

Güç Mesafesi ve Örgütsel Adaletin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi¹ (The Effect of Power Distance and Organizational Justice on Political Behaviors)

Ali Burak ULUS^a Aysun KANBUR^b

^a GESTAŞ Deniz Ulaşım Turizm Ticaret A.Ş., Çanakkale, Türkiye. burakaliulus@gmail.com

^b Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kastamonu, Türkiye. akanbur@kastamonu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Güç Mesafesi Örgütsel Adalet Politik Davranış Gönderilme Tarihi 28 Mayıs 2020 Revizyon Tarihi 2 Ekim 2020 Kabul Tarihi 20 Ekim 2020 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Araştırmanın amacı; güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlar ile ilişkilerini incelemek ve güç mesafesinin azalmasıyla politik davranışların azalıp azalmadığını ve örgütsel adaletin politik davranışlar üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Yöntem – Araştırmada, verilerin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmış ve Dorfman ve Howell (1988) Güç Mesafesi Ölçeği, Niehoff ve Moorman (1993) Örgütsel Adalet Ölçeği ve İslamoğlu ve Börü (2007) Politik Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analizler yardımıyla değerlendirilmiş ve araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular – Elde edilen bulgular sonucunda, güç mesafesi algısının azalmasıyla, politik davranışların ve politik davranışların boyutları olarak tavizci davranmanın, ikiyüzlü davranmanın, göze girmeye çalışmanın, koalisyon kurmanın ve çıkar odaklı davranmanın azalacağı belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algısının, politik davranışların çıkar odaklı davranmak boyutu üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu, politik davranışların diğer boyutları olarak tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve koalisyon kurmak üzerinde ise benzer bir etkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tartışma – Örgütlerde politik davranışlar görülmesi beklenen bir durumdur. Ancak önemli olan örgütler için yıkıcı sonuçlara neden olmadan politik davranışların yönetilebilmesidir. Bu süreçte araştırmada incelenen güç mesafesi ve örgütsel adaletle ilgili bulgular politik davranışların yönetilmesi sürecinde dikkate alınabilir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Power Distance Organizational Justice Political Behavior Received 28 May 2020 Revised 2 October 2020 Accepted 20 October 2020 Article Classification: Research Article	Purpose – The purpose of this study is to examine the relationships between employees' perceptions of power distance and organizational justice and political behavior and determine whether political behaviors decrease with decreasing power distance and organizational justice has a significant and negative effect on political behaviors. Design/methodology/approach – In the research, questionnaire technique was utilized for gathering the data and Power Distance Scale of Dorfman ve Howell (1988), Organizational Justice Scale of Niehoff ve Moorman (1993) and Political Behavior Scale of İslamoğlu ve Börü (2007) were used. Gathered data were evaluated by the help of statistical analyses and correlation analysis and regression analysis were performed to test the hypotheses of the research. Findings – As a result of the findings, it has been determined that reducing the power distance perception, political behavior and acting concessive, acting hypocritical, trying to ingratiate oneself, making coalition and acting for self-interest as subdimensions of political behavior will be reduce. It has also been found that employees' perceptions of organizational justice have a significant and negative effect on acting for self-interest as subdimensions of political behavior, and there isn't found the similar effect on acting concessive, acting hypocritical, trying to ingratiate oneself and making coalition as subdimensions of political behavior. Discussion – Political behavior in organizations is an expected situation. However, it is important for organizations to manage political behavior without causing devastating consequences. In this process, the findings of power distance and organizational justice examined in the research can be taken into consideration in the management process of political behaviors.

¹ Bu çalışma, Ali Burak ULUS tarafından Aysun KANBUR danışmanlığında 2018 yılında tamamlanmış olan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Ulus, A., B., Kanbur, A. (2020). Güç Mesafesi ve Örgütsel Adaletin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3451-3466.

1. GİRİŞ

Örgütler arasında rekabetin her geçen gün daha da arttığı iş yaşamında, örgütlerin rakiplerinin bir adım daha önüne geçmelerini sağlayacak güç çalışan faktördür. Araştırmalar çalışan davranışını etkileyen birçok faktörün bulunduğunu ortaya koymaktadır. Güç mesafesi ve örgütsel adalet algısı da çalışanların davranışlarına yön veren faktörler olarak örgütsel davranış alanında dikkat çekmektedir. Güç, sonucu başkalarının tutumlarını ve davranışlarını etkileyen politikalardır. Kaynağı ve türü ne olursa olsun, güç toplumda mesafe oluşmasına neden olur. Bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı, güç mesafesiyle açıklanabilir. Çalışanların, örgütlerdeki uygulamaları, prosedürleri ve olayları adalet algılarıyla değerlendirmeleri ise örgütsel adalet kavramına işaret etmektedir. Örgütlerde, düşük güç mesafesi ve adaletli bir çalışma ortamının, çalışanlar tarafından algılanması durumunda, çalışanların olumlu tepkiler verecekleri değerlendirilmektedir.

Çalışanların buldukları örgütlerde çeşitli hedefleri vardır. Fakat tüm çalışanların hedeflerine ulaşmaları mümkün değildir. Çünkü örgütlerde, çalışanların hedeflerini oluşturan kaynaklar kısıtlıdır. Dolayısıyla bu hedeflere ulaşmak isteyen çalışanlar bir yarış içine gireceklerdir. Çalışanlar bu yarışta öne geçebilmek için farklı politik davranış taktikleri kullanabilmektedirler. Kişileri etkilemek ve neticesinde kişisel çıkar sağlamak amacıyla kullanılan taktik ve stratejiler politik davranışları ifade etmektedir.

Politik davranışların örgütlerde sergilenmesi genelde kabul görmemekte, fakat örgütlerde çalışanlar tarafından bu davranışların sergilendiği gözlenmektedir. Politik davranışların, sergilenme sıklığının azaltılması ya da hiç sergilenmemesinin örgütlerin faydasına olan bir durum olduğu değerlendirilmektedir. Örgütlerde çalışanların politik davranışlar sergilemesine neden olabilecek birçok faktörün olabileceği göz önüne alınmalıdır. Bu bağlamda örgütlerde güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının politik davranışların sergilenmesine olan etkilerinin ortaya konulması önemlidir.

Araştırmanın amacı; güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlar ile ilişkilerini incelemek; güç mesafesinin azalmasıyla, politik davranışların ve politik davranışların alt boyutları olan tavizci davranmanın, ikiyüzlü davranmanın, göze girmeye çalışmanın, koalisyon kurmanın ve çıkar odaklı davranmanın azalmasıyla, örgütsel adaletin, politik davranışların ve politik davranışların alt boyutları olan tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve çıkar odaklı davranmak üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Güç Mesafesi

Güç, toplumlarda önem verilen bir kavramdır ve hayatın tüm alanlarında güç mücadeleleri sürmektedir (Bayrak, 2000). A'nın, B'nin davranışlarını etkileyebilme, yönlendirebilme ve böylece B'nin A'nın taleplerine göre davranış gösterme kapasitesi "güç" olarak ifade edilmektedir (Yalçın, 2015). Bir bireyin güç sahibi olduğunu belirtebilmek için, başkalarının hal ve hareketleri üzerinde etkili olup olmadığına bakmak gerekir. Başkalarının hal ve hareketleri üzerinde etkiye sahip bireylerden güç sahibi olarak bahsedilebilir (Güney, 2015). Güç yazında otorite, etki ve kuvvet kavramları ile ilişkilendirilmektedir. Otorite, yaşam içinde genellikle "yetke, yaptırma gücü ve hakkı" olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2014). Etkileme, bireylerin gücü kullanırken yararlandığı bir süreçtir (Çalışkur, 2016). Kuvvet ise gücün uygulama biçimidir (Bayrak, 2000).

