

İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma

Selma Arıkan

Okan Üniversitesi

Özet

Bu araştırma kapsamında; çoğunluğu uzman seviyesinde olan ve ağırlıklı olarak finans, bilgi teknolojileri, eğitim ve danışmanlık gibi hizmet sektörlerinde çalışan toplam 130 katılımcıdan toplanan veriler neticesinde; çalışanların kariyer hedefleri ile uyguladıkları politik taktikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişki incelenirken çalışanın örgütüyle ilgili güç aralığı algısı ve belirsizlikten kaçınması da dikkate alınmıştır. Yapılan analizler neticesinde bazı kariyer hedefleri ve politik taktikler arasında ilişkiler bulunmuştur. Statü ve etkinlik kazanma hedefinin göze girme, mantık ve açıklıkla ikna taktiklerini etkileyebileceği gözlemlenmiştir. Çalışanın algıladığı güç aralığının da statü ve etkinlik kazanma hedefi ile etkileşime girerek göze girme taktiğinin uygulanmasını arttırabileceği ve özerklik geliştirme hedefi ile etkileşime girerek göze girme taktiğini azaltabileceği bulunmuştur. Türkiye’den bir örneklemle yapılan bu çalışmadaki bulgular kariyer hedefleri ve politik davranış literatürüne algılanan güç aralığının etkisini de dâhil ederek bir katkıda bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Politik taktikler, kariyer hedefleri, güç aralığı, belirsizlikten kaçınma

Abstract

In this study, the relationship between career objects of employees and their use of political tactics was analyzed with the participation of 130 employees, predominantly working in Istanbul, Turkey, in various sectors such as Finance, Information Technologies, Education and Consultancy. In addition, the role of power distance perceptions of employees about the organizations they work for and the uncertainty avoidance of the employees were investigated as moderators. Significant correlations were found between employees’ career objects and political tactics they use to influence their managers. Status and effectiveness gaining as a career object was found to be affecting the use of ingratiation, persuasion through rationalization and, assertiveness tactics. Perceived power distance was found to be moderating the relationship between status and effectiveness gaining object and ingratiation through increasing its effect on the use of ingratiation tactic. Moreover perceived power distance intervened between autonomy development and ingratiation through decreasing autonomy development’s effect on ingratiation. Conducted with a Turkish sample, this study contributes to the career objects and political behavior literature, because it includes the effects of perceived power distance of the employees in this relationship.

Key words: Political tactics, career objects, power distance, uncertainty avoidance

Yazışma Adresi: Yrd. Doç. Dr. Selma Arıkan, Okan Üniversitesi Tuzla Kampüsü, Fen Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü, 34959 Akfırat-Tuzla / İstanbul

E-posta: selma.arikan@okan.edu.tr

Yazar Notu: Bu çalışmada kullanılan veriler ile yapılmış olan ön analizlerin bir kısmı, İstanbul Üniversitesi’nde gerçekleştirilen 15. Ulusal Psikoloji Kongresi’nde sunulmuştur

Kurumların kısıtlı kaynaklarının olması ve bu kaynakların paylaşımında pek çok kurum mensubunun birbirine rakip olması nedeniyle kurum içinde politik davranışların olması ve çalışanların birbirlerine karşı politik taktikler kullanması kaçınılmazdır (Robbins, 2001). Bu nedenle politik taktikler özellikle son 30 yılda bir araştırma alanı olarak akademisyenler arasında oldukça ilgi görmüş ve bu konuda pek çok araştırma yapılmıştır (örn., Drory ve Vigoda-Gadot, 2010; Ferris, Dulebohn, Frink, George-Falvy, Mitchell ve Mathews, 2009; Kacmar, Wayne ve Wright, 2009; Luthans, 1988; Zanzi, Arthur ve Shamir, 1991). Ayrıca ülkemizde de bu konuda yapılan araştırmaların ve yazılan makalelerin sayısı gittikçe artmakta ve ölçek geliştirme konusunda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır (örn., Basım, Tatar ve Şahin, 2006; Börü ve İslamoğlu, 2007; Ceylan, 2004; Çalışkan, 2006; Doğan ve Kılıç, 2009; İslamoğlu ve Börü, 2007; Yaylacı, 2006; Yolaç, 2009).

Politik davranış daha önce yapılan pek çok araştırmada davranışın stratejik bir biçimde kullanılması yoluyla kısa ve uzun vadede uygulayan kişiye çıkar sağlama-yı hedefleyen kasıtlı, davranışlar ve etkileme taktikleri olarak tanımlanmaktadır (örn., Börü ve İslamoğlu, 2007; Drory ve Vigoda-Gadot, 2010; Dulebohn, Shore, Kunze ve Dookeran, 2005; Hochwarter, Witt ve Kacmar, 2000; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995). Birçok araştırmacı politik taktik kullanımını kişisel çıkar ile ilişkilendirip, bu çerçevede sınırlandırırken (Börü ve İslamoğlu, 2007; Kacmar ve ark., 2009; Ralston ve ark., 2005; Randall, Cropanzano, Bormann ve Birjulin, 1999; Rosen, Levy ve Hall, 2006; Treadway, Ferris, Hochwarter, Perrewé, Witt ve Goodman, 2005; Zanzi ve ark., 1991), bazı araştırmacılar bu taktiklerin zaman zaman birey gibi grup ve kurumlar açısından da fonksiyonel olabileceğini belirtmişlerdir (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010; Kacmar ve ark., 2009; O'Neil, 2004; Parker ve ark., 1995; Ralston, Hallinger, Egri ve Naohinsuhnk, 2005; Yukl, Seifert ve Chavez, 2008).

Politik davranışın ve politik taktiklerin kuruma faydalı ya da zararlı olması daha çok kullanıcının amacına bağlıdır (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010). Örneğin bir lider astlarını güdülemek için astlarının gözüne girmeye yönelik etkileme davranışlarında bulunabilir, ya da şirket çalışanları şirket lehine bir karar alınması için destek oluşturma ve mübadele gibi politik taktikleri kullanabilir. Bu örneklerde politik taktikler kurumun çıkarları için kullanılmaktadır. Ancak daha yüksek performans değerlendirme sonuçları alarak çabuk terfi etmek isteyen bir çalışan, astlarının yaptığı işleri sahiplenerek, olduğundan üstün görünmeye çalışarak amacına ulaşmayı deneyebilir. Bireysel çıkarlarını ön plana çıkaran böyle bir çalışan, iş arkadaşlarının adalet algısını, çalışma güdüsünü, iş tatminini ve işe yönelik tutumlarını olumsuz etkileyerek dolaylı yoldan kurumuna zarar verebilir (Ar-

ye, Chen ve Budhwar, 2004; Drory ve Vigoda-Gadot, 2010; Karatepe, Babakus ve Yavaş, 2011; Yolaç, 2009).

Politik taktik kapsamındaki pek çok çalışmanın etkileme taktikleri başlığı altında da incelendiğini görmekteyiz (örn., Bruins, 1999; Dulebohn ve ark., 2005; Higgins, Judge ve Ferris, 2003; Judge ve Bretz Jr., 1994; McFarland, Ryan ve Kriska, 2002; Thacker ve Wayne, 1995; Yaylacı, 2006; Yukl ve Falbe, 1990). Etkileme taktiği ifadesinden yola çıkarak araştırmalarımızı derinleştirdikçe aslında bu konudaki çalışmaların 1950'li yıllara kadar gittiğini görüyoruz (Bruins, 1999). Bu dönemde Goffman'ın (akt. Higgins ve ark., 2003) ilk kez davranış bilimleri literatürüne kişilerarası ilişkilerde izlenim yönetimi (impression management) kavramını soktuğunu görmekteyiz. İzlenim yönetimini anlamaya yönelik çalışmalar kişiler arası ilişkilerle ilgili yapılan araştırmalara yön vermesi ve kuramın gelişimi açısından son derece önemlidir (Basım ve ark., 2006; Doğan ve Kılıç, 2009; Higgins ve ark., 2003).

Politik Taktiklere Yönelik Sınıflandırma Çalışmaları

Kişiler arası etkileşimle ilgili araştırmaların katkısıyla son 20 yılda politik taktiklere yönelik tanım ve sınıflandırmalar netleşmiştir. Bu da araştırmalarda politik taktikleri ölçmeye yönelik daha güvenilir araçların geliştirilmesine neden olmuştur (Bruins, 1999; Steensma, 2007). Politik amaçlı etkileme taktiklerinin ölçümü Kipnis, Schmidt ve Wilkinson'un (1980) oluşturduğu sınıflama ile daha da gelişme kaydetmiştir. Kipnis ve arkadaşları çalışmalarında toplam 370 etkileme davranışını kategorize ederek ilk etapta toplam 8 taktik tanımlamışlardır.

Bu taktikler *göze girme* (ingratiation), *üst makama başvurma* (upward appeal), *destek oluşturma* (coalition), *mübadele* (exchange of favors), *mantıkla ikna* (rational persuasion), *atılganlık* (assertiveness), *yaptırım uygulama* (sanctions) ve *engellemedir* (blocking). Kipnis ve arkadaşları daha sonra yapılan çalışmalar neticesinde yaptırım uygulama ve engelleme taktiklerini kavramsal problemleri ve kullanım azlığı nedeniyle bırakmışlardır (Kipnis, ve ark., 1980). Jones ve Pitman'ın (1982) çalışmasında ise ilk kez kendini fark ettirme (self presentation) taktiği, göze girmeden bağımsız olarak ele alınmıştır. Bu sınıflandırma çalışmalarını dikkate alarak araştırmamızda inceleyeceğimiz taktikler ve bu taktiklerin tanımları aşağıda belirtilmiştir.

Destek oluşturma (Koalisyon) taktiğini uygulayan çalışan kendi istediği bir şeyi gerçekleştirmek için çevresindeki kişilerin desteğinden faydalanır, diğerleriyle koalisyonlar oluşturarak öneri ve isteklerinin dikkate alınmasını sağlar (Ceylan, 2004; Çalışkan, 2006; İslamoğlu ve Börü, 2007; Kipnis ve ark., 1980; McFarland ve ark., 2002; O'Neil, 2004; Yaylacı, 2006; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992).

Kendini farketme taktiği kendi istekleri doğrultusunda etki yaratabilmek için iş konularında olduğundan daha bilgili ve yetkin gözükme çabalarını ifade etmektedir (Judge ve Bretz Jr., 1994). Bu sebeple bu taktiği uygulayan çalışanlar bilgi, beceri ve yetkinliklerini abartabilirler. Bu taktiği uygulayan kişiler yüksek performans değerlendirme sonuçları alabilmek ve terfi edebilmek amacıyla kendi başarıları konusunda üstlerinin muhakkak bilgi sahibi olmasını sağlamaya çalışırlar, başarısızlıklarını ve eksikliklerini ise gizleme veya önemsiz gösterme eğilimindedirler (Dulebohn ve ark., 2005; McFarland ve ark., 2002; Orpen, 1996; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992).

Göze girme, üzerinde en çok araştırma yapılan etkileme taktiklerinden biridir (Appelbaum ve Hughes, 1998; Liden ve Mitchell, 1988; Orpen, 1996; Pandey, 1981; Shankar, Ansari ve Saxena, 1994). Göze girme, kendini hedef kişiye daha çekici göstermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanabilir (Liden ve Mitchell, 1988). Bu amaçla bu taktiği kullanan kişiler hedef kişi ile olumlu ortak noktalarını ön plana çıkarma eğilimindedirler (Judge ve Bretz Jr., 1994; Liden ve Mitchell, 1988). Göze girme taktiğini uygulayan kişi istediği bir şeyi yaptırabilmek için karşısındakinin keyifli anını kollamaya çalışır. Hedef kişi hakkında övgüde bulunarak, karşısındaki kişinin kendisini önemli hissetmesini sağlar. Bir istekte bulunacağı zaman dostça davranma ve olumlu gözükme eğilimindedir (Appelbaum ve Hughes, 1998; Dulebohn ve ark., 2005; İslamoğlu ve Börü, 2007; Liden ve Mitchell, 1988; McFarland ve ark., 2002; O'Neil, 2004; Pandey, 1981; Shankar ve ark., 1994; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992).

Üst makama başvurma taktiğini uygulayan çalışan, hedeflediği kişiyi etkileyebilmek için kurumun daha üst makamlarındaki bağlantılarını devreye sokarak karşısındaki kişinin isteklerini gerçekleştirmesini sağlamaya çalışır (Ceylan, 2004; Çalışkan, 2006; McFarland ve ark., 2002; O'Neil, 2004; Yaylacı, 2006; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992).

Mübadele taktiğini uygulayan kişi açık ya da örtülü olarak karşısındaki kişiye, "istediğimi gerçekleştirirsen ben de seni ödüllendiririm" mesajını verir. Bu ödül genelde karşısındakinin bir isteğini gerçekleştirmek şeklinde olabilir. Bu taktiği uygulayan kişi bazen hedeflediği kişi için daha önce yapmış olduğu bir iyiliği de hatırlatabilir, yani bu taktiğin uygulanmasında daha önceden hedef kişiye yönelik yapılan yatırımlar da önem kazanmaktadır (Ceylan, 2004; McFarland ve ark., 2002; O'Neil, 2004; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992).

Mantıkla ikna taktiği karşısındakine istediğini yaptırabilmek için mantıklı deliller kullanarak ikna etmeye çalışmayı ifade eder. (Ceylan, 2004; McFarland ve ark., 2002; O'Neil, 2004; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992).

Atılganlık, etkileme taktikleri içerisinde olmasına rağmen aslında diğer taktikler kadar politik değildir. Atılganlık taktiğini kullanan kişi isteklerinin gerçekleşmesi konusunda karşısındakinden açıkça talepte bulunmaktan çekinmez. İsteğinin gerçekleştirilmesi konusunda ısrarcı davranabilir, gerekirse örgüt kuralları çerçevesinde karşısındaki kişiyi uyarır veya tehdit eder (Ceylan, 2004; McFarland ve ark., 2002; O'Neil, 2004; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992).

Çalışanların Politik Davranmasına Neden Olan Faktörler

Politik davranış olarak nitelendirilebileceğimiz etkileme taktikleri her türlü sosyal etkileşim sürecinde görülebileceği için insanlık tarihi kadar eskidir ancak iş ortamındaki politik taktiklerin nedenlerini araştırmaya yönelik bilimsel çalışmalar oldukça yenidir. Ferris, Russ ve Fundt (akt. Parker ve ark., 1995) politik davranışın öncellerini ve sonuçlarını ayrıntıları ile incelemeye çalıştıkları kitaplarında çalışanların iş ortamında politik davranışlarda bulunmalarının nedenlerini üç temel faktör altında toplanabileceğini belirtmişlerdir: bireysel, örgütsel ve iş çevre etkileşiminden kaynaklanan nedenler.

