



## **Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma<sup>1</sup>**

*The Moderating Role of Organizational Trust On The Relationship Between Perception of Organizational Politics and Organizational Commitment: Research in Istanbul University*

**Sibel AYBAR**

İstanbul Aydın Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Florya, İstanbul, Türkiye  
[orcid.org/0000-0003-4725-9653](https://orcid.org/0000-0003-4725-9653)  
[siboaybar@gmail.com](mailto:siboaybar@gmail.com)

**Akın MARŞAP**

İstanbul Aydın Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Florya, İstanbul, Türkiye  
[orcid.org/0000-0003-2155-8137](https://orcid.org/0000-0003-2155-8137)  
[akinmarsap@aydin.edu.tr](mailto:akinmarsap@aydin.edu.tr)

### **Özet**

Bu çalışmanın amacı; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünü ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın verileri İstanbul ilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan 267 öğretim üyesinden elde edilmiştir ve değişkenler arası ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Çalışma kapsamında örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi, değişkenler arasındaki anlamlılık ilişkisinin belirlenebilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Veri toplama araçları olarak örgütsel politika algısı ölçeği, örgütsel güven ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve kişisel veri formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; akademisyenlerin örgütsel politika algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen belirleyici değişkenler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yapılan analizlerin sonucunda söz konusu üç değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel politika algısı, örgütsel güven, örgütsel bağlılık.

### **Abstract**

The purpose of this study is; the moderating role of organizational trust in perception of organizational politics and organizational commitment. The data of the

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, Prof. Dr. Akın MARŞAP danışmanlığında, Sibel AYBAR tarafından hazırlanan “Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

research were obtained from 267 faculty members working in the Faculty of Economics and Administrative Sciences of state and foundation universities in Istanbul and the interrelationships between variables were examined by correlation and regression analysis. Within the scope of the study, hierarchical regression analysis was used to determine the moderating role of organizational trust in relation to perception of organizational politics and organizational commitment, Pearson correlation analysis was applied in order to determine the significance relationship between the variables. Perception of organizational politics scale, organizational trust scale, organizational commitment scale and personal data form were used as data collection tools. As a result of the research; it was observed that the perception of organizational politics and organizational trust levels of academicians were the determining variables affecting organizational commitment levels. As a result of the analyzes made in this context, it has been determined that there are significance relationships between the three variables.

**Keywords:** Perceptions of organizational politics, organizational trust, organizational commitment.

## 1. Giriş

Üniversiteler, ülkelerin gelişmişliğinin en önemli göstergeleridir. Toplumların entelektüel kültürünü geliştiren ve yayan kurumlar olan üniversiteler, bilginin üretilmesi ve yayılması sürecinde etkin rol oynayan eğitim kurumlarıdır. Teknolojinin hızla geliştiği ve yenilediği, bilgi paylaşımının daha kolay gerçekleşebildiği günümüzde bilgi üreten ve yayan üniversitelerin daha iyi bir nesil yetiştirebilmelerinin en önemli koşullarından biri, onları yetiştirecek akademisyenler için uygun örgütsel ortamın yaratılmasıdır. Akademisyenlerin algıladıkları örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, buldukları yapılara karşı bir bağlılık duygusu geliştirmelerini sağlayacak ve bu şekilde daha akılcı kararlar vererek etkin ve verimli çalışabileceklerdir; böylece hem kendi gelecekleri hem de ülke geleceği için daha yaratıcı nesiller yetiştirebileceklerdir.

Eğitim kurumları olan üniversiteler bir örgüt olarak değerlendirilmekte ve dolayısıyla örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelmeye gönüllü olan kişilerden oluşan bir yapı olarak tanımlanabilmektedirler. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen çalışanlar, hem bireysel hem de örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel kaynaklardan yararlanmaya çalışmaktadırlar. Ancak kaynak ve zaman kısıtlılığı, tüm çalışanların örgütsel kaynaklardan adil olarak faydalanmalarını engellerken bu durum çalışanlar arasında çeşitli çıkar çatışmalarının yaşanmasına ortam hazırlamakta ve örgütsel politika algısının oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle günümüzde örgütler, kendi çıkarlarını gerçekleştirirken çalışanlarının terfi alma, daha yüksek maaşlar alma, örgütte devamlılıklarını sağlama gibi sebeplerle örgütsel kaynakları kendi lehlerine kullanma mücadelesine girmelerini engellemeye çalışmaktadırlar. Çünkü çalışanların bireysel çıkarları uğruna güç mücadelelerine girmeleri olarak tanımlanan örgütsel politika algısının artması hem diğer örgüt üyelerinin işten sağladığı tatmini azaltırken hem de örgüte olan güvenlerinde ve sadakatlerinde sarsılmalara neden olmaktadır.

Çalışmada öncelikle örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmış, devamında ise İstanbul ilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan öğretim üyeleri özelinde bu

değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen ampirik araştırmaya yer verilmiştir.

## 2. Kuramsal çerçeve

### *Örgütsel politika algısı*

Günümüzün gelişen iş dünyasında çalışanların saatlerce bir arada bulunmaları ve üzerlerine düşen görevleri layıkıyla yerine getirmek zorunda olmaları durumu, onların hem kendi çıkarlarını hem de örgütsel çıkarları gözetmek konusunda çeşitli taktikler geliştirmelerine sebep olmuştur. Ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birbirlerinden farklı bireysel özellikler gösteren bireylerin bir araya gelmeleri durumu, kimi zaman onların çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşamalarına, kimi zaman da birbirinden farklı özellikler gösteren çalışanların çıkarları ile örgüt çıkarlarının çatışma yaşamasına sebep olmaktadır.

Örgütlerin farklı hedef ve çıkarları olan bireyler ve gruplardan oluşan yapılar olmaları nedeniyle, bireylerin veya grupların hedefleri ile örgütsel hedeflerin sürekli uyum içerisinde gelişmesi mümkün olmamaktadır. Bu durum örgütlerde politika kavramını ortaya çıkarmıştır ve örgütlerde politika, tüm işletmelerde görülen günlük iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeği olmuştur (Leslie ve Gelfand, 2011).

Örgütsel politika kavramı çalışanların kişisel ve örgütsel menfaatler yönündeki tutum ve davranışlarını açıklamak için kullanılırken, örgütsel politika algısı ise; çalışanların örgütlerini ne kadar politik algıladıkları ile ilgili bir kavramdır (Başar ve Varoğlu, 2016). Bir başka görüşe göre; örgütsel politika algısı, örgüt ortamında görev alan bireylerin çalışma arkadaşlarının, yöneticilerinin ve örgüt sahiplerinin kendilerine karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışları politik olarak düşünmelerini ve bu nitelendirmeyi derecelendirmelerini ifade etmektedir (Bıyık ve Diğ., 2016).

Örgütlerin farklı bakış açılarına sahip alt birimlerden oluşması ve genelde alınan kararların belirsizlik ortamında alınması sebebiyle, örgüt üyelerinin ortak bir noktada buluşması konusunda çatışmalar yaşanmakta ve karar vericiler tarafından birbirinden farklı çözüm önerileri sunulmaktadır. Bu sebeple teorikte politik olması beklenmeyen örgütlerin politik bir yapıya bürünmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

### *Örgütsel güven*

Rekabetin küreselleşmesi sonucu örgütler hem yakın çevrelerinde hem de dış dünyada, kendileri ile aynı alanda faaliyet gösteren örgütleri kıyaslama yoluyla kendilerine örnek alarak iç ve dış yapılanmalarında çeşitli değişikliklere gitmek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda örgütler, rekabetin en önemli stratejik kaynağı olarak değerlendirilen insan kaynağına önem verilmesi gerektiğinin üzerinde durarak çalışanların örgüt içerisinde kendilerini güvende hissedebilecekleri bir örgüt iklimi yaratmaya çalışmaktadırlar. Bu sayede örgütler, insan kaynağından maksimum seviyede yararlanarak karlılık oranlarını yükseltmeyi amaçlamakta ve yoğun rekabet ortamında pazar paylarını arttırmayı hedeflemektedirler.

Örgütsel güven; çalışanların örgütte yer alan diğer bireylerin rolleri, ilişkileri, davranışları, olaylara yaklaşımları, tecrübeleri ve birbirlerine olan aidiyetlerine bağlı olarak göstermiş oldukları tutum ve davranışlara yönelik olumlu beklentilerini tanımlamaktadır (Akdoğan ve Köksal, 2014).

Shaw (1997), güvenin kurumsal başarı için önemli bir etken olmaya başladığını, çünkü yaşanan değişim sürecinde çalışanların ancak kurumlarına, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvendikleri zaman bu değişimleri destekleyebileceklerini öne sürmüştür. Çalışanların, yaşadıkları stres ve pozisyon değişimlerini örgütsel güven sayesinde kabullenip yeni bir kurum yapısı için uğraşabileceklerini savunmuştur. Yapılan araştırmalar, güvenin kurum içinde tartışmaları azaltıp rahat ve uyumlu bir ortam meydana getirerek işletme faaliyetlerinin verimli olarak yürütülmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır (İslamoğlu ve Diğ., 2007).

