackett, Paul R. "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance", **International Journal of Selection and Assessment**. Vol.10, No.1/2, March/June 2002, ss.5-11.
- Satici, Seydi Ahmet, Ahmet Rıfat Kayis ve Ahmet Akin. "Investigating the Predictive Role of Social Self-Efficacy on Authenticity in Turkish University Students", **Europe's Journal of Psychology**. Vol.9, No.3, 2013, ss.572-580.
- Sayan, Özkal İpek. "Türkiye'de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.64, Sayı.1, 2009, ss.201-245.
- Sayari, Sabri. "Interdisciplinary Approaches to Political Clientelism and Patronage in Turkey", **Turkish Studies**. Vol.15, No.4, 2014, ss.655-670.
- Scott, James C. "Patron-Client Politics and Political Change in Southeast Asia", **The American Political Science Review**. Vol.66, No.1, 1972, ss.91-113.
- Seçer, H. Şebnem ve Barış Seçer. "Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi", **TİSK AKADEMİ**. Cilt.2, Sayı.4, Eylül 2007/2, ss.146-175.
- Sezer, Yasin. "Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi Açısından İstisnai Memurluklar", **Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**. Cilt.11, Sayı.3-4, 2003, ss.173-193.
- Spector, Paul E. ve Suzy Fox. "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", **Human Resource Management Review**. Vol.12, No.2, 2002, ss.269-292.
- Spector, Paul E., Suzy Fox, Lisa M. Penney, Kari Bruursema, Angeline Goh ve Stacey Kessler. "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", **Journal of Vocational Behavior**. Vol.68, No.3, 2006, ss.446-460.
- Spreitzer, Gretchen M. ve Scott Sonenshein. "Toward the Construct Definition of Positive Deviance", **American Behavioral Scientist**. Vol.47, No.6, February 2004, ss.828-847.
- Sternberg, Robert J. ve Jennifer Hedlund. "Practical Intelligence, g, and Work Psychology", **Human Performance**. Vol.15, No.1-2, 2002, ss.143-160.

- Şahin, Cengiz. “Sosyal Beceri ve Sosyal Yeterlik”, **Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2001, ss.9-19.
- Şahin, Hande. “İşçi Hareketine Tarihsel Bir Bakış: Düünden Bugüne Yaşanan Dönüşümlerin Yapısal Bir Analizi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.17, Sayı.1, 2015, ss.161-184.
- Şen, Mustafa Lütfi. “Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması”, **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.28, Sayı.1, Mart 1995, ss.77-92.
- Tannock, Stuart. “The Problem of Education-Based Discrimination”, **British Journal of Sociology of Education**. Vol.29, No.5, 2008, ss.439-449.
- Taş, H. Yunus. “Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar ve Sendikaların Geleceği”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1, 2012/1, ss.60-80.
- Themelis, Spyros. “Meritocracy Through Education and Social Mobility in Post-War Britain: A Critical Examination”, **British Journal of Sociology of Education**. Vol.29, No.5, September 2008, ss.427-438.
- Todd, Samuel Y., Kenneth J. Harris, Ranida B. Harris ve Anthony R. Wheeler. “Career Success Implications of Political Skill”, **The Journal of Social Psychology**. Vol.149, No.3, 2009, ss.279-304.
- Tol, Van Joan E.. “Eros Gone Awry: Liability Under Title VII for Workplace Sexual Favoritism”, **Berkeley Journal of Employment and Labor Law**. Vol.13, No.1, 1991, ss.153-182.
- Topal, Ali, Bilal Şahin ve Necati Kalkan. “112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarında Algılanan Stres ile Saldırganlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Sayı.71, Haziran 2018, ss.561-586.
- Torun, Yeşer. “Meritokrasi: Adaletin Terazisi mi Yoksa Bir Adalet İllüzyonu mu?”, **Eğitim Bilim Toplum Dergisi**. Cilt.7, Sayı.26, 2009, ss.89-99.
- Tunçbilek, Mehmet Murat ve Adil Akkuş. “Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.3, 2017, ss.169-197.
- Tutum, Cahit. “Yönetimin Siyasallaşması ve Partizanlık”, **Amme İdaresi Dergisi**. Sayı.9/4, Aralık 1976, ss.9-32.
- Türkoğlu, Nuray ve Beykan Çizel. “Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.2, 2016, ss.156-184.