Politik davranışın bireysel öncelleri üzerindeki çalışmaları incelediğimiz zaman çalışanların kariyer hedeflerinin, güdülerinin, ihtiyaçlarının, cinsiyetlerinin, çalıştıkları şirkete yapmış oldukları yatırımların ve kişilik özelliklerinin önemli önceller olarak ortaya çıktığını görebiliyoruz (Barbuto Jr., Fritz ve Marx, 2002; Börü ve İslamoğlu, 2007; Ceylan, 2004; Çalışkan, 2006; Grams ve Rogers, 1990; Knippenberg ve Steensma, 2003; Robbins, 2001; Shankar ve ark., 1994; Steensma, 2007). Özellikle Zanzi ve arkadaşlarının (1991) çalışması bu öncellerden biri olan kariyer hedefleri ve politik davranış ilişkisini göstermesi açısından önemlidir. Bunun dışında Luthans'ın 1988 yılında etkili yöneticiler yerine politik yöneticilerin daha üst pozisyonlara terfi ettiğini gösterdiği "Başarılı Yöneticiler, Etkili Gerçek Yöneticilere Karşı (Successful vs. Effective Real Managers)" isimli çalışması da yöneticilerin politik taktik kullanımı ile kariyer başarıları ilişkisini ortaya koyan önemli temel çalışmalardan biridir.

Ayrıca etkileme taktikleri ve insan kaynakları kararları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da çalışanların neden bu tarz davranışlar yapmaya güdülendiklerini anlamak açısından önemlidir. Bu çalışmalar çalışanların kullandıkları politik taktiklerin performans değerlendirme, ücret artışı ve terfi gibi çalışanın kariyer gelişimi açısından önemli olan insan kaynakları kararlarını etkilediğini göstermektedir. Çalıştıkları kurumlarda yükselerek başarılı bir kariyere sahip olmak isteyen çalışanlar politik davranış ve insan kaynakları kararları arasındaki pozitif etkileşimi fark ederek bir süre sonra politik davranma eğiliminde olabilirler. Ferris ve King

(1991) etkileme becerisine sahip çalışanların, karar alma ölçütlerinin çok net olmadığı ortamlarda, üstlerini ya da yetkili kişileri etkileyerek, personel seçimi, performans değerlendirme ve terfi gibi kararları etkileyebileceklerini belirtmişlerdir. Nitekim Dulebohn ve arkadaşları (2005) yaptıkları boylamsal çalışmada üstlerine yönelik göze girme taktiğini kullanan çalışanların performans değerlendirme döneminde daha olumlu değerlendirme sonuçları aldıklarını bulmuşlardır. Bartol ve Martin de (1990) yaptıkları deneysel çalışmada çalışanların üst yönetimde tanıdıklarının olması ve işten ayrılma tehdidinde bulunmaları durumunda yöneticinin ücret artışındaki kararlarını kendi lehlerine etkileyebileceklerini bulmuşlardır. Thacker ve Wayne de (1995) mantıkla ikna taktiğinin terfi değerlendirmelerini pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Orpen (1996), 137 yöneticinin uyguladığı politik taktikler ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada göze girme taktiği ile maaş artışları ve terfiler arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuştur. Wayne, Liden, Graf ve Ferris de (1997) amirlerin astlarına yönelik algılarının çalışanların politik taktiklerinden etkilendiği bulmuştur. McFarland ve arkadaşları (2002) yaptıkları çalışmada terfi mülakatlarına giren itfaiye görevlilerinin mülakatlarda uyguladıkları etkileme taktiklerinin mülakat sonuçları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermişlerdir.

Bu çalışmalar, politik taktiklerin amirin çalışan hakkındaki algılamalarında değişiklik yapabildiğini ve çalışanlarla ilgili kararları olumlu yönde etkileyebildiğini göstermektedir. Bu konuda elimizdeki en kapsamlı çalışmalardan biri Higgins ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları meta-analizdir. Higgins ve arkadaşları kullanılan etkileme taktikleri ile performans değerlendirme, terfi ve ücret artışı gibi insan kaynakları kararları arasındaki ilişkiyi inceleyen, 1973 ve 2000 yılları arasında yapılan, toplam 31 çalışmayı incelemişler ve politik taktiklerin performans değerlendirme sonuçlarını anlamlı olarak etkilediklerini bulmuşlardır. Ayrıca düşük olmasına rağmen bazı taktikler ile ücret ve terfi gibi başarı faktörleri arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlarını kısaca özetlediğimiz bu çalışmalar göstermektedir ki çalışanların belirli kariyer hedeflerine ulaşması bakımından politik taktikler etkili olabilmektedir.

Kariyer Hedefleri ve Politik Taktikler

Politik davranışın insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkili olduğuna işaret eden araştırmaları dikkate aldığımızda, kariyer hedefleri açısından hırslı kişilerin bu tarz taktikleri kullanma olasılıklarının artmasını bekleyebiliriz. Politik taktikleri kullanan kişilerin başarılı ve etkili olduğunu gözlemlediğimiz, kurumdaki diğer çalışanların da bu kişileri model alma olasılıkları artmaktadır. Bu bağlamda Zanzi ve arkadaşlarının (1991) bulguları önemlidir. Zanzi ve arkadaşları kariyer hedefi olarak terfi,

ücret artışı ve örgüt içerisinde güçlü ve etkili olmak gibi dışsal başarı faktörlerini (kurum tarafından takdir edilen ve toplumsal bağlamda gözlenebilen) benimseyen çalışanların, içsel başarı faktörlerini (kişisel becerilerini geliştirme ve özerk çalışabilme) hedef olarak benimseyenlere göre daha fazla politik taktikler uyguladıklarını bulmuşlardır. Bu çalışmaya göre dışsal faktörleri hedef olarak benimseyen çalışanlar özellikle bağlantı kurma, mantıkla ikna ve destek oluşturma gibi taktikleri daha fazla kullanmaktadırlar. Zanzi ve arkadaşlarının bulguları Luthans'ın (1988) daha önce yaptığı etkili ve başarılı yönetici ayrımı ile de tutarlılık göstermektedir. Luthans'a (1988) göre başarılı yöneticiler gerçekten etkili olan yöneticilerin aksine kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanan ve daha çok para kazanan yöneticilerdir ve bu tip yöneticiler vakitlerinin önemli bir kısmını bağlantı kurma, göze girme gibi politik aktivitelere ayırmaktadırlar. Seibert, Kraimer ve Crant da (2001) yapmış oldukları boylamsal çalışmada çalışma hayatında kariyer gelişimleri için proaktif olmayı tercih eden çalışanların politik bilgi ve becerilerinin 2 yıl içinde aldıkları ücret artışı ve terfileri olumlu yönde etkilediklerini bulmuşlardır. Todd, Harris, Harris ve Wheeler (2009) çalışanların ücretlendirme, terfi ve kariyer memnuniyeti ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında özellikle çalışanların bağlantı kurma, kişileri etkileyebilme, sosyal zeka ve içten ve samimi görünebilme becerileri ile ücret ve terfi gibi dışsal başarıları ve kariyer memnuniyetleri arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.

Literatüre baktığımızda Zanzi ve arkadaşlarının (1991) yaptığı çalışma dışındaki diğer araştırmaların daha çok kariyer başarısını politik taktiklerin bir sonucu olarak ele aldıklarını görüyoruz. Ancak Zanzi ve diğerlerinin (1991) de belirttiği gibi çalışanların sahip olduğu farklı kariyer hedeflerinin hangi politik taktikler ile ilişkili olduğuna dair literatürde bir boşluk bulunmaktadır. Zanzi ve arkadaşlarının çalışmasının üzerinden 20 yıl gibi bir süre geçmiş olmasına rağmen bu boşluk henüz doldurulmamıştır. Bu araştırmanın temel amacı kariyer hedefleri daha yüksek olan çalışanların daha fazla politik taktikler uyguladığını göstermenin yanında farklı kariyer hedefleri ile politik taktikler arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu nedenle Türk örneğinde yapılan bu çalışma kariyer hedefleri ve etkileme taktikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak açısından önemlidir. Ancak çalışma kapsamında politik taktikler amire yönelik etkileme taktikleri ile sınırlandırılacaktır. Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda çalışanın kariyer hedeflerine ulaşma arzusu arttıkça etkileme taktiklerini daha yoğun olarak kullanması beklenmektedir.

Hipotez1: Çalışanın kariyer beklentileri yükseldikçe (kariyer hedeflerinden aldığı puan arttıkça) amire karşı uyguladığı politik taktiklerde (Destek Oluşturma, Kendini Fark Ettirme, Göze Girme, Üst Makama Baş-

vurma, Mübadele, Mantıkla İkna, Atılgnlık) artış gözlemlenecektir.

Yine Zanzi ve arkadaşlarının (1991) çalışmasının sonucunda olduğu gibi dışsal başarı faktörlerini (ücret artışı, terfi, kurum içinde güç ve etkinlik kazanma) ön plana çıkaran kariyer hedeflerine sahip olma ile politik taktik kullanımı arasında daha yüksek ve anlamlı bir ilişki çıkması beklenmektedir.

Hipotez2: Çalışanın dışsal başarı faktörlerini ön plana çıkaran kariyer hedeflerine sahip olması, amirine karşı uyguladığı politik taktikler (Destek Oluşturma, Kendini Fark Ettirme, Göze Girme, Üst Makama Başvurma, Mübadele, Mantıkla İkna, Atılgnlık) üzerinde içsel (beceri gelişimi, özerklik kazanma) kariyer hedeflerine göre daha etkili olacaktır.

Sosyal rol kuramı'na göre (Eagly ve Steffen, 1984; Kacmar, Carlson ve Bratton, 2004) cinsler arasındaki bazı davranış farklılıklarının altında sosyal öğrenme süreci ve toplumsal güç ilişkileri yatmaktadır. Toplum tarafından cinsiyet rolleri ile uyumlu kabul edilen davranışlar olumlu pekiştirme ve model alarak öğrenme süreçleriyle bireyler tarafından öğrenilerek kimliklerinin bir parçası haline gelir. Bu süreç neticesinde kadınlar kendilerini daha ilişkisel odaklı tanımlamakta, kişiler arası ilişkiler, sosyal destek oluşturma ve işbirliğine yönelik davranışlara daha yatkın olabilmektedirler. Erkekler ise toplumsal beklentilerle uyumlu olarak statü ve etkinlik kazanmaya yönelik davranışlarda daha etkin olabilmektedirler (Baumeister ve Leary, 1995, akt. Kacmar, Bachrach, Haris ve Zivnuska, 2011). Bu bilgiler ışığında Hipotez1 ve Hipotez 2'nin analizleri esasında cinsiyet değişkeni kontrol edeceğimiz değişkenlerden biri olacaktır. Ayrıca iş deneyimi ve aynı kurumda uzun süre çalışmanın kurum içi ilişkileri ve güç dinamiklerini anlaması açısından çalışana yardımcı olacağından ve kişinin politik davranışlarla ilgili görgü ve bilgisini artırma ihtimali olduğundan katılımcıların mevcut kurumlarındaki kıdemi ve toplam iş deneyimleri de kontrol edilecektir. Zaten daha önce yapılan çeşitli çalışmalarda da (örn., Ceylan, 2004; Harris, Kacmar, Zivnuska ve Shaw, 2007; Kacmar ve ark., 2004; Kacmar ve ark., 2011; O'Neil, 2004; Thacker ve Wayne, 1995; Treadway, Ferris, Duke, Adams ve Thatcher, 2007) cinsiyet ve kıdem değişkenlerinin kontrol edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Politik Taktikler ve Çalışanların Kültürel Eğilimleri

Endüstri ve örgüt psikolojisi literatürüne baktığımızda kültürel eğilimlerin toplumsal, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç farklı boyutta araştırma konusu olabileceğini görmekteyiz (Kirkman, Chen, Fahr, Chen ve Lowe, 2009). Kültür kavramı bir grup insanın paylaştığı yaşam biçimi şeklinde tanımlanabilmektedir (Aycan, 1998). Hofstede de (1980) kültürü bir insan grubunun çevresine verdikleri tepkileri belirleyen özelliklerin bü-

tünü veya zihin programlaması şeklinde tanımlamaktadır. Hofstede toplam 40 ülkede IBM çalışanlarına anket dağıtarak kültürel değerler üzerine yaptığı çalışmasında kültürel farklılıkları açıklayan dört temel boyuta ulaşmıştır: Bireycilik-toplulukçuluk, güç aralığı, belirsizlikten kaçınma ve erkeksilik-kadınsılık. Bu dört boyut kültürler arası pek çok çalışmada dikkate alınmıştır.

Politik davranış da 2000'li yıllarda kültürler arası çalışmaların konusu haline gelmiş özellikle gelişen ekonomisi nedeniyle batılı şirketler ile daha fazla iş yapmaya başlayan Çin ve batı kültürlerinde kullanılan politik taktikleri karşılaştıran çalışmalar yapılmış ve bazı farklılıklar bulunmuştur (örn., Fu ve Yukl, 2000; Tjosvold ve Sun, 2001; Yukl, Fu ve McDonald, 2003). Fu ve Yukl (2000) yapmış oldukları çalışmada ABD ve Çin'deki yöneticilerin hangi politik taktikleri, istenen sonuca ulaşma konusunda, daha etkili bulduklarını karşılaştırmışlar ve Amerikalı yöneticilerin mantıkla ikna ve mübadele taktiklerini Çinli yöneticilere göre daha etkili buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Çinli yöneticiler ise destek oluşturma, üst makama başvurma ve hediyeler verme (göze girme) gibi taktikleri tercih etmektedirler. Yine benzer bir çalışmada Yukl ve arkadaşları (2003), doğulu ve batılı kültürlerde yöneticilerin hangi politik taktikleri etkili bulduklarına yönelik bir çalışma yaparak ABD'li, İsveçli, Hong-Kong'lu ve Çinli yöneticileri karşılaştırmışlar, yöneticilerin ülkelerine göre etkili olduğu düşünülen politik taktikler açısından farklılıklar bulunmuştur. Güç aralığı daha düşük ve bireyci değerleri daha güçlü olan ABD'li ve İsveçli yöneticiler daha doğrudan ve görev odaklı taktikleri (mantıkla ikna, ilham vererek etkileme) tercih etmektedirler. Güç aralığı yüksek olan ve toplulukçu değerleri daha ağır basan Çinli yöneticiler ise üst makama başvurma, etkilemeye çalıştıkları kişi ile samimi ilişkiler kurma, göze girme taktiklerini tercih etmektedirler. Daha sonra yapılan benzer araştırmalar da politik davranışın kültürel yönelimlerden etkilendiğini göstermektedir (örn., Fu, Peng, Kennedy ve Yukl, 2004; Ralston ve ark., 2005; Yamaguchi, 2009).