Örgütlerde oluşturulacak güven ortamı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine, yöneticilerin ve çalışanların örgüte bağlılık seviyelerinin yükselmesine, işbirliği yapmalarına ve koordineli çalışmalarına yol açarak bireysel ve örgütsel başarının artmasını sağlayacaktır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017). Örgütsel güvenin yüksek olmasının; stratejik ortaklıkların geliştirilmesi, uyumlu ve duyarlı takımların oluşması ve krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi gibi örgütsel verimlilik açısından öneme sahip konularda örgütü başarıya götüreceğinden söz edilebilir (Tokgöz ve Seymen, 2013).

### ***Örgütsel bağlılık***

Örgütsel bağlılık; örgütsel hedeflere ulaşma aşamasında bireyin sürekli görev alma isteğinde bulunması, verilen emirleri eksiksiz yerine getirme arzusu ve bağlı olduğu örgütten ayrılmayı düşünmemesi durumudur. Bu bağlamda örgütsel bağlılık; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgüte karşı olan sadık tutumları ve örgütün başarılı olabilmesi için ilgi göstermeleri gibi durumları ifade etmektedir (Mete ve Diğ., 2015).

Örgüt ve çalışanlar arasında sağlıklı bir işbirliğinin geliştirilmesi ve çalışanların örgütsel değerleri benimseyerek örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmak için gayret gösterebilmesi, örgütüne bağlılığı yüksek olan çalışanlar sayesinde gerçekleşebileceği için örgütsel bağlılık kavramı iş yaşantısında popüler bir kavram haline almıştır. Bu durum günümüz işletmelerinde çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması yoluyla onlardan daha fazla verim alınması sonucunu doğurarak örgüt yöneticileri tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olarak kendini göstermiştir.

Örgütsel bağlılığın, bireylerin örgüte aidiyet hissetmesini sağlayan dengeleyici bir unsur olduğunun farkında olan yöneticiler, çalışanlara örgüt kültürünü benimseterek faaliyetlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini sağlamak için çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini yükseltmeyi hedeflemektedirler (Akgündüz ve Güzel, 2016).

Örgüte olan bağlılık düzeyinde artış görüldükçe, örgüt için gösterilen gayretin düzeyi de artacaktır. Bu sayede çalışanların performansının artması, devamsızlıkların minimize edilmesi ve işgören devir hızının azalması beklenmektedir (Erickson, 2007). Örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için örgütün hedef ve değerlerine kuvvetli inanç duymak, örgütün amaçlarını benimsemek, örgütün faydası için gönüllü çaba harcamak ve örgütün bir üyesi olarak süreklilik göstermek gerekmektedir (Klinsontorn, 2005).

### ***Örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi***

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında işletmeler arası rekabetin yanı sıra çalışanlar arasındaki rekabetin de gün yüzüne çıkmasıyla birlikte işletmeler çıkar

çatışmalarının ve güç mücadelelerinin yaşandığı arenalar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Çıkar çatışmaları ve güç mücadeleleri tüm çalışanların başkalarını etkileyerek amaçlarına ulaşmalarına sebep olurken; bu durum örgütlerde politikanın yaşanmasına kaynaklık etmiştir. Tüm bu gelişmelerle birlikte artık günümüzde örgütlerde politika vazgeçilmez bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır. Bu durumda çalışanların örgütlerine duydukları güven duygusunun artışı, onların performansını olumlu yönde etkileyip örgüte olan bağlılıklarını arttırırken; örgütte bilinmezliklerin olduğunu sezinleyerek örgütü politik olarak algılamaları onların iş performansını düşürebilmektedir.

Örgütlerin etkin ve verimli olarak çalışabilmeleri, birçok değişkenden etkilenmekle birlikte özellikle çalışanların davranışlarına yüksek oranda bağlılık göstermektedir. Bu kapsamda örgütsel güven duygusu ve örgütsel politika algısı gibi çıktıların örgütsel bağlılığın artış veya azalışında etkili olacağı ifade edilebilir. Nitekim Ferris ve Diğ. (1989), politik algılama sonucu oluşan politik davranışların gerçekleşmesinden dolayı; örgütsel bağlılık, iş kaygısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçların görüldüğünü, Vigoda (2000) politik algının, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş tatmini ile negatif; işi ihmal etme, işten ayrılma niyeti ve iş stresi ile pozitif ilişki içinde olduğunu, Ferris ve Hochwarter, iş stresi ile örgütsel politika arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu, örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel politika ile iş stresi arasındaki pozitif yönlü ilişkinin azaldığını tespit etmişlerdir (Cropanzano ve Diğ., 1997; Vigoda, 2000; Ferris ve Hochwarter, 2011).

Hochwarter ve Diğ. (1999), örgütsel politikanın stres ve iş gücü devir hızı ile baş edebilmesinde bir çözüm yolu olarak önerilen örgütsel bağlılık konulu çalışmalarında, politik algılamalar ile işgücü devir hızı ve iş stresi arasındaki ilişkide bir aracı olarak örgütsel bağlılık değişkeninin önemini incelemişlerdir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; işgücü devir hızı ve iş stresi ile örgütsel politika arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş ve örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel politika ile iş stresi arasındaki pozitif yönlü ilişkinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmada örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Hochwarter ve Diğ., 1999).

Ferris ve Diğ. (1989) tarafından yapılan çalışma ise, bu konuda yapılmış tüm araştırmalara kaynaklık etmiş olup, yalnızca politik algılamaların şekillenmesinde etkili olan faktörleri değil; politik algılama sonucu örgütte yaşanan sonuçlar arasında yer alan örgütsel bağlılık, iş yaşantısında kaygılar, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçları da incelemiştir (Cropanzano ve Diğ., 1997).

Vigoda, örgütsel politika, iş tutumları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık), iş çıktıları (iş ihmal etme ve işten ayrılma niyeti): kamu sektöründe bir uygulama adlı çalışmada, çalışanların örgütsel politika reaksiyonlarının nedenlerinin anlaşılması amacıyla İsrail’de kamu sektöründe çalışan 303 kişi ile anket çalışması yapmıştır. Çalışmanın analizleri sonucunda örgütsel politika algısı ile iş tutumları (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) arasında negatif yönlü bir ilişki bulunurken; iş çıktıları (iş ihmal etme ve işten ayrılma niyeti) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur (Vigoda, 2000).

Kimura (2013), örgütsel politika algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde politik davranışın aracı rolünü tespit etmeye çalıştığı araştırmasında, örgütsel politika

algısının duygusal bağlılığı azalttığını ve bu ilişkiye politik davranış eklendiğinde, iki değişken arasındaki negatif yönlü ilişkinin zayıfladığını tespit etmiştir (Kimura, 2013).

Atta ve Khan (2016), yapmış oldukları çalışmada üniversitede görev yapan öğretim üyelerinin örgütsel politika algıları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş çıktıları ilişkisinde örgütsel politika algısının sadece örgütsel vatandaşlık davranışını değil aynı zamanda duygusal bağlılığı ve iş çıktılarını da negatif yönlü etkilediğini ileri sürmüşlerdir (Atta ve Khan, 2016).

Ishaq ve Khalid (2014), kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalarında örgütsel politika algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda öğretim üyelerinin iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı ve örgütsel politika algılarını düşürdüğü tespit edilmiştir. Örgütsel politika algısının ve olumsuz çalışma ortamının çalışanlarda iş tatminsizliği yarattığı, politik ortamın varlığının öğretim üyelerinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütlerde politik algının varlığı, örgütsel performansı etkileyerek öğretim üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını ve işten duydukları tatmini düşürebilmekte, mevcut kurumdan ayrılma kararının alınmasına neden olabilmektedir (Ishaq ve Khalid, 2014).

Sanman Hu (2010), örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş güvensizliğinin moderatör etkisi adlı çalışmada tam zamanlı kamu çalışanlarından elde ettiği veriler sonucunda örgütsel politika algısının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini ve iş güvensizliği yaratan olumsuz çalışma koşullarının bireyin örgüte olan adanmışlığını ve duygusal bağlılığını azalttığını belirlemiştir. Ayrıca, örgütsel politika algısı ile duygusal bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişkinin, çalışanın iş güvensizliği duygusunun artmasıyla daha da güçlendiğini tespit etmiştir (Hu, 2010).

