



Turkish Studies Educational Sciences

Volume 14 Issue 3, 2019, p. 531-563

DOI: 10.29228/TurkishStudies.22646

ISSN: 2667-5609

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: 08.02.2019

✓ Accepted/Kabul: 10.06.2019

📅 Report Dates/Rapor Tarihleri: Referee 1 (15.03.2019)- Referee 2 (19.05.2019)

This article was checked by iThenticate.

POLİTİK TAKTİKLER ÖLÇEĞİ – ÜNİVERSİTE / FAKÜLTE VERSİYONUNUN GELİŞTİRİLMESİ*

Evrin EROL*

ÖZ

Modern dünyanın yapı taşları olan örgütler informal topluluklardan oluşan ve her bir çalışanın çeşitli düzeylerde birer politik oyuncu (aktör) olarak güç mücadelesine giriştiği dinamik bir oyun alanıdır (Erol, 2015). Bu sebeple rol veya statü gözetmeksizin her çalışanın politika oyunlarında birer aktör olarak (Vecchio, 1988) birbirleriyle rekabet etmesi durumsal bir gerçeklik (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992) olmakla birlikte çalışanların güce yönelik bu çabaları alanyazında örgütsel (örgüt içi) politika şeklinde kavramlaştırılmaktadır (Koçel, 2003; İslamoğlu ve Börü, 2007). Örgütsel politikanın uygulama biçimi olan politik davranış da çalışanın rol tanımlamasında yer almamasına karşın kendini örgüt içinde daha avantajlı konuma getirebilecek güç temelli gösterdiği her türlü davranışıdır (Mintzberg, 1985; Pfeffer, 1992; Kacmar ve Ferris, 1993). Politik davranışın stratejik yönü olan politik taktik ise çalışanın diğerlerine rağmen bireysel kazançlarını maksimize etmek için tasarlanmış her türlü etki girişimini kapsamaktadır (Bolman ve Deal, 2017). Örgütlerde kullanılan politik taktikleri tanımlamak amacıyla alanyazında farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da bu çalışmada "(A) Kendini Sevdirmeye Çalışma, (B) Çevre oluşturma, (C) Bilgi yönetimi, (D) İzlenim/Etki yönetimi, (E) Koalisyon oluşturma, (F) Suçlu arama, (G) Mecburiyeti/Bağımlılığı artırma" boyutlarından oluşan Robert P. Vecchio'nun (1988) politik taktik sınıflandırması temel alınmıştır.

Bu çalışmada Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan 772 öğretim elemanından veri toplanarak üniversitelerde yaygın olarak kullanıldığı düşünülen politik taktiklerin yapısını belirlemeyi sağlayacak "Politik Taktikler Ölçeği – Üniversite / Fakülte Versiyonu (PTÖ-Ü/F)" nun

* Bu çalışmanın özet hali 9. Eğitim Yönetimi Forumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur (01-04 Kasım 2018 Antalya)

**  Dr. Öğr. Üyesi, Dumlupınar Üniversitesi, E-posta: evrim.erol@dpu.edu.tr

geliştirilmesi, amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışma kapsamında öncelikle Vecchio'nun kurguladığı teorik yapı çerçevesinde madde havuzu oluşturulmuştur. Ardından Lawshe analizi ile kapsam geçerliliği, AFA ve DFA ile yapı geçerliliği, CR, α ve AVE değerleri ile DFA'dan elde edilen faktör yükleri kullanılarak yakınsama geçerliliği, MSV ve ASV değerleri ile DFA'dan elde edilen faktörler arası korelasyon katsayıları kullanılarak da ayrışma geçerliliği sınanmış ve ölçme modeli geliştirilmiştir. Son olarak geliştirilen bu ölçme modelinin iç tutarlılığı Cronbach Alfa değerleri ile, yapı güvenilirliği ise CR değerleri ile incelenmiş, daha sonra da modele ilişkin madde analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda politik taktikler ölçeğinin söz konusu örneklerde oldukça geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Politika, Politik Davranış, Politik Taktik, Ölçek Geliştirme

