

## Tepe Yöneticilerin Kişisel Güç Kaynakları ve Kullandıkları Sert Etkileme Taktiklerinin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi\*

(The Impact of Top Managers' Personal Power Bases and Use of Hard Influence Tactics on Perceived Organizational Politics)

Şeyda Nur SEÇKİN<sup>a</sup> Mehmet TİKİCİ<sup>b</sup>

<sup>a</sup> İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Malatya, Türkiye. [seydaseckin@gmail.com](mailto:seydaseckin@gmail.com)

<sup>b</sup> İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü (Emekli), Malatya, Türkiye. [m.tikici25@gmail.com](mailto:m.tikici25@gmail.com)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

**Anahtar Kelimeler:**  
Kişisel Güç Kaynakları  
Sert Etkileme Taktikleri  
Algılanan Örgütsel Politika

**Amaç** – Bu çalışmada, tepe yöneticilerin kişisel güç kaynakları ile sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıklarının algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıklarının algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisinde tepe yöneticilerin kişisel güç kaynaklarının düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığının test edilmesi de araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Gönderilme Tarihi 28  
Ağustos 2021  
Revizyon Tarihi 15 Aralık  
2021  
Kabul Tarihi 21 Aralık 2021

**Yöntem** – Saha araştırması, TR62 Çukurova Bölgesi (Adana-Mersin) imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan orta düzey yöneticiler üzerinde yürütülmüştür. Temmuz 2014 – Aralık 2014 tarih aralığında 315 katılımcıdan araştırma verileri toplanmıştır. Elde edilen veriler, güvenilirlik, faktör, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir.

**Makale Kategorisi:**  
Araştırma Makalesi

**Bulgular** – Araştırma sonuçları, tepe yöneticilerin kişisel güç kaynaklarının algılanan örgütsel politikayı negatif; sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıklarının ise pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Elde edilen bir diğer sonuç ise, tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıkları- algılanan örgütsel politika ilişkisinde, yöneticilerin kişisel güç kaynaklarının düzenleyici bir rol oynadığı yönündedir. Yapılan basit eğitim test sonuçlarına göre, düşük düzeyde kişisel güç kaynaklarına sahip tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıkları arttıkça çalışanlarda algılanan örgütsel politika da artmaktadır. Tepe yöneticilerin kişisel güç kaynaklarının yüksek olması halinde ise sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıklarının algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisi negatiftir.

**Tartışma** – Tepe yöneticilerin kişisel güç kaynakları ile kullandıkları sert etkileme taktiklerinin çalışanların örgüte yönelik politik algılamalarını ne yönde etkilediğini anlamak açısından araştırma bulgularının ilgili yazına katkı sağlayabileceği ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutabileceği düşünülebilir. Konuya ilişkin ileride yapılacak çalışmalarda, boylamsal araştırmalarla değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin tespit edilmesi, farklı meslek grubu çalışanları üzerinde konunun incelenmesi, örgütsel politika algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu düşünülen yıkıcı liderlik, güç zehirlenmesi ile otoriter liderliğin çalışanların bireysel güç mesafesi yönelimleri ile birlikte ele alınarak araştırma modeline dahil edilmesi önerilebilir.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

**Keywords:**  
Personal Power Bases  
Hard Influence Tactics  
Organizational Politics  
Perceived

**Purpose** – In this study, it was aimed to examine the effect of top managers' personal power bases and use of hard influence tactics on employees' organizational politics perceptions. In addition, whether the relationship between top managers' use of hard influence tactics and perceived organizational politics is moderated by their personal power bases was tested.

Received 28 August 2021  
Revised 15 December 2021  
Accepted 21 December  
2021

**Design/methodology/approach**– Using a cross-sectional survey method, data was obtained from 315 middle managers working in big and medium-sized manufacturing firms operating in TR62 Region (Adana-Mersin) during the time period of July 2014-December 2014. Obtained data was analyzed by conducting reliability, factor, correlation and multiple hierarchical regression analyses.

**Findings** – Study findings showed that top managers' personal power bases have a negative; their use of hard influence tactics has a positive effect on perceived organizational politics. Moreover, the moderating effect of personal power bases on top managers' use of hard influence tactics- perceived organizational politics relationship was found to be significant. According to simple slope test results, when top managers' power bases are low, their use of hard influence tactics has a positive effect on

**Article Classification:**  
Research Article

\*Bu çalışma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda tamamlanan "Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Güç Temelleri ve Politik Davranışlarının Örgütsel Politika Algısına Etkisi" başlıklı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Seçkin, Ş.N., Tikici, M. (2021). Tepe Yöneticilerin Kişisel Güç Kaynakları ve Kullandıkları Sert Etkileme Taktiklerinin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (4), 3755-3769.

perceived organizational politics. In other case, when top managers' power bases are high, their use of hard influence tactics affects organizational politics perceived negatively.

**Discussion** – Study findings may contribute to the relevant literature by broadening the understanding of how top managers affect employees' organizational politics perceptions via their personal power and using hard influence tactics. For future researches, replicating the study with other occupational groups, using longitudinal research designs to reveal casual relationships among the study variables and examining destructive leadership, hubris syndrome, authoritarian leadership with taking into employees' power distance orientations account can be suggested.

## 1. GİRİŞ

Örgütsel politika, örgüt üyelerinin kişisel çıkarlarını korumak veya daha da artırmak amacıyla sergilediği faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997). Algılanan örgütsel politika ise çalışanların örgütü ne düzeyde politik olarak nitelendirdiklerine dair öznel yargılarını ifade etmektedir (Vigoda ve Cohen, 2002). İlgili yazın incelendiğinde, algılanan örgütsel politikanın çalışanların hem yaptıkları işe hem de örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumsuz yönde şekillendirdiği görülmektedir (Ferris vd., 2019). Algılanan örgütsel politika arttıkça, örgüte güven ve bağlılık azalmakta, çalışanların iş tatminleri ve iş performansları olumsuz yönde etkilenmekte, çalışma ortamındaki ahenk, moral ve motivasyon zayıflayarak üretkenlik karşıtı iş davranışları ile işten ayrılma niyeti de tetiklenmektedir (Hochwarter vd. 2020). Örgütsel politika algısının öncelikli olarak çalışan refahı akabinde de örgütsel performans ve verimlilik üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alındığında, bir örgütün çalışanlar tarafından politik olarak algılanmasında hangi faktör veya faktörlerin etkili olduğunun belirlenmesinin önemli olduğu söylenebilir

Araştırmalar, çalışanlarda örgüte yönelik politik algının oluşmasında hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin etkili olduğuna işaret etmektedir. Örgütün biçimselleşme ve merkezileşme düzeyi, kurum kültürü, belirsizlik, çalışanın örgüt hiyerarşisindeki konumu örgütsel politika algısını tetikleyen faktörlerden bazılarıdır (Atınc, 2010). Bunun yanı sıra, yöneticiden duyulan tatmin ile bazı liderlik tarzlarının da (örn. etik liderlik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik) örgütsel politika algısını etkilediği ifade edilmektedir (Başar, 2020; Kacmar vd., 2013; Kimura, 2012, Vigoda-Gadot, 2007). Bu çalışmada, Sosyal Öğrenme Kuramı (Bandura, 1977) ve konuya ilişkin daha önceki araştırma bulgularından hareketle, tepe yöneticilerin kişisel güç kaynakları ile sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca, tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıkları-algılanan örgütsel politika ilişkisinde, tepe yöneticilerin kişisel güç kaynaklarının düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı da test edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında yöneticilerin kişisel güç kaynakları ile çalışanları istenilen yönde davranışa sevk etmek üzere kullandıkları taktiklerin algılanan örgütsel politikayı ne yönde etkilediğini ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, ilgili yazında, örgütsel politika algısını tetikleyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların, ardıllarına ilişkin çalışmalara kıyasla daha sınırlı sayıda olduğu ifade edilmektedir (Ferris vd., 2019; Hochwarter vd., 2020). Bu noktadan hareketle, elde edilen bulguların ilgili alana katkı sağlayabileceği ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutabileceği düşünülebilir. Çalışmanın ilk bölümünde, kuramsal çerçeveye yer verilmiş, ikinci bölümde araştırma verileri analiz edilmiş, son bölümde de elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. *Politik Davranış Türü Olarak Etkileme Taktikleri*

Politik davranış, bireyin uzun ya da kısa vadede kendisine fayda sağlamak amacıyla davranışlarını stratejik bir biçimde düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır (Ferris vd., 1989). Kendiliğinden oluşan, bilinçsiz bir şekilde yerine getirilen ya da kendi çıkarları değil de başkalarının yararı düşünülerek yapılan davranışlar politik davranış kapsamına girmemektedir. Politik davranışın özünde diğer insanları etki altına alarak amaçlara ulaşma ve kişisel çıkarları gerçekleştirme arzusu yatmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011:25). Kilit bilgileri örgütteki karar alıcılardan saklamak, koalisyon kurmak, kulis yapmak, kurallara aşırı bağlı kalarak örgütsel kararları engellemeye çalışmak veya emir komuta zincirini atlamak çalışma hayatında sergilenen politik davranışlardan bazılarıdır (Özkalp ve Kirel, 2010:562).