Yılmaz ve diğerleri (2014), kamu kurumlarında örgütsel politika ve örgütsel bağlılığın bütçe esnekliğini etkileyip etkilemediğine yönelik yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel politika algısının alt boyutlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu ve örgütsel bağlılığın politik davranışların üzerinde negatif yönlü etkilerde bulunduğunu belirtmişlerdir (Yılmaz ve Diğ., 2014). Bahsi geçen ampirik literatür doğrultusunda ortaya konulan hipotez (H1) aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:** Öğretim üyelerinin örgütsel politika algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

Günaydın (2001)'in, işletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranışa ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen çalışmasında, çalışanların üstlerine ve örgüt yönetimine karşı geliştirdikleri güven duygularının, örgütsel ortamı politik olarak algılama eğilimlerini azaltacağı ve adalet duygusuyla beslenmiş güvenin hâkim olduğu bir örgüt ikliminde, birbirleriyle daha çok işbirliği yapma eğilimi içinde olacakları varsayılmıştır (Günaydın, 2001).

Vigoda ve Talmut (2010), İsrail'de kamu üniversitesinde çalışan öğretim üyelerinden topladıkları verilerden elde ettikleri çalışmada, çalışma arkadaşlarına duyulan güven duygusunun, iş sonuçlarından biri olarak değerlendirdikleri örgütsel bağlılık ile olumlu, örgütsel politika algısı ile olumsuz yönlü ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve sosyal destek değişkenlerinin örgütsel politika algısı ile iş çıktıları (iş tatmini, örgütsel bağlılık,

stres, tükenmişlik) arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirdiğini gözlemlemişlerdir (Vigoda ve Talmut, 2010).

Vigoda ve Drory (2010), örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü araştırdıkları çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı arttırdığını, politik algının ise örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini belirlemişlerdir (Vigoda ve Drory, 2010). Yapılan tüm bu araştırmalar doğrultusunda ortaya konulan hipotez ise aşağıdaki gibidir:

**H<sub>2</sub>:** Öğretim üyelerinin örgütsel politika algıları ile örgütsel güvenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

Kaplan (2013), örgüte olan güven düzeyinin artmasının, çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyini yükselterek performanslarını arttıracaklarını ifade etmiştir (Eğriboyun, 2013). Adams ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel güvenin önemli bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Brownell (2000) örgütsel güveni oluşturabilmenin örgütsel bağlılıkla gerçekleşebileceğini ileri sürmüştür. Kaplan (2010) örgüte olan güven düzeyinin artmasının, çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyinin yükselmesi sayesinde gerçekleşeceğini ifade etmiştir (Eğriboyun, 2013).

Vo (2010) yapmış olduğu araştırmada, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğuna dair bulgulara rastladığını ifade etmiştir. Top (2012) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda araştırmacı; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel güven arasında güçlü ve pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğunu tespit etmiştir (Top, 2012).

Türköz ve Diğ. (2013), çalışanların örgütsel güven ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık algıları üzerindeki rolünü ortaya çıkarmak amacıyla yapmış oldukları çalışmada, örgütsel güven değişkeninin örgütsel bağlılığı olumlu yönde, örgütsel sinizm algılamalarının ise örgütsel bağlılık değişkenini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Türköz ve Diğ., 2013). Bu araştırmalar ve bulgular kapsamında geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

**H<sub>3</sub>:** Öğretim üyelerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Literatür incelendiğinde örgütsel politika algısının örgütsel bağlılıkla olan negatif yönlü ilişkisinde, özellikle örgütsel güvenin bu ilişkiyi düzenleyici ve iyileştirici rolünü inceleyen birçok çalışma tespit edilmiştir. Bununla birlikte değişkenlerin birbirleriyle doğrudan veya dolaylı ilişkilerini inceleyen bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Literatürde örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu ve çalışanların örgütsel güven duygularının bu negatif yönlü ilişkiyi azalttığı ileri sürülmüştür. Bu kapsamda çalışanların örgütlerine güven duymaları ve sergilemiş oldukları davranışların örgütleri tarafından önemsenmesi ne kadar yüksek olursa, çalışanların örgütsel politik algılamalarının örgütsel bağlılıklarına olan negatif yönlü etkisinin de o derece düşük olabileceği varsayılabilir.

Utami ve Diğ., (2013) yapmış oldukları çalışmada; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin etkisini tespit etmeye çalışmışlar ve sonuç olarak, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde, politik algının ise örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı negatif ve anlamlı yönde etkilediğini, örgütsel

güvenin örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu belirlemişlerdir (Utami ve Diğ., 2013).

Indartono ve Chan, örgütsel politika algısı ile güven ve bağlılık ilişkisinde görev süresinin ve cinsiyetin etkileri isimli çalışmalarında, örgütsel politika algısının örgütsel bağlılığı ve örgütsel güveni negatif yönde etkilediğini öne sürmüşlerdir. Aynı zamanda eşitlik duygusunun, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi yönettiği tespit edilmiştir. Cinsiyet ve görev süresi değişkeninin örgütsel politika algısı ile güven ve bağlılık ilişkisinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Erkek çalışanların, düşük politik algıya sahip ve güçlü politik davranış gösterirken, kadın çalışanlara nazaran daha yüksek güven ve bağlılık duygularına sahip oldukları tespit edilmiştir. Görev süresi arttıkça çalışanların daha fazla sosyalleştiği ve örgütsel değerleri daha çok içselleştirdiği sonuç olarak da bağlılığın arttığı tespit edilmiştir. Örgütsel politika algısı ile güven ve bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişkinin, eşitlik algısı arttıkça azaldığı ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi uzadıkça bireyin kurumun çalışma koşullarına ve gerçeklerine aşına olma durumu söz konusu olduğundan, olayları bilişsel olarak sübjektif yorumlamaktan uzak olmakta ve politik algısı da az olmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar kişilik özelliklerine ve tutumlarına daha uyumlu iş aramaya daha fazla çaba harcadıklarından, beklentilerinin karşılık bulması daha muhtemel olmakta ve bu durum da örgütsel politika algılarının daha düşük olmasına yol açmaktadır (Indertono ve Chan, 2011).

Vigoda ve Talmut (2010), İsrail’de kamu üniversitesinde çalışan öğretim üyelerinden topladıkları verilerden elde ettikleri çalışmada, örgütsel politika algısı ile iş çıktıları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres, tükenmişlik) arasındaki ilişkide güvenin ve sosyal desteğin moderatör etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Çalışma sonucunda, örgütsel politika algısının potansiyel olumsuz etkilerinin, örgütsel güven ve sosyal destek örgüt içi iklimde hâkim olduğunda kontrol edilebildiği ve azaltılabildiği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel politika algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü, iş stresi ve tükenmişlik ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Bunların yanı sıra; çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve sosyal destek değişkenlerinin iş sonuçları ile olumlu, örgütsel politika algısı ile olumsuz yönlü ilişki içinde olduğu; çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve sosyal destek değişkenlerinin örgütsel politika algısı ile iş çıktıları arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirdiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla araştırmacılar, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı arttırdığını, politik algının ise örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini belirlemişlerdir (Vigoda ve Talmut, 2010).

Literatürde ayrıca Ishaq ve Khalid, Kimura, Sanman Hu yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel politika algısı ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunduğunu; aynı zamanda örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolüne sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda örgütsel güvenin düzenleyici etkisine yönelik geliştirilen son hipotez aşağıdaki gibidir:

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.

### **3. Araştırmanın yöntemi**

Bu çalışmanın amacı; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin belirleyici rolünü ortaya çıkararak, bu üç değişkenin birbirlerini nasıl



etkilediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan 843 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Ancak İstanbul ilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan sadece 543 öğretim üyesine, çalışmada kullanılan davranışsal değişkenleri ölçen bir anket formu uygulanabilmiştir. Sonuç olarak eksik ve hatalı doldurulan anket formları analiz dışı bırakılmış ve araştırmanın örneklemini toplam 267 öğretim üyesinden oluşmuştur. Tüm analizler ve elde edilen bulgular, bu örneklem kapsamındadır. Örneklem grubu kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü (Salant ve Dillman, 1994) belirlediği formül ile hesaplanmıştır. Örneklem, formül kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için %95 güven aralığında,  $\pm 5$  örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü,  $n = 843 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5) / (0,5)^2 * (843-1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5) = 264$  olarak hesaplanmıştır (İslamoğlu, 2003). Araştırmada 267 öğretim üyesi ile hesaplamaya göre evreni temsil edecek örnekleme ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmada elde edilen bulgular ile araştırma evren üzerinde genellenebilir. Öğretim üyelerinden elde edilen veriler 1 Ocak 2017 - 1 Ocak 2018 tarihleri arasında toplanmıştır.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel analizler (sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma), güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın ana problemi olan örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin düzenleyici rolünün belirlenmesine yönelik olarak hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