DEVELOPMENT OF POLITICAL TACTICS SCALE – UNIVERSITY/ FACULTY VERSION

ABSTRACT

Organizations that are the building blocks of the modern world are a dynamic playground consisting of informal communities and each employee engages in a power struggle as a political actor (actor) at various levels (Erol, 2015). Therefore, regardless of role or status, the competitiveness of each employee as an actor in policy games (Vecchio, 1988) is a situational reality (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992). In addition, these efforts of the employees towards power are conceptualized as organizational (in-organization) policies in the literature (Kocel, 2003; Islamoglu and Boru, 2007). Political behaviour, which is the mode of implementation of organizational policy, is the power-based behaviours that are not included in the employee's role description, but which make it more advantageous in the organization (Mintzberg, 1985; Pfeffer, 1992; Kacmar and Ferris, 1993). Political tactics, which are the strategic aspect of political behaviour, include all kinds of influence initiatives designed to maximize the individual gain of the employee despite the others (Bolman and Deal, 2017). Although different classifications were made in the literature in order to define the political tactics used in organizations, this study was based on the political tactical classification of Robert P. Vecchio (1988). This classification consists of the following dimensions: “(A) *Ingratiating*, (B) *Networking*, (C) *Information management*, (D) *Impression management*, (E) *Coalition building*, (F) *Scapegoating*, (G) *Increasing indispensability*”.

In this study, it was aimed to develop the “*Political Tactics Scale – University/ Faculty Version*”. The sample of the study consisted of a total of 772 faculty members working at state universities in Turkey. For this purpose, firstly within the scope of the study, the item pool was created within the context of the theoretical structure of Vecchio. Then the content validity with Lawshe Analysis, structural validity with explanatory and confirmatory factor analysis, convergent validity using CR, Cronbach's Alpha and AVE values, and discriminant validity using

MSV and ASV values were tested and then developed the measurement model. Finally, the internal consistency of the measurement model was calculated using Cronbach's Alpha values, and structure reliability with the CR values which is a value based on factor loadings and errors variance obtained from CFA was examined, later item analyses were performed. As a result of the analyses, it was seen that the “*Political Tactics Scale – University/ Faculty Version*” gave valid and reliable results in the mentioned samples.

STRUCTURED ABSTRACT

Introduction

The organization is a structure in which at least two people cooperate around a common purpose, including various roles and positions. (Bursalioglu, 2010). The concept of organization is a concept that is dealt with different perspectives and therefore many analyzes, or classifications have been made about the organization. There are usually classifications such as rational systems, open systems, social systems or natural systems for organizations in the literature (Robbins and Judge, 2017). However, it is also possible to explain the organizations from a structural, human-centred, political or symbolic perspective (Bolman and Deal, 2017). The concept of an organization is also discussed politically in this study. From a political point of view, organizations are a dynamic game field where power is an important resource rather than an integrated rational structure for a specific goal, where conflict is an inevitable fact that and employees engage in power struggles on the basis of political tactics to increase their individual benefits (Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1985; Morgan, 1998; Erol, 2015). For this reason, it is a situational fact that every employee competes with each other as an actor (Vecchio, 1988) in policy games regardless of role or status withal but (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992) these efforts of the employees towards power are conceptualized as organizational (in-organization) policy in the literature. (Koçel, 2003; İslamoğlu and Börü, 2007).

Power is the ability of A person (actor) has B (target) person do whatever he wants even if he encounters resistance (Bursalioglu, 2010; Pfeffer, 1992). Because power is an important tool that allows the person to get a lot of things, each employee wants to have more or less power and to use it (Mintzberg, 1985). While power is a resource, capacity and potential that enables the employee to have the wishes, an organizational policy is all the actions that the employee demonstrates to reach and improve this resource (Allen, Madison, Porter, Renwick and Mayes, 1979; Lewis, 2002). Buchanan and Badham (1999), are conceptualized the power which is between power and organizational policy as accepting the power and the wishes of the actor and organizational policy as the practical practice of power in action. In other words, while the power is the potential, an organizational policy is the force in practice. However, the policy strengthening the power as well as the power facilitates the implementation of the policy (Ertekin and Yurtsever-Ertekin, 2003). Organizational policy emerges in power tricks and interpersonal conflicts affecting streaming organizational activities. However, as Vecchio (1988) referred that, every employee within the organization is an actor, but there is also functioning of organizational politics that only those who are

directly involved (active ones) can realize. (Morgan, 1998). The political behaviour, which is the type of implementation of organizational policy, is any kind of behaviour of the employee which is not based on the role definition of the employee, but which is based on the power that can make himself/herself more advantageous in the organization. (Mintzberg, 1985, Pfeffer, 1992, Kacmar and Ferris, 1993). Likewise, Kacmar and Baron (1999) defined political behaviour as the behaviours that the employee displayed in his own benefits, regardless of the interests of others or the organization. Gibson, Ivancevich, Donnelly and Konopaske (2011), who define political behaviour as actors outside the formal power system for the benefit of the actor himself or the informal group involved, have stated that individuals or groups are constantly engaged in political behaviour in organizations.