Bu çalışma kapsamında incelediğimiz kültürel yönelimleri ve inceleme seviyelerini şu şekilde sıralayabiliriz:

Çalışanın Çalıştığı Kurumla İlgili Algıladığı Güç Aralığı

Güç aralığının odaklandığı nokta insanlar arasındaki güç ve fırsat dağılımının eşitsizliğidir. Güç aralığı geniş ise güç ve hak dağılımındaki dengesizlikler kabul edilmekte ve yadrganmamaktadır. Güç aralığının yüksek olduğu yapılarda unvan, statü ve güç sembolleri çok önemlidir. Güçlü kişiler ve diğerleri arasındaki fark ön plandadır ve her zaman hissettirilmeye çalışılır. Güçlü kişiler ile kolay iletişim kurulamaz. Güç aralığı az olan kültürlerde ise sunulan fırsatlarda ve ödüllerde daha az

eşitsizlik vardır (Hofstede, 1980; 2001; Kirkman ve ark., 2009). Güç aralığı yönelimi kültürden kültüre, kurumdaki kuruma farklılık gösterebildiği gibi bireylerin buldukları ortamlarla ilgili güç aralığı algısı ve güç aralığı konusundaki değersel yönelimleri de farklılıklar gösterebilir. Güç aralığı yüksek olan kurumlarda astlar ve üstler arasındaki iletişim daha resmi, yetki ve ücret arasındaki farklar daha belirgindir (Holtgraves ve Yang, 1992; Ralston ve ark., 2005). Çalışmamızda güç aralığı çalışanın çalıştığı kurumla ilgili algıladığı güç aralığı olarak ele alınmıştır ve bireysel düzeyde ölçülmüştür. Çalışanın kurumuyla ilgili güç aralığı algısı yüksek ise işyerindeki davranışları bu algısından etkilenecektir. Çalıştığı organizasyonda güç aralığının yüksek olduğunu algılayan bir çalışan kendisini üstlerinden daha uzak konumda hissedecek ve astların üstleriyle rahat bir şekilde iletişim kurma imkânı bulunmadığını da düşünerek üstleri ile daha az ve resmi bir etkileşim içinde olacak, etkileme taktiklerini de çok rahat kullanamayacaktır. Bu nedenle çalışanın algıladığı yüksek güç aralığı, kariyer hedefleri ile politik taktikler arasındaki etkileşimi zayıflatacaktır.

Hipotez3: Çalışanın kurumuyla ilgili yüksek güç aralığı algısı çalışanın kariyer hedeflerinin politik taktiklerde bulunmaları üzerindeki etkisini zayıflatacaktır.

Çalışanın Belirsizlikten Kaçınması

Bu kavram belirsizlik toleransı (ambiguity tolerance) olarak da ifade edilmektedir. Belirsizlik toleransı kavramı aslında psikoloji literatüründe 1950'li yıllardan beri vardır. İlk kez Brunswik (akt. Kirton, 1981) tarafından bir kişilik özelliği olarak ortaya atılmıştır. Budner'a (akt. Kirton, 1981) göre de insanlarda belirsizlik nedeniyle endişe yaratan üç tip durum mevcuttur: Yenilik, karmaşıklık ve çözümsüzlük. Bu üç çeşit belirsizlik karşısında insanlar birbirinden farklı tepkiler gösterebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma ile yenilikçilik ve risk alma arasında negatif ilişkiler bulunduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Benjamin, Riggio ve Mayes, 1996; Nicotera, Smilowitz ve Pearson, 1990; Rigby ve Rump, 1982). Heilbrun (1983) sosyal ilişkiler açısından belirsizlik toleransı yüksek olan kişilerin daha etkin olabileceğine yönelik ipuçları sunmuştur. Bu çalışma çerçevesinde belirsizlikten kaçınma bireysel seviyede ele alınacak, özellikle çalışanın riskten çekinme boyutu üzerinde durulacaktır. Çalışanın amirlerine yönelik politik davranışlarının amir tarafından nasıl karşılanacağı belirsizdir. Bu durumda politik taktik uygulayan kişi bu davranışı yaparken risk de almaktadır. Bu nedenle belirsizlikten kaçınması yüksek olan kişi risk almak istemediği için daha az politik davranma eğiliminde olabilir. Ayrıca belirsizlikten kaçınması düşük olan kişiler sosyal ilişkilerde daha etkindir (Heilbrun, 1983). Belirsizlikten kaçınması düşük olan kişiler daha önce politik taktikleri

daha etkili kullanarak amaçlarına ulaşmış ve bu durumda bu kişilerin politik taktik kullanmaları ödüllendirilmiş ve pekiştirilmiş olabilir.

Hipotez4: Belirsizlikten kaçınmanın düşük olması çalışanların kariyer hedeflerinin politik taktik kullanmaları üzerindeki etkisini güçlendirecektir.

Aynı zamanda yapılan bu çalışma çerçevesinde çalışılan kurumdaki ve bölümdeki ücret ve terfi sisteminin kıdeme veya performans kriterlerine bağlı olmasının kariyer hedefleri ve politik taktikler açısından çalışanlar arasında bir fark yaratıp yaratmadığı da araştırma sorusu olarak incelenecektir.

Yöntem

Örneklem

Araştırmanın örneklemini ağırlıklı olarak Finans, Bilişim, Danışmanlık ve Eğitim sektörlerinde çalışan 54'ü erkek, 76'sı kadın toplam 130 kişi oluşturmaktadır. Örneklem seçilmesinde ulaşılabilirlik temel kriter olmuştur. Katılımcıların yaşları 21 ile 56 arasında değişmektedir, ancak % 87'sini 35 yaş altı kişilerin oluşturduğu örneklemin yaş ortalaması 30'dur. Örneklem demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Örneklem Demografik Özellikleri

	Ort. (S)
Yaş	29.91 (5.97)
İş deneyimi	7.16 (5.88)
Şirkette çalışma süresi	4.36 (4.78)
	<i>n</i>
Cinsiyet	
Kadın	54
Erkek	76
Eğitim	
Lise	5
Üniversite	93
Yüksek lisans	32
Pozisyon	
Yönetici	13
Uzman / Yetkili / Yönetici	117
Sektör	
Finans	67
Bilgi Teknolojileri	18
Danışmanlık	11
Eğitim	21
Diğer	13

Bu demografik bilgilere ilaveten araştırmaya katılan çalışanların 64'ü (% 49.2) çalıştığı örgütteki terfilerin performansa bağlı olduğunu, 65'i de (% 50) terfilerin kıdeme bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı terfi kriteri ile ilgili soruya cevap vermemeyi tercih etmiştir. Ücret artışlarıyla ilgili soruya da 74 katılımcı (% 56.9) ücret artışlarında performansın dikkate alındığı, 55 katılımcı da (% 42.3) kıdemin dikkate alındığı şeklinde cevap vermiştir. Yine 1 katılımcı ücret artışı ile ilgili soruya cevap vermemiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullandığımız anket toplam beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılardan yukarıda da belirttiğimiz demografik özellikleri hakkında bilgi toplanmıştır. Ayrıca ilk bölümde katılımcıların çalıştıkları şirketlerdeki ve bölümlerdeki terfilerin ve ücret artışlarının kıdeme ya da performansa göre yapıldığı

hakkında da bilgi alınmıştır. Bu sorulara katılımcıların verdiği cevapların frekans değerleri örneklem bölümünde verilmiştir.

Kariyer Hedefleri Ölçeği. Anketin ikinci bölümünü Kariyer Hedefleri Ölçeği oluşturmaktadır. Bu ölçekte katılımcılar iş hayatında, geleceğe yönelik kariyerleri ile ilgili kararları verirken, ölçekte belirtilen ifadelerin kararlarını ne düzeyde etkilediğini "1 = Etkisiz"den "5 = Tamamen Etkili"ye giden ölçek aralıkları üzerinde değerlendirmişlerdir. Kariyer Hedefleri Ölçeğindeki maddeler Zanzi, Arthur ve Shamir'in (1991) çalışması dikkate alınarak oluşturulmuştur. Zanzi ve arkadaşlarının 20 maddeden oluşan ölçeğinin 19 maddesi Türkçe'ye uyarlanmıştır. Orijinal ölçekte yer alan, yeteneklerin kurum yararına kullanılmasını ölçen bir madde hem Zanzi ve arkadaşlarının yaptığı çalışmanın sonucu, hem de araştırmamızın amacı dikkate alınarak ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 2. Kariyer Hedefleri Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktörler		
	Beceri gelişimi	Statü ve etkinlik kazanma	Özerklik geliştirme
Kendini geliştirme	.83		
En iyi yapılacak işleri keşfetme	.72		
Kolay iş bulabilecek düzeyde olma	.70		
Kendini aşmana neden olacak hedeflerin varlığı	.69		
Yeni ve farklı projelere dahil olma	.60		
Kolayca kurum değiştirecek yetenek, bilgi ve beceri düzeyinde olma	.59		
Farklı ve yeni şeyler geliştirme yaratma	.58		
Başkalarının işlerini etkileme yönlendirme		.76	
Yönetmel becerileri geliştirme		.72	
Bağlantıları ve iş çevresini geliştirme		.71	
Yüksek statü ve prestij kazanma		.58	
Sıkı kural ve düzenlemelerden bağımsız olma			.88
Denetime maruz kalmadan iş yapabilme			.83
Kurumun sınırlamalarından bağımsız olma			.76
Açıklanan varyans	24.56	18.18	16.29
Cronbach α	.83	.72	.79
Toplam açıklanan varyans	59.02		
Kaiser-Meyer-Olkin	.80		
Bartlett's Test			
Yakl. Ki-Kare	712.15		
sd	91		
anl.	.00		

Tablo 3. Politik Taktikler Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
Bir şeyi yapması karşılığı yardım etmek	.84					
Karşılık alarak iltimas geçmek	.80					
İstediyimi yapması neticesinde onun için özveride bulunacağını belirtmek	.80					
Bir şey isterken geçmişte yaptığım iyilikleri hatırlatmak	.76					
Benim için yaptığı iyiliğin karşılıksız kalmayacağı mesajını vermek	.65					
Amirin ilgisini çekmek için olduğundan bilgili gözükmek		.82				
Bilgi, beceri ve yeteneklerini abartmak		.82				
Başarılı gözükerek ilgiyi üzerine çekmek		.80				
Olduğumdan daha yeterli gözükerek isteğimi kabul ettirmek		.71				
Amirime kendisini önemli hissettirmek		.58				
İkna edici kanıtlar göstermek			.84			
Mantıklı nedenler ileri sürmek			.81			
Açık açık talepte bulunmak			.77			
Sorular sorarak kontrol etmek			.76			
Bir şey isterken hürmetkâr davranma				.85		
Hakkımda olumlu düşünmesini sağlama				.69		
İsteklerini amirimin keyifli zamanına denk getirme				.62		
Dostça yaklaşma				.59		
Amire övgüde bulunma				.48		
Üst yönetimden birilerini ayarlayarak istediklerini yaptırmak					.85	
Üst yönetim ile resmi yollardan bağlantıya geçerek amiri etkilemek					.84	
Amir üzerinde etkili olabilecek kişiler ile ilişkileri geliştirmek					.72	
İş arkadaşlarının desteğini sağlama						.86
Altında çalışanlardan destek alma						.81
Şirkette çalışan diğer kişilerden yardım isteme						.75
Açıklanan varyans	15.48	13.17	11.96	10.53	9.82	8.75
Cronbach <i>a</i>	.89	.83	.83	.80	.88	.78
Toplam açıklanan varyans	69.71					
Kaiser-Meyer-Olkin	.83					
Bartlett's Test						
Yakl. Ki-Kare	1.752					
sd	300					
anl.	.00					

Not. 1 = Mübadele, 2 = Kendini farketme, 3 = Mantık ve açıklıkla ikna, 4 = Göze girme, 5 = Üst makama başvurma, 6 = Destek oluşturma

Kariyer Hedefleri Ölçeği'nin faktör yapısını anlamak için ölçeğe açılımlı faktör analizi (asal bileşenler analizi) yapılmıştır. Öncelikle tüm maddeler faktör analizine sokulmuş olup yapılan analizlerde birden fazla faktör altında yüksek faktör yükü alan, tek başına kalan ya da çok düşük faktör yükü alan maddeler ölçekten birer birer çıkartılarak kalan maddeler yeniden faktör analizine sokulmuşlardır. Yapılan çalışmalar neticesinde faktör yapımızı ortaya koyan faktör analizinde KMO katsayısı 0.80 olarak bulunmuş, Bartlett's Test of Sphericity $p < .05$ ile faktörlerin manidar olduğunu göstermiştir. Analiz sonucunda kariyer hedefleri üç temel faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler; beceri gelişimi hedefi, statü ve etkinlik kazanma hedefi ve özerklik geliştirme hedefidir. Kariyer hedeflerinin faktör yapısı, faktörlerin açıkladıkları varyans ve faktörleri ölçen soruların güvenilirlik katsayıları (Cronbach α değerleri) Tablo 2'de sunulmuştur.

Politik Taktikler Ölçeği. Anketin üçüncü bölümünü Politik Taktikler Ölçeği oluşturmaktadır. Katılımcılar bu ölçekteki ifadelerin amirleri ile aralarındaki ilişkileri ne kadar tanımladığını "1 = Tanımlamıyorum"dan "5 = Tamamen Tanımlıyorum"a giden ölçek aralıkları üzerinde değerlendirmişlerdir. Çalışanların uyguladıkları politik taktikleri ölçmek için Kipmis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından geliştirilen etkileme taktikleri ölçeğinin destek oluşturma, kendini farketme, göze girme, üst makama başvurma ve mübadele taktiklerini ölçen alt ölçekleri kullanılmıştır. Bu maddelerin Türkçe'ye tercümesi Çalışkan (2006) tarafından yapılmıştır. Ayrıca literatür taraması neticesinde mantıkla ikna ve atılmalı taktiklerini ölçen sorular geliştirilmiştir.