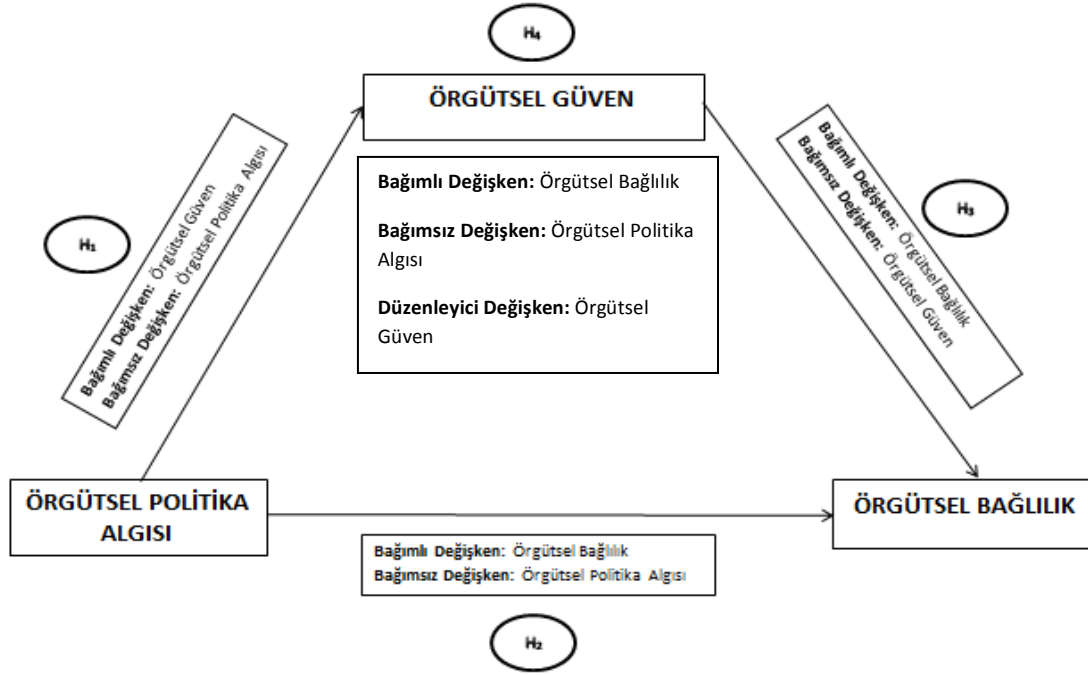
Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, çalışma süresi, çalıştığı üniversite ve fakültesi) içermektedir. İkinci kısımda ise katılımcıların örgütsel politika algıları, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmüştür. Öğretim üyelerinin örgütsel politika algıları için; Ferris ve Kacmar tarafından geliştirilen, 31 ifadeden oluşan ve 4 boyuttan oluşan (üstün davranışı, çalışma arkadaşlarının davranışı, örgüt politikaları ve uygulamaları, yükselmek için gerekeni yapmak) Örgütsel Politika Algısı ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel güven düzeylerini ölçmek için Nyhan ve Marlowe tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık değişkeni ise Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen, Wasti tarafından Türkçeye uyarlanan 24 ifadelik ve üç boyutlu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan tüm ifadeler ise, 5'li likert ölçeği ile 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde kullanılmıştır.

Araştırmanın modeli hiyerarşik regresyon analizi modeli olup, model Baron ve Kenny (1986) tarafından belirlenen ara değişken şartlarına göre analiz edilmiştir. Baron ve Kenny'e göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için;

- Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkiye sahip olması,
- Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve ara değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartları aranır (Baron ve Kenny 1986; Usta, 2009). Hiyerarşik regresyon

modelleri sonrasında aracılık etkisini belirlemek üzere Sobel tarafından geliştirilen test uygulanmıştır (Baron ve Kenny 1986; Usta, 2009). Bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığı ölçülerek kısmi ya da tam aracılık durumu belirlenmiştir (Sobel, Akt; Çetin ve Diğ., 2012; <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>).

Yukarıda açıklanan literatür doğrultusunda, aşağıda Şekil 1’ de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde örgütsel politika algısı bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken ve örgütsel güven ise düzenleyici değişkendir.



Şekil 1. Araştırma modeli

### 3.1. Araştırmanın bulguları

Örnekleme dahil edilen öğretim üyelerinin demografik özelliklerinin dağılımı aşağıda verilmektedir.

Tablo 1. Öğretim Üyelerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	40 yaş ve altı	63	23,6
	41-50 yaş arası	96	36,0
	51-60 yaş arası	75	28,1
	61 ve üzeri	33	12,4
	Toplam	267	100,0
Cinsiyet	Kadın	89	33,3
	Erkek	178	66,7
	Toplam	267	100,0

Medeni Durum	Evli	189	70,8
	Bekâr	78	29,2
	Toplam	267	100,0
İş Deneyimi	10 yıl ve altı	40	15,0
	11-20 yıl	83	31,1
	21-30 yıl	69	25,8
	31-40 yıl	39	14,6
	41-50 yıl	36	13,5
	Toplam	267	100,0
Üniversite Türü	Devlet	83	31,1
	Vakıf	184	68,9
	Toplam	267	100,0
Unvan	Dr. Öğr. Üyesi	149	55,9
	Doçent	48	17,9
	Profesör	70	26,2
	Toplam	267	100,0

### 3.2. Örgütsel politika algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven puan ortalamaları

Öğretim üyelerine uygulanan örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel politika algısı ölçekleri birlikte değerlendirilerek elde edilen puan ortalamaları yardımıyla çalışma analiz edilmeye çalışılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin, katılımcılar tarafından doğru bir şekilde algılanarak örgütsel güvenlerini, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel politika algılarını ne derecede açıkladığına ilişkin sayısal değerler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel güven, örgütsel politika algısı ve örgütsel bağlılık puan ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Güven	267	2,833	0,514	1,440	4,500
Örgütsel Politika Algısı	267	2,257	0,397	1,030	3,760
Örgütsel Bağlılık	267	3,236	0,531	1,500	4,360

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin “örgütsel güven” düzeyi orta, örgütsel politika algısı” düzeyi zayıf, “örgütsel bağlılık” düzeyi orta olarak saptanmıştır.

### 3.3. Korelasyon ve güvenilirlik analizi

Tablo 3’de örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyonlar ve değişkenlerin her birine ait Cronbach’s Alpha değerleri yer almaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi amacıyla temel kullanım aracı olan Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (Cohen,1988). Buna göre örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel politika algısı ile örgütsel güven arasında orta negatif yönlü anlamlı ilişki ( $r=0,618$ ,  $p<0.05$ ); örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=0,761$ ,  $p<0.05$ ) yüksek negatif yönlü anlamlı ilişki ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=0,702$ ,  $p<0.05$ ) yüksek pozitif yönlü anlamlı ilişki mevcuttur. Bu bulgular sonucunda  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  kabul edilmiştir.

Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel politika algısı ölçekleri bir arada değerlendirilerek, aralarındaki anlamlılık düzeyleri analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan korelasyon analizlerinin sonuçları aşağıdaki çizelgede yer almaktadır.

**Tablo 3. Korelasyon ve güvenilirlik analizi sonuçları**

Değişkenler	Örgütsel Güven	Örgütsel Politika Algısı	Örgütsel Bağlılık
1. Örgütsel Güven	(0,860)		
r	1,000		
p	0,000		
2. Örgütsel Politika Algısı		(0,927)	
r	0,618**	1,000	
p	0,008	0,000	
3. Örgütsel Bağlılık			(0,740)
r	0,702**	0,761**	1,000
p	0,000	0,007	0,000

\*<0,05; \*\*<0,01

### 3.4. Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Araştırmanın ana hipotezi olan “*Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.*” hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

H<sub>4</sub>' te öngörülen aracılık etkisinin tespit edilebilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçekleri bir arada değerlendirilerek hiyerarşik regresyon analizine tabi tutularak analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4. Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Bağlılık Genel (Model 1)	Sabit	5,532	45,285	0,000	364,155	0,000	0,577
	Örgütsel Politika Algısı Genel	-1,017	-19,083	0,007			
Örgütsel Politika Algısı Genel (Model 2)	Sabit	3,609	33,637	0,000	164,114	0,000	0,380
	Örgütsel Güven Genel	-0,478	-12,811	0,008			
Örgütsel Bağlılık Genel (Model 3)	Sabit	1,183	9,095	0,000	257,386	0,000	0,491
	Örgütsel Güven Genel	0,725	16,043	0,000			
Örgütsel Bağlılık Genel (Model 4)	Sabit	3,736	15,384	0,000	262,667	0,000	0,663
	Örgütsel Politika Algısı Genel	-0,707	-11,680	0,000			
	Örgütsel Güven Genel	0,387	8,274	0,000			