Politik davranışlar, özü itibariyle hedef kişi/grubu etki altına girişimleri olup söz konusu etkileme girişimlerinin türlerini belirlemeye yönelik çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. İlk olarak Kipnis vd. (1980), 370 adet etkileme taktiği tanımlamış; bunları kendi aralarında gruplandırarak sekiz kategori altında toplamışlardır. Bunlar; *rasyonellik, göze girme, değişim, meydan okuma-iddiacılık, bir üst makama başvurma, koalisyon, engelleme ve onaylamadır*. Araştırmacılar, rasyonelliğin en çok üstlere yönelik; meydan okuma ve engellenmenin astlara; göze girme, değişim ile bir üst makama başvurma ise yatay yönde sıklıkla kullanılan etkileme taktikleri olduğunu belirlemişlerdir. Öte yandan, Schriesheim ve Hinkin (1990) de Kipnis ve arkadaşlarının belirlediği sekiz etkileme taktiğini yeniden ele almış; bu sekiz taktiğin ne düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu incelemişlerdir. Araştırmacılar, Kipnis ve arkadaşlarının (1980) öne sürdüğü sekiz etkileme taktiğinin belirlenmesinde örneklem seçimi, faktör analizi ve içsel tutarlılık göstergelerine ilişkin birtakım sorunlar olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar arasından sadece altı taktiğin (*rasyonellik, göze girme, değişim, meydan okuma, koalisyon ve bir üst makama başvurma*) sağlam bir faktör yapısı ve yüksek düzeyde iyi uyum indeksine sahip olduğu belirlenmiştir.

Bir diğer sınıflandırma da Yukl ve arkadaşları (1990, 1992) tarafından yapılmıştır. *Rasyonel ikna, övme, değişim, baskı, koalisyon, ilham verici çekicilik ve danışma* olmak üzere dokuz etkileme taktiği tanımlamışlardır. Daha sonra, Yukl vd. (2005) tarafından listeye iki taktik daha eklenmiş (*işbirliği ve bilgilendirme*) ve toplam sayı on bire çıkmıştır. Bu taktikler aşağıdaki gibidir (Yukl, 2010:173-177):

- **Rasyonel İkna:** Kişinin istek ve taleplerine ilişkin izahat vermesi, gerekçelerini açıklaması ve mantıken karşı tarafı ikna etmeye çalışmasıdır.
- **Yasal Dayanak Sunma:** Bu taktikle kişi, istek ve taleplerine ilişkin yasal dayanak sunarak karşı tarafı istediği yönde davranmaya sevk eder. Örgütsel politika ve kurallar, anlaşma ve sözleşmeler; geçmişte alınmış emsal teşkil eden kararlar karşı tarafa yasal dayanak olarak gösterilebilir.
- **Övme:** Övme taktiğinde, hedef kişi veya grubun sempatisini kazanmak amaçlanır. Etki altına alınmak istenen kişi veya gruba iltifat etmek, iyilik yapmak, hürmetkar davranışlar sergilemek bu taktiğin kullanımına örnek olarak verilebilir.
- **Değişim:** Bu taktikle birey, karşı tarafa bazı iyiliklerde bulunacağını taahhüt eder. Değişim taktiği uygulanırken hedef kişi ya da gruba cezbedici bazı ödüller vaad edilir. Ücret artışı, terfi, kariyerde ilerleme, bir başka görevde destek verme veya kaynak tahsisi söz konusu ödüllere örnek olarak verilebilir.
- **Baskı:** Kişinin; tehdit, ikaz, çok sıkı kontrol ya da sürekli hatırlatmalarla karşı tarafı baskı altına alması ve onu istediği yönde hareket etmeye sevk etmesidir.
- **Koalisyon:** Bireyin, hedeflerine ulaşmak için kendisine fayda sağlayacak diğer kişi veya grupla ittifak oluşturmasıdır.
- **İlham Verici Çekicilik:** Bu taktikle, politik aktör hedef kişi veya grupta heyecan, sevk ve coşku yaratarak karşı tarafın istek ve taleplerini yerine getirmesini hedefler. Vatanseverlik, sadakat, bağımsızlık, özgürlük, kendini gerçekleştirme, eşitlik, adalet, ilerleme, hümanizm, mükemmele ulaşmak gibi değerler ilham verici çekiciliğe temel teşkil edecek biçimde kullanılabilir.
- **Kişisel Çekicilik:** Politik aktör, karşı tarafla olan arkadaşlık ilişkisine dayanarak ya da bağlılık veya sadakat gibi değerlere vurgu yaparak karşı taraftan kendisi için bir iyilikte bulunmasını talep eder.
- **Danışma:** Kişi, hali hazırda kendisinin almış olduğu bir kararı diğerlerinin de desteklemesini sağlamak amacıyla diğer kişi veya grubun fikir ve görüşlerine başvurur.
- **İşbirliği:** Bu taktikle politik aktör, karşı tarafa istek ve emirlerine riayet etmesi halinde ona ihtiyaç duyduğu kaynakları sunacağını ve kendisine destek vereceğini vaad eder. Talep edilen görevin nasıl yerine getirileceğini karşı tarafa öğretmek; görev sürecinde gerekli teknik desteği vermek veya herhangi bir problem çıkması halinde sorunun çözülmesi için devreye girmek karşı tarafa taahhüt edilebilir.
- **Bilgilendirme:** Bilgilendirme taktiğiyle kişi, istek ve taleplerine rıza gösterilmesinin karşı tarafın bireysel çıkarlarını nasıl artıracığına dair karşı tarafı bilgilendirmekte ve böylelikle hedef kişi ya da grubu etkisi altına almaya çalışmaktadır.

Etkileme taktiklerinin rasyonel, sert ve yumuşak olmak üzere üç ana kategoride ele alındığı görülmektedir. Rasyonel taktikler bilgilendirme ile rasyonel iknâyı; sert etkileme taktikleri baskı, yasal dayanak sunma, değişim ve koalisyonu; yumuşak taktikler ise övme, danışma, işbirliği, ilham verici çekicilik ile kişisel çekiciliği içermektedir (Yukl vd.,2008). Rasyonel taktiklerde, hedef kişi ile ikna edici bir biçimde iletişim kurularak onu mantık ve çıkarlar doğrultusunda ikna etmek amaçlanmaktadır. Özellikle rasyonel ikna

taktiğinin yöneticiler tarafından sıklıkla kullanıldığı; genellikle başarılı sonuçlar verdiği ve yönetsel etkinliği olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Clarke ve Ward, 2006; Yukl ve Tracey, 1992). Sert taktikler, kişinin pozisyona bağlı güç kaynaklarına sahip olmasını gerektirmekte ve etkileme girişimleri daha çok gayri şahsi bir biçimde yapılmaktadır (Falbe ve Yukl, 1992:644). Bu taktiklerin, genellikle etkileme girişiminde bulunan kişi ile hedef arasındaki ilişki kalitesini olumsuz yönde etkilediği ve zorlama içerdiği belirtilmektedir (Knippenberg ve Steensma, 2003; Falbe ve Yukl, 1992). Yumuşak taktikler ise kişisel güç kaynaklarının kullanımı ile ilişkili olup çalışanların değer sistemlerinde, duygu ve düşüncelerinde olumlu yönde bir dönüşüm gerçekleştirmeyi amaçlamakta ve daha etkili sonuçlar verdiği görülmektedir (Falbe ve Yukl, 1992; Steensma ve Milligen, 2003; Clarke ve Ward, 2006).