To summarize; while an organizational policy is a process of power (Mintzberg, 1985; Ertekin and Yurtsever-Ertekin, 2003) struggles of employees, political behaviour refers to the total of the individual actions (Vigoda and Cohen, 2002) implemented by each employee in this process. Political tactics consist of singular behaviour patterns of the actor (DuBrin, 1990; Castro, Douglas, Hochwarter, Ferris and Frink, 2003) which is used for to change the behaviour, attitudes or beliefs of the target people.

Purpose

In this study, it is aimed to develop the Political Tactics Scale - University / Faculty Version (PTS-U/F) which helps to determine the structure of political tactics which are thought commonly used in universities.

Method

In this study, the data were firstly for EFA 492 and then for CFA 280 collected consecutively from 772 instructors working at state universities. In the study, it was preferred to collect enough data to represent the universe with random sampling. Additionally, faculty members were contacted via e-mail in order to provide easy and economical data collection.

For data analysis, firstly within the scope of the study, the item pool was created within the context of the theoretical structure of Vecchio. Then the content validity with Lawshe Analysis, structural validity with explanatory and confirmatory factor analysis, convergent validity using CR, Cronbach's Alpha and AVE values, and discriminant validity using MSV and ASV values were tested and then developed the measurement model. Finally, the internal consistency of the measurement model was calculated using Cronbach's Alpha values, and structure reliability with the CR values which is a value based on factor loadings and errors variance obtained from CFA was examined, later item analyses were performed.

Findings

After the Lawshe analysis conducted to examine the scope validity, it was found that the trial form consisted of 40 items and seven factors with high KGI value.

As a result of the EFA conducted to test the construct validity, it was observed that the 26-item seven-factor structure conceptually explained 78.02% of the total variance in accordance with the political tactical classification of Vecchio (1988). As a result of the first and second level CFA conducted to test the construct validity, it was determined that the model consisting of 21 items and seven factors conformed to the “*Political Tactic*” latent variable defined as a superstructure.

Regarding the convergent validity, it was observed that both the factor loadings of the substances and the factors' AVE values were above .50. In addition, CR and α value of each factor were found to be higher than AVE value. The correlation values between the factors related to the divergence validity were found between .543 and .749. However, it is observed that the square roots of AVE values are greater than .50 and each factor is higher correlation value than the other factors and lower than the other factors about; CR, α and AVE values. Additionally, MSV < AVE and ASV < MSV equations were also observed.

As a result of internal consistency analysis, the alpha coefficient for the whole scale was found as .96. The alpha coefficients of the factors were found .82 for “(A) *Ingratiating*” factor; .93 for the “(B) *Networking*” factor; .93 for the “(C) *Information management*” factor; .93 for the “(D) *Impression management*” factor; .93 for the “(E) *Coalition building*” factor; .90 for the “(F) *Scapegoating*” factor; .92. for “(G) *Increasing indispensability*”. As a result of structural reliability analysis, CR values were found .99 for the whole scale. With CR coefficients of the factors are consistent with alpha coefficients, respectively, It is calculated for “(A) *Ingratiating*” factor .83; for “(B) *Networking*” factor .93; for “(C) *Information management*” factor .92; for “(D) *Impression management*” factor .93; for “(E) *Coalition building*” factor .91; for “(F) *Scapegoating*” factor .90; for “(G) *Increasing indispensability*” factor .92. As a result of the item analysis it's observed that the total correlations of all items ranged from .54 to .81, and the t-values of the differences in the item scores of the lower and upper groups of 27% were calculated between 8,78 and 24,18 and significant (sd = 150, p < .001).

Conclusion and practical implications.