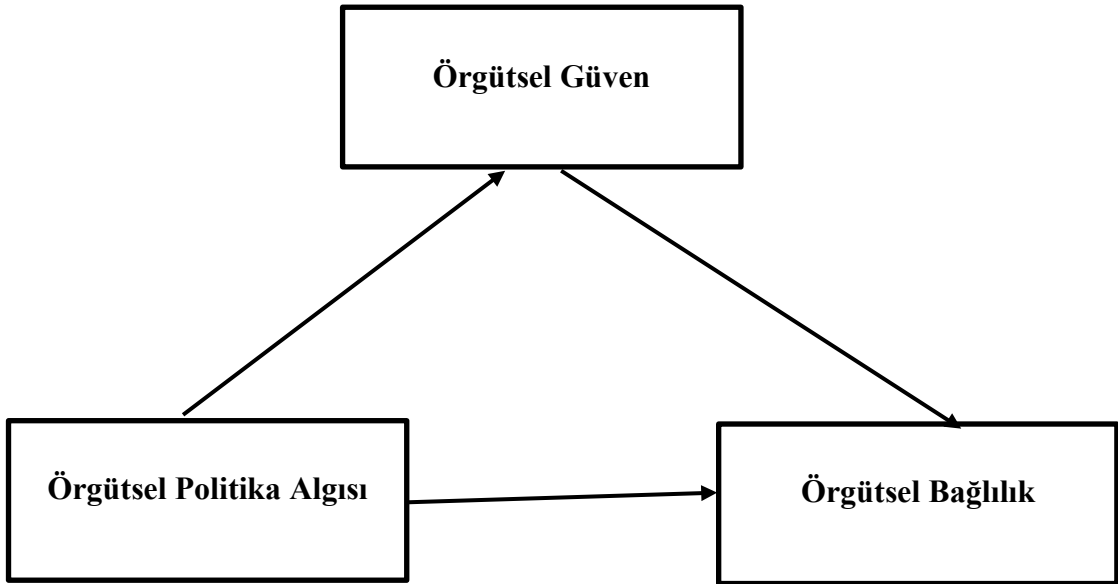
Model 1’de örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=364,155; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi

olarak örgütsel politika algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,577$ ). Öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-1,017$ ).

Model 2’de örgütsel güven ile örgütsel politika algısı arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=164,114$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel politika algısı düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,380$ ). Öğretim üyelerinin örgütsel güven düzeyi örgütsel politika algısı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,478$ ).

Model 3’de örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=257,386$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel güven değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,491$ ). Öğretim üyelerinin örgütsel güven düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,725$ ).

Model 4’te örgütsel güven, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=262,667$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel güven, örgütsel politika algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,663$ ). Öğretim üyelerinin örgütsel güven düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,387$ ). Öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,707$ ).



**Şekil 2. Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolüne İlişkin Sonuç Modeli**

Model 1’de örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi ( $\beta=-1,017$ ) örgütsel güven modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ( $\beta=-0,707$ ). Aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ( $Z=-2,356$ ;  $p=0,015<0,05$ ).

#### 4. Tartışma

Rekabetin küreselleşmesi ve insan kaynağına verilen önemin artması ile birlikte örgütler, çalışanlarının stratejik bir değer olduğunun farkına varmakta ve buna yönelik faaliyetlere önem vermektedirler. Bu bağlamda örgütler, öncelikle çalışanlarının güven ve bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik faaliyetleri önemsemekte, örgütte politik faaliyetlerin sergilenmesine neden olan faktörleri ortadan kaldırmaya özen göstermekte ve bu sayede iş performanslarını arttırmayı amaç edinmektedirler.

Günümüz örgütlerinde, çalışanların örgütte bilinmezliklerin olduğunu sezinleyerek örgütü politik olarak algılamalarının onların iş performansını azalttığı; aynı zamanda örgütlerine duydukları güven derecesinin artışının, onların aidiyet duygularını sağlamlaştırırken performanslarını olumlu yönde etkileyip arttırdığı sürekli dile getirilmektedir. Örgütün politik olduğunu sezinleyen çalışanın politik davranışlar sergilemekten kaçınmadığı iş dünyasında, örgütsel politika algısı ve politik davranışlar gibi olgular önemleri itibariyle birçok çalışmada birçok değişken ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin kurum içerisinde çeşitli çıkar çatışmaları yaşamaları sebebiyle olduklarından farklı davranışlar sergilemeye başladıkları ve bağlı buldukları kurumu politikleştirdikleri gözlemlenmektedir. Ayrıca akademisyenlerin iş stresi, iş kaybı korkusu, yükselme kaygısı vb. duygusal etkilenmeler nedeniyle subjektif değerlendirmelerde bulunmaları sonucu, örgütsel güven düzeyleri ile ilgili farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, akademisyenlerin bağlı buldukları kurumu politik algılayarak politik davranışlar sergilemeleri subjektif değerlendirmelerde bulunmalarına, bu algılamının da güven ve bağlılık düzeylerini etkilemesine neden olduğu ifade edilebilir.

Utami ve Diğ. (2013), yapmış oldukları çalışmada örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin etkisini tespit etmeye çalışmışlar ve sonuç olarak, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde, politik algının ise örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı negatif ve anlamlı yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Ayrıca bu çalışmada örgütsel güvenin, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir (Utami ve Diğ., 2013).

Kimura, örgütsel politika algısı ile duygusal bağlılık ilişkisinde politik beceri ve lider-üye etkileşiminin moderatör etkisi adlı çalışmasında, örgütsel politika algısı ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Örgütsel politika algısı ile duygusal bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişkinin politik beceri ve lider üye etkileşimi arttıkça azaldığı tespit edilmiştir (Kimura, 2012).

Ishaq ve Khalid, kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinin örgütsel politika algısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalarında örgütsel politika algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda öğretim üyelerinin iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı ve örgütsel politika algılarını düşürdüğü tespit edilmiştir. Örgütsel politika algısının ve olumsuz çalışma ortamının çalışanlarda iş tatminsizliği yarattığı, politik ortamın varlığının öğretim üyelerinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütlerde politik algının varlığı, örgütsel performansı etkileyerek öğretim üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını ve işten duydukları

tatmini düşürebilmekte, mevcut kurumdan ayrılma kararının alınmasına neden olabilmektedir (Ishaq ve Khalid, 2014).

Sanman Hu, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş güvensizliğinin moderatör etkisi adlı çalışmasında tam zamanlı kamu çalışanlarından elde ettiği veriler sonucunda örgütsel politika algısının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Hu, iş kazası riski ve iş güvencesini kaybetme endişesi gibi durumları niceliksel iş güvensizliği faktörleri; bozulan istihdam koşulları, işten çıkarılma, gelecek kaygısı ve kariyer fırsatları konusunda duyulan endişeleri ise niteliksel iş güvensizliği faktörleri olarak değerlendirmiştir. Örgütsel politika algısı ile duygusal bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişkinin niceliksel ve niteliksel güvensizliğin artmasıyla daha da güçlendiği tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel politika algısının örgütsel bağlılık düzeyinin önemli bir belirleyicisi olduğu ve politik ortamı tehdit olarak algılayan çalışanın kendini kuruma adamaktan kaçındığı tespit edilmiştir. Ayrıca istihdam koşullarının bozulması, çalışanlara kariyer fırsatlarının tanınmaması ve kişisel çıkarları koruyucu örgütsel faaliyetlerin yoğun olarak yaşanması v.b. iş güvensizliği yaratan örgütsel faktörler, çalışanların örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirme konusundaki isteklerini ve duygusal bağlılıklarını azalttığı görülmüştür (Hu, 2010).

Indertono ve Chan, örgütsel politika algısı ile güven ve bağlılık ilişkisinde görev süresinin ve cinsiyetin etkileri isimli çalışmalarında, örgütsel politika algısının örgütsel bağlılığı ve örgütsel güveni negatif yönde etkilediği öne sürmüştür. Aynı zamanda eşitlik duygusunun, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi yönettiği tespit edilmiştir. Cinsiyet ve görev süresi değişkeninin örgütsel politika algısı ile güven ve bağlılık ilişkisinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Erkek çalışanlar düşük politik algıya sahip ve güçlü politik davranış gösterirken kadınlara nazaran daha yüksek güven ve bağlılık duygularına sahiptirler. Görev süresi arttıkça çalışanların daha fazla sosyalleştiği ve örgütsel değerleri daha çok içselleştirdiği sonuç olarak da bağlılığın arttığı tespit edilmiştir. Örgütsel politika algısı ile güven ve bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişkinin, eşitlik algısı arttıkça azaldığı ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi uzadıkça bireyin kurumun çalışma koşullarına ve gerçeklerine aşina olma durumu söz konusu olduğundan, olayları bilişsel olarak subjektif yorumlamaktan uzak olur ve politik algısı da az olur. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar kişilik özelliklerine ve tutumlarına daha uyumlu iş aramaya daha çok çaba harcadıklarından beklentilerinin karşılık bulması daha muhtemeldir ve bu durum da örgütsel politika algılarının daha düşük olmasına yol açmaktadır (Indertono ve Chan, 2011).