French ve Raven (1959) tarafından gücün kaynakları; zorlayıcı güç, ödül gücü, resmi güç, uzmanlık gücü, kişisel (karizmatik) güç olarak beş boyutta değerlendirilmektedir. Zorlayıcı güç, liderin emirlerine, astların karşı gelme durumlarına yönelik liderin elinde bulundurduğu kontrol etme ya da yaptırım yapma gücünü belirtmektedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Ödül gücü, ast, üstün arzu ettiği davranışları sergilediğinde, üstün astı ödüllendirerek gücünü göstermesidir (Çalışkur, 2016). Resmi güç, sahip olunan örgütsel pozisyon nedeniyle elde bulunduran güçtür (Erdoğan, 1997). Uzmanlık gücü, yöneticilerin bilgi birikimi, yapılan işle ilgili yetkinlikleri ve deneyimlerine yönelik çalışanların algılarına dayanmaktadır (Akyüz ve Kaya, 2015). Kişisel güç, kişinin örgütteki pozisyonuna bağlı olmadan, kişisel özelliklerle sahip olduğu güç türüdür (Yücel, 1999). Kaynağı ve türü her ne olursa olsun, güç toplumda mesafe oluşmasına neden olur. Gücün sonucu toplumda oluşan mesafe toplumun özelliğine göre şekillenir ve zamanla bireyler tarafından kabul edilir (Çetinoğlu ve Büber, 2012).

Hofstede (1980), kültür kavramını değerlendirdiği çalışmasında “güç mesafesi” kavramını ele almış ve örgüt üyelerinin statü, zenginlik ve saygınlıktan kaynaklanan gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi olarak tanımlamıştır. Güç mesafesi, örgüt üyelerine verilen inisiyatif, sorumluluk ve bağımsızlık kullanılabilme derecesini ifade eder (Uzun ve Tamimi, 2007). Güç mesafesi birey, grup, örgüt ve sosyal düzeylerde çeşitlilik gösterebilir (Daniels ve Greguras, 2014). Yönetenler yani gücü elinde bulunduranlar, güçlerini ve hâkimiyet alanlarını genişletmek isterken, yönetilenler bu hâkimiyet alanlarını daraltmaya çalışmaktadır. Bu durum yönetilenler ve yönetenler arasında çatışmaya neden olurken, belli zaman dilimi sonrasında uzlaşma yaşanmaktadır. Uzlaşmanın olduğu nokta denge noktasıdır. Eşitliğin denge mesafesine olan uzaklığına ise güç mesafesi denir. Bu aynı zamanda grup ve toplumun eşitsizliği benimseme düzeyi olarak da tanımlanmaktadır (Doğan, 2012). Güç mesafesi grup üyeleri arasında güç dağılımının ne şekilde algılandığını da açıklamaktadır (Sığı ve Tıgılı, 2006). Amaçlar çoğu zaman diğer bireyler ile işbirliği ve uyum içinde başarıldığı için güç ve eşitlik sosyal bir yapının ya da kültürün temel bileşenleri olmaktadır (Oyserman, 2006). Hofstede güç mesafesine ilişkin açıklamalarında yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi üzerinde durmuştur (Khatri, 2009). Gücün eşit olmayan dağılımında *yüksek güç mesafesi* söz konusudur (Şekerli ve Gere, 2011). Yüksek güç mesafesi olduğunda kararlar üst düzeydeki az sayıda kişi tarafından otokratik olarak alınmaktadır (Ghosh, 2011). Kararların güçlüler tarafından verilmesi, güçlünün isteklerinin ön planda tutulması, güçlünün güçsüzden ayrı, ayrıcalıklı olması ve bu durumun toplumca kabul edilmesi yüksek güç mesafesini tanımlamaktadır (Kemikkıran, 2015). Yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu bir kültürde önemli olan statü, unvan, pozisyon olmaktadır (Dursun, 2013). Eğer örgütlerde gücün eşit olmayan dağılımı normal karşılanıyorsa güç mesafesi yüksektir (Uslu ve Ardıç, 2013). Örgütlerde, ast ve üst arasında, eşit bir yapılanma varsa *düşük güç mesafesi* mevcuttur (Gümüştekin ve Emet, 2007). Güç mesafesi düşük toplumlar, güçten kaynaklanan farklılıkları azaltmaya çalışan toplumlardır (Terzi, 2004). Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde önemli kararlar verileceği zaman, çalışanların fikirleri alınır ve karar sürecine dâhil edilir, fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004). Hiyerarşinin kolaylaştırıcı bir özellik taşıdığı değerlendirilir (Yeşil, 2012). Güç mesafesi düşük olduğunda ast ile üst arasındaki sosyal mesafe de düşük olacak ve çalışanlar otorite ile bireysel ilişkiler geliştirmek isteyecektir (Tu ve Lu, 2016).

2.2. Örgütsel Adalet

Adalet, eski çağlardan bugüne toplumların barış içinde birlikte hayatlarını sürdürebilmelerini sağlayan önemli değerlerden biridir (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014). İnsanoğlu çevresinde gerçekleşen olayların veya alınan kararların adil olup olmadığıyla ilgili değerlendirme yapar ve bu değerlendirme sonucu kendince davranış tarzları geliştirir (İçerli, 2010). Adalet kavramı, sosyal hayatta, ailede, işyerlerinde yani hayatın her alanında ortaya çıkmaktadır (Yurdakul, 2015). Örgütsel adalet ise örgüt içindeki adalet algısı ile ilgilenmektedir (Ali ve Bukhari, 2017; Ghazi ve Jalali, 2017). Örgütsel adalet J. Greenberg (1987) tarafından kavramsallaştırılmış olup çalışanların örgütlerinde uygulamaları, prosedürleri ve olayları adalet algısıyla değerlendirmesi üzerinde durmaktadır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunda açıklanmasına katkı sağlamaktadır (Loan, Thu ve Dung, 2020). Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre (1963; 1965), örgüt içindeki çalışanlar, çalışmalarını sonucu elde ettikleri kazanımları, diğer çalışanların elde ettiği kazanımlarla karşılaştırırlar. Karşılaştırmaları sonucunda benzer durumların ortaya çıkması durumunda örgütlerinde adaletin olduğu algısı oluşur (Akgündüz ve Güzel, 2014). Karşılaştırmadaki dengesizlik ise adaletsizlik olarak nitelendirilmektedir (Carr ve Maxwell, 2018). Örgütlerde adaletin algı olarak ifade edilmesinin sebebi, çalışanların örgüt ile ilgili düşünceleri sonucu ortaya çıkmasındandır. Çalışanlar için önemli olan örgütlerinin davranışlarını ne oranda adaletli bulduklarıyla ilgilidir (Balaban ve Konyalı, 2016). Örgütsel adalet algıları zamanla çalışanlarda tutumlara dönüşmekte, bu tutumlarda zaman içerisinde davranışların belirleyicisi olabilmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014). Adalet algısı, örgütlerde çalışanlara göre farklılık göstermesine rağmen, örgütsel amaçlara ulaşabilmek maksadıyla, çalışanların çabalarını örgütün amaçlarıyla uyumlu olarak kullanmaları açısından önem verilmesi gereken bir kavramdır. Örgütler arasındaki rekabet değerlendirildiğinde ve çalışan performanslarının rekabet üzerindeki etkisi ele alındığında, örgütsel adalet kavramının önemi daha da artmaktadır (Yılmaz ve Akgül, 2014).