The first step to discuss a phenomenon or concept with in-depth and strong scientific principles and methodology is to develop tools which explore the problem and measure it accurately and adapting and using them. For this purpose, the study focused on explaining political tactics, which is a new concept for the field of education management, and validity and reliability analyses were performed to develop a scale that could be used to measure political tactics.

PTS-U/F consists of a total of 21 items, each dimension has 3 items, and all items are defined as “1-totally disagree”, “2-disagree”, “3-undecided” and “4-agree”, “5-totally agree”. The expressions in the scale are used to measure the degree of the academician according to his/her field. As the total score is taken from the scale, the total scores can be taken separately. The highest score is 105 and the lowest score is 21; The highest score for the dimensions is 15, the lowest score is 3 can be obtained from the scale.

The psychometric properties of the political tactics scale were tested with an empirical model based on the political tactic classification of Vecchio (1988) and it was found to be valid and reliable in the study sample. According to the analysis, the PTS-U/F 7 dimension (A, B, C, D, E, F, G) was found to be the components of a single concept (political tactic). In this respect the developed scale is presented as a valid and reliable data collection tool that can be used in the studies aiming to determine the political tactics of the organizational policy, which is thought to exist in the organizational structure and management processes of universities, especially for researchers working in the field of organizational behavior in higher education.

Knowing how the political tactics used by actors in organizations which is considered as a political arena are critical for each employee, especially those in the executive position. With this information, the managers can learn whether the organization is over-politicized, prevent the organizational objectives, at the expense of ignoring organizational objectives, realize who is in the power struggles within the organization and prevent these attempts or use them for organizational goals. Employees may first determine a political schedule for their career goals by knowing whether they should be active (actor) or passive (target) in this game. Additionally, they can also comment on the political reasons for the behaviours of other employees. However, it is thought that the scale will provide convenience to researchers working in the field of higher education in relational studies between political tactics and other variables. At the same time, as "power distance, organizational structure, organizational commitment, legal authority, organizational communication, participation in decisions, organizational citizenship and organizational culture" future relational studies, which examine political tactics with based on variable and concepts, will make possible to evaluate the organizational policy from different perspectives which is the part of the university system in Turkey.

Keywords: Organizational Politic, Political Behavior, Political Tactic, Scale Development

GİRİŞ

Örgüt en az iki insanın ortak bir amaç etrafında işbirliği yaptığı, içinde çeşitli rol ve pozisyonların yer aldığı bir yapıdır (Bursalıoğlu, 2010). Örgüt kavramı, farklı bakış açıları ile ele alınan bir kavramdır ve bu yüzden de örgüt ile ilgili birçok çözümleme ya da sınıflama yapılmıştır. Örgütler için alan yazında genellikle rasyonel sistemler, açık sistemler, sosyal sistemler veya doğal sistemler gibi sınıflandırmalar mevcuttur (Robbins ve Judge, 2017). Bununla birlikte örgütleri yapısal, insan merkezli, politik veya sembolik bakış açılarıyla da açıklamak mümkündür (Bolman ve Deal, 2017). Bu çalışmada da örgüt kavramı politik açıdan ele alınmıştır. Politik bakış açısıyla örgütler, belirli bir hedefe yönelik bütünleşik rasyonel yapılar olmaktan ziyade gücün önemli bir kaynak olduğu, çatışmanın kaçınılmaz bir olgu haline geldiği ve çalışanların bireysel çıkarlarını artırmak için politik taktikler temelinde güç mücadelelerine giriştiği dinamik bir oyun alanıdır (Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1985; Morgan, 1998; Erol, 2015). Bu sebeple rol veya statü gözetmeksizin her çalışanın politika oyunlarında birer aktör olarak (Vecchio, 1988) birbirleriyle rekabet etmesi durumsal bir gerçeklik (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992) olmakla birlikte çalışanların güce yönelik bu çabaları alanyazında örgütsel (örgüt içi) politika şeklinde kavramlaştırılmaktadır (Koçel, 2003; İslamoğlu ve Börü, 2007).