Vigoda ve Talmut, İsrailde kamu üniversitesinde çalışan öğretim üyelerinden topladığı verilerden elde ettikleri çalışmada, örgütsel politika algısı ile iş çıktıları ( iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres, tükenmişlik) arasındaki ilişkide güvenin ve sosyal desteğin moderatör etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Çalışma sonucunda, örgütsel politika algısının potansiyel olumsuz etkilerinin, örgütsel güven ve sosyal destek örgüt içi iklime hakim olduğunda kontrol edilebildiği ve azaltılabildiği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel politika algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü, iş stresi ve tükenmişlik ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Bunların yanı sıra; çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve sosyal destek değişkenlerinin iş sonuçları ile olumlu, örgütsel politika algısı ile olumsuz yönlü ilişki içinde olduğu; çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve sosyal destek değişkenlerinin örgütsel politika algısı ile

iş çıktıları arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirdiği ortaya çıkmıştır (Vigoda ve Talmut, 2010).

Literatürde yer alan araştırma sonuçlarına paralel olarak bu çalışma kapsamında da örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin kısmi aracılık ettiği saptanmıştır ( $R^2 = 0,663$ ;  $F = 262,667$ ;  $p < 0,05$ ). Analiz sonuçları ele alındığında; örgütsel politika algısının hem örgütsel güven hem de örgütsel bağlılıkla arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç; çalışanların örgütsel politika algılarının artış göstermesinin, onların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini düşürdüğünü ifade etmektedir. Bu durum, bireyin örgüte karşı geliştirdiği güven duygusunun, örgütü politik olarak algılaması durumuna bağlı olduğunu ve örgütün şeffaf bir örgüt olmakla ilgili kendisinde uyandırdığı algının da onun örgütsel bağlılığını şekillendirdiğini göstermektedir. Sonuçta, kendisine verilen sözlerin yerine getirildiği ve çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı işbirliği anlayışının geliştirilebildiği bir çalışma ortamında çalışanın, örgütsel değerleri benimseyerek örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmak için sarf ettiği gayretin artış göstereceği ifade edilebilir. Ayrıca çalışanın, kendi çıkarları için çaba sarf etmek yerine örgüt çıkarlarının gerçekleşmesi için yüksek performans göstermekten kaçınmayacağı da ileri sürülebilir.

Bu bağlamda, akademisyenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini yüksek düzeyde açıklayıcılık gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum yükseköğretim kurumu çalışanlarının faaliyette buldukları kuruma bağlılık hissetmelerinde, örgütsel güvenlerinin önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler ışığında yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği sonucu elde edilmiştir. Aynı zamanda akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olması; akademisyenlerin örgüte aidiyet duygusu geliştirmeleri durumunun, örgütsel prosedürlerin eşit olarak uygulanmasına ve yöneticilerine güven duymalarına yüksek oranda bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Buradan yola çıkarak; çalışanlarda görülecek güven kaybının, verimliliğin düşmesine neden olduğu, bunun aksine güven duygusunun yüksek olmasının, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını arttırmasına ve işin verimli bir şekilde yapılmasına neden olduğu ileri sürülebilir.

Araştırma, akademisyenlerin yaratıcılığını ve özgür hareket etmelerini engelleyen örgüt içi olumsuz unsurların düzeltilmesini, daha ılımlı ve katılımcı bir örgütsel iklimin yaratılmasını sağlaması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışma, hem üniversitelerde verilen eğitim kalitesinin gelişmesinde hem de bilime sunulan katkıların artmasında aktif tutum sergileyen akademisyenlerin, ancak bağlılıklarının ve güvenlerinin arttırılmasını sağlayan bir örgütsel ortamda, bunları gerçekleştirilebileceklerini ifade etmesi açısından önem arz etmektedir.

## 5. Sonuç ve öneriler

Araştırma kapsamında örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin belirleyici rolünün olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak; yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin örgütsel politika algıları azaldıkça örgütsel güven düzeylerinin yükseldiği sonucu elde edilmiştir ( $R^2 = 0,380$ ;  $F = 164,114$ ;  $p < 0,05$ ). Bu durumda örgütün açık ve şeffaf bir iletişim yolunu tercih ettiğini sezinen çalışan, örgütün



politik olmadığı kanısına varacak ve kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt tarafından onaylanmayan yolları kullanma konusunda istek duymayacaktır. Ayrıca çalışan, kendi fikirlerine değer verildiğini, kendisine ve çalışma arkadaşlarına verilen sözlerin yerine getirildiğini, demokratik bir çalışma ortamında kendisine adil davranıldığını ve çalışma arkadaşlarının arasında işbirliği anlayışının var olduğunu sezinlediğinde, hem çalışma arkadaşlarına hem de örgütüne güven duyacaktır. Dolayısıyla örgüt tarafından onaylanmayan çeşitli etkileme taktikleri kullanmak yerine; işbirlikçi tavırlar sergileyecek olan çalışanın örgüte olan güveni artış gösterecektir.

Akademisyenlerin örgütsel politika algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen söz konusu ilişki derecesinin zayıf olduğu dikkat çekmektedir. Buradan yola çıkarak akademisyenlerin örgütlerine karşı hissettikleri güven düzeyinin, çalıştıkları kurumu politik olarak algılamaları ya da buna bağlı olarak politik davranışlar göstermelerinin dışında, başka faktörlerden de etkilendiği sonucuna varılabilir. Bu bağlamda; günümüz şartlarında bireylerin kendilerine akademik dünyada bir yer edinebilmelerinin veya edindikleri konumu kaybetmemelerinin gittikçe zorlaştığı ileri sürülebilir. Bunun bilincinde olan çalışanlar da içinde buldukları örgütte kendi yerlerini sağlama almak için kimi zaman olduklarından farklı davranışlar sergilemekte kimi zaman da örgüt tarafından benimsenmeyen yolları kullanarak amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu durumda, her bir çalışanın kendi çıkarına uygun hareket etmeye çalışmasından söz edilebilir ki, işte bu durum çeşitli çıkar çatışmalarının veya hırsların yaşandığı politik bir örgüt ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda birey, zor şartlarda edindiği konumunu kaybetmemek için hem politik tavırlar sergileyecek hem de örgütün politikleşmesine zemin oluşturacaktır.

Araştırma kapsamında ikinci olarak; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde yüksek düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunması durumu, yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin, örgütsel politika algılarının arttıkça örgütsel bağlılıklarının buna bağlı olarak azaldığını göstermektedir ( $R^2 = 0,577$ ;  $F = 364,155$ ;  $p < 0,05$ ).

Çeşitli etkileme taktikleri kullanarak terfi alabilme, örgüt kaynaklarından faydalanma veya örgütteki konumunu sağlamlaştırma çabasında olan çalışanlar, amaçlarına ulaşabilmek için olduklarından farklı davranışlar içerisine girerek politik davranışlar sergileyebilmektedirler. Çalışma ortamını, kişisel çıkarları teşvik edici ve bu nedenle adil olmayan bir ortam olarak algılayan birey, örgütün politik olduğu kanısına varır. Kurumda politik davranışların sergilendiğini algılayan birey, politik tavırlardan uzak durarak işten soğumaya, işten ayrılmaya, işe kendini tam olarak verememeye ve tüm bunların sonucu olarak örgüte olan bağlılığını yitirmeye başlar. Buradan yola çıkarak edindiğimiz bir diğer önemli bulgu da akademik personelin kendini örgüte bağlı hissetmesinin politik algıları sayesinde şekillendiğidir. Yani bireyin örgütsel bağlılığının oluşmasına, politik algılamalarının neden olduğudur. Çalıştığı kurumu ve kaynak paylaşımını şeffaf ve demokratik bulan birey, örgüte yönelik politik algılarında düşüş yaşayacaktır. Kendi kararlarının önemsendiğinin bilincinde olacak ve sorunlara çözüm getirirken tamamen özgür kararlar verebilecektir. Bu şekilde katılımcı bir yönetim politikası uygulayan yükseköğretim kurumlarında, çalışanların politik algılaması düşecek, bu durum da çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine daha yüksek bağlılık sergilemelerine sebep olacaktır.

Literatürde sıkça tekrarlandığı gibi birey, çalıştığı kurumun politik olduğunu düşünmüyorsa kendi de politik davranışlarda bulunmayacak ve doğal tavırlar sergileyecektir. Yani kendi hedeflerine ulaşmak için başkasının kuyusunu kazmayacak veya örgüt içerisinde güç sahibi olan kişilerin, her durumda tarafını tutarak subjektif bir tavır sergilemeyecektir. Bununla birlikte, örgütteki tüm çalışanlar birbirlerine karşı dürüst olacak ve çift yönlü iletişimin oluşması sağlanacaktır, bu sayede örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi kaçınılmaz olacaktır. Sonuç olarak; kendisine ve tüm çalışma arkadaşlarına adil davranıldığını fark eden birey, çalıştığı kurumun devamlılığını sağlamak için performansını ve yaratıcılığını arttırarak verimliliği sürdürülebilir hale getirecektir.