Çalışma hayatında yöneticilerin astlarını etkilemede birçok farklı etkileme taktiği kullandığı ve kullandıkları etkileme taktiklerinin de liderlik tarzlarına ilişkin bir ipucu niteliği taşıdığı ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar, ilham verme taktiğinin dönüşümcü liderlik (Cable ve Judge, 2003); danışma taktiğinin katılımcı liderlik (Falbe ve Yukl, 1992); değişim taktiğinin lider-üye etkileşimi (Liden vd.,1997); yasal dayanak sunmanın otoriter liderlik, baskı taktiğinin ise istismarcı yönetim (Tepper, 2000) ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin yumuşak etkileme taktiklerine (Curtis, 2018, Lian ve Tui, 2012); işlemsel/transaksiyonel liderlerin ise sert etkileme taktiklerine (Cerni vd., 2014) daha sık başvurdukları belirtilmektedir.

Etkileme taktiklerinin arzu edilen sonuçlar vermesinin- bir diğer ifadeyle, politik aktörün karşı tarafı istenilen yönde davranışa sevk etme girişiminin başarıyla sonuçlanmasının- birçok faktöre bağlı olduğu görülmektedir. Politik aktörün hangi taktiği ne zaman ve ne sıklıkla kullandığı, etkileme girişiminin amacı, politik aktör ile karşı taraf arasındaki güç mesafesi, yerine getirilmesi istenen taleple ilgili etki altına alınmak istenen hedef kişi veya grubun ne düşündüğü gibi çeşitli etmenler etkileme taktiklerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (Falbe ve Yukl, 1992:640). Bununla birlikte, politik aktörün bulunduğu pozisyona bağlı olarak taktik seçiminde makul olması; belli bir düzeyde gücü elinde bulundurması ve seçilen taktiğin karşı tarafın tutum ve davranışlarını değiştirecek nitelikte olması gerekmektedir (Yukl, 2010:181). Ayrıca, işletmelerde lider veya yöneticilerin, etkileme girişimlerinin astlar tarafından nasıl algılanıp yorumlandığını, astların kendilerinden beklentilerinin neler olduğunu da hesaba katarlarsa etkileme girişimlerinde daha başarılı olacakları ifade edilmektedir (Ammeter vd., 2002:783). Son olarak, kişinin politik yeteneğe sahip olması gerektiğine dikkat çekilmekte ve bir etkileme taktiğinin beceriksiz bir biçimde kullanılması halinde; seçilen taktik mevcut durum için en doğru seçim olsa bile başarısızlığın kaçınılmaz olacağı dile getirilmektedir (Yukl, 2010:183).

## **2.2. Algılanan Örgütsel Politika**

Algılanan örgütsel politika, çalışanların örgütü ne düzeyde politik olarak değerlendirdiklerine ilişkin öznel yargılarını ifade etmektedir (Vigoda ve Cohen, 2002). Söz konusu yargı, örgüt içinde politik faaliyetlerin fiili olarak ne düzeyde gerçekleştiğine dair mutlak bir gerçekliği ifade etmemekte; bu algı çalışandan çalışana farklılık göstermektedir (Ferris vd., 1989; Zhou ve Ferris, 1995). Örneğin, bir çalışan yüksek düzeyde politik bir kurumda çalıştığını düşünürken, bir diğeri örgütün politik olduğunu düşünmemektedir. Ya da örgütte tamamen iyi niyetle yapılan bir davranış veya yürütülen bir süreç, bazı çalışanlar tarafından politik olarak yorumlanırken, diğerleri tarafından politik olarak görülmemektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011:24). Tüm bu algılama ve yorumlama farklılıklarına rağmen, çalışanların örgütü ne düzeyde politik olarak değerlendirdikleri, bireylerin hem yaptıkları işe hem de çalıştıkları kuruma yönelik tutum ve davranışlarını önemli ölçüde şekillendirmekte ve örgütsel çıktılara da etki etmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997:628). Nitekim, araştırma sonuçları da algılanan örgütsel politika arttıkça çalışanlarda iş performansı, örgüte duyulan güven, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığını; örgütsel sinizm, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının da arttığını göstermektedir (Hochwarter vd., 2020; Ferris vd., 2019)

Çalışanlarda örgüte yönelik politika algısının oluşmasında, çalışanların sahip oldukları bazı kişilik özelliklerinin etkili olduğu ifade edilmektedir. Araştırmalar, dış denetim odaklı, Makyavelist kişilik özelliğine sahip ve olumsuz duygulanım düzeyi yüksek çalışanların örgütü daha fazla politik olarak algıladıklarını göstermektedir (O'Connor ve Morrison, 2001; Andrews ve Kacmar, 2001; Miller ve Nichols, 2008; Valle ve Perrewe, 2000; Atınç vd., 2010). Ayrıca, örgütün alt kademelerindeki çalışanlarda algılanan örgütsel

politikanın da daha fazla olduğu belirtilmektedir (Ferris vd., 1996:257). Gandz ve Murray (1980)'e göre, örgüt hiyerarşisinin alt kademelerindeki çalışanlar, örgütteki mevcut pozisyonlarından memnun olmamakta, bu nedenle de çalışma ortamına ilişkin kötümser bir bakış açısı benimsemekte ve örgüt içinde yükselmemelerine gerekçe olarak da örgütsel politikayı göstermektedirler.

Örgütsel politika algısını tetikleyen örgütsel faktörler incelendiğinde ise, araştırma sonuçları yüksek düzeyde merkezileşme ve düşük düzeydeki biçimselleşmenin örgütsel politika algısını pozitif (Gotsis ve Kortezi, 2010; Ferris ve Kacmar, 1992; Altıntaş, 2007); etkili insan kaynakları uygulamaları (Arı ve Özenci, 2020) ile destekleyici ve yenilikçi örgüt ikliminin (Erol ve Kunt, 2018) negatif yönde etkilediğine işaret etmektedir. Ayrıca, düşük düzeyde beceri çeşitliliği, özerklik, geri besleme (Ferris ve Kacmar, 1992) ile rol belirsizliği de (Poon, 2003) çalışanlarda örgütsel politika algısını tetiklemektedir. Bunun yanı sıra, yönetici davranışları ile liderlik tarzlarının da örgütsel politika algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Vigoda-Gadot, 2007; Drory, 1993). Örneğin, yöneticilerin sergilediği politik davranışların çalışanların örgüte yönelik politik algılamalarını tetiklediği (Ferris vd., 1989; Ferris ve Kacmar, 1992); algılanan etik liderliğin ise negatif yönde etkilediğini görülmektedir (Başar, 2020; Kacmar vd., 2013).

Çalışanlarda örgütsel politika algısına etki edebilecek bir diğer faktörün de tepe yöneticilerin kullandıkları sert etkileme taktikleri (*baskı, yasal dayanak, değişim ve koalisyon*) olacağı düşünülmektedir. Sert etkileme taktikleri, kişinin pozisyona bağlı güç kaynaklarını kullanması ile yakından ilişkili olup etkileme girişimleri daha çok manipülatif bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Bu taktiklerde kişi, istek ve taleplerini hedef kişi/gruba dayatmakta ve bu durum genellikle taraflar arasında gerginliğe yol açmaktadır. Bununla birlikte, sert etkileme taktikleri, çalışanların duygu ve düşüncelerinde herhangi bir değişim veya dönüşüm gerçekleştirmeyi amaçlamamakta; çalışanları ikna etmeye çalışmadan onları arzu edilen yönde davranmaya sevk etmek esas hedef alınmaktadır (Knippenberg ve Steensma, 2003; Falbe ve Yukl, 1992) Bu taktiklerin, genellikle çalışanlar tarafından manipülatif davranışlar olarak yorumlandığı, arzu edilen sonuçları vermede en etkisiz taktikler olduğu, çalışanlar tarafından dirençle karşılandığı (Falbe ve Yukl, 1992, Lee vd., 2017)) ve algılanan etkileşimsel adaletsizliği de artırdığı (Tepper vd., 1998) görülmektedir.

Yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıkları arttıkça, bu durumun amir-çalışan ilişki kalitesini zedeleyerek çalışanlarda yöneticiye karşı bir güvensizlik oluşturabileceği ve çalışanların yaşadıkları bu güvensizliği de örgütün bütününe genelleştirebilecekleri ifade edilebilir. Ayrıca, sert etkileme taktiklerini sıklıkla kullanan yöneticilerin, çalışanlar nezdinde, örgütsel menfaatlerden ziyade kendi bireysel amaçlarını gözetken politik aktörler olarak algılanabilecekleri ve sergiledikleri bu taktiklerle çalışanlara olumsuz yönde bir rol modeli olabilecekleri düşünülebilir. Nitekim Sosyal Öğrenme Kuramına (Bandura, 1977) göre, bireyler içinde buldukları sosyal düzlem içerisinde kendilerine örnek aldıkları rol modeli vasıtasıyla öğrenmekte, kendi davranışlarını buna göre şekillendirmekte ya da yeni davranışlar benimsemektedirler. İşletmelerde de liderlerin çalışanlara rol modeli oldukları; örgütte hangi davranışların kabul görülüp hangilerinin görülmediğine dair çalışanlara bizzat kendi eylemleriyle örnek teşkil ettikleri bilinmektedir (Weiss, 1977). Bu noktadan hareketle, tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerini kullanma sıklıkları arttıkça, bu taktiklerin örgüt tarafından meşru kabul edildiği şeklinde çalışanlarda bir kanaat/algı oluşabileceği; çalışanların yöneticiye ve örgüte karşı bir güvensizlik duyabileceği; örgüt içinde, karşı tarafı istenilen yönde davranmaya sevk etme amacı güden manipülatif davranışların ortaya çıkması açısından uygun bir zemin oluşabileceği ve örgütün çalışanlar tarafından daha fazla politik olarak değerlendirilebileceği beklenebilir.

**H1:** Tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıkları, örgütsel politika algısını pozitif yönde etkiler.

### 2.3. Kişisel Güç Kaynakları

Kişisel güç kaynakları, kişinin sahip olduğu yetenek, bilgi, beceri, kişilik vb. gibi bireysel nitelikleri sayesinde kazandığı güç türleri olup; karizmatik ve uzmanlık gücü olmak üzere kendi içinde ikiye ayrılmaktadır (Yukl and Falbe, 1991:416; Rahim vd.,1994:137; French ve Raven, 1959). Karizmatik güç, bu gücü elinde bulduran kişiye isteyerek benzemeye çalışma, ona özenme ve onunla özdeşleşme temeline dayanmaktadır (French ve Raven, 1959). Örneğin, bir çalışan, amirine yüksek düzeyde güven, sadakat ve bağlılık duyuyor; onunla kendisini özdeşleştiriyorsa söz konusu yöneticinin karizmatik güce sahip olduğu ifade edilmektedir (Fiol vd., 1999).

Uzmanlık gücü ise bireyin sahip olduğu mesleki bilgi, beceri veya tecrübesi nedeniyle karşı tarafı istediği yönde davranış sergilemeye sevk edebilme kapasitesidir (French ve Raven, 1959). Uzmanlık gücü, illa ki amir ve çalışan arasında yüz-yüze bir etkileşimi gerektirmemekte; çalışan, amirinin uzmanlığına inandığı ve güvendiği takdirde üstünün uzmanlık gücünü kabul edip onun istek ve taleplerini benimseyebilmekte ve uyma davranışı sergileyebilmektedir (Lee, 2008:55; Warren, 1968:953).

Yöneticilerin kişisel güç kaynakları vasıtasıyla, çalışanların işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde şekillendirdikleri görülmektedir. Örneğin, Liao (2008) araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kişisel güç kaynakları arttıkça çalışanların örgüte duydukları güven artmakta ve çalışanlar daha fazla bilgi paylaşımına yönelmektedir. Erkutlu ve Chafra (2006:289) tarafından otel işletmelerinde yapılan bir diğer araştırma sonucuna göre ise, yöneticinin sahip olduğu kişisel güç kaynakları çalışanlarda iş stresini azaltmaktadır. Munduate ve Dorado (1998) araştırma sonuçları da, yöneticilerin kişisel güç kaynaklarının örgütsel değişim süreçlerinde çalışanların değişime karşı işbirlikçi tutum sergilemelerinde daha etkili olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar, astları tarafından karizmatik ve uzmanlık gücüne sahip olarak algılanan yöneticilerin örgütsel değişim sürecinde daha az direnç ile karşılaştığını ve değişim sürecini daha kolay bir şekilde gerçekleştirebildiklerine dikkat çekmektedirler. Ayrıca, yöneticilerin sahip olduğu kişisel güç kaynakları arttıkça çalışanların iş tatminlerinin arttığı, daha fazla bağlamsal performans sergiledikleri (Dirik ve Eryılmaz, 2018), işe daha az devamsızlık yaptıkları ve daha az işten ayrılmaya niyetlendikleri görülmektedir (Carson vd., 1993),

Kişisel güç kaynaklarının olumlu sonuçlarından birisinin de örgütsel politika algısındaki azalma olacağı beklenmektedir. Ayrıca, yöneticilerin sert etkileme taktiklerini kullanma sıklıklarının örgütsel politika algısı üzerindeki pozitif yönlü etkisinin, yöneticinin karizmatik ve uzmanlık gücüne bağlı olarak da farklılaşacağı beklenmektedir. Kişisel güç kaynakları, amir-çalışan ilişki kalitesini olumlu yönde şekillendirmekte; tarafların karşılıklı anlayış ve destek temeline dayanan bir etkileşim içerisine girmelerini mümkün hale getirmektedir. Yüksek düzeyde kişisel güç kaynaklarına sahip yöneticiler, astlarda sempati uyandıracak tarzda nazik ve arkadaşça bir dil kullanmakta, yönetici ile çalışanların aynı seviyede olduğunu ifade eden bir iletişim tarzı sergilemektedirler. Bu yöneticilerin daha profesyonel, olumlu ve zorlama içermeyen bir güç kullanımına başvurdukları; ast-üst ilişkilerinde psikolojik unsurlara önem verdikleri görülmektedir (Aslanargun, 2010:185). Araştırmalar, yöneticilere ilişkin algılanan karizmatik ve uzmanlık gücü arttıkça, çalışanların üstlerinden daha fazla tatmin olduklarını, yönetime duydukları güven ve bağlılığın arttığını göstermektedir (Gupta ve Sharma, 2008; Lee, 2008; Özarallı, 2015; Steensma ve Visser, 2007; Mayer vd., 2011; Kabadayı ve Türkay, 2020). Ayrıca, yöneticilerin kişisel güç kaynakları vasıtasıyla örgüt içindeki psikolojik iklimi olumlu yönde şekillendirdikleri, böylelikle çalışanların örgüte daha fazla güven duydukları, örgütsel bağlılıklarının ve algıladıkları örgütsel adaletin de arttığı görülmektedir (Ward, 1998; Liao, 2008, Çalışkur, 2015; Kabadayı ve Türkay, 2020; Pierro vd., 2007; Bağcı ve Bursalı, 2011; Mossholder vd., 1998). Konuya ilişkin, yukarıda ifade edilen daha önceki araştırma bulgularından hareketle, tepe yöneticilerin kişisel güç kaynakları arttıkça, çalışanların hem yöneticiye hem de örgüte karşı daha fazla güven ve bağlılık duyacakları, dolayısıyla da örgütü daha az politik olarak değerlendirebilecekleri ifade edilebilir. Ayrıca, karizmatik ve uzmanlık gücü yüksek yöneticilerin kullandıkları sert etkileme taktiklerinin çalışanlar tarafından daha az olumsuz yönde yorumlanacağı; bu nedenle de örgütü daha az politik olarak nitelendirebilecekleri ifade edilebilir.