Örgütsel adalet algısı yazında dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ile değerlendirilmektedir (Tziner ve Sharoni, 2014; Ghasi, Ogbuabor ve Onodugo, 2020). *Dağıtım adaletinin*

konusu çalışanlar için önceden belirlenmiş oransal payların, adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığıdır (Ulukapı ve Bedük, 2014). Dağıtım adaleti, örgüt içinde aynı işi yapan çalışanlar arasında ayırım yapmadan benzer şekilde davranılması ile ilgilidir (Yüksel, 2017). Çalışanların, bilgi, tecrübe ve yetkinliklerini kullanarak örgüte kattıkları değer karşılığı olarak, örgütten bekledikleri kazanımların miktarına ilişkin algılamaları dağıtım adaleti ile açıklanmaktadır (Bağcı, 2013). Dağıtım adaletinde temel düşüncenin çalışanların hakların adil şekilde dağıtıldığını algılaması olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). *İşlemsel adaletin* konusu örgütsel karar alma süreçlerine ilişkin adillik algısıdır (Tziner, Felea ve Vasiliu, 2015). Çalışanlar açısından önemli olan, karar alma ve işlem aşamalarında adilliğin olup olmadığıdır (Eroğlu, 2014). Çalışanlar, işlemsel adalet algısında, örgüt içinde hakkaniyetin sağlanması için kullanılan kurallar üzerine yoğunlaşır (Kökalan ve Şişman, 2017). *Etkileşim adaletinin* temelinde ise çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim ve bilgi alışverişi vardır (Eren, 2014). Etkileşimsel adalette, manevi beklentiler öne çıkmakta olup ilişkiler, tutum ve davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadır (Yüksel, 2017). Sosyal deneyimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan etkileşimsel adalet, bireylerarası ilişkilerin kabullenilen bir uygunluk düzeyinde kalmasıyla oluşmaktadır (Keklik ve Us, 2013). Örgütlerde çalışanlar, algıladıkları adalet düzeyine göre değişik davranışlar ortaya koyabilirler. Dağıtım adaletsizliği algıladıklarında örgütlerin aldıkları kararlar sonrası ortaya çıkan durumlara; işlemsel adaletsizlik algıladıklarında örgütün geneline; etkileşim adaletsizliği algıladıklarında yöneticilerine olumsuz tepki verebilirler (Bedük ve Ertürk, 2015). Adalet algıladıklarında ise örgüt tarafından kendilerine değer verildiği fikrine yöneleceklerdir (Edwin, 2017).

2.3. Örgütlerde Politik Davranış

Mintzberg (1985) politikanın bir örgütün önemli bir bölümüne ya da tümüne yerleşebileceğini belirttiği çalışmada bireylerin amaçlarına ulaşmak için diğerlerini ikna etme, etkileme ve kontrol etme becerisine ihtiyaç duyduğu üzerinde durmuştur. Kişileri etkilemek, ikna edebilmek ve neticesinde kişisel çıkar sağlamak amacıyla kullanılan taktik ve stratejiler politik davranış olarak adlandırılmaktadır (Arıkan, 2011). Politik davranış, örgütün veya çalışanların çıkarlarının gerçekleşmesine hizmet etmektedir. Çalışanların örgütsel rolle ilgisi olmayan faaliyetleri politik davranışlar oluşturmaktadır (Farrell ve Petersen, 1982). Açık ve dürüst olmayan davranışlar, olayları olduğundan farklı gösterme gibi davranışlar, politik davranışlardır. Amaç, ulaşmak istenene en kısa yoldan ulaşmaktır (Güney, 2015). Genel olarak politik davranışlar, örgütlerde bulunan mevzuat, otorite ve yetkinlikler karşısında ayrımcılık ile çatışmalar doğuran yöntemlerdir (Bıyık, Erden ve Aydoğan, 2016). Politik davranışla ilgili pek çok tanım kullanılmaktadır. Bu tanımlamaların ortak özelliği örgütler içinde negatif algılanmasıdır. Çünkü politik davranışlar kişisel hedeflere ve kişisel çıkarlara hizmet etmek için kullanılır (Akgemici ve Gök, 2015). Farklı tanımlarda ortaya konulan, politik davranışların uygulanması değil, politik davranışı uygulamanın çalışanların algısı açısından değerlendirilmesidir (Bursalı ve Bağcı, 2011). Çalışanların algılamalarındaki farklılık, politik davranışların farklı yorumlanmasına sebep olmaktadır. Bireylerin amaçlarına ulaşmaları için sergilediği politik davranışlar, kimi çalışana normal gelmekte, kimi çalışana ise rahatsız etmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demirbaş, 2014).

Politik davranışların farklı boyutları yazında içsel-dışsal, yatay-dikey ve meşru-meşru olmayan düzeyde ele alınmaktadır. Politik davranışların açıklanmasında içsel boyutta örgüt içinde bulunan kaynaklar etkili olmakta iken dışsal boyutta örgüt dışındaki kaynaklara odaklanılmaktadır. Politik davranışlardan kaynaklanan etkilenmelerin hangi pozisyonda olan çalışanları ya da departmanları etkilediğinin belirlenmesi yatay ve dikey boyutla ilgilidir. Çalışma hayatında kullanılan, çalışanlar ve yöneticiler tarafından yadırganmayan hatta işin gerekleri için kullanılan boyut meşru boyut iken örgütlerin kültür yapısını bozan, işlerin kurallara göre yapılmasını engelleyen, çalışma ortamına hiçbir katkısı olmadığı gibi zarar veren boyut ise meşru olmayan boyuttur (Erdem ve Alayoğlu, 2016).

Örgütlerde politik davranışın uygulayıcıları politik aktörlerdir. Politik aktörler, iç ve dış aktörler olmak üzere ikiye ayrılır. Örgütlerin içinde bulunan aktörler; örgütlerde devamlı olarak çalışan her seviyedeki yöneticiler ve çalışanlardır. Örgütlerin dışında bulunan aktörler ise; örgüt yöneticileri ve çalışanları üzerinde etkisi olan ya da etki kurmaya çalışan sendikalar, birlikler, çevrede olup etki sahibi olan kişi ya da gruplardır (Erdem ve Alayoğlu, 2016). Politik davranışların uygulama araçları ise politik taktikler olarak nitelendirilebilir. Etkileme taktikleri; bir çalışanın, başka çalışan ya da çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmek amacıyla yaptığı faaliyetleri kapsamaktadır. Bu taktikler belirlenen sonuçlara ulaşabilmek için, çalışanların sergiledikleri davranışlardır (Yüksel ve Bolat, 2016). Uygulamada politik davranışların farklı biçimlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanlar, bireysel istekleriyle oluşan hedeflerine ulaşmak için, kendi çevrelerinde bulunan