Örgütsel Politika ve Gücün İşleyişi

Alan yazında örgütsel politika, örgütün formal yapısının dışında kalan ve onaylanmayan araçlarla bireysel veya örgütsel sonuçlar elde etmek amacıyla çalışanların bir birini etkilemeye yönelik uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes, 1979; Mintzberg, 1985; Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003). Örgütsel politika çalışanların kendi çıkarlarını korumak için diğerlerini istenilen yönde etkileyebilmeleridir ve bu etkiyi gerçekleştirebilecek şey de örgütsel politikanın temelini oluşturan güç kavramıdır (Kacmar ve Ferris, 1993). Örgütsel yaşama politik çerçeveden bakıldığında, örgüt içerisindeki biçimsel ve biçimsel olmayan tüm ilişkilerin güç dengesine dayandığı görülecektir (Bolman ve Deal, 2017). Başka bir ifade ile çalışanların davranışları genellikle ilgili aktörler arasındaki güç ilişkilerine bağlıdır ve örgütte güç kimde ne şekilde dağılmışsa örgütsel politikayı o belirleyecektir (Pfeffer, 1992).

Güç, A kişinin (aktör) direnişle karşılaşsa bile B (hedef) kişisine istediğini yaptırabilme yeteneğidir (Bursalıoğlu, 2010; Pfeffer, 1992). Güç kişinin istediği bir çok şeyi elde etmesini sağlayan önemli bir araç olduğu için her çalışan az veya çok güce sahip olmak ve bunu kullanmak ister (Mintzberg, 1985). Bu bakımdan güç çalışanın isteklerine sahip olmasını sağlayan bir kaynak, kapasite ve potansiyel iken örgütsel politika, bu kaynağa erişmek ve onu geliştirmek için çalışanın gösterdiği tüm eylemlerdir (Allen, vd., 1979; Lewis, 2002). Buchanan ve Badham (1999), güç ile örgütsel politika arasındaki ilişkide gücü, aktörün isteklerini diğerlerine kabul ettirme çabası; örgütsel politikayı ise gücün eyleme geçmiş pratik hali olarak kavramsallaştırmışlardır. Yani güç sahip olunan potansiyel iken örgütsel politika uygulamadaki güçtür. Bununla birlikte politika, gücün artmasını sağladığı gibi, güç de politikanın uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003). Örgütsel politika güç oyunlarında ve örgütsel faaliyetlerin akışını etkileyen kişilerarası çatışmalar içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte Vecchio'nun (1988) bahsettiği gibi örgüt içerisindeki her çalışanın birer aktör olmasına karşın örgütsel politikanın ancak doğrudan katılanların (aktif olanların) fark edebileceği bir işleyişi de vardır (Morgan, 1998). Örgütsel politikanın uygulama biçimi olan politik davranış ise çalışanın rol tanımlamasında yer almamasına karşın kendini örgüt içinde daha avantajlı konuma getirebilecek güç temelli gösterdiği her türlü davranışdır (Mintzberg, 1985, Pfeffer, 1992, Kacmar ve Ferris, 1993). Benzer şekilde Kacmar ve Baron (1999) da politik davranışı, diğerlerinin veya örgütün menfaatlerini gözetmeksizin çalışanın kendi çıkarları doğrultusunda sergilediği davranışlar şeklinde tanımlamışlardır. Politik davranışı aktörün kendisinin veya dahil olduğu informal grubun çıkarı için formal güç sisteminin dışında kalan davranışları olarak tanımlayan Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske (2011) ise bireylerin veya grupların örgütlerde politik davranışlarla sürekli olarak meşgul olduklarını belirtmişlerdir.

Özetlemek gerekirse; örgütsel politika çalışanların güç mücadelelerinden oluşan bir süreç (Mintzberg, 1985; Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003) iken politik davranış bu süreç içerisinde her bir çalışanın uygulamaya koyduğu (Vigoda ve Cohen, 2002) bireysel eylemlerinin toplamını ifade etmektedir. Politik taktikler ise bireysel çıkarlarını gerçekleştirmek için aktörün hedef kişilerin davranışlarını, tutumlarını ya da inançlarını değiştirmek için kullandığı (DuBrin, 1990; Castro, Douglas, Hochwarter, Ferris ve Frink, 2003) tekil davranış kalıplarından oluşmaktadır.