Politik Taktikler Ölçeği'nin faktör yapısını anlamak için bu ölçeğe de açılımlı faktör analizi (asal bileşen-

ler analizi) yapılmıştır. Yine birden fazla faktör altında yüksek faktör yükü alan, faktör yükleri düşük olan ve tek başına kalan maddeler teker teker ölçekten çıkarılarak yeniden faktör analizlerine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler neticesinde en son yaptığımız faktör analizinde KMO katsayısı 0.83 olarak bulunmuş, Bartlett's Test of Sphericity $p < .05$ ile faktörlerin manidar olduğunu göstermiştir. Yapılan analiz sonucunda politik taktikler 6 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler; *mübadele* taktiği, *kendini farketme* taktiği, *mantık ve açıklıkla ikna etme* taktiği, *göze girme* taktiği, *üst makama başvurma* taktiği ve *destek oluşturma* taktiğidir. Ölçeğin faktör yapısı, faktörlerin açıkladıkları varyans ve faktörleri ölçen soruların güvenilirlik katsayıları ile birlikte Tablo 3'te sunulmuştur.

Ayrıca politik taktiklere uygulanan ikinci dereceden faktör analizi sonucunda politik taktiklerin *Sert Taktikler* (Hard Tactics) ve *Yumuşak Taktikler* (Soft Tactics) olmak üzere iki temel faktör altında toplanabileceği bulunmuştur. Bu analizde KMO katsayısı 0.70 olarak bulunmuş, Bartlett's Test of Sphericity $p < .05$ ile faktörlerin manidar olduğunu göstermiştir. Politik taktiklerin ikinci dereceden faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısı ve faktör yükleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Güç Aralığı Algısı Ölçeği. Çalışanın çalıştığı kurumdaki güç aralığı algısını ölçmek için literatürdeki güç aralığı yönelimi hakkındaki çalışmalardan ve daha önce kullanılan ölçeklerden yola çıkılarak 7 soruluk ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçeğin oluşturulması sürecinde soruların seçilmesi aşamasında kültürel yönelimler hakkında geliştirilen 33 maddelik ölçeğe açılımlı faktör analizi yapılmış ve çalışanın kurumdaki güç aralığı ile ilgili algısını ölçen 7 madde yüksek faktör yükleri ala-

Tablo 4. Politik Taktiklerin İkinci Dereceden Faktör Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Faktör Yapısı

	Politik Taktikler	Faktör yükü	Faktör yükü
Sert Taktikler	Mübadele	.83	
	Kendini fark ettirme	.73	
	Üst makama başvurma	.64	
	Destek oluşturma	.60	
Yumuşak Taktikler	Mantık ve açıklıkla ikna		.83
	Göze girme		.58
Kaiser-Meyer-Olkin		.70	
Bartlett's Test			
Yakl. Ki-Kare		155.161	
sd		15	
anl.		.00	

Tablo 5. Çalışanın Algıladığı Güç Aralığı ile Belirsizlikten Kaçınma Eğilimini Ölçen Soruların Faktör Yükleri ve İç Tutarlılık Sonuçları

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör yükü	Faktör yükü
Algılanan Güç Aralığı	Bu iş yerinde yüksek statüdeki kişiler ile görüşmek kolay değildir.	.82	
	Çalıştığım kurumda astlar ve üstler arasındaki iletişim son derece resmidir.	.79	
	Çalıştığım kurumda astların görüş ve düşünceleri üstlerinkiler karşısında önemsiz kalır	.75	
	Çalıştığım kurumda astların üstleriyle farklı fikirde olması hoş karşılanmaz	.72	
	Bu kurumda yöneticilerin güç işareti olan statü sembollerine (ayrı kafeterya, otopark vb.) önem verilmektedir	.70	
	Bir problemin çözümü için amiri atlayıp daha üst düzey yöneticilerle görüşmek tasvip edilmez	.67	
	Astlar ve üstlere sağlanan sosyal ve maddi imkanlar arasında büyük farklar vardır.	.57	
Belirsizlikten Kaçınma	Kontrol edemediğim koşullar beni rahatsız eder		.75
	Bulduğum ortamda her şeyin belirli ve net olmasını isterim		.66
	Bir karara varmadan önce gerekli bütün bilgilere sahip değilsem huzursuz olurum		.66
Cronbach α		.85	.69
Kaiser-Meyer-Olkin		.618	
Bartlett's Test			
Yakl. Ki-Kare		1.18	
sd		496	
anl.		.00	

rak tek bir boyut altında toplanmıştır (KMO katsayısı 0.62 ve Bartlett's Test of Sphericity $p < .05$ ile faktörlerin manidar olduğunu göstermiştir). Ayrıca sadece 7 maddeye yaptığımız açımlayıcı faktör analizinde de bu soruların tek bir yapıyı ölçtüğü KMO katsayısı .78 ve Bartlett's Test of Sphericity $p < .05$ ile bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin yapı geçerliğinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca maddeler güç aralığı konusunda bilgisi olan doktora öğrencilerinin ve konu üzerinde daha önce çalışmalar yapmış olan bazı akademisyenlerin görüşlerine sunulmuş ve bu maddelerin kurumla ilgili güç aralığı algısını ölçebileceği konusunda onay alınmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde ölçeğin görünüş geçerliğinin olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmamıza dâhil olan katılımcılar ölçekteki ifadelerin çalıştıkları kurumu ne kadar tanımladığını "1 = Tanımlamıyorum"dan "5 = Tamamen Tanımlıyorum"a giden ölçek aralıkları üzerinde değerlendirmişlerdir. Ölçeğe yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach α değeri .85 olarak bulunmuştur.

Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği. Bireyin belirsizlik karşısındaki yaklaşımını ölçmek için toplam 3 sorudan

oluşan belirsizlikten kaçınma ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçeğin oluşturulmasında da güç aralığı ölçeğinin oluşturulmasındaki basamaklar izlenmiştir. Soruların seçilmesi aşamasında yine kültürel yönelimler hakkında geliştirilen 33 maddelik ölçeğe açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve çalışanın belirsizlikten kaçınmasını ölçen 3 madde yüksek faktör yükleri olarak tek bir boyut altında toplanmıştır (KMO katsayısı .62 ve Bartlett's Test of Sphericity $p < .05$ ile faktörlerin manidar olduğunu göstermiştir). Ayrıca sadece 3 maddeye yaptığımız açımlayıcı faktör analizinde de bu soruların tek bir yapıyı ölçtüğü KMO katsayısı .71 ve Bartlett's Test of Sphericity $p < .05$ ile bulunmuştur. Bu sonuçlar belirsizlikten kaçınma ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu göstermektedir. Ölçek maddeleri konusunda yine akademisyenlere ve örgütsel davranış doktora öğrencilerine de danışılmış ve ölçeğin söz konusu değişkeni ölçtüğüne yönelik görünüş geçerliliği konusunda onay alınmıştır. Katılımcılar ölçekteki ifadelerin kendilerini ne kadar tanımladığını "1 = Tanımlamıyorum"dan "5 = Tamamen Tanımlıyorum"a giden ölçek aralıkları üzerinde değerlendirmişlerdir. Ölçeğin

iç tutarlılık analizleri sonucunda Cronbach α değeri .69 olarak bulunmuştur.

Güç Aralığı Algısı ve Belirsizlikten Kaçınma ölçeklerinin faktör yükleri ve iç tutarlılık katsayıları Tablo 5'te gösterilmektedir.

İşlem

Anketler katılımcıların işyerlerine gidilerek ya da tanıdık kişiler vasıtasıyla kurumlara gönderilerek örnekleme ulaştırılmıştır. İki hafta sonra doldurulan anketler katılımcılardan geri alınmıştır.

Verilerin Analizi. Verilerin analizinde SPSS 16.00 Programı kullanılmıştır. Öncelikle kullanılan ölçeklere açımlayıcı (exploratory) faktör analizleri uygulanmış ve yapı geçerlikleri kontrol edilmiştir ve ortaya çıkan faktörleri ölçen maddelere de Cronbach α İç Tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Hipotez testleri yapılırken de verilere korelasyon analizi (Pearson r), hiyerarşik regresyon analizi (enter metodu) uygulanmıştır. Güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma değişkenlerinin biçimleyici (moderator) değişken olup olmadığını incelemek için de Baron ve Kenny'nin (1986) ve Aiken ve West'in (1991) önerdiği yöntemler kullanılmıştır.

Bulgular

Kariyer Hedeflerinin Politik Taktikler ile İlişkisi

Hipotez 1'i test etmek için kariyer hedefleri ile politik taktiklere korelasyon analizi (Pearson r) uygulanmıştır. Kariyer hedefleri ve politik taktikler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6'da da görüldüğü gibi bazı kariyer hedefleri ile kullanılan politik taktikler arasında düşük düzeyde olmakla birlikte anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Statü ve etkinlik kazanma kariyer hedefi ile mantık ve açıklıkla ikna ($r = .18, p < .05$) ve göze girme ($r = .28, p < .01$) taktikleri, beceri gelişimi hedefi ile mantık ve açıklıkla ikna taktiği ($r = .20, p < .05$) ve özerklik geliştirme hedefi ile kendini fark ettirme taktiği ($r = .23, p < .01$) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca Tablo-6'daki korelasyon katsayıları incelendiğinde bazı taktikler arasında orta ve düşük düzeylerde anlamlı ilişkiler olduğu (örn., mübadele ve kendini fark ettirme arasında $r = .45, p < .01$, göze girme ve mantık ve açıklıkla ikna arasında $r = .27, p < .01$) gözlemlenmektedir. Bu bulgular bize bazı kariyer hedefleri ve politik taktikler arasında anlamlı ilişkiler olabileceğini gösterir niteliktedir. Ancak kariyer hedeflerinin politik taktikler üzerindeki etkisini inceleyebilmek için regresyon analizlerine bakmamız da faydalı olacaktır.

Politik Taktikleri Yordayayan Değişkenler

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların kariyer hedeflerinin uyguladıkları politik taktikler üzerindeki etkilerini çalışanın kurumla ilgili güç aralığı algısı ve bireyin belirsizlikten kaçınma eğilimini biçimleyici (moderator) değişken olarak inceleyerek göstermektir.

Öncelikle ilk iki hipotezi test etmek için cinsiyet ve kıdem değişkeni kontrol edilerek hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analizi uygularken daha önce belirttiğimiz toplam iş deneyimi değişkeni kıdem ile çok yüksek bir korelasyona sahip olduğu için ($r = .79, p < .01$) kontrol değişkeni olarak çoklu regresyon analizine

Tablo 6. Kariyer Hedefleri ve Politik Taktikler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Cinsiyet	1										
2. Kıdem	-.025	1									
3. İş Deneyimi	-.126	.785**	1								
4. Beceri Gelişimi	.241**	-.087	-.094	1							
5. Statü ve Etkinlik Kazanma	.084	-.103	-.101	.549**	1						
6. Özerklik Geliştirme	.161	-.001	.084	.182*	.127	1					
7. Mübadele	-.119	-.109	-.136	-.097	.043	.077	1				
8. Kendini Farkettirme	.019	-.075	-.094	-.011	-.041	.234**	.448**	1			
9. Mantık ve Açıklıkla İkna	-.001	-.205*	-.052	.195*	.182*	.067	.117	.087	1		
10. Göze Girme	-.037	-.135	-.130	.062	.279**	.119	.499**	.342**	.272**	1	
11. Üst Makama Başvurma	.063	-.106	-.073	.098	.152	.105	.458**	.390**	.381**	.319**	1
12. Destek Oluşturma	-.085	.037	-.004	-.026	-.048	.067	.311**	.258**	-.015	.139	.067

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 7. Kontrol Değişkenleri ve Kariyer Hedeflerinin Uygulanan Politik Taktikler Üzerindeki Etkisi

Kontrol Değişkenleri	Mübadale (Exchange of Favors)		Kendini Fark Ettirme (Self Promotion)		Mantık ve Açıklıkla İkna		Göze Girme		Üst Makama Başvurma		Destek Oluşturma	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Cinsiyet	-.119	.014	.019	.000	-.001	.000	-.037	.001	.062	.004	-.085	.007
Kıdem	-.112	.027	-.074	.006	-.201*	.040	-.135	.019	-.105	.015	.034	.008
Kariyer Hedefleri	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Beceri Gelişimi	-.160	.054	-.035	.060	.124	.077	-.141	.116*	-.014	.035	.007	.025
Statü ve Etk. Kazanma	.114		-.055		.080		.309**		.133		-.073	
Özerklik Geliştirme	.104		.241**		.056		.145		.077		.127	

* $p < .05$, ** $p < .01$

dahil edilmemiştir. Hiyerarşik Regresyon Analizi sırasında değişkenler 3 basamakta modele dâhil edilmiştir. Önce cinsiyet, daha sonra kıdem ve en sonunda da kariyer hedefleri regresyon analizinde bağımsız değişkenler hanesine eklenmiştir. Bu değişkenlerin sırası ile faktör analizi neticesinde ortaya çıkan 6 politik taktik (Mübadale, Kendini Fark Ettirme, Mantık ve Açıklıkla İkna, Göze Girme, Üst Makama Başvurma, Destek Oluşturma) üzerindeki etkileri Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7'de görüldüğü gibi denklemdeki diğer değişkenlerin etkisi olmadığı için R^2 anlamlı çıkmasa bile özerklik geliştirme hedefi ve kendini fark ettirme taktiği arasında anlamlı bir ilişki var gibi gözükmektedir ($\beta = .241$, $p < .01$). Ayrıca statü ve etkinlik kazanma hedefinin göze girme taktiği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu da gözlenmektedir.

Yukarıda belirttiğimiz hiyerarşik regresyon analizi dışında 3 kariyer hedefi, algılanan güç aralığı ve çalışanın belirsizlik toleransının politik taktikler üzerindeki etkisini teker teker basit regresyon analizi ile incelediğimiz zaman statü ve etkinlik kazanma hedefinin mantık ve açıklıkla ikna taktiğini ($\beta = .182$, $p < .05$; $F_{1,126} = 4.319$, $p < .05$) ve üst makama başvurma taktiğini ($\beta = .242$, $p < .01$; $F_{1,127} = 7.895$, $p < .01$) anlamlı olarak yordadığı bulunmuştur. Yine yapılan basit regresyon analizlerinde beceri gelişimi hedefinin mantık ve açıklıkla ikna taktiğini ($\beta = .195$, $p < .05$; $F_{1,127} = 5.044$, $p < .05$), özerklik geliştirme hedefinin de kendini fark ettirme taktiğini ($\beta = .234$, $p < .01$; $F_{1,128} = 7.428$, $p < .01$) anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak Hipotez 1'in çok fazla destek görmediğini ancak statü ve etkinlik kazanma hedefinin göze girme taktiği (Tablo 7), üst makama başvurma

taktiği ve mantık ve açıklıkla ikna taktiği üzerindeki anlamlı etkileri ile Hipotez 2'nin kısmen desteklendiğini söyleyebiliriz.