bireylerin desteğini almak ve onlarla *koalisyon kurmak* maksadıyla destek oluşturma taktiğini kullanabilir (Kipnis, Schmidt ve Wikinson, 1980). Çalışanlar, daha iyi pozisyon ve ücret elde etmek, performans değerlendirme notunu yükseltmek amacıyla icra ettikleri olumlu faaliyetleri abartarak, olumsuz faaliyetlerin üstünde durmayarak yöneticileri etki altına almaya çalışmak için *kendini farketirme* taktiğini kullanabilirler (Arıkan, 2011). İsteklerinin yerine getirilmesini isteyen bir birey, *göze girme* taktiğiyle, isteklerini iletirken pozitif olmaya ve karşısındakine iltifat etmeye çalışabilir (Appelbaum ve Hughes, 1998). *Üst makamları kullanma* taktiğinde; talep ve isteklerin üst makam istiyormuş gibi gösterilerek karşıdaki kişinin etkilenmesi ya da üst makamlara bilgi verilerek karşıdaki kişinin etkilenmesi yoluyla isteklerinin yerine getirilmesini sağlamak amaçlanmaktadır (Yukl ve Falbe, 1990). Birey kimi zaman karşısındaki kişiye tavizler verebilir, yardım edebilir, karşısındaki kişinin talepleri doğrultusunda kararlar alabilir. Bireyin bu davranışlarının amacı, gelecekte kendisinin de karşısındaki kişiden yapacağı taleplerin geri çevrilmemesidir. Bu durumda bireyin karşısındaki kişiye yönelik uyguladığı taktik, iyilik yapma, iyilik bekleme (Erdoğan, 1997). Bu durumda *karşılıklı çıkar beklemek* söz konusu olmaktadır (İslamoğlu ve Börü, 2007). *Mübadele taktiği*, talep edilen davranışların gerçekleştirilmesi için, karşıdaki kişiye açık olmayan bir şekilde ödül vaadinde bulunulması ya da yapılan bir iyiliğin hatırlatılmasıdır (Arıkan, 2011). *Atılmalık*, taleplerin yerine getirilmesi ve karşıdaki kişinin desteğinin sağlanması için taleplerin iletilmesi ve gerektiğinde tehdit etme taktiklerinin kullanılması yöntemidir. Bu taktikler dayatma olarak da adlandırılmaktadır (Yukl ve Falbe, 1990). Samimiyet ve tutarlılık içermeyen *ikiyüzlü davranmak* politik davranış olabilmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007).

2.4. Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet ile Politik Davranış İlişkisi

Güç, sonucu başkalarının tutumlarını ve davranışlarını etkileyen politika, davranış ve tutumlara yol göstermektedir. Politikaları oluşturmanın temelinde bir otorite ve güç vardır (Eren, 2014, 390). Tüm ilişkilerde güç esastır ve örgütsel süreçlerin ve çıktılarının çoğunu etkilemektedir. Dolayısıyla örgüt çalışma alanında güç mesafesi kavramını anlamak oldukça önemlidir (Daniels ve Greguras, 2014). Yüksek güç mesafesi algısında olan çalışanlar yöneticilerini daha güçlü, yüksek bir statüde ve bunun sonucunda daha çekici olarak algılayacaktır (Kwak ve Shim, 2017). Çalışanın güç mesafesi algısı yüksek ise işyerindeki davranışları bu algısından etkilenecektir (Arıkan, 2011). İletişimin yeterli seviyede olmaması, bilgi aktarımının dikey örgüt yapılanmasına göre yapılması, çalışanların talep ve isteklerini yöneticilerine birebir iletememesi gibi durumlar güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde görülmektedir. Örgütlerin bu yapısını değiştirmek zordur ve bu durum örgüt kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. Güç mesafesi algısı yüksek olan çalışanların bulunduğu örgütlerde algıladığı politikanın da yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Yüksel ve Bolat, 2016; Lam ve Xu, 2019). Çalışanlar güç mesafesini yüksek algıladıkları bir ortamda kazanımlar elde etmek maksadıyla politik davranışlara yönelebilirler. Bu durum kaynak bağımlılığı kuramı ile de açıklanabilir. Thompson (1967)'in çalışmalarına dayanan ve Pfeffer ve Salancik tarafından 1978'te ortaya konulan Kaynak Bağımlılığı Kuramı örgütlerarası ve örgütiçi ilişkilerde güç kavramı üzerinde durmuştur (Meydan, 2012). Bu bağlamda güç mesafesinin yüksek olduğu örgütsel yapılarda gücün etkilerini daha açık hissedecek olan çalışanlar örgüt içi ilişkilerde güce ulaşma çabasıyla daha çok politik davranışlar sergileme eğilimi gösterebilir.

Çalışanların amaçlarına ulaşmak için politik davranışlara yönelmesinde örgüt içinde örgütsel adalet algısının zayıflaması da etkili olabilir. İlişkilerin şeffaf olduğu örgütlerde politik davranışlara başvurma oranının düşük olduğu ve politik davranışa başvuran çalışanlara iyi gözle bakılmadığı söylenebilir. Samimiyetin, açıklama yapmanın ve prosedür adaletinin işveren ve çalışan işbirliğinde önemli rolleri vardır. Bu nedenle çalışma ortamında örgütsel adalet algısının olması politik davranışların görülmesine ya da görülmemesine sebebiyet vermektedir (İsmail ve Daud, 2016). Örgütsel adalet çalışanların davranışlarının olumlu ya da olumsuz yönde şekillenmesinde temel oluşturmaktadır (Kanbur ve Canbek, 2018). Örgütsel adalet ile politik davranış arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ve örgüt içinde çalışanlarda örgütsel adalet algısı oluşması durumunda çalışanların politik davranışlar gösterme eğiliminin azalacağı belirtilebilir (Yolaç, 2009). Örgütsel adalet ve politik davranışlar arasındaki ilişki Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Göreli Yoksunluk Teorisi bağlamında değerlendirilebilir. Örgütsel adaletin açıklanmasında ele alınan bu reaktif içerik teorileri çalışanların adaletsizlik algıladığı durumlar karşısında olumsuz bazı duygular ile tepki gösterebileceğini vurgulamaktadır (İyigün, 2012). Örgütsel adalet gibi kavramlar hedonik değerler yoluyla karşılığını yerine getirmeye dayanarak Sosyal Mübadele Teorisi ile de ilişkilendirilebilir (Mushtag, Ellahi ve Khan, 2019). Dolayısıyla çalışanlar örgütlerinde adaletsizlik algıladıklarında bunun karşılığı olarak politik davranışlara yönelme eğiliminde olabilir.

Çalışma hayatının politik davranışlardan arındırılmış olması ve bu şekilde işlerin yürütülmesi, olması gereken bir durum olarak görülse de, çalışma hayatının içinde politik davranışlar kaçınılmazdır. Herkesin taleplerini karşılamak mümkün değildir ve sınırlı kaynakların olduğu ortamda taleplere ulaşmak için politik davranışlar sergilenmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demirbaş, 2014).

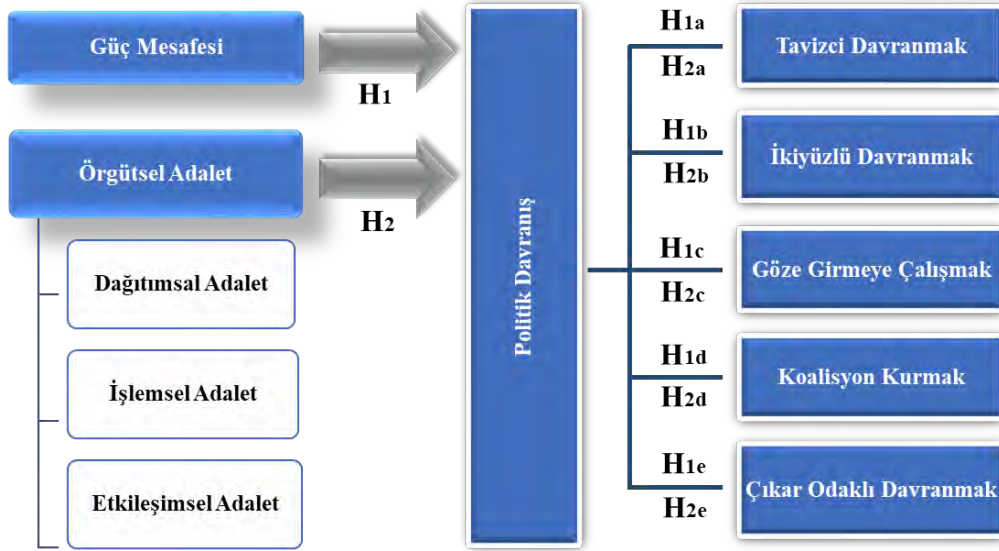
3. YÖNTEM

3.1. Amaç

Araştırmanın temel amacı güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlar ile ilişkilerini incelemektir. Bu bağlamda güç mesafesinin azalmasıyla politik davranışların azalıp azalmadığını ve örgütsel adaletin politik davranışlar üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olup olmadığını belirlemek hedeflenmektedir.