**H<sub>2</sub>:** Tepe yöneticisine ilişkin algılanan karizmatik güç, örgütsel politika algısını negatif yönde etkiler

**H<sub>3</sub>:** Tepe yöneticisine ilişkin algılanan uzmanlık gücü, örgütsel politika algısını negatif yönde etkiler

**H<sub>4</sub>:** Karizmatik güç, tepe yöneticisinin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklığı-algılanan örgütsel politika ilişkisinde düzenleyici bir rol oynar.

**H<sub>5</sub>:** Uzmanlık gücü, tepe yöneticisinin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklığı-algılanan örgütsel politika ilişkisinde düzenleyici bir rol oynar.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Yöntemi ve Örneklem

Bu çalışma, nicel bir araştırma olup araştırma verileri yürütülen anket çalışmasıyla temin edilmiştir. Araştırma evreni, TR62 Çukurova Bölgesi (Adana-Mersin) imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki orta düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. Temmuz 2014 – Aralık 2014 tarihleri arasında, basit tesadüfi örneklem yoluyla 458 orta düzey yöneticiye ulaşılmış; 328'i anket çalışmasına katılmayı kabul etmiştir. Bölgede orta ve büyük ölçekli imalatçı işletmelerde çalışmakta olan toplam orta düzey yönetici sayısına ilişkin resmi nitelikte bir bilgiye ulaşamamıştır. Ancak Adana ve Mersin Ticaret Odaları'ndan söz konusu işletmelerdeki alt, orta ve üst düzey olmak üzere toplam yönetici sayısının 1756 olduğu öğrenilmiştir. 1700-1800 büyüklüğündeki bir ana kütleye karşılık 313-317 aralığındaki bir örneklem hacmi yeterli görüldüğünden (Altunışık vd., 2010:135); katılımcı bazında kabul edilebilir bir sayıya ulaşıldığı kanaatine varılmıştır. 328 anket formundan 13 tanesi eksik ve gelişigüzel doldurulmuş olması nedeniyle elenmiş; 315 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler, güvenilirlik, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; %21,2'sinin 35 yaşının altında; %51,7'sinin 36-45; %20,6'sının 46-55; %6,3'ünün de 56-65 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan orta düzey yöneticilerin neredeyse tümü (%98,7) erkektir. %1,3'ü lisansüstü; %71,4'ü lisans; %18,4'ü yüksekokul; %7,6'sı lise ve %1,3'ü de ilköğretim mezundur. Katılımcıların %32,1'i pazarlama; %30,8'i üretim; %29,5'i muhasebe/finansman ve %6,3'ü de insan kaynakları bölümünde çalışmaktadır. İşletmedeki çalışma süreleri ise %21,3'ünün 3 yıldan az; %38,7'sinin 3-7 yıl; %23,2'sinin 8-14 yıl ve %16,8'inin de 15 yıl ve üzeridir.

#### 3.2. Ölçekler

Tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine ne sıklıkla başvurduklarını belirlemek üzere Yukl ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Etkileme Davranışı Envanterinden (Influence Behavior Questionnaire-G) yararlanılmıştır. Envanterde yer alan ve sert etkileme taktikleri olarak adlandırılan (Yukl vd., 2005) baskı (4 madde), yasal dayanak sunma (4 madde), değişim (4 madde) ve koalisyon (4 madde) taktiklerine ait alt ölçekler kullanılmıştır. Katılımcılardan, her bir ifadenin yanına bu ifadenin ne sıklıkta gerçekleştiğini belirtmeleri istenmiştir (1= Tepe yöneticimin bu taktiği uyguladığını hatırlamıyorum, 2= Tepe yöneticim bu taktiği nadiren uygular, 3= Tepe yöneticim bu taktiği ara sıra uygular, 4= Tepe yöneticim bu taktiği oldukça sık uygular, 5= Tepe yöneticim bu taktiği çok sık uygular). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda baskı, yasal dayanak sunma, değişim ve koalisyon taktiklerine ilişkin cronbach alpha ( $\alpha$ ) değerleri sırasıyla; 0,85; 0,79; 0,75 ve 0,86 olarak bulunmuştur.

Tepe yöneticilerin kişisel güç kaynaklarını ölçmek üzere, Rahim (1988) tarafından geliştirilen Rahim Lider Güç Envanterinden (Rahim Leader Power Inventory-(RLPI)) yararlanılmıştır. Ölçek astların; yöneticilerinin sahip olduğu güç kaynaklarına ilişkin algılamalarını ölçmek üzere geliştirilmiştir. Envanterden yer alan ve kişisel güç kaynakları olarak adlandırılan uzmanlık gücü (6 ifade) ve karizmatik güce (6 ifade) ilişkin alt ölçekler kullanılmıştır. Ölçek 5 noktalı Likert tipi olup yanıtlar, 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir. Uzmanlık gücüne ilişkin elde edilen cronbach alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,82; karizmatik güç için ise 0,89'dur.

Katılımcıların örgütsel politika algısını ölçmek üzere Kaçmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen, 12 ifadeden oluşan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Örgütsel politika algısı ölçeği ilk olarak Kaçmar ve Ferris (1991) tarafından üç boyutlu (genel politik davranışlar, öne geçmek için iyi geçinme, ücret ve terfi politikaları) olarak geliştirilmiş ancak Nye ve Witt (1993)'in 1297 askeri personel üzerinde yürüttüğü araştırmada, faktör

analizi sonuçları ölçeğin tek boyutlu olduğunu göstermiştir. Ölçekte yer alan ters kodlu ifadeler veri analizinden önce SPSS program komutları kullanılarak yeniden düzenlenmiştir. Ölçeğe ilişkin elde edilen cronbach alpha ( $\alpha$ ) 0,83'tür.

#### 4. Bulgular

Veri analizinin ilk aşamasında, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı, birleşme ve ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek üzere AMOS 23.0 programında en yüksek olabilirlik (maximum-likelihood) yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış; ölçeklere ilişkin ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de yer almaktadır:

**Tablo 1:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE), Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Değerleri

Değişkenler	$\chi^2/ (df)$	RMSEA	TLI	GFI	CFI	AVE	CR	Faktör Yükleri
Karizmatik Güç	2,609	,072	,978	,980	,988	,584	,847	,587-,839
Uzmanlık Gücü	2,238	,063	,973	,981	,985	,570	,841	,672-,786
Sert Etkileme Taktikleri	1,088	,017	,997	,998	,997	,624	,868	,598-,849
Algılanan Örgütsel Politika	2,686	,073	,948	,966	,968	,578	,840	,468-,840

Tablo 1'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, karizmatik güç, uzmanlık gücü ve algılanan örgütsel politikanın kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir [Kabul edilebilir düzeydeki uyum indeks değerleri:  $\chi^2/df \leq 4-5$ ; RMSEA=0,06-0,08; TLI=0,90-0,94; GFI=0,85-0,89; CFI  $\geq 0,95$ ; (Byrne; 2016; Meydan ve Şeşen, 2015:37)]. Sert etkileme taktiklerinin ise iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir [İyi uyum indeks değerleri, sırasıyla:  $\chi^2/df \leq 3$ ; RMSEA= $\leq 0,05$ ; GFI $\geq 0,90$ ; TLI  $\geq 0,95$ ; CFI  $\geq 0,97$  (Byrne; 2016; Meydan ve Şeşen,2015:37)].

Elde edilen bir diğer sonuç ise, ölçeklere ilişkin hesaplanan açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0,50; bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin ise 0,70'ten büyük olduğu yönündedir. Böylelikle, ölçeklerin birleşim geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Hair vd., 2010).