Örgütlerde Politik Taktikler

Taktik, stratejinin uygulanması anlamına gelmektedir (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003). Politik taktik ise her hangi bir çalışan tarafından belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik yapılan etki girişimleridir. Çalışanlar, kişisel veya politik sebepler nedeniyle örgütlerde yukarıya doğru formal ve informal ilişkilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında politik taktikler daha çok örgüt içinde üst konumlara gelebilmek amacıyla kullanılmaktadır (Allen, vd., 1979) ve güce sahip olma isteği yukarı yönde kullanılan politik taktiklerin temel amacını oluşturmaktadır (O'Neil, 2004). Hemen her örgütsel düzeyde çevre ve koalisyon oluşturma, imaj ve bilgi yönetimi, yağcılık ve muhalefeti destekleme gibi

birçok politik taktik vardır (Karadal, 2008). Bununla birlikte politik taktiklerin kullanımı daha çok bir görevde yükselmeye yönelik olarak destek elde etmeye veya yardım almaya dayalıdır (Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995).

Politik taktikler örgüt içerisinde çoğunlukla aşağıdan yukarı, astlardan üstlerine, doğru uygulanmakla beraber yukarıdan aşağı, üstlerden astlara, yönelik veya aynı düzeyde çalışanlar arasında görülebilir (Allen, vd., 1979). Ancak hangi düzeyde ve yönde uygulanırsa uygulansın bazı taktiklerin doğaları gereği daha “yumuşak, ılımlı, onaylanan, dürüst, centilmen” iken bazı taktiklerin de daha “sert, onaylanmayan, dürüst olmayan, ahlak dışı” olduğu söylenebilir (Appelbaum ve Hughes, 1998; Zanzi ve O'Neill 2001; Castro, vd., 2003). Çalışanları politik taktikler kullanmaya iten nedenler ise örgütsel ve kişisel olmak üzere ikiye ayrılır (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980): Örgütsel nedeler olarak örgütün büyüklüğü, kamu veya özel sektörden oluşu (Özdemir-Yaylacı, 2006), örgütsel kaynakların sınırlılığı ve bu kaynaklara ulaşımın ortaya çıkardığı çatışma durumu (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005) ile yönetim boşluğunun yarattığı politik müdahalelere açık belirsizlik ortamları (Çınar-Altıntaş, 2007) örnek verilebilir. Kişisel nedeler olarak da çalışanın kariyer hedefleri, politik beceriye sahip olması ve güç arayışı başta gelmektedir (Allen, vd., 1979; Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1985). Ayrıca aktörün sahip olduğu güç veya örgütsel pozisyonu seçilecek politik taktiği ve bu taktiğin hedef kişi üzerindeki başarısını etkileyebilir. Bununla birlikte bazı taktikler aktörün konumundan veya gücünden bağımsız olarak hedef kişinin tutumlarında ve davranışlarında doğrudan etkiye sahiptir. Hangi nedene bağlı olursa olsun politik taktiklerin her biri çok çeşitli davranış kalıplarından oluşmaktadır ve bu taktiklerin uygulanmasında asıl önemli olan nokta seçilecek politik taktiğin içerisinde bulunan koşullara uygunluğunun belirlenmesidir (Yukl, 2010). Alanyazında politik taktiklerle ilgili yapılan ilk çalışmalar daha çok politik taktikleri tanımlamak amacıyla yapılan sınıflandırma çalışmalarıdır. Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda kısaca değinilmiştir.