- Ulukan, Cemil. “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.5, Sayı.2, 2005, ss.29-42.
- Uncu, Fulya ve Nesrin şalvarcı Türelı. “Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı: Isparta İli Örneği”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.9, Sayı.22, Aralık 2017, ss.524-541.
- Uslu, Ateş. “Avrupa’da Erken Dönem Sosyalist Teori ve İşçi Hareketleri (1830-1840)”, **Akademik İncelemeler Dergisi**. Cilt.9, Sayı.1, 2014, ss.1-24.
- Uz, Abdullah. “Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi”, **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2011, ss.59-94.
- Vardi, Yoav ve Yoash Wiener. “Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework”, **Organization Science**. Vol.7, No.2, March-April 1996, ss.151-165.
- Vigoda, Eran. “Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**. Vol.23, No.5, 2002, ss.571-591.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore ve Robert C. Liden. “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **The Academy of Management Journal**. Vol.40, No.1, February 1997, ss.82-111.
- Whelan, Christopher T. ve Richard Layte. “Economic Change, Social Mobility and Meritocracy: Reflections On The Irish Experience”, **Quarterly Economic Commentary**. Vol.2004, No.3, 2004, ss.1-20.
- Yıldırım, Mutlu. “Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.11, Sayı.2, Ağustos 2013, ss.353-380.
- Yuvalı, Ertuğrul. “Hak Temelli Sosyal Yardım ve Klientalizm”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**. Sayı.135, 2018, ss.383-404.
- Yüçetürk, E. Elif. “Türk Kamu Yönetiminde Azalan Meritokrasi”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1, 2000, ss.138-151.

Diğer Yayınlar

Bildiriler

Atay, Salim. “Politik Yeti Envanterinin Türkiye’de Test Edilmesi”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. 40. Oturum, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü. 21-23 Mayıs 2009, ss.891-896.

Heckert, D. Alex ve Onur Ünlü. “Pozitif Sapma Davranışı: Yeni Bir Tanım Arayışı”, **1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**. 7. Oturum: Örgütsel Davranışta Genel Konular-I, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi. 15-16 Kasım 2013, ss.149-152.

Meydan, Selda, Ayşin Çetinkaya Büyükbodur ve Sıla Bulut. “Yerel Yönetimlerde Klientalist Bakış Açısının Hak Temelli Sosyal Hizmet Yaklaşımını Çerçevesinde İncelenmesi”, **8. Ulusal Sosyal Hizmet Kongresi Kitabı**. Ankara: SABEV (Sosyal Hizmetler Araştırma, Belgeleme ve Eğitim Vakfı). 15-16 Nisan 2016, ss.213-224.

Sözlükler

Asırlar Boyu Tarihi Seyri İçinde Misalli Büyük Türkçe Sözlük. “Politik”, İstanbul: Kubbealtı Lugatı, 2005.

Raporlar

Aktan, Coşkun Can. “**Optimal Devlet: 21. Yüzyıl İçin Yeni Bir Devlet Modeline Doğru (Kamu Ekonomisinin ve Yönetiminin Yeniden Yapılanması ve Küçültülmesine Yönelik Öneriler)**”. İstanbul: Türk Sanayiciler ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Yayınları. 1995.

Araştırmalar

Özsemerci, Kemal. **Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri**. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü. 2003.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Bu anket çalışması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında yönetilen “**Politik Yetinin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Düzenleyici Rolü**” adlı yüksek lisans tezine veri oluşturmak için yapılmaktadır. Anketler, tez çalışmasına katkı sunmak dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır ve ilgili veriler gizli tutulacaktır.

Hazırlayan: Tolga Anıl TOPDEMİR

Danışman: Doç. Dr. Ayla Zehra ÖNCER

I. BÖLÜM

Aşağıdaki sorularda size en uygun olan seçeneği “**X**” şeklinde işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** () Erkek () Kadın
2. **Medeni durumunuz:** () Evli () Bekar
3. **Yaşınız:** () 20 yaş ve altı () 21-40 yaş arası () 41 yaş ve üzeri
4. **En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi:** () Lise ve altı () Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora
5. **Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?**
() 1 yıldan az () 1–5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve üzeri
6. **Meslekte kaç yıldır çalışmaktasınız?**
() 1 yıldan az () 1–5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve üzeri
7. **Çalıştığınız kurumdaki istihdam edilme durumunuz:**
() Tam zamanlı () Kısmi süreli () Stajyer
8. **Çalıştığınız kurumun türü:**
() Kamu sektörü () Özel sektör

Aşağıdaki sorularda, size en uygun olan seçeneği katılma düzeyinize göre “**X**” şeklinde işaretleyiniz.

<u>1: Kesinlikle Katılmıyorum.</u>	<u>2: Katılmıyorum.</u>	<u>3: Kararsızım.</u>	<u>4: Katılıyorum.</u>	<u>5: Kesinlikle Katılıyorum.</u>
---	--------------------------------	------------------------------	-------------------------------	--

II. BÖLÜM

1	İş yerindeki kişilerle iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
2	Mesai arkadaşlarımla çoğunun kendilerini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
3	Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.	1	2	3	4	5
4	Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	1	2	3	4	5
5	İnsanları çok iyi analiz ederim.	1	2	3	4	5
6	İş yerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.	1	2	3	4	5
7	Başkalarının özellikle temel güdülerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.	1	2	3	4	5
8	Başkaları ile iletişim kurarken, ifade ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
9	İş yerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.	1	2	3	4	5
10	İş yerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.	1	2	3	4	5
11	İş yerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
12	Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.	1	2	3	4	5
13	İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	1	2	3	4	5
14	İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.	1	2	3	4	5