Ölçeklerin, ayrışma geçerliliğine sahip olup olmadığını belirlemek üzere değişkenlerin ortalama açıklanan varyans değerlerinin karekökü ( $\sqrt{AVE}$ ) ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları karşılaştırılmıştır (Fornell & Larcker, 1981). Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını hesaplamadan önce, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği SPSS 21.0 paket programında Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi ile incelenmiş; elde edilen sonuçlar verilerin normal dağıldığını göstermiştir ( $p > 0,05$ ). Parametrik testlerin bir ön koşulu olan normallik varsayımı karşılandığından, Pearson korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4
1. Algılanan Örgütsel Politika	(,76)			
2. Karizmatik Güç	-,71**	(,77)		
3. Uzmanlık Gücü	-,55**	,69**	(,75)	
4.Sert Etkileme Taktikleri	,36**	-,41**	-,30**	(,79)
Ortalama	3,01	3,47	3,86	3,07
Standart Sapma	0,76	1,02	0,70	1,19

\*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ , ():  $\sqrt{AVE}$

Tablo 2'de yer alan sonuçlar, tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının, her bir değişkene ait ortalama açıklanan varyans değerlerinin kare kökünden ( $\sqrt{AVE}$ ) küçük olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2010).

Tablo 2'de yer alan korelasyon katsayıları incelendiği, algılanan örgütsel politika ile karizmatik ve uzmanlık gücünün negatif; sert etkileme taktiklerinin pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir [( $r = -,71$ ;  $p < 0,01$ ); ( $r = -,51$ ;  $p < 0,01$ ); ( $r = ,36$ ;  $p < 0,01$ ), sırasıyla]. Sert etkileme taktikleri ile hem karizmatik hem de uzmanlık gücü arasında da negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır [( $r = -,41$ ;  $p < 0,01$ ); ( $r = -,30$ ;  $p < 0,01$ ) sırasıyla].



Karizmatik güç, uzmanlık gücü ve sert etkileme taktiklerinin algılanan örgütsel politika üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır:

**Tablo 3.** Regresyon Analizi Sonuçları

	Algılanan Örgütsel Politika			
	B	SH	t	p
Sabit	4,854	,181	26,74	,000
Karizmatik Güç	-,503	,040	-12,55	,000
Uzmanlık Gücü	-,147	,058	-2,55	,011
Sert Etkileme Taktikleri	,144	,037	3,91	,000
R/R <sup>2</sup>	,738/,545			

B: standardize edilmiş beta; SH: Standart Hata

Tablo 3'te yer alan sonuçlara göre, tepe yöneticilere ilişkin algılanan karizmatik güç ve uzmanlık gücü algılanan örgütsel politikayı negatif [ $(\beta=-,503; p<0,001)$ ]; [ $(\beta=-,147; p<0,05)$ , sırasıyla]; sert etkileme taktikleri ise pozitif yönde etkilemektedir [ $(\beta=,144; p<0,001)$ ] Dolayısıyla, **H<sub>1</sub>**, **H<sub>2</sub>** ve **H<sub>3</sub>** hipotezleri desteklenmiştir.

Analizin son aşamasında, tepe yöneticilere ilişkin algılanan karizmatik ve uzmanlık gücünün, tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıkları- algılanan örgütsel politika ilişkisinde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. PROCESS v3.3 Macro Model (Hayes, 2018) kullanılmış; bootstrap yöntemini esas alan bir dizi regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (%95 CI; n=5000). Elde edilen sonuçlar, Tablo 4'teki gibidir:

**Tablo 4.** Karizmatik ve Uzmanlık Gücün Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	Algılanan Örgütsel Politika		
	Beta	LLCI	ULCI
Sabit	3,073***	3,015	3,131
Sert Etkileme Taktikleri (X)	,047	-,027	,121
Karizmatik Güç (W)	-,526***	-,584	-,467
Etkileşim Terimi (X.W)	-,226***	-,299	-,153
R/R <sup>2</sup> /ΔR <sup>2</sup> Etkileşim Terimi (X.W)	,764/,584/0,049		
<b>Basit Eğitim Test Sonuçları</b>			
(W-1SS) Düşük Karizmatik Güç	,277***	,194	,361
(W+1SS)Yüksek Karizmatik Gücü	-,183**	-,307	-,059
<b>Model 2</b>			
Sabit	3,068*	2,998	3,138
Sert Etkileme Taktikleri (X)	-,004	-,092	,084
Uzmanlık Gücü (W)	-,611***	-,712	-,511
Etkileşim Terimi (X.W)	-,299***	-,413	-,185
R/R <sup>2</sup> /ΔR <sup>2</sup> Etkileşim Terimi (X.W)	,606/,368/,054		
<b>Basit Eğitim Test Sonuçları</b>			
(W-1SS) Düşük Uzmanlık Gücü	,204***	,105	,303
(W+1SS)Yüksek Uzmanlık Gücü	-,217**	-,354	-,079

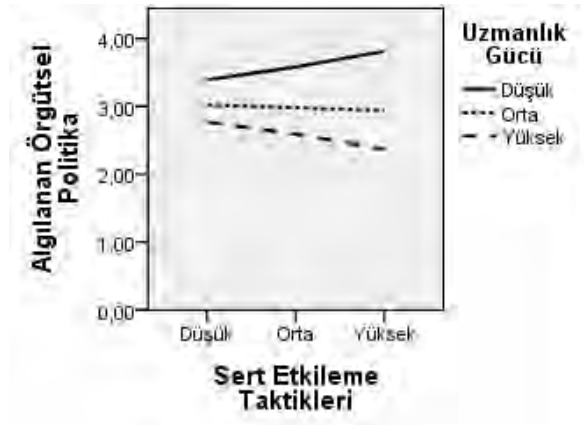
p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; Beta: standardize edilmemiş beta katsayısı; LLCI: Güven Aralığı Alt Limit; ULCI: Güven Aralığı Üst Limit

Tablo 4'te yer alan sonuçlar, tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıkları- algılanan örgütsel politika ilişkisinde hem karizmatik gücün hem de uzmanlık gücünün düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir [Etkileşim terimi Karizmatik Güç (Model 1):  $Beta=-,226; p<,001; CI (-,299; -,153)$ ; Etkileşim terimi Uzmanlık Gücü (Model 2):  $Beta=-,299; p<,001; CI (-,413; -,185)$ ]. Bunun yanı sıra, yapılan basit eğitim test sonuçlarına göre, düşük düzeyde karizmatik ve uzmanlık gücüne sahip tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıkları arttıkça, algılanan örgütsel politikada artmaktadır [ $Beta=,277; p<,001; CI (.194; .361)$ ;  $Beta=,204; p<,001; CI (.105; .303)$  sırasıyla]. Tepe yöneticilerin yüksek düzeyde karizmatik ve uzmanlık gücüne sahip olması halinde ise kullandıkları sert etkileme taktiklerinin algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisi negatif yöndedir [ $Beta=-$

,183;  $p < .05$ ; CI (-.307; -.059);  $Beta = -.217$ ;  $p < .05$ ; CI (-.354; -.079) ]. Böylelikle,  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri desteklenmiştir. Karizmatik ve uzmanlık gücünün düzenleyici etkisine ilişkin grafikler Şekil 2 ve Şekil 3'te gösterilmiştir:



Şekil 2: Karizmatik Gücün Düzenleyici Etkisi



Şekil 3: Uzmanlık Gücünün Düzenleyici Etkisi

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Örgütlerde güç mücadeleleri ve politik faaliyetlerin ne düzeyde ortaya çıktığı; bunların nasıl ele alındığı ve örgütün çalışanlar tarafından politik olarak algılanıp algılanmadığında tepe yöneticilerin önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir. Çünkü örgüt dinamikleri önemli ölçüde tepe yöneticiler tarafından belirlenmekte; tepe yöneticisinin etkisi tüm iş ve süreçlere yansırarak kurumsal kültürü oluşturmaktadır (Hogan, 2007:115). Ayrıca, tepe yöneticiler, örgütlerde güç konumunda olmaları itibarıyla çalışanlara rol modeli olmakta; aldıkları her karar ve attıkları her adımda örgüt içi ilişki ve olayların seyri de belirlendiğinden çalışanlar tarafından yakından takip edilerek değerlendirilmektedirler (Fiske, 1993:624). Çalışanlar, örgütün başında olan kişilere ilişkin değerlendirmelerini örgütün bütününe de atfetmekte (Vigoda ve Gadot, 2007:667); örgütsel faaliyet ve süreçlerin pek çoğunu üst yönetimle ilişkilendirmekte; eşitsizlik ve adaletsizlik gibi olumsuz durumların sorumlusu olarak da genellikle örgütün başındaki kişileri görmektedirler (Drory, 1993; Harrell-Cook vd., 1999:1095-1096). Bu çalışmada, örgütün çalışanlar tarafından politik algılanmasında tepe yöneticilerin önemli bir rol oynayacağı öngörülmüş ve tepe yöneticilerin kişisel güç kaynakları ile sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıklarının çalışanların örgüte yönelik politik algılamalarını ne yönde etkilediği incelenmiştir.