Araştırmada üçüncü olarak; yükseköğretim kurumlarında görev alan akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği sonucu elde edilmiştir ( $R^2 = 0,491$ ;  $F= 257,386$ ;  $p<0,05$ ). Aynı zamanda akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olması; akademisyenlerin örgüte aidiyet duygusu geliştirmeleri durumunun yüksek oranda adil uygulanan örgütsel prosedürlerden ve yöneticilerine olan güvenlerinden kaynaklandığı anlamına gelmektedir. Genel olarak örgütsel güven, kurum tarafından verilen sözlerin tutulacağına dair olan inancı tanımlamaktadır. Birey, çalıştığı kurumda kendisine ve çalışma arkadaşlarına verilen vaatlerin yerine getirildiğini ve şeffaf bir yönetim politikası uygulandığını sezdiğinde, kuruma olan bağlılığı artacaktır. Akademisyenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunması, yükseköğretim kurumu çalışanlarının faaliyette buldukları kuruma bağlılık hissetmelerinde, örgütsel güvenlerinin önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel güven düzeylerinin artış göstermesi, akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır denilebilir.

Birey, kurumda stratejik kararları alma konusunda teşvik ediliyorsa, takım çalışması yapılarak kurum içerisinde bilgi paylaşımına izin veriliyorsa ve örgütsel prosedürler tüm bireylere açık ve net sunuluyorsa; kendini örgütle özdeşleştirecek, örgüte güvenme eğilimi gösterecek ve yüksek bağlılık gösterecektir. Aksi durumda örgüte olan güven eksikliği, çalışanlar arasında iş ilişkilerinin sağlıklı olmasına, ürün ve hizmet kalitesinin düşmesine, çalışanların moralinin düşmesine, performansta düşüşler görülmesine, işgücü kaybının artmasına, devamsızlıkların yaşanmasına ve işgücü devir oranının artmasına sebep olacaktır. Güven kaybı, verimliliğin düşmesine neden olurken, bunun aksine güven duygusunun yüksek olması, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını arttırmakta ve işin verimli bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

Araştırmanın ana konusu olarak son bölümde; örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu konu ile ilgili analiz sonuçlarına bakıldığında; örgütsel politika algısı ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca aracı modelde yer alan diğer bir ilişki setinde ise örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç; akademisyenlerin örgütsel politika algılarının artış göstermesinin, onların örgüte güven duygusu geliştirme konusunda isteksiz tutumlar sergilemelerine sebep olduğunu, aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılıklarını da azalttığını göstermektedir. Bu durum, bireyin yöneticisine ve örgütüne duyduğu inancın, örgütsel politika algısından

etkilendiğini ve güven duygusu sarsılan çalışanın sergilemiş olduğu tavırlara bağlı olarak bağlılık düzeyinin değişkenlik gösterdiğini ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin kısmi aracılık ettiği saptanmıştır ( $R^2 = 0,663$ ;  $F = 262,667$ ;  $p < 0,05$ ). Analiz sonuçları ele alındığında; örgütsel politika algısının hem örgütsel güven hem de örgütsel bağlılıkla arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç; çalışanların örgütsel politika algılarının artış göstermesinin, onların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini düşürdüğünü ifade etmektedir. Bu sonuç, bireyin örgüte karşı geliştirdiği güven duygusunun, örgütü politik olarak algılaması durumuna bağlı olduğunu ve örgütün şeffaf bir örgüt olmakla ilgili kendisinde uyandırdığı algının da onun örgütsel bağlılığını şekillendirdiğini göstermektedir. Sonuçta, kendisine verilen sözlerin yerine getirildiği ve çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı işbirliği anlayışının geliştirilebildiği bir çalışma ortamında çalışanın, örgütsel değerleri benimseyerek örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmak için sarf ettiği gayretin artış göstereceği ifade edilebilir. Ayrıca çalışanın, kendi çıkarları için çaba sarfetmek yerine örgüt çıkarlarının gerçekleşmesi için yüksek performans göstermekten kaçınmayacağı da ileri sürülebilir.

Bu çalışmadan yola çıkarak, örgüt ortamında oluşturulacak güven ve bağlılık duygularının, örgütsel politikanın potansiyel olumsuz etkilerini önleme konusunda başarılı oldukları öne sürülebilir. Dolayısıyla öğretim üyelerinin kurumlarına yönelik politik algılamalarını azaltacak iş çevresi faktörlerinin (kariyer geliştirme fırsatlarının sunulması, kararlara katılımlarının sağlanması, beklentilerinin karşılanması, örgüt içi şeffaf ilişkilerin kurulmasına zemin oluşturulması, iş özerkliğinin tanınması, kurum yöneticilerinin tüm çalışanlarla eşit mesafede olması) iyileştirilmesi önerilebilir. Aynı zamanda yükseköğretim kurumlarında görev alan öğretim üyelerinin kurumlarına karşı sadakatlerini arttıracak maddi faktörlerin de iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda terfi etme, ücretlendirme, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi örgütsel süreçlerin adil ve tatmin edici bir şekilde uygulanması gerektiği ileri sürülebilir. Örgütsel prosedürlerin uygulanması aşamasında öğretim üyelerine adil ve tutarlı olunması hem kurumlarına hem de kurum yöneticilerine karşı güven duymalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda kurum yöneticilerinin veya idarecilerin öğretim üyelerine karşı güvenilir davranışlar sergilemeleri örgüt içi ilişkilerde işbirliği yapma eğilimlerini arttırarak kuruma yönelik politik algılamalarını düşürmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında görev alan çalışanların birbirleri ve kurumları hakkında öznel değerlendirmelerde bulunmalarını engellemek için örgüt prosedürlerinin şeffaf, ayrıntılı ve anlaşılır bir biçimde çalışanlarla paylaşılması ve eşit şekilde uygulanması kurum içerisinde samimi ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır denilebilir. Araştırmanın kısıtlı bir alanda yapılması sebebiyle genişletilerek farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumların tüm kademelerinde görev yapan çalışanlarda örgütsel politika algısı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırılması ve konuyla ilgili literatüre başka katkılar da sunulması sağlanabilir. Araştırmaya katılanlar içinde cinsiyet ve üniversite türü açısından eşit bir dağılımın söz konusu olmadığı ve hem erkeklerin hem de vakıf üniversitesi çalışanlarının daha yoğun bir biçimde araştırmada yer almaları sebebiyle gelecekteki çalışmalar için bu durumun da değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., Köksal, O. (2014). “Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.18, Sayı: 1, 25-43.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. (2016). “Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 14, Sayı: 3, 1-18.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, 1-18
- Atta, M., Khan, M.J. (2016). “Perceived organizational politics, organizational citizenship behavior and job attitudes among university teachers”, Journal of Behavioural Sciences, Vol. 26, No. 2, 21-38.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, 1173-1182.
- Başar, U., Varoğlu, K. A. (2016). “Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt. 23, Sayı: 3, 753.
- Bıyık, Y., Erden, P., Aydoğan, E. (2016). “Çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı ilişkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt. 8, Sayı: 1, 115.
- Cropanzano, R., John, C. H., Alicia, A. G., Paul, T. (1997). “The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 18, No. 2, 159 – 180.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: bolu ili örneği*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Ericksson, R. A. (2007). *Here today but what about tomorrow? reducing the attrition of downsizing survivors by increasing their organizational commitment*. Ph.D. Thesis, Northwestern University, USA.
- Ferris, G.R., Kacmar, M.K. (1992). “Perceptions of organizational politics”, Journal of Management, Vol. 18, No. 1, 93-116.
- Ferris, G., Hochwarter, W. (2011). “Organizational politics, in s. zedeck (ed.), *apa handbook of industrial and organizational psychology washington*”, DC: American Psychological Association, Vol. 3, 435-459.
- Günaydın, S.C. (2001). *Örgütsel adalet örgütsel güven arasındaki etkileşimin çalışanların politik davranışları ve işbirliği yapma davranışı üzerindeki etkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İİBF, İstanbul.