15	İş yerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	1	2	3	4	5
16	Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.	1	2	3	4	5
17	Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.	1	2	3	4	5
18	İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	1	2	3	4	5

<u>1: Kesinlikle Katılmıyorum.</u>	<u>2: Katılmıyorum.</u>	<u>3: Kararsızım.</u>	<u>4: Katılıyorum.</u>	<u>5: Kesinlikle Katılıyorum.</u>
---	--------------------------------	------------------------------	-------------------------------	--

III. BÖLÜM

1	İş yerimde hak etsin ya da etmesin herkes en az bir defa ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
2	İş yerimde işini en iyi şekilde yapanlar en üst seviyelere gelirler.	1	2	3	4	5
3	İş yerimde bir görev, o işi en iyi şekilde yapabilecek kişiye verilir.	1	2	3	4	5
4	İş yerimde herkes hak ettiği konumdadır.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda bir çalışan göstermiş olduğu performansın karşılığını alır.	1	2	3	4	5
6	İş yerimdeki bir ekip çalışmasında ekip elemanlarının her biri, çalışmaya yaptıkları katkıya bakılmaksızın eşit düzeyde ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
7	İş yerimde terfi kararlarından biri çalışanların işte gösterdikleri çabadır.	1	2	3	4	5
8	İş yerimdeki ekip çalışmalarında ekibin elemanları, gruba sağladıkları katkı düzeyine göre ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
9	İş yerimde çalışanlara, çok çalışkan olmasalar da ihtiyaç duydukları için ücret artışı yapılır.	1	2	3	4	5
10	İş yerimde terfi kararları verilirken kıdemden ziyade yeterlilikler göz önüne alınır.	1	2	3	4	5

11	İş yerimde personel temin sürecinde aynı düzeyde zekaya sahip olduğu düşünülen adaylardan, çalışkanlık kriterine göre seçim yapılır.	1	2	3	4	5
12	İş yerimde yüksek performans gösteren ekibin elemanlarının her birine eşit düzeyde prim ödenir.	1	2	3	4	5
13	İş yerimdeki personel alım sürecinde, başvuru yapan kişilerin bu işe ihtiyaç duyma düzeylerine dikkat edilmez.	1	2	3	4	5
14	İş yerimde bazı durumlarda kişilerin düşük kalitede iş yapmaları yanlarına kalabilir.	1	2	3	4	5
15	İş yerimde aynı yetkinliklere sahip kişiler arasında terfi; her zaman, en çok çaba gösteren kişiye verilir.	1	2	3	4	5

<u>1: Kesinlikle Katılmıyorum.</u>	<u>2: Katılmıyorum.</u>	<u>3: Kararsızım.</u>	<u>4: Katılıyorum.</u>	<u>5: Kesinlikle Katılıyorum.</u>
---	--------------------------------	------------------------------	-------------------------------	--

IV. BÖLÜM

1	İş yerinden izinsiz eşya alırım.	1	2	3	4	5
2	İş yerinde normalden daha uzun molalar kullandığım olur.	1	2	3	4	5
3	İşle ilgili harcamalarımı beklentilere göre üst yönetime olduğundan yüksek veya düşük raporladığım olur.	1	2	3	4	5
4	Çalışma zamanım içerisinde, hayallere dalmak için fazlaca zaman harcadığım olur.	1	2	3	4	5
5	İzinsiz olarak iş yerine geç geldiğim olur.	1	2	3	4	5
6	İş yerinde dağınık çalışırım.	1	2	3	4	5
7	Üst yönetimin talimatlarına uymayı reddettiğim olur.	1	2	3	4	5
8	Bazen iş yerinde, normal çalışma hızımdan daha yavaş biçimde çalışırım.	1	2	3	4	5
9	Şirket için önemli ve/veya gizli olan bilgileri yetkili olmayan birisiyle paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
10	İş yerinde uyuşturucu madde veya alkol kullanırım.	1	2	3	4	5

<u>1: Kesinlikle Katılmıyorum.</u>	<u>2: Katılmıyorum.</u>	<u>3: Kararsızım.</u>	<u>4: Katılıyorum.</u>	<u>5: Kesinlikle Katılıyorum.</u>
---	--------------------------------	------------------------------	-------------------------------	--

11	İşimi yaparken bazen bilinçli olarak daha az çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
12	Fazla mesai ücreti almak için gerektiğinde işi ağırdan alırım.	1	2	3	4	5
13	Bazen iş arkadaşlarımla dalga geçerim.	1	2	3	4	5
14	Bazı durumlarda iş arkadaşlarıma hakaret ederim.	1	2	3	4	5
15	İş yerinde dinî, etnik veya siyasi söylemlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
16	İş arkadaşlarımı incittiğim olur.	1	2	3	4	5
17	İş arkadaşlarıma kötü niyetli şakalar yaparım.	1	2	3	4	5
18	İş arkadaşlarıma kaba davrandığım günler olur.	1	2	3	4	5
19	İş arkadaşlarımı herkesin içinde utandırmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5

Anketimiz, sona ermiştir. Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.