Araştırma sonuçları, tepe yöneticilerine ilişkin algılanan karizmatik ve uzmanlık gücü arttıkça çalışanların örgütü daha az politik olarak değerlendirdiklerini göstermiştir. Yapılan literatür taramasında, yöneticilerin sahip olduğu kişisel güç kaynakları-algılanan örgütsel politika ilişkisini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, elde edilen bu bulgu, gücünü pozisyonundan ziyade bireysel özelliklerinden alan, karizma (ideal etki) düzeyi yüksek dönüşümcü liderlerin örgütsel politika algısını olumsuz yönde etkilediğine işaret eden araştırma sonuçlarını (Vigoda-Gadot, 2007; Kimura, 2012; Saleem, 2015) destekler niteliktedir.

Elde edilen bir diğer sonuç ise, tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıklarının örgütsel politika algısını pozitif yönde etkilediği yönündedir. Sert etkileme taktikleri-algılanan örgütsel politika ilişkisini ele alan herhangi bir çalışmayla karşılaşmamıştır. Ancak, elde edilen bu sonuç, yöneticilerin kullandıkları sert etkileme taktiklerinin, çalışanların algıladıkları örgütsel adaletsizliği artırdığına işaret eden araştırma sonucunu (Tepper vd., 1998) destekler niteliktedir.

Son olarak, tepe yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıkları-algılanan örgütsel politika ilişkisinde tepe yöneticilerin kişisel güç kaynaklarının (karizmatik ve uzmanlık gücü) düzenleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Yapılan basit eğim test sonucunda, karizmatik ve uzmanlık gücü düşük yöneticilerin sert etkileme taktiklerine başvurma sıklıkları arttıkça; algılanan örgütsel politikanın da arttığı görülmüştür. Tepe yöneticisine ilişkin algılanan karizmatik ve uzmanlık gücünün yüksek olması halinde ise, sert etkileme taktiklerinin algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisi negatif yöndedir. Bu, beklenmeyen bir sonuç olup bu sonucun elde edilmesinde; çalışanların söz konusu taktiklerin kullanımının altında yatan niyete atfetmeleri anlamın etkili olmuş olabileceği düşünülmektedir. Karizmatik ve uzmanlık gücü yüksek

yöneticilerin kullandıkları sert etkileme taktiklerinin, çalışanlar tarafından, örgütsel sorunları çözme, işletme kaynaklarını artırma vb. gibi örgütsel menfaatleri gözetme maksadıyla sergilenen davranışlar şeklinde yorumlanmış olabileceği; dolayısıyla da çalışanların örgüte yönelik politik algılamalarının negatif yönde etkilendiği düşünülebilir.

Elde edilen bulgular, tepe yöneticilerin sahip oldukları kişisel güç ile çalışanları etki altına almak üzere başvurdukları taktiklerin çalışanların örgüte yönelik politik algılamalarını şekillendirdiğini göstermektedir. Bu noktadan hareketle, tepe yöneticisi pozisyonunda görev alacak kişinin seçimi, işe yerleştirilmesi ve yetiştirilmesi gibi süreçlerin titüzlükle yürütülmesi; örgüt için en doğru ve uygun adayın göreve getirilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Üst düzey yönetici seçimi ve değerlendirme süreçlerinde, sadakatten ziyade liyakatin esas alınması, adayların gerekli mesleki bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olup olmadıklarının etraflıca değerlendirilmesi; gerektiği takdirde de bu alanda hizmet veren danışmanlık kuruluşlarından destek alınması önerilebilir. Bununla birlikte, hali hazırda görev yapmakta olan tepe yöneticilerin hizmet içi veya hizmet dışı sürekli eğitim programlarıyla desteklenmesi; çatışma, stres yönetimi, iletişim, motivasyon vb. gibi alanlarda eğitimler verilerek yönetsel beceri ve yetkinliklerinin güçlendirilmesi de bir başka öneri olarak sunulabilir. Böylelikle, yönetim becerileri gelişmiş, mesleki donanımı yüksek, gücünü makamından ziyade kişisel ve mesleki yetkinliklerinden alan yöneticilerin daha kolaylıkla örgüt içinde güven ve adaleti tesis edebileceği; işbirliği ve dayanışmaya dayalı olumlu bir çalışma atmosferi yaratabileceği; dolayısıyla da çalışanların örgütü daha az politik olarak değerlendirebilecekleri söylenebilir.

Bunun yanı sıra, yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve çalışanları bu amaçlar doğrultusunda işe sevk etmek üzere sert etkileme taktiklerinden ziyade çalışanların duygu ve düşüncelerinde olumlu yönde bir dönüşümü hedef alan ve amir-çalışan ilişki kalitesini güçlendiren yumuşak etkileme taktiklerine (örn. danışma, işbirliği, ilham verici çekicilik, kişisel çekicilik) yönelmeleri önerilebilir. Nitekim yapılan araştırmalar da, yumuşak etkileme taktiklerinin çalışan bağlılığı (Chong, 2014), lider-üye etkileşimi, görev performansı ve amir çalışan arasındaki güven düzeyini (Lee vd., 2017) olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Yöneticilerin söz konusu etkileme taktiklerine başvurmalarının çalışanlarda üst yönetime akabinde de örgütün bütününe karşı daha olumlu tutum ve davranışlar benimsemeye sevk edeceği, dolayısıyla da çalışanlarda algılanan örgütsel politikanın da daha az olabileceği söylenebilir. Ayrıca, örgütün çalışanlar tarafından politik olarak algılanıp algılanmadığının yöneticiler tarafından dikkate alınması gerektiği ve bu noktada da, tepe yöneticilere bir takım görevler düştüğü ifade edilebilir. Bunun için, örgütte etik davranış kodlarının oluşturulması, çalışanların söz konusu etik kodlar hakkında bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi, etik dışı davranış sergileyen örgüt üyelerine gerekli yaptırımların geciktirilmeden uygulamaya konması, örgüt yöneticilerinin bizzat kendilerinin etik tutum ve davranışlar sergileyerek çalışanlara rol modeli olması önerilebilir. Böylelikle, hem örgüt içinde politik faaliyetlerin ortaya çıkmasının bir nebze de olsa engellenebileceği hem de örgütün çalışanlar tarafından etik ilke ve kurallardan yoksun politik bir kurum olarak algılanmasının önüne geçilebileceği söylenebilir.