3.2. Araştırma Modeli

Araştırma nicel araştırma kapsamında ilişkisel türde bir taramadır. Araştırmada çalışanların güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesi amacıyla oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın birinci modelinde bireylerin benlik saygısı ile rekabetçi tutumları arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmiş ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça politik davranışlar azalmaktadır.

H_{1a}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça “tavizci davranmaya” yönelik politik davranışlar azalmaktadır.

H_{1b}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça “ikiyüzlü davranmaya” yönelik politik davranışlar azalmaktadır.

H_{1c}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça “göze girmeye çalışmaya” yönelik politik davranışlar azalmaktadır.

H_{1d}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça “koalisyon kurmaya” yönelik politik davranışlar azalmaktadır.

H_{1e}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça “çıkar odaklı davranmaya” yönelik politik davranışlar azalmaktadır.

H₂: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışlar üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H_{2a}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların “tavizci davranmak boyutu” üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H_{2b}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların “ikiyüzlü davranmak boyutu” üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H_{2c}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların “göze girmeye çalışmak boyutu” üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H_{2d}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların “koalisyon kurmak boyutu” üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H_{2e}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların “çıkar odaklı davranmak boyutu” üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

Şekil 1’de üzerinde durulan araştırma modeli doğrultusunda araştırmanın temel değişkenleri; güç mesafesi, örgütsel adalet ve politik davranış olarak ele alınmaktadır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 115 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada çalışanların hepsine ulaşma imkanı bulunduğundan tam sayım yapılmıştır. Çalışanların tamamına (115 çalışan) anket gönderilmiş olup, araştırma için uygun olan 109 anket formunun geri dönüşümü sağlanmıştır. Böylece verilerin analizleri için 109 anket formu kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanması 2018 yılında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel program aracılığı ile analiz edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada “Güç Mesafesi Ölçeği”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Politik Davranış Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada katılımcıların güç mesafesi düzeylerini ölçmek amacıyla, Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen, tek boyut ve altı maddeden oluşan “*Güç Mesafesi Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçekte, “Yöneticiler kararlarının çoğunluğunu çalışanlarına danışmadan vermelidirler.” ve “Yöneticiler önemli işlerde çalışanlarına yetki devretmemelidirler.” gibi sorular yer almaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5’li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1=hiç doğru değil; 5=kesinlikle doğru). Araştırmada Güç Mesafesi Ölçeği’nin yapısal geçerliği açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirliği iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa Katsayısı aracılığıyla) ile incelenmiştir. Faktör analizine ilişkin bulgularda KMO değeri ,882 olarak, Bartlett testi sonucu ki-kare değeri 301,459 (p=,000) olarak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri ,721 - ,871 aralığında tespit edilmiş olup katılımcıların güç mesafesi algılarının tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Tek faktörlü bu yapının açıkladığı toplam varyans %62,415 olarak belirlenmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı ,877 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanan üç boyut ve yirmi maddeden oluşan “*Örgütsel Adalet Ölçeği*” kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği; “Dağıtımsal Adalet”, İşlemsel (Prosedür) Adalet” ve “Etkileşimsel Adalet” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte; “Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.” ve “Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.” gibi sorular yer almaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5’li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum). Araştırmada Örgütsel Adalet Ölçeği’nin yapısal geçerliği açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirliği iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa Katsayısı aracılığıyla) ile incelenmiştir. Faktör analizine ilişkin bulgularda KMO değeri ,876 olarak, Bartlett testi sonucu ki-kare değeri 2023,075 (p=,000) olarak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri ,586- ,879 aralığında tespit edilmiş olup katılımcıların örgütsel adalet algılarının üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörler dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarıdır. Bu üç faktörün katılımcıların örgütsel adalet algılarının toplamda %70,147’sini açıkladığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri ,689- ,879 aralığında ve dağıtımsal adaletin açıkladığı toplam varyans %20,980 olarak, işlemsel adalet faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri ,596- ,758 aralığında ve işlemsel adaletin açıkladığı toplam varyans %19,658 olarak ve

etkileşimsel adalet faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri ,586-,870 aralığında ve etkileşimsel adaletin açıkladığı toplam varyans %29,510 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının açıklanan varyansa katkılarında etkileşimsel adaletin diğer boyutlardan daha fazla açıklayıcılığa sahip olduğu diğer iki boyutun açıklanan varyansa katkılarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı ,945 olarak tespit edilmiştir. Ölçeği oluşturan alt boyutlar açısından Cronbach Alfa katsayıları; dağıtımsal adalet boyutu için ,888 olarak işlemsel adalet boyutu için ,890 olarak ve etkileşimsel adalet boyutu için ise ,947 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların politik davranış düzeylerini ölçmek amacıyla, İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen “*Politik Davranış Ölçeği*” kullanılmıştır. İslamoğlu ve Börü (2007)’nin çalışmalarında yer alan “üst yönetime yaranmaya çalışmak” ve “karşılıklı çıkar gözetmek” faktörleri bu çalışmada aynı faktörde birleştiği için tek faktör altında “çıkar odaklı davranmak” olarak adlandırılmıştır. “Tavizci ve ikiyüzlü davranmak” faktörü ayrı iki faktöre ayrılmış ve “göze girmeye çalışmak” faktöründe bulunan beş sorudan biri binşik faktör olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre; politik davranış ölçeği beş boyut ve otuzaltı maddeden oluşmaktadır. Ölçekte; “Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak”, “Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, başarılı gözükmeye çalışmak” ve “Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek” gibi sorular yer almaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5’li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1= hiçbir zaman; 5= her zaman). Araştırmada Politik Davranış Ölçeği’nin yapısal geçerliği açıklayıcı faktör analizi ve güvenirliliği iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa Katsayısı aracılığıyla) ile incelenmiştir. Faktör analizine ilişkin bulgularda KMO değeri ,914 olarak, Bartlett testi sonucu ki-kare değeri 4551,280 ($p=,000$) olarak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri ,527-,863 aralığında tespit edilmiş olup katılımcıların politik davranışlarına yönelik algılarının beş faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörler tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve çıkar odaklı davranmak boyutlarıdır. Bu beş faktörün katılımcıların politik davranışlarına yönelik algılarının toplamda %75,030’unu açıkladığı görülmektedir. Ölçeğin faktör yükleri “tavizci davranmak boyutu” için ,527-,835 aralığında, “ikiyüzlü davranmak boyutu” için ,562-,824 aralığında, “göze girmeye çalışmak boyutu” için ,589-,708 aralığında, “koalisyon kurmak boyutu” için ,529-,863 aralığında ve “çıkar odaklı davranmak boyutu” için ,605-,735 aralığında belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının açıklanan varyansa katkıları ise “tavizci davranmak boyutu” için 17,240 olarak, “ikiyüzlü davranmak boyutu” için 20,405 olarak, “göze girmeye çalışmak boyutu” için 10,298 olarak, “koalisyon kurmak boyutu” için 13,230 olarak ve “çıkar odaklı davranmak boyutu” için 13,857 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının açıklanan varyansa katkılarında tavizci davranmak ve ikiyüzlü davranmak boyutlarının birbirine yakın ve diğer boyutlardan daha fazla açıklayıcılığa sahip olduğu, diğer boyutların da açıklanan varyansa katkılarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Politik Davranış Ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi, ölçeğin beş faktörlü yapısını ortaya koymuştur. Güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı ,975 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alfa katsayıları ise, tavizci davranmak boyutunda ,947 olarak, iki yüzüzlü davranmak boyutunda ,956 olarak, göze girmeye çalışmak boyutunda için ,910 olarak, koalisyon kurmak boyutunda ,936 olarak ve çıkar odaklı davranmak boyutunda ise ,907 olarak tespit edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesinde “korelasyon analizi” ve “regresyon analizi” kullanılmıştır. Araştırmada güç mesafesi, örgütsel adalet ve alt boyutları, politik davranış ve alt boyutları değişkenleri arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; güç mesafesi ile örgütsel adalet arasında ($r=,290$; $p<0.01$) ve alt boyutu olan dağıtımsal adalet ($r=,457$; $p<0.01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, güç mesafesi ile politik davranış arasında ($r=,318$; $p<0.01$) ve alt boyutları tavizci davranmak ($r=,393$; $p<0.01$), ikiyüzlü davranmak ($r=,257$; $p<0.01$), göze girmeye çalışmak ($r=,272$; $p<0.01$), koalisyon kurmak ($r=,198$; $p<0.05$) ve çıkar odaklı davranmak ($r=,240$; $p<0.05$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Araştırmada güç mesafesi ile politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin regresyon analizinden elde edilen bulgular Tablo 1 ve Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 1. Güç mesafesi ve politik davranış arasındaki regresyon analizi ve bulguları

Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi						
Bağımlı Değişken	Düz.R²	F	β	t	p	DW
<i>Politik Davranış</i>	,093	12,026 (0,001*)	,318	3,468	,001*	1,216

*p<0.01; **p<0.05

"H₁: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça politik davranışlar azalmaktadır.", hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analizi bulgusuna göre; bağımlı değişken "*politik davranış*" algısındaki değişimin %9,3'ü (R²= ,093) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucu oluşan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülmektedir (F=12,026; p<0.01). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, çalışanların üstleriyle zorlanmadan iletişime geçebileceği ve kararlarda söz hakkına sahip olabilecekleri, bu durumun da çalışanların politik davranışlara yönelmesini azaltabileceği belirtilebilir.

Tablo 2. Güç mesafesi ve politik davranış boyutları arasındaki regresyon analizi ve bulguları

Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi						
Bağımlı Değişkenler	Düz.R²	F	β	t	p	DW
<i>Tavizci Davranmak</i>	,146	19,497 (,000*)	,393	4,416	,000*	1,131
<i>İkiyüzlü Davranmak</i>	,057	7,539 (,007*)	,257	2,746	,007*	1,202
<i>Göze Girmeye Çalışmak</i>	,066	8,571 (,004*)	,272	2,928	,004*	1,709
<i>Koalisyon Kurmak</i>	,030	4,365 (,039**)	,198	2,089	,039**	1,840
<i>Çıkar Odaklı Davranmak</i>	,049	6,530 (,012**)	,240	2,555	,012**	1,452

*p<0.01; **p<0.05

"H_{1a}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*tavizci davranmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.", hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, bağımlı değişken politik davranış algısının alt boyutu olan "*tavizci davranmak*"daki değişimin %14,6'sı (R²=,146) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucu oluşan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülmektedir (F=19,497; p<0.01). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Örgütlerde demokratik yönetim anlayışı ve çalışanların düşük güç mesafesi algısına sahip olmasının çalışanların tavizci davranmak davranışlarını sergilemelerini azaltabileceği belirtilebilir.

"H_{1b}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*ikiyüzlü davranmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.", hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, bağımlı değişken politik davranış algısının alt boyutu olan "*ikiyüzlü davranmak*"daki değişimin %5,7'si (R²= ,057) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucu oluşan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülmektedir (F=8,571; p<0.01). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Çalışanların düşük güç mesafesine sahip olması, örgütte katılımcı ve uyumlu üstlerin olmasının çalışanların ikiyüzlü davranışlara yönelmesini azaltabileceği belirtilebilir.

"H_{1c}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça "*göze girmeye çalışmaya*" yönelik politik davranışlar azalmaktadır.", hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, bağımlı değişken politik davranış algısının alt boyutu olan "*göze girmeye çalışmak*"daki değişimin %6,6'sı (R²=,066) bağımsız değişken

güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucu oluşan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülmektedir ($F=7,539$; $p<0.01$). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişimin kopuk olması, çalışanların yöneticilerine ulaşamaması, yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu örgütlerde görülen durumlardır. Bu durumlarda çalışanların göze girmeye çalışmak politik davranışını sergileyebileceği belirtilebilir. Bu durumların tam tersi, örgütlerde düşük güç mesafesinin hâkim olmasının çalışanların göze girmeye çalışmak davranışını sergilemelerini azaltabileceği belirtilebilir.

“H_{1d}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça “koalisyon kurmaya” yönelik politik davranışlar azalmaktadır.”, hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre, bağımlı değişken politik davranış algısının alt boyutu olan “koalisyon kurmak” değişimin %3’ü ($R^2=,030$) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucu oluşan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülmektedir ($F=4,365$; $p<0.05$). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Örgütlerde çalışanlar arasında gruplaşmaların görülmesi, çalışanların kendilerini bir gruba ait hissetme ihtiyacı ve genelde güç sahibi kişilerin gruplarına dâhil olma yöneliminin güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde görülebileceği ve güç mesafesinin düşük olmasının gruplara dâhil olma ve koalisyon kurma ihtiyacını azaltabileceği belirtilebilir.

“H_{1e}: Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça “çıkarmaya” yönelik politik davranışlar azalmaktadır.”, hipotezi için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, bağımlı değişken politik davranış algısının alt boyutu olan “çıkarmaya” değişimin %4,9’u ($R^2=,049$) bağımsız değişken güç mesafesi tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucu oluşan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülmektedir ($F=6,530$; $p<0.05$). Durbin-Watson istatistiği değerinin 1-2,5 değerleri arasında olduğu ve oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Örgütlerde çalışanların, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için çeşitli politik davranışlara yönelebileceği, düşük güç mesafesi algısının çıkar odaklı davranışları azaltabileceği belirtilebilir.

Araştırmada güç mesafesi ile politik davranışlar ve alt boyutlarına ilişkin regresyon analizinden elde edilen Tablo 1 ve Tablo 2’de yer alan bulgular doğrultusunda araştırmanın birinci temel hipotezi H₁ ve alt hipotezleri H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d} ve H_{1e} desteklenmektedir. Araştırmada örgütsel adalet ile politik davranışlar arasındaki regresyon analizinden elde edilen bulgular Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel adalet ve politik davranış arasındaki regresyon analizi ve bulguları

R	R ²	Düz.R ²	F	p	DW
,185	,034	,007	1,245	,297	1,174
Bağımsız Değişkenler	B	Std.Hata	Beta(β)	t	p
(Sabit)	2,588	,325		7,972	,000*
Dağıtım sal adalet	,043	,099	,053	,431	,667
İşlemsel adalet	-,041	,128	-,044	-,321	,749
Etkileşimsel adalet	-,157	,108	-,178	-1,454	,149
Bağımlı Değişken: Politik Davranış					