Kariyer hedeflerinin üç faktörünün ve belirsizlikten kaçınma ile güç aralığının politik taktikler üzerindeki etkisini incelemek, Hipotez 3 ve Hipotez 4'ü test etmek için çoklu regresyon analizleri vasıtasıyla biçimleyici (moderator) değişken analizleri uygulanmıştır. Biçimleyici değişken analizleri sırasında Baron ve Kenny'nin (1986) bağımsız ve biçimleyici değişkenin etkileşimlerinin (interaction term) hesaplanması önerisi ve Aiken ve West'in (1991) biçimleyici değişken testinde kullanılan etkileşim değerlerinin hesaplanmasında değişkenlerin değerlerinin ortalamadan çıkartılarak merkezleştirilmesi (centered) önerileri dikkate alınmıştır.

Öncelikle bağımsız değişkenlerin (beceri gelişimi hedefi, statü ve etkinlik kazanma hedefi, özerklik geliştirme hedefi), biçimleyici değişkenlerin (algılanan güç aralığı, çalışanın belirsizlikten kaçınması) ve bağımlı değişkenlerin (6 politik taktik) tamamının değerleri ortalamalarından çıkartılarak değişkenlerin merkezleştirilmiş değerleri oluşturulmuş ve biçimleyici regresyon analizleri için hazır hale getirilmiştir. Daha sonra kariyer hedefleri ile güç aralığı ve belirsizlikten kaçınmanın merkezleştirilmiş değerleri çarpılarak etkileşim değerleri (interaction term) hesaplanmıştır. Son aşamada kariyer hedeflerinin ve biçimleyici değişkenlerin merkezleştirilmiş değerleri ve etkileşim değerleri birlikte denkleme dâhil edilerek, politik taktiklerin merkezleştirilmiş değerleri üzerine çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler neticesinde kariyer hedeflerinden statü ve etkinlik kazanma hedefinin güç aralığı ile etkileşime girerek göze girme taktiğinin uygulanmasını artırdığı bulunmuştur (β

Tablo 8. Kariyer Hedefleri, Güç Aralığı ve Belirsizlikten Kaçınma ile Etkileşimlerinin Politik Taktikler Üzerindeki Etkisi

	Mücadele		Kendini Fark Ettiirme		Mantık ve Açıklıkla İlna		Göze Girme		Üst Makama Başvurma		Destek Oluşturma	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Beceri Gelişimi	-.108	.069 ^{**}	-.002	.008	.210 [*]	.170 ^{**}	.075	.083 [*]	.115	.024	-.099	.052
Güç Aralığı	.229 [*]		.077		.312 ^{**}		.250 ^{**}		.049		.238	
Beceri Gelişimi x Güç Aralığı	.086		.047		.185		.120		.147		-.040	
Beceri Gelişimi	-.117	.028	-.021	.002	.220 [*]	.064 [*]	.050	.020	.059	.008	-.089	.065 [*]
Belirsizlikten Kaçınma	.136		.043		.116		.118		-.076		.248 ^{**}	
Beceri Gelişimi x Belirsizlikten Kaçınma	.001		-.012		.119		-.029		-.004		-.074	
Statü ve Etik. Kazanma	.026	.049	-.044	.011	.139	.155 ^{**}	.151	.123 ^{**}	.259 ^{**}	.074 [*]	-.121	.077
Güç Aralığı	.196 [*]		.087		.345 ^{**}		.248 ^{**}		.032		.236 ^{**}	
Statü ve Etik. Kazanma x Güç Aralığı	.089		.042		.053		.184 [*]		.121		-.161	
Statü ve Etik. Kazanma	.042	.018	-.041	.006	.182 [*]	.065 [*]	.152	.048	.245 ^{**}	.067 [*]	-.055	.057
Belirsizlikten Kaçınma	.113		.058		.147		.146		-.085		.233 ^{**}	
Statü ve Etik. Kazanma x Belirsizlikten Kaçınma	.048		.024		.095		.041		.036		-.047	
Özerklik Geliştirme	.067	.060	.245 ^{**}	.066 [*]	.038	.134 ^{**}	.097	.114 ^{**}	.042	.014	.085	.060 ^a
Güç Aralığı	.214		.068		.365 ^{**}		.286 ^{**}		.085		.200 [*]	
Özerklik Geliştirme x Güç Aralığı	-.112		.023		-.024		-.173 [*]		-.073		.096	
Özerklik Geliştirme	.060	.018	.233 ^{**}	.055	.042	.028	.100	.026	.053	.008	.035	.062 [*]
Belirsizlikten Kaçınma	.109		.004		.137		.111		-.074		.232 ^{**}	
Özerklik Geliştirme x Belirsizlikten Kaçınma	.000		-.014		-.076		-.009		-.022		.065	

* $p < .05$, ** $p < .01$, ^a $n = 05$

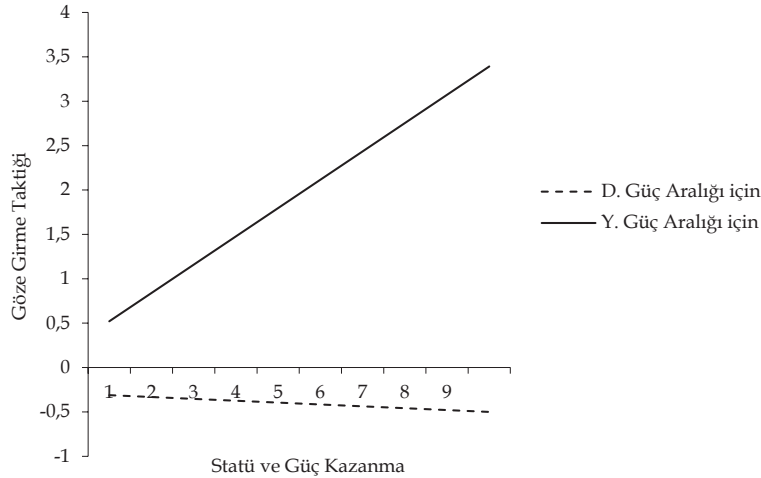
Not. Bu tablodaki tüm sonuçlar ortak bağlantılılık(multicollinearity) önlemek için değişkenlerin merkezileştirilmiş (değerlerin ortalamadan çıkartılmış) değerleri kullanılarak yapılan analizlerin sonuçlarıdır.

= 184, $p < .05$; $F_{3,122} = 5.710$, $p < .01$). Bu bulgu Hipotez 3'ün tam aksi yönünde bir bulgudur. Ayrıca özerklik geliştirme hedefi ile güç aralığının etkileşime girerek göze girme taktiğinin uygulanmasını azalttığı da araştırmamızın bulguları arasındadır ($\beta = -173$, $p < .05$; $F_{3,122} = 5.300$, $p < .01$). Bu bulgu kısmen hipotez 3'ü desteklemektedir. Yapılan analizler neticesinde çalışanın belirsizlikten kaçınmasının kariyer hedefleri ve kullanılan politik taktikler arasında etkileşime neden olmadığı bulunmuş ve Hipotez 4 reddedilmiştir. Hipotez 3 ve Hipotez 4'ü test etmek için yapılan biçimleyici (moderator) değişken analizlerinin sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

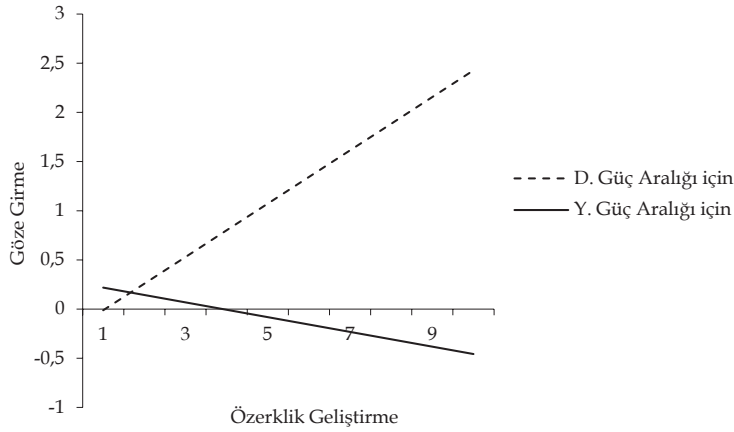
Ayrıca biçimleyici regresyon analizinde etkileşimi anlamlı çıkan yukarıdaki sonuçlar için simple slope analizleri de yapılarak etkileşim sonucunda ortaya çıkan regresyon doğrularının eğimlerinin biçimleyici değişkenin (algılanan güç aralığı) düşük ve yüksek değerleri için anlamlı bir fark gösterip göstermediği test edilmiştir. Bunun için statü ve etkinlik kazanma hedefi, özerklik geliştirme hedefi, güç aralığı ve göze girme taktiğinin ham değerleri standart z değerlerine çevrilmiş ve z değerleri ile yukarıdaki etkileşimi anlamlı çıkan biçimleyici (moderated) regresyon analizleri tekrar yapılmış ve analiz sırasında simple slope analizinde kullanılmak üzere kovaryans matrisi opsiyonu işaretlenmiştir.

Öncelikle statü ve etkinlik kazanma ve güç aralığının ve etkileşimlerinin göze girmenin üzerindeki etkisini gösteren regresyon denklemi için simple slope analizi yapılmıştır. İlk önce standart z değerleri kullanılarak yapılan regresyon analizleri sonucundan doğrunun denk-

lemi çıkarılmıştır. “Göze girme = $-0.044 + 0.149$ statü ve etkinlik kazanma + 0.246 güç aralığı + 0.170 (statü ve etkinlik kazanma x güç aralığı)” denklemi elde edilmiştir. Daha sonra bu denklemde biçimleyici değişken olan güç aralığının -1 ve +1 z değerleri yerine konularak ortalamamızın birer standart sapma altında ve üstünde olan değerler için doğruların eğimleri hesaplanmıştır. Güç aralığına -1 değeri verildiğinde doğrunun eğimi -0.021 olarak hesaplanmış, güç aralığına +1 değeri verildiğinde ortaya çıkan doğrunun eğimi 0.319 olarak bulunmuştur. Ardından ilgili regresyon analizindeki kovaryans matrisindeki değerler kullanılarak eğimlerin standart hataları hesaplanmıştır. Güç aralığının -1 değeri için eğimin standart hatası 0.1048 olarak, +1 değeri için de 0.122 olarak hesaplanmıştır. Ardından her iki doğrunun eğimi standart hatalara bölünerek eğimlerin t değerleri bulunmuştur. Güç aralığının -1 değeri için t değeri $.02$ olarak bulunmuş ($t_{2,125} = 0.2$, $p > .05$), güç aralığının +1 değeri için de 2.614 bulunmuştur ($t_{2,125} = 2.614$, $p < .05$). Bu sonuçlar güç aralığının düşük değerleri (z güç aralığı = -1) ve yüksek değerleri (z güç aralığı = +1) için çizilecek regresyon doğrularının eğimleri arasında anlamlı bir fark olduğunu ve güç aralığının statü ve etkinlik kazanma hedefi ile göze girme taktiğinin uygulanması arasındaki ilişkide biçimleyici değişken olduğunu gösterir niteliktedir. Güç aralığının söz konusu ilişkideki biçimleyici etkisi ve güç aralığının düşük ve yüksek olduğu durumlar için statü ve etkinlik kazanma hedefi ile göze girme taktiği arasındaki ilişkiyi gösteren doğrular Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Statü ve Etkinlik Kazanma Hedefi ile Algılanan Güç Aralığının Göze Girme Taktiği Üzerindeki Etkisi



Şekil 2. Özerklik Geliştirme Hedefi ile Algılanan Güç Aralığının Etkileşiminin Göze Girme Taktiği Üzerindeki Etkisi

Daha sonra aynı analizler özerklik geliştirme, güç aralığı ve özerklik geliştirme ile güç aralığının etkileşimlerinin göze girmenin üzerindeki etkisini gösteren regresyon denklemi için de yapılmıştır. Yine standart z değerleri kullanılarak yapılan regresyon analizleri sonucundan doğrunun denklemi çıkarılmıştır. “Göze girme = $0.005 + 0.098$ özerklik geliştirme + 0.288 güç aralığı - 0.173 (özerklik geliştirme x güç aralığı)” denklemi elde edilmiştir. Daha sonra bu denklemde biçimleyici değişken olan güç aralığının -1 ve +1 z değerleri yerine konularak ortalamanın birer standart sapma altında ve üstünde olan değerler için doğruların eğimleri hesaplanmıştır. Güç aralığına -1 değeri verildiğinde doğrunun eğimi 0.271 olarak hesaplanmış, güç aralığına +1 değeri verildiğinde ortaya çıkan doğrunun eğimi $-0,075$ olarak bulunmuştur. Ardından ilgili regresyon analizindeki kovaryans matriksindeki değerler kullanılarak eğimlerin standart hataları hesaplanmıştır. Güç aralığının -1 değeri için eğimin standart hatası 0.1095 olarak, +1 değeri için de 0.1264 olarak hesaplanmıştır. Ardından her iki doğrunun eğimi standart hatalara bölünerek eğimlerin t değerleri bulunmuştur. Güç aralığının -1 değeri için t değeri 2.475 olarak bulunmuş ($t_{2,126} = 2.475, p < .01$), güç aralığının +1 değeri için de -0.593 bulunmuştur ($t_{2,126} = -0.593, p > .05$). Bu sonuçlar güç aralığının düşük değerleri ve yüksek değerleri için çizilecek regresyon doğrularının eğimleri arasında anlamlı bir fark olduğunu ve güç aralığının artmasının özerklik geliştirme hedefi ile göze girme taktiğinin uygulanması arasındaki ilişkiyi zayıflattığını gösterir niteliktedir. Güç aralığının söz konusu ilişkideki biçimleyici etkisi ve güç aralığının düşük ve yüksek olduğu durumlar için özerklik geliştirme hedefi

ile göze girme taktiği arasındaki ilişkiyi gösteren doğrular Şekil 2’de gösterilmiştir.