- Hochwarter, W.A., Perrewe, P.L., Ferris, G.L., Racher, G. (1999). “Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 55, No. 3, 277-297.
- Hu, S. (2010). “Perceived organizational politics and organizational commitment: exploring the moderating effect of job insecurity”, *International Conference on Management and Service Science (MASS)*, September.
- Indartono, S., Chen, C-H.V. (2011). “Moderating effect of tenure and gender relationship between perception of organizational politics and commitment and trust”, *South Asian Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, 7-36.
- Ishaq, S., Khalid, S. (2014). “Job satisfaction, commitment and perceived organizational politics in employees of a public sector university”, *Journal of Behavioural Sciences*, Vol. 24, No. 2, 69-82.
- İslamoğlu, A. H. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Literatür Yayıncılık.
- İslamoğlu, G., Börü, D., Birsal, M. (2007). *Kurum içinde güven yöneticisine, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü: alan araştırması ve sonuçları*, (1. Baskı), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Kimura, T. (2013). “The moderating effects of political skill and leader-member exchange on the relationship between organizational politics and affective commitment”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, No. 3, 587-599.
- Klinsontorn, S. (2005). *The influence of leadership styles on organizational commitment and employee performances*. Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- Leslie, L.M., Gelfand, M.J. (2011). *the cultural psychology of social influence: implications for organizational politics*, “in g.r. ferris ve d.c. treadway (eds), *politics in organizations theory and research considerations*”, Taylor ve Francis Publishing, New York.
- Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*, (3. Baskı), Pegem Akademi, Ankara.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçın, A., Pekcan, A. (2015). “Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi, turizm sektöründe bir araştırma”, *Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 12, 143.
- Nyhan, R.C., Marlowe, H.A., (1997). “Development and psychometric properties of the organizational trust inventory”, *Evaluation Review*, Vol. 21, No. 5, 614-635.
- Salant, P., Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. New York: John Wiley & Sons.
- Tokgöz, E., Seymen, O.A. (2013). “Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 10, Sayı: 39, 61-76.
- Top, M. (2012). “Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu profili”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 4, Sayı: 2, 258-277.

- Türköz, T., Polat, M., Coşar, S. (2013). “Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt. 20, Sayı: 2, 285-302.
- Utami, A.F., Bangun, Y.R., Lantu, D.C. (2013). “understanding the role of emotional intelligence and trust to the relationship between organizational politics and organizational commitment”, Social and Behavioral Sciences, Vol. 115, 378-386.
- Vigoda, E.G., Talmud, I. (2010). “Organizational politics and job outcomes: the moderating effect of trust and social support”, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 40, No. 11, 2829-2861.
- Vigoda, E. (2000). “Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 57, No. 3, 326-347.
- Vigoda, E.G., Drory, A. (2010). “Organizational politics and human resources management: a typology and the israel experience”, Human Resources Management Review, Vol. 20, 194-203.
- Yılmaz, E., Özer, G., Günlük, M. (2014). “Do organizational politics and organizational commitment affect budgetary slack creation in public organizations?”, Social and Behavioral Sciences, Vol. 150, 241-250.

#### Web Kaynakları

<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, erişim tarihi 05.09.2017-24.12.2017

## **The Moderating Role of Organizational Trust On The Relationship Between Perception of Organizational Politics and Organizational Commitment: Research in Istanbul University**

**Sibel AYBAR**

Istanbul Aydın University  
Institute of Social Sciences  
Florya, İstanbul, Turkey  
[orcid.org/0000-0003-4725-9653](https://orcid.org/0000-0003-4725-9653)  
[siboaybar@gmail.com](mailto:siboaybar@gmail.com)

**Akın MARŞAP**

Istanbul Aydın University  
Institute of Social Sciences  
Florya, İstanbul, Turkey  
[orcid.org/0000-0003-2155-8137](https://orcid.org/0000-0003-2155-8137)  
[akinmarsap@aydin.edu.tr](mailto:akinmarsap@aydin.edu.tr)

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

Technology is rapidly changing and information share is easier today and creating a proper organizational environment for academic members in the universities who produce research and knowledge and spread it to people is one of the most important conditions to raise better generations. An increase in perceived organizational satisfaction level of academicians will provide them to develop a commitment for their organizations which enable them to work in an effective and productive way through rational decisions; therefore, they can educate more creative generations both for their own and for the country's future. However, limited amount of organizational resources and limited time prevent them to fairly utilize organizational resources and cause a basis for conflict of interests between the employees and the emergence of perceived organizational politics. Therefore, today, while pursuing their own interests, organizations aim to prevent their employees to use the sources of organization on behalf of their own interests by offering promotions, increasing their salaries and keeping the employees' attendance. An increase in the perception of organizational politics which is defined as power struggles of employees on behalf of their own personal interests both reduces job satisfaction of organization members and weakens their organizational trust and loyalty.

Examining the literature on the negative relationship of perception of organizational politics with the organizational commitment, several studies have been found particularly investigating the regulatory and improving role of organizational trust within this relationship. The literature suggests that there is a negative relationship between perception of organizational politics and organizational commitment, and organizational trust of employees reduces this negative relation. It may be assumed that employees with high level of organizational trust and whose behaviors are highly appreciated by their organizations lead a low level of negative effect of their perception of organization politics to their organizational commitment.

#### **Data and Method**

This study aims to find the distinctive role of the organizational trust in the relationship between the perception of organizational politics and organizational commitment. In line with this purpose, the research universe consisted of a total of 843 academic members working at the Faculty of Economics and Administrative Sciences

in state and private universities in Istanbul. However, a questionnaire form measuring the behavioral variables used in the study was applied only to 543 of those working at the Faculty of Economics and Administrative Sciences in state and private universities in Istanbul. Incomplete or incorrectly marked questionnaire forms were excluded from the analysis and the research sample consisted of 267 academic members in total. The sample group was selected through the convenience sampling method. The sample size was calculated through the formula determined by Salant and Dillman, 1994. The data obtained from the academic members were collected between January 1, 2017 and January 1, 2018.

The findings were evaluated within 95% confidence interval with 5% significance level.

The first section of the questionnaire form included a personal information form, and the second section included Ferris and Kacmar's Perception of Organizational Politics Scale (POPS), Nyhan and Marlowe's Organizational Trust Inventory Scale (OTI) and Allen and Meyer's Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

Descriptive statistical analyses of the data (numbers, percentages, means and standard deviations), reliability analysis, correlation and regression analysis were evaluated using the SPSS 22.0 program.

Hierarchical regression analysis was conducted to test the main objective of the research, which is determination of the regulatory role of organizational trust in the relationship between the perception of organizational politics and organizational commitment (Baron and Kenny 1986; Usta, 2009). Following the hierarchical models, a test developed by Sobel was applied to determine its mediatory effect. The reduction in variance of the independent variable was measured to determine whether it is a partial or a whole mediator (Sobel, cited by; Çetin et al., 2012; <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>).

## Findings

The scales of organizational trust, organizational commitment and perception of organizational politics were evaluated together and correlation analysis was done to test their inter-significance levels. As a result, significant relationships were found among these three variables.

The regression analysis found a statistically significant cause-effect relationship between the perception of organizational politics and organizational commitment, and showed a significant negative relationship between the academic members' perceptions of organizational politics and their organizational commitment. In addition, it found a statistically significant cause-effect relationship between the perception of organizational politics and organizational trust, and a significant negative relationship between the academic members' perceptions of organizational politics and their organizational trust. Finally, a statistically significant cause-effect relationship was also found between the organizational trust and organizational commitment, and a significant positive relationship was found between the academic members' organizational trust and their organizational commitment by the regression analysis. Hierarchical regression analysis was conducted to test the main hypothesis of the research, which is "***The organizational trust plays a regulatory role in the relationship between the perception of organizational politics and organizational commitment***",



and it was found that there was a decline in the effect of the perception of organizational politics on organizational commitment when the scores organizational trust were added into the model. According to the complementary Sobel test results, organizational trust is a partial mediatory variable between the perception of organizational politics and organizational commitment.

### **Conclusion and Discussion**

There are differences in organizational trust levels based on the subjective evaluations of the academicians due to emotional reasons such as job stress, fear of being unemployed, and concerns regarding promotion. Therefore, it can be stated that academicians exhibit politic behaviors as they politically perceive their organizations and have subjective evaluations, thus, this perception affects their trust and commitment levels as well.

It was concluded that organizational trust had a partial mediatory role in the relationship between the perception of organizational politics and organizational commitment and that the perception of organizational politics had a negative relationship both with organizational trust and organizational commitment. This result indicates that organizational trust of individuals is based on their perceptions of organizational politics and also their perception of organizational transparency shapes their organizational commitment. It can be concluded that employees who work in a working environment where promises are kept with a mutual cooperative work understanding with their co-workers adopt organizational values and work hard to reach organizational objectives and goals. In addition, when employees feel that their opinions are valued, promises are kept in a fairly-behaved democratic working environment with a cooperative work understanding among co-workers, they have confidence both in their co-workers and in the organization. Therefore, there will be an increase in the organizational trust of employees who exhibit cooperative attitudes rather than applying various affecting tactics that are not approved by the organization.

This study is significant because it examines intra-organizational negative factors preventing creativeness and freely decision-making of the academic staff and aims to create a more moderate and participatory organizational climate. In addition, it reveals that academic staff, who exhibit positive attitudes both to improve education quality in universities and contribute more to science, can attain their goals only in an organizational environment that increases their commitment and trust.

This research was conducted in a limited field; however, it is possible to extend its scope by including the employees working in all positions of the organizations in different sectors, analyze the relationship between their perception of organizational politics, organizational trust and organizational commitment and contribute to the literature. There was no equal distribution of the participants in terms of gender and university type (state or private) in this study, and the number of males and private university employees included in the study was high; therefore, these factors should be considered for the studies to be conducted in the future.