* $p<0.01$; ** $p<0.05$

“H₂: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışlar üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.”, hipotezi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları doğrultusunda oluşan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($F=1,245$; $p=,297$). Dolayısıyla araştırmanın ikinci temel hipotezi H₂ reddedilmektedir. Araştırmada örgütsel adalet ile politik davranışlar alt boyutlarına ilişkin regresyon analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda politik davranışlar alt boyutları olarak tavizci davranmak ($F=,664$; $p=,576$), ikiyüzlü davranmak ($F=1,044$; $p=,376$), göze girmeye çalışmak ($F=1,071$; $p=,365$) ve koalisyon kurmak ($F=,493$; $p=,688$) için oluşan modellerin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezleri olarak H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} ve H_{2d} reddedilmektedir. Yazın

incelendiğinde, hipotezin kabul edilmesi yönünde tahminler yürütülmesine karşın, araştırmamanın kamu kurumu çalışanları üzerinde yapılmış olmasının sonuç üzerinde etkisi olduğu değerlendirilebilir. Araştırmada örgütsel adalet ile politik davranışların çıkar odaklı davranmak boyutu arasındaki regresyon analizinden elde edilen bulgular ise Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Örgütsel adalet ve politik davranışın “çıkar odaklı davranmak boyutu” arasındaki regresyon analizi ve bulguları

R	R ²	Düz.R ²	F	p	DW
,275	,076	,049	2,873	,040**	1,365
Bağımsız Değişkenler	B	Std.Hata	Beta(β)	t	p
(Sabit)	2,861	,376		7,617	,000*
<i>Dağıtımsal adalet</i>	,165	,115	,174	1,434	,154
<i>İşlemsel adalet</i>	,014	,149	,013	,097	,923
<i>Etkileşimsel adalet</i>	-,328	,125	-,315	-2,626	,010**
Bağımlı Değişken: Çıkar Odaklı Davranmak					

*p<0.01; **p<0.05

“H_{2e}: Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışların “çıkar odaklı davranmak boyutu” üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.”, hipotezi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre çıkar odaklı davranmak boyutundaki değişimin %4,9'u (R²=,049) bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucu oluşan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=2,873; p<0.05). Ancak örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtımsal adalet (β=0,174; p=,154) ve işlemsel adalet (β=0,013; p=,923) algısına ilişkin anlamlılık değerleri dikkate alındığında politik davranışların alt boyutu olan çıkar odaklı davranma boyutu üzerine etkisi bulunmadığı tespit edilirken, etkileşimsel adalet boyutunun çıkar odaklı davranma boyutu üzerinde negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir (β=-0,315; p=,010). Dolayısıyla araştırmamanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezleri olarak sadece H_{2e} desteklenmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Güç mesafesi ve örgütsel adalet ile politik davranışlar, tüm örgütlerin yaşam alanı içinde var olan kavramlardır. Araştırmamanın güç mesafesi değişkeni ele alındığında, güç mesafesi açısından yüksek ve düşük güç mesafesine sahip örgütler farklı özellikler gösterebilmektedir. Yüksek güç mesafesi görülen örgütlerde, hiyerarşik, katı kuralların yer aldığı yönetim tarzı; düşük güç mesafesi görülen örgütlerde ise daha demokratik uygulamaların yer aldığı yönetim tarzı sergilenebilmektedir. İletişim insan ilişkilerinin olmazsa olmazıdır. Bilgi ve duygular iletişim vasıtasıyla kişiler arasında yer değiştirmektedir. Yüksek güç mesafesinin görüldüğü örgütlerde iletişim kopuklukları yaşanabilmekte, talimatları ve uygulamaları yorumlamada çalışanlar arasında farklılıklar görülebilmektedir. Bu durumun örgütler için olumsuz sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Bu bağlamda, güç mesafesi ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemek üzere araştırmamanın birinci hipotezi (H₁) “Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça politik davranışlar azalmaktadır.” ve alt hipotezleri (H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}) “Çalışanların güç mesafesi algısı azaldıkça; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve çıkar odaklı davranmak azalmaktadır.” test edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; araştırmamanın birinci hipotezi (H₁) ve alt hipotezleri (H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}) kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, güç mesafesi algısının azalmasıyla politik davranışların ve politik davranışların alt boyutları olarak tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve çıkar odaklı davranmak davranışlarının azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında, güç mesafesi algısı azaldıkça çalışanların politik davranışlara daha az yöneleceğine dair çıkarımlar yapılabilir. Yöneticilerin, çalışanlarla olan iletişimlerinde aksaklıkların olmamasının, bilginin kolay ve anlaşılır şekilde aktarılmasının ve düşük güç mesafesi görülen örgütlerde katılımın öne çıkarılmasının çalışanların davranışlarını etkileyebileceği söylenebilir.

Araştırmanın örgütsel adalet değişkeni ele alındığında, adalet algısı hem toplum için hem de örgütler için önemlidir. Örgütlerin içinde yer alan bireyler, adaletin kararlara ve uygulamalara yansımını arzulamaktadırlar. Adaletsizliğin varlığının algılanması bireyleri mutsuzluk başta olmak üzere, çeşitli duygulara sahip olmaya yöneltebilir ya da değişik davranışların gelişmesine sebep olabilir. Adaletin varlığının algılanması durumunda çalışanlar örgütlerinin faydasına yönelik birçok olumlu davranış sergileyebilirler. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının politik davranışları etkileyebileceği düşüncesinden hareketle, örgütsel adalet ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemek üzere araştırmanın ikinci hipotezi (H₂) “Çalışanların örgütsel adalet algısının politik davranışlar üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.” ve alt hipotezleri (H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e}), “Çalışanların örgütsel adalet algısının; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, çıkar odaklı davranmak üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.” test edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; araştırmanın alt hipotezlerinden (H_{2e}) “örgütsel adalet algısının çıkar odaklı davranmaya anlamlı ve negatif etkisinin olduğu” şeklindeki hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Bunun yanısıra politik davranışlar ile politik davranışların alt boyutları olarak; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve koalisyon kurmak üzerinde örgütsel adalet algısının anlamlı ve negatif etkisinin bulunmadığı ve buna ilişkin hipotezlerin (H₂, H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}) kabul edilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma yapılan örgütün kamu kurumu olması ve merkezi teşkilata bağlı olması, genel atamaların, terfilerin, maaş ve mesai ücretlerinin belirlenmesinin merkezi teşkilat tarafından yapılması, işleyişin genel olarak var olan kanun, yönetmelik ve yönergeler göre yapılması ve yöneticilere çok fazla inisiyatif tanınmaması bu sonuca etki eden faktörler arasında belirtilebilir. Etkileşim boyutunda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Kanun, yönetmelik, yönergeler doğrultusunda alınacak kararları ve uygulamaları çalışanlara aktarmak, yanlış anlamaları önlemek, kendi inisiyatiflerinde aldıkları kararları açıklamanın önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışanlar, kaynakların kısıtlı olması, diğer çalışanların da kısıtlı kaynaklara ulaşmak istemelerinden dolayı, çıkarlarına ulaşmak amacıyla politik davranışlar sergileyebilirler. Ayrıca politik davranışların ortaya konulmasına neden olan kişisel ve örgütsel faktörler de olabilir. Sergilenen politik davranışların algılanması, kişiler arasında farklılık gösterebilmektedir. Kimi çalışanlar davranışları politik olarak algılayabilirken kimi çalışanlar davranışları politik olarak algılamayabilmektedir. Politik davranışlar daha az sergilendikçe çalışanların ve örgütlerin faydalarına olan sonuçların ortaya çıkabileceği ifade edilebilir.