Tek tek farklı politik taktikler üzerinde yaptığımız hiyerarşik regresyon analizleri ve biçimleyici (moderator) değişken analizleri, politik taktiklerin ikinci düzey faktör analizinde ortaya çıkan sert ve yumuşak taktik kategorileri için de uygulanmıştır. Aynı zamanda üç ayrı kariyer hedefi, algılanan güç aralığı ve çalışanın belirsizlik toleransının yumuşak ve sert taktikler üzerindeki etkilerine birer birer basit regresyon analizleri ile de bakılmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda kurum içinde algılanan güç aralığının sert taktiklerin uygulanmasını ($\beta = .204, p < .05; F_{1,125} = 5.405, p < .05$) ve statü ve etkinlik kazanma hedefinin de yumuşak taktiklerin uygulanmasını ($\beta = .205, p < .05; F_{1,125} = 5.509, p < .05$) yordadığı bulunmuştur.

Terfi ve Ücret Sistemi Açısından Çalışanların Kariyer Hedefleri ile Politik Taktiklerinde Gözlemlenen Farklılıklar

Araştırma sorularımız için terfi ve ücret sistemlerinin kıdem veya performansa bağlı olması ile ilgili soruya verilen cevaplar dikkate alınarak çalışanların kariyer hedefleri, 6 politik taktik ve sert ve yumuşak taktik kategorileri ölçümlerinden elde ettikleri puanlar bağımsız örneklemeler için t -testi (independent samples t -test) tekniği ile karşılaştırılmıştır. yapılan t -testi analizlerinin sonuçlarına göre, terfi sisteminin performansa bağlı olduğu kurumlarda çalışan kişilerin kariyer hedeflerinden statü ve etkinlik kazanma hedefi boyutunda, terfi sisteminin kıdeme bağlı olduğunu belirten çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek puanlar aldıkları bulunmuştur ($t_{127} = 2.12, p < .05$). Terfi sisteminin diğer değişkenler ara-

sındaki karşılaştırmalarda bir farka neden olmadığı ve ücret sistemindeki farklılığın değişkenler üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı da *t*-testi analizlerinin bulguları arasındadır.

Tablo 9. Terfi Sistemine Göre Statü ve Etkinlik Kazanma Hedefinin Karşılaştırılması

Terfi sistemi	N	Ort.	S	sd	t	p
Kıdem	64	4.34	0.50	127	2.12	.036
Performans	65	4.12	0.67			

Tartışma

Bu araştırmanın bulgularını incelediğimiz zaman genel olarak çalışanların kariyer hedeflerinin tüm politik taktiklerin uygulanmasını arttırdığını söylememiz yani Hipotez 1'in doğrulandığını söylememiz uygun olmayacaktır. Yapılan analizler neticesinde bazı kariyer hedefleri ile politik taktikler arasında anlamlı ilişkilerin olabileceği gözlenmiş, kariyer hedefleri ve politik taktik ilişkisinin yumuşak ve sert gibi ana kategoriler yerine birer birer politik taktikler bazında incelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bulgularımıza göre çalışanların belirli kariyer hedeflerine sahip olmaları belirli politik taktiklerin uygulanmasını düşük düzeyde de olsa arttırabilmektedir. Örneğin statü ve etkinlik kazanma hedefinden daha yüksek puan alan çalışanların az da olsa mantık ve açıklıkla ikna taktiği ile göze girme taktiğini daha fazla kullandıkları korelasyon analizleri sonucunda gözlemlenmiştir (Tablo 6). Yapılan hiyerarşik regresyon analizi de statü ve etkinlik kazanma hedefinin göze girme taktiğinin uygulanmasının artması üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 7). Ayrıca yapılan basit regresyon analizlerinde statü ve etkinlik kazanma hedefi ile mantık ve açıklıkla ikna taktiği ile üst makama başvurma arasında anlamlı bir ilişki olduğu da gözlemlenmektedir.

Statü ve etkinlik kazanmayla ilgili iki ayrı tabloda ki bulguları şu şekilde yorumlamak mümkündür: Çalıştıkları kurumda terfi etmek, ücret artışı almak ve etkinlik kazanmak isteyen çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla yöneticilerinin gözüne girmeye yönelik davranışlarda bulunma eğiliminde olabilirler. Yöneticiye hoş görünme, övgüde bulunma, dostça yaklaşma ve taleplerini üstlerinin keyifli anlarına denk getirmeye çalışma gibi davranışlar kurum içinde statü ve etkinlik kazanmayı hedefleyen çalışanlar tarafından daha sık gerçekleştiriliyor olabilir. Aynı zamanda kurum içerisinde Statü ve Etkinlik kazan-

mak isteyen çalışanlar üstlerine hoş görünürken ayrıca rasyonel sebepler öne sürerek ve taleplerini dile getirerek yöneticilerini etkilemeye çalışıyor olabilirler. Bu bulgular Hipotez 2'yi kısmen destekler nitelikte olup Zanzi ve arkadaşlarının (1991) bulguları ile de uygunluk göstermektedir. Zanzi ve arkadaşları da yaptıkları çalışmada ücret artışı, terfi almak ve kurum içinde etkili olmak gibi kariyer hedeflerinin politik taktiklerle daha fazla ilişki içerisinde olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırma kapsamında da kariyer hedefi olarak Statü ve Etkinlik kazanma boyutu altında çalışanların kurum içinde terfi olarak yükselme, ücret artışı alma ve diğer çalışanlar üzerinde güç ve etkinlik kazanma arzuları ölçülmüştü.

Çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirme arzularının ölçüldüğü Beceri Gelişimi kariyer hedefi ile yöneticilere uygulanan açıklık ve mantıkla ikna taktiği arasında düşük olmakla birlikte pozitif bir ilişki bulunmuştur (Tablo 6). Çalışanların genel olarak iş ile ilgili konularda kendilerini geliştirmeleri yöneticileri ve çalıştıkları kurumlar tarafından da beklenmektedir. Bu nedenle kendilerini geliştirme arzusunundaki çalışanlar yöneticilerini rasyonel yollardan ikna ederek ve taleplerini açıkça dile getirerek şirket içindeki bu arzularını gerçekleştirmeye çalışmaktan çekinmiyor olabilirler.

Korelasyon analizlerinde sıkı kural ve denetleme-lerden bağımsız olarak çalışma arzusunun ölçüldüğü özerklik geliştirme hedefi ile kendini yetkin ve bilgili göstermeye çalışma taktiği olan Kendini Fark Ettirme taktiği arasında da düşük olmakla birlikte pozitif bir ilişki bulunmuştur (Tablo 6). Ayrıca hiyerarşik regresyon analizlerinde bu bulgu desteklenmiştir (Tablo 7). Yöneticisinin kendisini sıkı denetlenmesini istemeyen ve bağımsız çalışmayı arzu eden çalışanlar yöneticisine olduğundan daha yetkin ve bilgili gözükmeye çalışarak bu arzularını gerçekleştirmeye çalışıyor olabilirler. Kendisini yetkin ve bilgili olarak sunan çalışanlar işi bildiklerine dair bir izlenim bırakarak güven yaratmayı ve bu güven vasıtasıyla sıkı denetimlerden muaf tutulma ihtimalini arttırmayı amaçlıyor olabilirler.

Değişkenler arası korelasyonları gösteren Tablo 6 incelendiği zaman politik taktikler arasında düşük ve orta düzeyde olmak üzere pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin üst makama başvurma taktiği ile mübadele, kendini fark ettirme, mantık ve açıklıkla ikna ve göze girme taktiği arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgu politik davranmaya eğilimli olan çalışanların hedeflerine ulaşmak için göze girme gibi belirli taktikleri seçmenin yanında aynı zamanda diğer taktikleri de yeri geldiğinde kullanıyor olmalarından kaynaklanabilir. Bu da herhangi bir politik taktiği kullanan kişilerin aynı zamanda diğer taktikleri kullanmaya da eğilimli olduklarının ve bazı kişilerin daha önceki çeşitli çalışmaların da gösterdiği gibi politik davranmaya daha eğilimli kişiler olduklarının bir

göstergesi olabilir (Grams ve Rogers, 1990; Ralston ve ark., 2005; Steensma, 2007). Ayrıca aynı korelasyon tablosu incelendiğinde beceri gelişimi kariyer hedefi ile statü ve etkinlik kazanma ve özerklik geliştirme hedefleri arasında da düşük ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler çıktığı gözlemlenmiştir. Özellikle beceri Gelişimi ve statü ve etkinlik kazanma hedefi arasındaki orta düzeydeki ilişki dikkat çekici düzeydedir. Çalıştıkları kurumda terfi ederek statü ve etkinlik kazanmayı amaçlayan çalışanlar buldukları pozisyonlarda kalıcı olabilmek ve başarılarını devam ettirebilmek için kendilerini hem teknik bilgi hem de kişisel yetkinlik ve beceriler konusunda geliştirmek zorundadırlar. Bu nedenle bu iki hedef arasındaki anlamlı ilişki şaşırtıcı bir bulgu değildir. Beceri gelişimi hedefi ile özerklik geliştirme hedefi arasındaki ilişkiyi de şu şekilde yorumlayabiliriz. Bir çalışanın kendi başına denetime maruz kalmadan çalışabilmesi (özerklik geliştirme) kendi alanında yetkin ve uzmanlaşmış olmasına bağlıdır. Dolayısıyla özerk çalışma arzusundaki bir kişi kendisini mesleki anlamda geliştirmek zorundadır.

Tablo 8'deki bulgular incelendiğinde güç aralığı değişkeninin mantık ve açıklıklı ikna ve göze girme taktiği üzerindeki etkisini gösteren beta değerleri pozitif yönde ve anlamlı çıkmıştır ve bu değerler kariyer hedeflerinin etkisinden daha güçlü görülmektedir. Çalışanların kurum içinde algıladığı güç aralığının artması özellikle bu taktiklerin uygulamasını arttırmaktadır. Yüksek güç aralığı algısı çalışanların amirlerine karşı daha rahat ve doğal davranmasını engelliyor ve çalışanları daha politik davranmaya itiyor olabilir. Aynı zamanda güç aralığı yüksek olan kurumlarda farklı statülere sahip çalışanlar arasında ücret, yan haklar, yetkiler ve pek çok diğer statü sembolü konusunda farklar bulunmaktadır ve bu farklar doğal olarak karşılanmaktadır. Çalışanın kurumuyla ilgili yüksek güç aralığı algısı çalışanları daha yüksek statülere ulaşıp, statünün getireceği haklar ve prestij gibi kazanımlardan faydalanma konusunda güdüleyici bir etken de olabilir. Bu iki olasılıktan hangisinin güç aralığı algısı ve politik taktik kullanımı arasındaki ilişkiyi açıkladığına yönelik yeni araştırmalar yapılmalıdır. Tablo 8'deki sonuçlarda dikkat çeken bir nokta da çalışanın güç aralığı algısının statü ve etkinlik kazanma hedefi ile etkileşime geçerek göze girme taktiğinin uygulanmasını arttırmasıdır. Bu bulgu Hipotez 3'teki beklentimizin tam tersi olmasına rağmen Fu ve Yukl (2000), Yukl ve arkadaşları (2003) ve Fu ve arkadaşlarının (2004) farklı kültürlerdeki çalışanların tercih ettikleri etkileme taktiklerini karşılaştırdıkları çalışmalardaki bulgularla uyumludur. Bu çalışmalarda elde edilen bulgular güç aralığının yüksek olduğu Çin ve Tayvan gibi ülkelerde (Hofstede, 1980; Hofstede, 2001), üst makamı etkilemeye yönelik taktiklerin güç aralığı düşük olan kültürlerde göre daha çok uygulandığı yönündedir.

Statü ve etkinlik kazanmayı hedefleyen çalışanlar,

çalıştıkları örgütlerdeki algıladıkları güç aralığı yükseldikçe yöneticilerini istedikleri yönde daha hızlı etkileyebilmek için onların gözüne girmeyi tercih ediyor olabilirler. Yine Tablo 8'de dikkat çeken bir diğer nokta özerklik geliştirme hedefinin algılanan güç aralığı ile etkileşime girerek göze girme taktiğinin uygulanmasını azaltmasıdır. Otoriteden bağımsız çalışmak isteyen çalışanlar otoriteden mümkün olduğunca uzak kalmayı tercih ettikleri için göze girme konusunda çaba harcamak istemiyor olabilirler. Algılanan güç aralığı ile ilgili bu bulgular güç aralığı ve politik taktikler arasında Hipotez 3 gibi genel bir hipotezin kurulamayacağını ve güç aralığının farklı kariyer hedefleri ve taktikler arasında farklı etkileşimlere neden olabileceğini göstermektedir. Ayrıca bu bulgular kültürel yönelimlerin son zamanlarda politik davranış literatüründe araştırmaya dâhil edilmesinin doğru bir karar olduğunu da desteklemektedir. Tablo 8'deki bir diğer bulgu da çalışanların belirsizlikten kaçınma ölçeğinden aldığı puanlar arttıkça destek oluşturma taktiğindeki puanların da kısmen artmasıdır. Zaten belirsizlikten kaçınma eğilimi olan kişiler riskten kaçınma eğilimleri yüksek olduğu için üstlerini etkilemeyi ancak diğer ekip arkadaşlarının desteği olduğu zaman göze alıyor olabilirler.

Çalışmadaki bir diğer bulgu da ölçüğe uyguladığımız faktör analizi sonucu çıkan altı politik taktiğe ikinci dereceden faktör analizi uyguladığımızda politik taktiklerin faktör yapısının daha önce yapılan çalışmalarla tutarlı (örn., Çalışkan, 2006; Farmer, Maslyn, Fedor ve Goodman, 1997; Knippenberg ve Steensma, 2003; McFarland ve ark., 2002; Ralston ve ark., 2005; Yamaguchi, 2009) olarak sert ve yumuşak taktikler olmak üzere iki ana grup altında toplanabilmesidir (Tablo 4). Farklı kültürlerde, farklı görev seviyelerinde ve farklı ölçekler kullanılarak yapılan bu çalışmalarda politik taktiklerin benzer şekilde ana boyutlar altında sınıflanması önemli bir bulgudur.

İkinci düzey faktör analizinde ana politik taktik sınıflamaları olarak bulduğumuz sert ve yumuşak taktikler için yapılan regresyon analizleri sonucunda statü ve etkinlik kazanma hedefi ile algılanan güç aralığının yumuşak politik taktikler üzerinde bağımsız değişkenler olarak etkili oldukları bulunmuştur. Statü ve etkinlik kazanma hedefi ile sert taktikler arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur. Bu bulgumuz dışsal başarı faktörlerini ön plana çıkaran kariyer hedeflerine sahip olma (statü ve etkinlik kazanma) ile politik taktikler kullanmak arasında doğrusal bir ilişki olacağını belirten Hipotez 1'i kısmen desteklemektedir ve Zanzi ve arkadaşlarının (1991) bulgularıyla da uyumludur. Statü ve etkinlik kazanma hedefi ile yumuşak taktikler arasında anlamlı ilişki çıkması Türkiye'de de çalışanların daha çok bu taktikleri tercih etmesinden kaynaklanabilir. Nitekim daha önce yapılan çeşitli araştırmalar da farklı kültürlerde yumuşak taktik-

lerin sert taktiklere göre hedefe ulaşmak için daha etkili olarak kabul edildiğini, uygulandığını ve etkili olduğunu göstermektedir (örn., Knippenberg ve Steensma, 2003; Ralston ve ark., 2005; Yamaguchi, 2009). Ancak bunu kesin olarak söyleyebilmek için Türk çalışanlar üzerinde tercih edilen politik taktikler hakkında da çalışma yap-mak yararlı olacaktır.