Yapılan literatür taramasında, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ele alan herhangi bir çalışmayla karşılaşmamıştır. Elde edilen bulguların ilgili alana katkı sağlayabileceği ve konuya ilişkin gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutabileceği düşünülebilir. Bununla birlikte, çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Araştırma kesitsel bir çalışma olduğundan değişkenler arasında herhangi bir neden sonuç ilişkisi kurulamamaktadır. Ayrıca, saha araştırması sadece TR62 Çukurova Bölgesi (Adana-Mersin) imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki orta düzey yöneticiler üzerinde yürütüldüğünden, elde edilen bulgular diğer meslek grubu veya sektör çalışanlarına genelleştirilememektedir. Bunun yanı sıra, araştırma verilerinin 2014 yılına ait olması da çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Her ne kadar konuya ilişkin güncel literatür incelenmiş; elde edilen bulgular bu doğrultuda yorumlanmış ve uygulamaya yönelik bazı öneriler geliştirilmiş olsa da; COVID-19 pandemi süreciyle birlikte belirsizliğin arttığı ve rekabet koşullarının ağırlaştığı günümüz iş dünyasında, tepe yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmak üzere hangi güç kaynakları ve etkileme taktiklerine başvurduklarının tespit edilmesi gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilebilir. Ayrıca, konunun farklı meslek grubu çalışanlar üzerinde ele alınması; boylamsal araştırmalarla değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin tespit edilmesi ve örgütsel politika algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu düşünülen yıkıcı liderlik, güç zehirlenmesi ile otoriter liderliğin çalışanların bireysel güç mesafesi yönelimleri de dikkate alınarak araştırma modeline dahil edilmesi araştırmacılara önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 751–796.
- Andrews, M. C., Kacmar, M. K. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Arı, G. S., Özenci, İ. (2020). Hastanelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2), 366-385.
- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde Sosyal Güç. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İçinde*; (Editörler: Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz), Pegem Akademi, Ankara
- Atinc, G. Darrat, M., Fuller B., Parker, B. W. (2010). Perception of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513
- Bağcı, Z., Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Başar, U. (2020). Ethical Leadership Versus Perceived Organizational Politics and Work Neglect: A Time Lagged Multilevel Survey. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 1081-1114.
- Bryne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 3<sup>rd</sup> edition, New York: Routledge
- Bursalı, M. Y., Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.
- Cable, D. M., Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197–214.
- Carson, P.P., Carson, K.D., Roe, C. W. (1993). Social power bases: A meta-analytic examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(14), 1150–1169.
- Cerni, T., Curtis, G.J., Colmar, S.H. (2014). Cognitive-experiential leadership model: how leaders' information-processing systems can influence leadership styles, influencing tactics, conflict management, and organizational outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 26-39.
- Chang, C., Rosen, C. C., Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779–801.
- Chong, M. (2014). Influence Behaviors and Organizational Commitment: A Comparative Study. *Leadership & Organization*, 35(1), 54-78.
- Clarke, S., Ward, K. (2006). The Role of Leader Influence Tactics and Safety Climate in Engaging Employees' Safety Participation. *Risk Analysis*, 26(5), 1175-1186.
- Curtis, G. J. (2018). Connecting Influence Tactics with Full-Range Leadership Styles. *Leadership & Organizations*, 39(1), 2-13.
- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin Güç Kaynağı ile Çalışanların Örgüte Duyduğu Güven Arasındaki İlişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 45, 160-174.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ. (2018). Leader power bases and organizational outcomes: The role of perceived organizational politics. *Journal of East European Management Studies*, 23(4), 532-558.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14, 59–71

- Erol, E., Kunt, M. (2018). Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim ile Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 15-29.
- Erkutlu H., Chafra J. (2006). Relationship between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example from Boutique Hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297.
- Falbe, C. M., Yukl, G. (1992). Consequences to managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638- 653.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. İçinde Giacalone R.A., Rosenfeld P. (Edts.), *Impression Management in Organizations*, (s.143-170), Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Ferris, G.R., Kacmar, K.M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Galang, M.C., Zhou, J., Kacmar, K.M., Howard, J.L. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49, 233-266.
- Ferris, G. R., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., Maher, L. P. (2019). Reorganizing Organizational Politics Research: A Review of the Literature and Identification of Future Research Directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 299-323.
- Fiol, M. C., Harris, D., House, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change. *Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling Other People: The Impact of Power on Stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621-628.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- French, J. R. P., Raven, B. H (1959). The Bases of Social Power. İçinde D. Cartwright (Ed.), *Studies In Social Power* (s. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research
- Gandz, J., Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237–251.
- Gotsis, G. N., Kortezi, Z. (2010). Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective. *Journal of Business Ethics*, 93, 497-517.
- Gupta, B., Sharma, N. K. (2008). Compliance with Bases of Power and Subordinates' Perception of Superiors: Moderating Effect of Quality of Interaction. *Singapore Management Review*, 30(1), 1-24.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1093-1105.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. 2nd edition, Guilford Publications, New York
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G.R., Ejaz, A., Maher, L. P. (2020). Perceptions of Organizational Politics Research: Past, Present and Future. *Journal of Management*, 46(6), 879-907.
- Hogan R. (2007). *Kişilik ve Kurumların Kaderi*. Çev. Selen Y. Kolay, 2.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Kabadayı, M., Türkay, O. (2020). Yönetmel Gücün Örgütsel Güven-Performans ve Özdeşleşme Etkileşimi Kapsamındaki Rolü: Bodrum'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), 111-139.
- Kacmar, K. M., Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kacmar, M. K., Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23 (5), 627-658.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., Tepper, B. J. (2013), Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Business Ethics*, 115, 33-44.

- Kimura, T. (2012). Transformational leadership and job satisfaction: The mediating effects of perceptions of politics and market orientation in the Japanese context. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(1), 29-42.
- Kipnis D., Schmidt S. M., Wilkinson I. (1980). Intra-organizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440- 452.
- Knippenberg B., Steensma H. (2003). Future Interaction Expectation and The Use of Soft and Hard Influence Tactics. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 55- 67.
- Lee, K. L. (2008). An Empirical Investigation of The Impact of Supervisory Power Bases on Subordinates. *Asian Social Science*, 4(7), 54-63.
- Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L., Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28, 210-228.
- Lian, L.K., Tui, L.G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: the mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- Liao, L. F. (2008). Knowledge-sharing in R&D departments: a social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1881-1895.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997). Leader member exchange theory: The past and potential for the future. İçinde G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 15, s..47-119, Greenwich, CT: JAI Press
- Mayer, R. C., Philip B., James, H. D., Mark, B. G. (2011). The effects of changing power and influence tactics on trust in the supervisor: A longitudinal field study. *Journal of Trust Research*, 1(2), 177-201.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. 2.basım, Detay Yayıncılık, Ankara
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 209-222.
- Miller, B. K., Nichols, K. M. (2008). Politics and Justice: A Mediated Moderation Model. *Journal of Managerial Issues*, 20, 214-237.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between Bases of Power and Work Reactions: The Medial Role of Procedural Justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Munduate L., Dorado A. M. (1998). Supervisor Power Bases, Co-operative Behavior, and Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 163-177.
- Nye, L. G., Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 821- 829.
- O'Connor, W.E., Morrison, T.G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135, 301-312.
- Özaralli, N. (2015). The impact of social power bases on perceived trust: Do Turkish managers still follow the Akhi order? *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(1), 64-87.
- Özkalp, E., Kirel, Ç.(2010). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 4.Baskı, Eskişehir
- Pierro, A., Raven, B. H., Amato C., Belanger, J. J. (2012). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 2012, 1-13.
- Poon, J. M. L. (2003). Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
- Rahim, M. A., Kim, N. H., Kim, J. S. (1994). Bases of Leader Power, Subordinate Compliance, And Satisfaction with Supervision: A Cross-Cultural Study of Managers in the U.S And South Korea. *The International Journal of Organizational Analysis*, 2(2), 136- 154
- Rahim, A. M (1988). The Development of Leader Power Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 491-502.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.

- Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257.
- Steensma, H., Milligen, F. V. (2003). Bases of Power, Procedural Justice and Outcomes of Mergers: The Push and Pull Factors of Influence Tactics. *Journal of Collective Negotiations*, 30(2), 113-134.
- Steensma, H., Visser, E. (2007). Procedural justice and supervisors' personal power bases: Effects on employees' perceptions of performance appraisal sessions, commitment, and motivation. *Journal of Collective Negotiations*, 31(2), 101-118.
- Tepper, B. J., Eisenbach, R. J., Kirby, S. L., Potter, P. W. (1998). Test of justice-based model of subordinates' resistance to downward influence attempts. *Group & Organization Management*, 23, 144-160.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Valle M., Perrewe, P.L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53, 359-86.
- Vigoda E., Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Ward, A. E. (1998). Managerial Power Bases and Subordinates' Manifest Needs as Influences on Psychological Climate. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 361-378.
- Warren, I. D. (1968). Power, Visibility, and Conformity Formal Organizations. *American Sociological Review*, 33(6), 951-970.
- Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 89-105.
- 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.
- Yukl, G., Falbe, M. C. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.
- Yukl, G., Tracey, J. B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.
- Yukl, G., Chavez, C., Seifert, C. F. (2005). Assessing the Construct Validity and Utility of Two New Influence Tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705-725.
- Yukl, G., Seifert, C. F., Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19, 609-621.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall
- Zhou, J., Ferris, G. R. (1995). The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: a confirmatory analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1747-1764.