Örgütlerde politik davranışlar görülmesi beklenen bir durumdur. Ancak önemli olan örgütler için yıkıcı sonuçlara neden olmadan politik davranışların yönetilebilmesidir. Bu süreçte araştırmada incelenen güç mesafesi ve örgütsel adalet dair bulgular politik davranışların yönetilmesi sürecinde dikkate alınabilir. Örgütsel davranış alanındaki farklı kavramların politik davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesi de politik davranışların yönetilmesine dair destekleyici bulgular sunabilir. Politik davranışların ardındaki nedenlerin ve politik davranışların doğurduğu sonuçların belirlenmesine yönelik yürütülecek çalışmalar ilgili yazına farklı bakış açıları sunarken, örgütlerin kazanımlarını da güçlendirecektir.

Araştırmanın bir kamu kurumunda yürütülmüş olması, araştırma bulguları üzerinde etkili olmuş olabilir. Dolayısıyla araştırmanın özel sektörde faaliyetlerini sürdüren örgütlerde yürütülmesine de ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmanın kullanılan ölçeklerle sınırlı olması dikkate alındığında, araştırma değişkenleri arasındaki ilişki farklı ölçeklerden yararlanılarak farklı istatistiksel analizler ile farklı araştırma tasarımları doğrultusunda incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.2, 267-299). New York: Academic Press.
- Akgemici, T. & Gök, S. G. (2015). The effects of political behavior on the level of reaching individual career goals in business. *International Journal of Business and Social Science*. 6(5). 182-193.
- Akgündüz, Y. & Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Akyüz, B. & Kaya, N. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Ali, A. & Bukhari, I. (2017). Relationship of organizational justice and its dimension with turnover intention among employees of electronic media. *Bahria Journal of Professional Psychology*, 16(2), 1-18.
- Appelbaum, S. H. & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36, 85-95.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- Ayık, A., Yücel, E. & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bakan, İ. & Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balaban, Ö. & Konyalı, H. (2016). Kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sakarya SGK örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 189-207.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmâl konusu olan güç ve güç yönetimi I. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 5(2), 21-34.
- Bedük, A. & Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Bıyık, Y., Erden, P. & Aydoğan, E. (2016). Çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 100-113.
- Bursalı, Y. M. & Bağcı, Z. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 23-41.
- Carr, J. D. & Maxwell, S. R. (2018). Police officers' perceptions of organizational justice and their trust in the public. *Police Practice and Research*, 19(4), 365-379.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.

- Çetinoğlu, T. & Büber, R. (2012). Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde girişimcilik açısından kültür ve kişilik özelliklerinin analizine yönelik bir alan araştırması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 193- 210.
- Daniels, M. A. & Greguras, G. J. (2014). Exploring the nature of power distance: Implications for micro- and macro-level theories, processes, and outcomes. *Journal of Management*, 4(5), 1202-1229.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, A., Bozkurt, S. & Demirbaş, H. T. (2014). Kamu örgütlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik algıları. *Akademik Bakış Dergisi*, 44, 39-63.
- Dorfman, P. W. & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E. G. McGoun (Ed.), *Advances in international comparative management (Vol.3, 127-149)*. Greenwich: JAI.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Edwin, O. A. A. (2017). Organizational justice and self-esteem as predictors of organizational citizenship behaviour. *Ife Psychologia*, 25(2), 32-46.
- Erdem, M. & Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 83-96.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim Dergisi*, 8(26), 21-31.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Yönetim Bilişimi Dergisi*, 1(1), 53-66.
- Farrell, D. & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academi of Management Review*, 7(3), 413-412.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power (150-167)*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Ghasi, N. C., Ogbuabor, D. C. & Onodugo, V. A. (2020). Perceptions and predictors of organizational justice among healthcare professionals in academic hospitals in South-Eastern Nigeria. *BMC Health Services Research*, (20), 301-313.
- Ghazi, M. & Jalali, S. (2017). The effects of organizational justice and job motivation on organizational citizenship behavior and its impact on taxpayers. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(1), 136-151.
- Ghosh, A. (2011). Power Distance in Organizational Contexts- A Review of Collectivist Cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89-101.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Gümüştekin, G. E. & Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. New York: Sage.
- Ismail, S. A. B. & Daud, Z. B. (2016). The impact of organizational justice on organizational politics at islamic financel based organization in Malaysia. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 3(4), 23-29.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

- İslamoğlu, G. & Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14, 135-153.
- İyigün, Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Kanbur E. & Canbek M. (2018). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerine etkisi: Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *BMIJ*, 6(3), 36-57.
- Keklik, B. & Us, N. C. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Kemikkıran, N. (2015). Güç mesafesi yüksekse eşitsizlik mi istenir. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(2), 317-344.
- Khatri N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9.
- Kipnis, D., S. M. Schmidt & I. Wilkinson. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kökalan, Ö. & Şişman, F. (2017). Algılanan örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Üniversitelerde çalışan idari personel üzerine yapılan bir çalışma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(20), 127-156.
- Kwak, W. J. & Shim, J. H. (2017). Effects of machiavellian ethical leadership and employee power distance on employee voice. *Social Behavior and Personality*, 45(9), 1485-1498.
- Lam, L. W. & Xu, A.J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, 68, 513-546.
- Loan, L., Thu, N. & Dung, N. (2020) Exploring organizational justice in Vietnam universities: A study of effects on lecturers' work engagement. *Organizational Psychology*, 10(2), 23-34.
- Meydan, C. H. (2012). Kaynak bağımlılığı kuramı. H. C. Sözen & H. N. Basım (Ed.) içinde *Örgüt kuramları* (163-183). Ankara: Beta Yayınları.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Mushtag, R., Ellahi, A. & Khan, M. B. (2019). Influence of organizational justice, supervisor support, and group cohesiveness on organizational commitment: Mediated role of ethical behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(4), 919-934.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organization al citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Oyserman, D. (2006). High power, low power, and equality: culture beyond individualism and collectivism. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 352-356.
- Özer, H. (2014). Otorite kavramı ve Reşat Nuri Güntekin'in romanlarında otoritenin yansımaları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(34), 135-146.
- Serinkan, C. & Erdiş, Y.Ü. (2014). *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sığırı, Ü. & Tıgılı, M. (2006). Hofstede' nin belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1, 327-342.
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan kaynakları Dergisi*, 13(1), 19-38.
- Terzi, A. R. (2004). Üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 65-76.

- Tu, Y. & Lu, X. (2016). Work-to-life spillover effect of leader–member exchange in groups: The moderating role of group power distance and employee political skill. *Journal of Happiness Studies*, 17(5), 1873–1889.
- Tziner, A., Felea, M. & Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 51-57.
- Tziner, A. & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work-family conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 35-42.
- Ulukapı, H. & Bedük, A. (2014). Örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi: Konya’da bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 771-778.
- Uslu, A. & Ardıç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Uzun, Ö. & Tamimi, Y. (2007). Örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun metaforlarla analizi (Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği). *Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 1-26.
- Yalçın, A. (2015). Güç ve politika. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (Ed.) içinde *Örgütsel davranış* (418-451). Ankara: Nobel Yayınları.
- Yeşil, S. (2012). Türkiye’nin ulusal kültürel özellikleri ve yenilikçilik potansiyeli arasındaki ilişki açısından bir değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 33-62.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ve örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, Ö. & Akgül, V. (2014). Turizm çalışanlarının örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: Gönen örneği. *Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 20-31.
- Yolaç, S. (2009). Politik davranış ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri*, 8(31), 157-166.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yurdakul, H. (2015). Örgütsel adalet ve cinsiyet. E. Ünler & H. Gürel (Ed.) içinde *Örgütsel adaletin peşinde* (67-90). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yücel, R. (1999). Gücün örgüt yönetimindeki etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Birimler Dergisi*, 4, 167-179.
- Yüksel, M. (2017). Belediye çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Samsun İlkadım Belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 429-445.
- Yüksel, M. & Bolat T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede’in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 173-204.