Yapılan analizlerde kariyer hedeflerinin bazı poli-tik taktikler üzerinde bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir (örn., mübadele ve destek oluşturma) (bkz. Tablo 8). Ör-neklemimizdeki çalışanların çoğunun uzman seviyesin-de çalışanlar olması bu bulgunun nedeni olabilir. Çünkü politik taktikleri uygulamak daha çok güç sahibi olma ile ilişkili bir davranıştır ve yöneticiler uzmanlara göre daha fazla etkileme gücüne sahip olma eğiliminde ve daha politik davranma eğilimindedirler (Bruins, 1999). Politik taktiklerin uygulanma yoğunluğu çalışanın kurum içinde görev yaptığı seviyeye göre değişebilir. Bu nedenle aynı modelin yöneticilere uygulanarak test edilmesi Türkiye örnekleminde farklı sonuçlar çıkmasına neden olabilir. Ayrıca politik beceri (political skill) olarak ifade edilen kavram son zamanlarda yurt dışında politik taktikler üze-rine yapılan çalışmalarda karşımıza çıkar olmuştur ve bu değişkenin uygulanan taktiklerin etkili olmasında önem-li bir bireysel öncül olduğu gözlemlenmektedir (Harris ve ark., 2007; Kapauthis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwarter ve Ferris, 2011; Treadway ve ark., 2007). Ayrıca başka bir çalışmada da taktiği uygulayan kişinin içinde bulunduğu kültürle birlikte kişisel değerlerinin de politik davranışı etkileyebileceği bulunmuştur (Bye, Sandal, Vijver, Sam, Çakar ve Franke, 2011) Bundan sonra yapılacak araştırmalarda kariyer hedefleri ve poli-tik taktik ilişkisi incelenirken çalışanların politik bece-rilerinin ve değerlerinin dikkate alınması ilişkiyi güçlen-diren ve farklılaştıran sonuçlar çıkarabilir. Zaten anlamlı olan regresyon analizlerindeki R^2 değerlerinin düşük ol-ması incelediğimiz değişkenler dışında farklı pek çok etkenin de politik taktiklerin uygulanması üzerinde etkili olduğunu ve politik taktikleri anlamamız için araştırma modellerine etkili olabilecek başka değişkenlerin de da-hil edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Araştırma sorularına yönelik yaptığımız *t*-testi analizlerinde çalıştıkları kurumda terfi sisteminin perfor-mansa bağlı olduğunu belirten çalışanların, çalıştıkları kurumlarda terfi sisteminin kıdeme bağlı olduğunu belir-ten çalışanlara göre kariyer hedefleri ölçeğinin statü ve etkinlik kazanma boyutunda anlamlı olarak daha yüksek puanlar aldıkları bulunmuştur (Tablo 9). Kariyer hede-fi olarak statü ve etkinlik kazanma arzusu içerisindeki çalışanlar terfi sistemleri performansa bağlı olan kurum-larda çalışmayı tercih ediyor olabilirler ya da kurumda terfilerin performansa bağlı olması çalışanları statü ve etkinlik kazanma konusunda güdüleyerek çalışanların bu arzusunun artmasına neden olabilir. Ücret ve terfi sis-

temine bağlı olarak uygulanan politik taktikler açısından çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu arada araştırmamızın bazı sınırlılıkları olduğu da açıktır. Tüm değişkenlerin verilerinin anket yöntemi ile aynı deneklerden toplanması ortak yöntem yanlılığı-na (common method bias) neden olmuş olabilir. Ayrıca daha önce de belirttiğimiz gibi katılımcılarımızın çoğu-nun uzman seviyesinde olması da araştırmamızın bir sı-nırlılığıdır. Örneklem sayımızın 130 ile ve belirli sektör-lerle sınırlı kalması ve katılımcılara rastlantısal dağılım yöntemi yerine ulaşılabirlik dikkate alınarak ulaşılmış olması yine bu araştırmanın eksik taraflarındandır. Ay-rıca yapılan çalışmanın kesitsel olması bulunan ilişkiler ile ilgili sadece olasılıkları tartışmamıza imkan vermek-te ve neden-sonuç ilişkilerini gösterememektedir. İleri-de boylamsal çalışmalar yapılması durumunda çalışanın kurumuyla ilgili kariyer hedefleri, güç aralığı algısı ve politik taktik ilişkisi ile ilgili belki nedensel sonuçlar çı-kartılabilir.

Ayrıca çalışanın kurumuyla ilgili güç aralığı algısı-nı ve belirsizlikten kaçınmayı ölçen sorular araştırmacı tarafından geliştirilerek ilk kez bu çalışmada kullanılmış olup bu da araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabi-ler. Bu ölçeklerin yapı geçerliği analizi açımlayıcı faktör analizi yöntemiyle yapılmış ve güvenilirlik analizi olarak da Cronbach α iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Belirsiz-likten kaçınmayı ölçen 3 sorunun Cronbach α değeri .69 olarak bulunmuş ve .70 sınırında olduğu için bu durum tolere edilmiştir.

Araştırmamızın sınırlılıklarına rağmen politik tak-tiklerin olası uygulanma sebepleri açısından bazı önemli bulgular elde edilmiş ve ileride yapılabilecek araştırmalar için yeni araştırma soruları ortaya çıkarılmıştır. Ay-rıca ülkemizde bu konuda daha fazla araştırma yapılması çalışanlar tarafından politik taktiklerin uygulanması ko-nusunda bizi daha fazla aydınlatırken, hem politik davra-nış literatürü için hem de Türkiye'deki endüstri ve örgüt psikolojisi çalışmaları açısından önemli bir katkı olacaktır. Ayrıca pratik uygulama anlamında yöneticilerin astla-rının kendilerini etkilemeye yönelik politik davranışları hakkında bilinçlendirilmesi, performans değerlendirme ve kurumsal kaynak dağılımında daha objektif kararlar verilmesini sağlayabilir.

Kaynaklar

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and Interpreting interactions. Newbury Park: CA: Sage
- Appelbaum, S. H. ve Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36, 85-95.
- Aryee, S., Chen, Z. X. ve Budhwar, P. S. (2004). Exchange fair-ness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and proced-ural justice. *Organizational Behavior and Human Deci-sion Process*, 94, 1-14.

- Aycan, Z. (1998). Endüstri/örgüt psikolojisinde toplumsal kültürün yeri. S. Tevrüz, (Ed.), *Endüstri ve örgüt psikolojisi-II* içinde (21-34). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Barbuto Jr., J. E., Fritz, S. M. ve Marx, D. (2002). A field examination of two measures of work motivation as predictors of leaders' influence tactics. *The Journal of Social Psychology, 142*, 601-616.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Bartol, K. M., ve Martin, D. C. (1990). When politics pays: factors influencing managerial compensation decisions. *Personnel Psychology, 43*, 599-615.
- Basım, N., Tatar, İ. ve Şahin, N. H. (2006). Çalışma yaşamında izlenim yönetimi: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları, 9*, 1-17.
- Benjamin, A. J., Riggio, R. E. ve Mayes, B. T. (1996). Reliability and factor structure of Budner's Tolerance for Ambiguity Scale. *Journal of Social Behavior and Personality, 11*, 625-632.
- Börü, D. ve İslamoğlu, G. (2007). Politik davranışı etkileyen bireysel ve kuramsal faktörler. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*, 101-127.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: A theoretical introduction. *Journal of Social Issues, 55*, 7-14.
- Bye, H. H., Sandal, G. M., Vijver, F. J. R., Çakar, N. D. ve Franke, G. H. (2011). Personal values and intended self presentation during job interviews: A cross-cultural comparison. *Applied Psychology: An International Review, 60*, 160-182.
- Ceylan, S. (2004). *Kamu ve özel sektörde yöneticiye yönelik etkileme taktiklerinin yönetici cinsiyeti, çalışan cinsiyeti ve etkileme taktiklerinin kullanılma amaçları ile ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çalışkan, K. (2006). *Politik davranış öncelleri ve sonuçları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Örgütlerde "izlenim yönetimi davranışı" üzerine kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*, 53-83.
- Drory, A. ve Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review, 20*, 194-202.
- Dulebohn, J. H., Shore, L. M., Kunze, M. ve Dookeran, D. (2005). The differential impact of OCBS and influence tactics on leader reward behavior and performance ratings over time. *Organizational Analysis, 13*, 73-90.
- Eagly, A. H. ve Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*, 735-754.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B. ve Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 17-42.
- Ferris, G. R. ve King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics, 20*, 59-71.
- Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., Frink, D. D., George-Falvy, J., Mitchell, T. R. ve Matthews, L. M. (2009). Job and organizational characteristics, accountability, and employee influence. *Journal of Managerial Issues, 21*, 518-533.
- Fu, P. P. ve Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly, 11*, 251-266.
- Fu, P. P., Peng, T. K., Kennedy, J. C. ve Yukl, G. (2003). Examining the preferences of influence tactics in Chinese societies: A comparison of Chinese managers in Hong Kong, Taiwan and mainland China. *Organizational Dynamics, 33*, 32-46.
- Grams, W. C. ve Rogers, R. W. (1990). Power and personality: Effects of machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics. *The Journal of General Psychology, 117*, 71-82.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. ve Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 92*, 278-285.
- Heilbrun, A. B. (1983). Cognitive factors in social effectiveness. *The Journal of Social Psychology, 120*, 235-243.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 89-106.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A. ve Kacmar, K. M. (2000). Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between consciousness and job performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 472-478.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics, Summer*, 42-63.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences second edition: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Holtgraves, T. ve Yang, J. (1992). Interpersonal underpinnings of request strategies: general differences due to culture and gender. *Journal of Personality and Social Psychology, 62*, 246-256.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*, 135-153.
- Jones, E. E. ve Pittman, T. S. (1982) Toward a general theory of strategic self presentation. J. Suls, (Ed.), *Psychological perspectives on the self* içinde (231-262). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Judge, T. A. ve Bretz Jr., R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management, 20*, 43-65.
- Kacmar, K. M., Bahrach, D. G., Harris, K. J. ve Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology, 96*, 633-642.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. ve Bratton, V. K. (2004). Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 309-331.
- Kacmar, K. M., Wayne, S. J. ve Wright, P. M. (2009). Subordinate reactions to the use of impression management tactics and feedback by the supervisor. *Journal of Managerial Issues, 21*, 498-517.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. (2011) Politics perceptions as moderator of the political skill- job performance relationship: A two-study, cross-national, constructive replication. *Journal of Vocational Behavior, 78*, 123-135.
- Karatepe, O. M., Babakus, E. ve Yavaş, U. (baskıda). Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees. *International Journal*

- of *Hospitality Management* (2012), doi: 10.1016/j.ijhm.2011.04.003
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Fahr, J., Chen, Z. X. ve Lowe, K. B. (2009) Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744-764.
- Kirton, M. J. (1981). A reanalysis of two scales of tolerance of ambiguity. *Journal of Personality Assessment*, 45, 407-414.
- Knippenberg, B. V. ve Steensma, H. (2003). Future interaction expectation and the use of soft and hard influence tactics. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 55-67.
- Liden, R. C. ve Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation Behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13, 572-587.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *The Academy of Management Executive*, 11, 127-132.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M. ve Kriska, S. D. (2002). Field study investigation of applicant use of influence tactics in a selection interview. *The Journal of Psychology*, 136, 383-398.
- Nicotera, A. M., Smilowitz, M. ve Pearson, J. C. (1990). Ambiguity tolerance, conflict management style, and argumentativeness as predictors of innovativeness. *Communications Research Reports*, 7, 125-131.
- O'Neil, J. (2004). Effects of gender and power on PR managers' upward influence. *Journal of Managerial Issues*, 16, 127-144.
- Orpen, C. (1996). The effects of ingratiation and self promotion tactics on employee career success. *Social Behavior and Personality*, 24, 213-214.
- Pandey, J. (1981). Ingratiation tactics in India. *The Journal of Social Psychology*, 113, 147-148.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21, 891-912.
- Shankar, A., Ansari, M. A. ve Saxena, S. (1994). Organizational context and ingratiation behavior in organizations. *The Journal of Social Psychology*, 134, 641-647.
- Ralston, D. A., Hallinger, P., Egri, C. P. ve Naohinsuhnk, S. (2005). The effects of culture and life stage on work place strategies of upward influence: A comparison of Thailand and the United States. *Journal of World Business*, 40, 321-337.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., ve Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rigby, K. ve Rump, E. E. (1982). Attitudes toward authority and authoritarian personality characteristics. *The Journal of Social Psychology*, 116, 61-72.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rosen, C. C., Levy, P. E. ve Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 211-220.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. ve Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Steensma, H. (2007). Why managers prefer some influence tactics to other tactics: A net utility explanation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 355-362.
- Thacker, R. A. ve Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739-756.
- Tjosvold, D. ve Sun, H. F. (2001). Effects of influence tactics and social contexts in conflict: an experiment on relationships in China. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 239-258.
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B. ve Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skills. *The Journal of Social Psychology*, 149, 179-204.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. ve Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 848-855.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrewé, P., Witt, L. A ve Goodman, J. M. (2005). The role of age in the perceptions of politics - Job performance relationship: A three study constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, 872-881.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., ve Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50, 979-1006
- Yamaguchi, I. (2009). Influences of organizational communication tactics on trust with procedural justice effects: A cross-cultural study between Japanese and American workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 21-31.
- Yaylacı, G. (2006). Organizasyonlarda kişilerarası etki taktikleri ve kullanımına ilişkin literatür çalışması. *Bilgi*, 36, 93-112.
- Yolaç, S. (2009). Politik davranış ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri*, 31, 157-166.
- Yukl, G. ve Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Yukl, G. ve Tracey, J.B. (1992). Consequence of influence tactics used with subordinates, peers and boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.
- Yukl, G., Fu, P. P. ve McDonald, R. (2003). Cross-cultural differences in perceived effectiveness of influence tactics for initiating or resisting change. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 68-82.
- Yukl, G., Seifert, C. F. ve Chavez, C. (2008) Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19, 609-921.
- Zanzi, A., Arthur, M. B. ve Shamir, B. (1991). The relationship between career concerns and political tactics in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 219-233.

Summary

A Study on Probable Individual Antecedents of Workplace Political Tactics

Selma Arıkan

Okan University

Since the organizations have limited resources and most of the organizational members are rivals for these resources, political behaviors and the use of political tactics in organizations are inevitable (Robins, 2001). As a result, political tactics have been found as an interesting research area for the last three decades (e.g., Ferris et al., 2009; Kacmar et al., 2009; Luthans, 1988; Yamaguchi, 2009; Yukl et al., 2008; Zanzi, Arthur, & Shamir, 1991). In the studies conducted, political behavior is defined as the strategic use of behaviors or influence tactics in order to increase the self interests of the employees in their organizations in the short and long run.

Many researchers associate the use of political tactics with the self interest of political employees (Kacmar et al., 2009; Ralston et al., 2005; Randall et al., 1999; Rosen et al., 2006; Treadway et al., 2005; Zanzi et al., 1991), and some others denote that sometimes those political tactics can be beneficial and functional for the groups and organizations as well (Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Kacmar et al., 2009; O'Neil, 2004; Parker et al., 1995; Ralston et al., 2005; Yukl et al., 2008). However the effects of the political tactics on the organization and employees might depend on the aim of the employees that use political tactics as tools (Drory & Vigoda-Gadot, 2010). In the literature, studies concerning political behavior and tactics can also be found under the topic of influence tactics (Dulebohn et al., 2005; Higgins et al., 2003; Judge & Bretz Jr., 1994; Thacker & Wayne, 1995; Yukl & Falbe, 1990)

The antecedents and consequences of political tactics were summarized by Ferris, Russ, and Fundt (cited in Parker et al., 1995) in a chapter of a book concerning political behavior. The antecedents of political tactics are summed up in three factors as individual, organizational and interaction of work and environment. Employees' career concerns, motives, needs, gender, and their investment to their organization can be listed as the individual antecedents (Barbuto Jr. et al., 2002; Grams & Rogers, 1990; Knippenberg & Steensma, 2003; Robbins, 2001;

Steensma, 2007). Zanzi et al.'s (1991) work on the relationship between career concerns of employees and political tactics and Luthans's (1988) study named as "Successful vs. Effective Real Managers" are important studies showing the importance of career objects as individual antecedents for the use of political tactics. As for the consequences of political behaviors and tactics, there are studies showing reduction of job satisfaction, trust, perception of justice and work performance of employees (Hochwarter et al., 2000; Parker et al., 1995; Rosen et al., 2006; Treadway et al., 2005; Yamaguchi, 2009).

Kipnis, Schmidt and Wilkinson's (1980) work on the classification of political tactics is an important contribution to the area. Their work suggests a categorization of influence behavior into 8 political tactics. These tactics are ingratiation, upward appeal, coalition, exchange of favors, rational persuasion, assertiveness, sanctions, and blocking. In addition to their work Jones and Pitman (1982) separated self presentation tactic from ingratiation. In the light of these studies the political tactics that are considered in this study are as follows: Coalition, self presentation, ingratiation, upward appeals, exchange of favors, rational persuasion and assertiveness.

Studies about the relationship between political tactics of employees and human resources decisions on the benefits of employees like good performance evaluation results, promotion and increase in salaries can be found in the literature (Higgins et al., 2003). In the light of these studies it is inevitable to adduce that employees who want to be successful in their careers might behave politically. Zanzi et al.'s study is a good example of that relation. In this study it was found that the employees' career concerns can be analyzed under four factors: personal success, organizational involvement, skill development and autonomy development. They also categorized the political tactics into two factors as hierarchical tactics and networking tactics. At the end of the statistical analyses it turned out to be the fact that, those employees who emphasized personal success and organizational

involvement as career concerns use networking tactics more frequently. In the last decade due to the globalization trends employees from different nationalities work together more frequently. Hence the number of studies studying the effects of national culture on political tactics is increasing (Fu & Yukl, 2000; Fu et al., 2004; Ralston et al., 2005; Tjosvold & Sun, 2001; Yamaguchi, 2009; Yukl et al., 2003). Those studies are mostly related with the national values of Hofstede's IBM study on national values: individualism, power distance, uncertainty avoidance and masculinity, and reported differences in the preferences and effectiveness of political tactics across nations. Furthermore Steensma and his colleagues (cited in Steensma, 2007) conducted a study expressing the importance of organizational culture on political tactics.

The aim of this research was to investigate the effects of career objects of employees on the political tactics they put into practice. It was assumed that the stronger the career objects of the employees, the more frequently they use political tactics to influence their managers. It was also hypothesized that external career objects (promotion, salary raise and gaining organizational power) effects on political tactics would be stronger. In this relation the effects of the employees' power distance perceptions of the organizations they work for, and employees' uncertainty were also investigated as moderators. It was expected that the increase in the power distance perceptions would decrement the effect of career objects on the use of political tactics since the employees could not easily access to their managers. Furthermore it was expected that the employees uncertainty avoidance would derogate the effect of career objects on political tactics, since the employees that have lower uncertainty avoidance are prone to take risks and more comfortable in social relations.

Method

Sample

The participants of the study were 130 employees (54 male and 76 female) working predominantly in Finance, Information Technology, Consulting and Education sectors. The ages of the participants are between 21 and 56 and the mean age of the participants was 30.

Materials

Demographic Information Form. In this part the questions related with the demographic information of participants and information about the compensation and promotion system of the organizations were asked.

Career Objects Questionnaire. Career Objects Questionnaire is a 19 item questionnaire that is adapted from Zanzi et al.'s (1991) 20-item Career Concerns

Questionnaire.

Political Tactics Questionnaire. The subscales of Kipnis, Schmidt, and Wilkonson's (1980) questionnaire measuring coalition, self presentation, ingratiation, upward appeals and exchange of favors that were translated and adapted to Turkish by Çalışkan (2006) were used to measure political tactics. In addition items that measure rational persuasion and assertiveness were developed through literature review by the researcher. The total political tactics questionnaire is made up of 27 items.

Power Distance Questionnaire. In order to measure the employees' perception about the power distance in the companies that they work, a 7-item power distance questionnaire was developed through literature review. Exploratory Factor Analysis was conducted to show its construct validity. The scale's Cronbach's α coefficient showed that it had a high internal reliability.

Uncertainty Avoidance Scale. For scaling uncertainty avoidance of the employees a 3-item uncertainty avoidance questionnaire was developed. Exploratory factor analysis was conducted to check its construct validity. The Cronbach's α reliability analysis of the scale showed that its internal reliability was satisfactory.

Procedure

The questionnaires were dispatched to employees through visiting the companies or sent through the contact persons that work in the companies. The filled out questionnaires were collected two weeks later.

Results

First of all exploratory factor analyses were conducted to the questionnaires and afterwards Cronbach's α reliabilities were measured indicating that the measurement tools were reliable. In those analyses the career objects of the employees bunched under three factors: Skill development object, status and effectiveness gaining object, autonomy development object. For the Political Tactics Questionnaire in the first order factor analysis 6 factors emerged as exchange of favors, self presentation, persuasion through rationalization and assertiveness, ingratiation, upward appeals, and coalition tactics. In the second order factor analysis two factors emerged as hard political tactics and soft political tactics.

To test the hypotheses, bivariate correlation analyses (Pearson r) hierarchical regression analyses and moderation analyses by taking Baron and Kenny's (1986) and Aiken and West's (1991) suggestions into account, were conducted. Significant correlations were found between some career objects and political tactics such as: Status and effectiveness gaining and persuasion through rationalization and assertiveness ($r = .18, p < .05$), status and effectiveness gaining and ingratiation ($r = .28, p < .01$),

skill development and persuasion through rationalization and assertiveness ($r = .20, p < .05$), and autonomy development and self presentation ($r = .23, p < .01$). In the hierarchical regression analyses it was found that status and effectiveness gaining object had a positive effect on ingratiation ($\beta = .309, p < .01; F_{5,121} = 3.170, p < .05$).

Also effects of 3 career concerns, perceived power distance and uncertainty avoidance on the political tactics were analyzed through simple regression analyses. Status and effectiveness gaining as a career object was found to be affecting persuasion through rationalization ($\beta = .182, p < .05; F_{1,126} = 4.319, p < .05$), and upward appeals ($\beta = .242, p < .01; F_{1,127} = 7.895, p < .01$). It was also found that Skill Development object significantly predicts rationalization through persuasion ($\beta = .195, p < .05; F_{1,127} = 5.044, p < .05$) and self presentation was significantly predicted through autonomy development ($\beta = .234, p < .01 = F_{1,128} = 7.428, p < .05$).

In the analyses conducted for testing the interaction between the career objects and moderators, a significant interaction was found between status and effectiveness gaining object and perceived power distance of the employees' for explaining the variance in the use of ingratiation tactic ($\beta = .184, p < .05; F_{3,122} = 5.710, p < .01$). This finding was opposite to our expectations in hypothesis 3. Moreover perceived power distance was found to be moderating the relationship between autonomy development and ingratiation ($\beta = -.173, p < .05; F_{3,122} = 5.300, p < .01$). This finding partially supports hypothesis 3. The simple slope analyses conducted for these moderation effects showed that the regression lines slopes differ due to the changes in the perceived power distance and supporting the moderating effects of the perceived power distance in these relations.

The same analyses were conducted for the meta categories of hard and soft tactics. Both status and effectiveness gaining object ($\beta = .205, p < .05; F_{1,125} = 5.509, p < .05$) and perceived power distance ($\beta = .381, p < .01; F_{1,124} = 21.108, p < .05$) were found to have main effects on soft political tactics.

For controlling whether the compensation and promotion systems make differences for the career objects of the employees and political tactics, independent samples t-test analyses were conducted. In the analyses it was set in that; the employees, who implied that their company's promotion system depends on the performance, significantly have higher points for the Status and Effectiveness Gaining object as the career concern ($t_{127} = 2.12, p < .05$).

Discussion

According to the results of the analyses, although the effects were not so strong, the career concerns of the

employees; especially the ones related with promotion, salary raise, power and effectiveness; were found to be affecting the application of some influence tactics. Status and effectiveness gaining as a career object was found to have positive relations with persuasion through rationalization and assertiveness, and ingratiation. In the hierarchical regression analyses status and effectiveness gaining objective found to be affecting the execution of ingratiation. All these results are congruent with the findings of Zanzi et al. (1991) and showing that the employees who have external career concerns have tendencies to use some influence tactics.

The results also showed that, employees that concern skill development as a career object might prefer to use persuasion through rationalization and assertiveness since skill development is an object that is approved and expected by the managers and organizations. So employees might feel comfortable to express their desires related with skill development. Furthermore from the results of the analyses it can be implicated that employees that espouse autonomy development as a career object have tendencies to use self presentation tactic to influence their managers. Through using self presentation, these employees might try to appear as competent and skilled enough to work autonomous. Their images as competent and skilled workers might release them from strict procedures and rules of the organization.

If the correlations between the political tactics are examined it can be seen that some of them correlate moderately. It can be due to the reason that employees who use a political tactic might have a tendency to use the other ones at the same time, and the literature about organizational politics connotes us that some employees are prone to behave politically compared to others and tend to use different influence tactics (Grams & Rogers, 1990; Ralston et al., 2005; Steensma, 2007). Moreover from the correlation table (Table 6) it can be purported that skill development and status and effectiveness gaining objects have a noteworthy relationship. This result can be explained as; the employees, who desire to be promoted, should be skilled enough to maintain their position in the higher levels, that's why they also want to improve their skills and competencies.

In Table 8 it can be seen that perceived power distance has stronger effects on persuasion through rationalization and ingratiation tactics. Rise in the power distance perceptions of employees in their organizations might increase the use of these tactics. The employees might not feel confident in front of their super ordinates and might prefer to behave politically because of the high power distance they perceive. On the other hand the status symbols and rights like high salaries, prestige in the organizations etc. derived from being in the higher levels of the organization chart might be a motivator for

the employees to behave politically. New studies should be conducted to find the real motivation under this relation. It was also found that if perceived power distance of the employees increase they are more likely to use ingratiation as a tactic if they have status and effectiveness gaining object. This result is consistent with the previous studies indicating that in the cultures that have higher power distance scores the employees prefer to influence their managers through ingratiation (Fu & Yukl, 2000; Fu et al., 2004). On the other hand, employees who possess autonomy development as a career object tend to avoid using ingratiation tactic. Employees who try to overcome strict controls of hierarchical system might not prefer solidify their relations with their managers. Another significant finding is related with employees' uncertainty avoidance. It was found that employees' uncertainty avoidance had a positive effect on coalition building tactics. This result might depend to the issue that employees that forbear from taking risks, tend to minimize those risks with the support of other employees.

Our hypotheses were not exactly supported since they were too general and the results showed that the effects of career objects on political tactics should not be analyzed on broad categories like hard and soft tactics. Each tactic has its own dynamics and is affected from different relations with the antecedents.

Another essential finding is the second order factor structure of the political tactics as hard and soft tactics. This is also congruous with the previous studies conducted on different subjects, working in the different hierarchy levels in the organizations, from different nationalities (Farmer et al., Knippenberg & Steensma, 2003; Yamaguchi, 2009)

In addition the *t*-test analysis showed that the employees, who mentioned the promotion system in the organization they work for is performance oriented, significantly got higher scores in the Status and Effectiveness Gaining factor of the career objects questionnaire. Those employees who are more motivated to get promoted might prefer to work in the organizations that have performance oriented promotion systems other than tenure oriented organizations. On the other hand the performance oriented promotion system might be the reason for those employees' hope to be promoted and this hope might foster their career aspirations to be promoted. In order to find a concrete answer for this finding, further studies should be conducted.

Besides our findings and suggestions for further studies this study has some limitations related with its design. Our findings are limited because of the small sample size, which was reached through convenience sampling, representing only the service sectors and the staff level employees. Also the common method bias might be another problem of the study. Moreover the findings are only relational due to the cross sectional design of the research. The findings must be evaluated by taking these limitations into consideration. On the other hand this study is important since it is one of the rare studies conducted on the relationship between career concerns and political tactics in Turkey. Moreover it also took into consideration the moderating effects of employees' power distance perceptions and uncertainty avoidance. Besides in the practical area managers should be informed about the political tactics that they would face in order to decide objectively in the areas such as performance evaluations and resource allocations in the organizations.