Politik Taktiklerin Sınıflandırılması

Politik taktikleri sınıflandırmaya yönelik ilk çalışma olarak da kabul edilen Allen ve arkadaşlarının (1979) çalışmasında politik taktikler “başkalarını suçlamak, bilginin politik araç olarak kullanımı, etki yönetimi, kendi fikirleri için destek sağlama, yağcılık, güçlü koalisyonlarda yer alma, güç sahibi kişilerle yakın ilişkiler kurma ve karşılıklı yarar sağlama” olarak sınıflandırmışlardır. Politik taktikler konusunda yapılan ikinci çalışmada ise Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) politik taktikleri “iddialı olma, yağcılık, mantıkla ikna, yaptırımlar, takas, üste başvurma, engelleme ve koalisyon” olarak sınıflandırmışlardır. Kipnis ve arkadaşlarının (1980) tanımlamış oldukları kavramsal yapıyı revize eden Yukl ve Falbe (1990) ise çalışmalarında politik taktikleri “baskı, üst yönetimin desteğini alma, çıkarların değişimi, koalisyon, yağcılık, danışma, teşvik edici talepte bulunma ve rasyonel ikna” olarak sınıflandırmışlardır. Bu kavramsal yapı da Yukl, Lepsinger ve Lucia (1992) tarafından revize edilerek politik taktikler için “çıkartların karşılıklı değişimi, yağcılık, koalisyon, meşrulaştırma, rasyonel ikna, kişisel yakınlığı kullanma, teşvik edici talepte bulunma, danışma ve baskı” olmak üzere dokuz taktikten oluşan bir sınıflandırma yapılmıştır. Daha sonra Yukl ve Seifert (2002) bu sınıflandırmaya “işbirliği yapma ve bilgilendirme” olarak isimlendirilen iki yeni politik taktiği eklenmişlerdir. Wayne ve Ferris (1990) ise daha genelleyici bir bakış açısıyla politik taktikleri “görev odaklı, yönetici odaklı ve bireyin kendisi odaklı” olmak üzere üç ana kategoride sınıflandırmışlardır. Appelbaum ve Hughes (1998) örgütlerde görülen politik taktikleri “koalisyon ve ağ oluşturma, etki yönetimi, bilgi yönetimi, rakibini destekleme, daha çok sorumluluk peşinde olma ve yağcılık” olarak dürüst taktikler ve “esir almaktansa yok et, böl ve fethet, rakibi saf dışı bırak” olarak dürüst olmayan/ahlak dışı politik taktikler olarak isimlendirdikleri iki ana kategoride incelemişlerdir. Appelbaum ve Hughes (1998) gibi politik taktikleri iki ana kategoride inceleyen Zanzi ve O'Neill (2001) göre taktikler onaylanan ve onaylanmayan politik taktikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Onaylanan politik taktikler “uzmanlığın kullanımı, üst seviye amaçlar, imaj oluşturma, ağ kurma, ikna ve koalisyon” iken onaylanmayan politik taktikler “yıldırma ve imalı sözler kullanma, başkalarını suçlama, manipülasyon, bilginin kontrolü,

belirli görevlere atama, atamalarda yanlı davranma” taktiklerdir. Sussman, Adams, Kuzmits ve Raho (2002) ise politik taktikleri örgüt içerisinde en çok kullanılan en az kullanılan doğru “*yağcılık, koalisyon geliştirme, kendisi için destek temeli oluşturma, uygun bir imaj yaratma, borçlu bırakma, başkalarını suçlama ve bilginin politik araç olarak kullanılması*” şeklinde sınıflandırmışlardır. Castro ve arkadaşları (2003), yine genelleyici bir bakış açısıyla politik taktikleri üçlü bir kategoriye ayırarak “*yumuşak taktikler, mantığa dayalı taktikler ve sert taktikler*” olarak sınıflandırmışlardır. Politik taktikleri üçlü bir kategoride sınıflandıran bir diğer kuramcı olan Daft (2009) ise politik taktikleri “*işbirliği ve uyumu artırarak zarar verici çatışmaları engellemeye yönelik taktikler, kişinin istediği sonuçları elde etmeye yönelik taktikler ve kişinin kendi için ya da bulunduğu kurum için güç temeli oluşturma yönelik taktikler*” olarak sınıflandırmıştır. Üniversite örgütünde kullanılan politik taktikleri açıklama konusunda daha uygun olduğu düşünülen ve bu sebeple de çalışma kapsamında incelenecek olan politik taktikleri Vecchio (1988) ise şu şekilde sınıflandırmıştır:

A – Kendini sevdirmeye çalışma. Bu taktikte, aktör tarafından gerçekleştirilen, gerektiğinde hedef kişiye iyilikler yapma, nezaket gösterme, övme, takdir etme ve arkadaşça davranarak (Johns, 1996) hedef kişinin kendini daha iyi hissetmesini ve aktör hakkında daha olumlu bir imaj oluşturmaya yönelik uygulamalardır. Aktörler başkalarının istediği gibi davranıp onların sevgisini kazanarak ya da onları överek bu taktiği uygulurlar (Vecchio, 1988). Bu taktik kendini bariz bir şekilde açık etse bile insanlar kendilerine yardım eden, nazik davranan ve güleryüzlü insanlara kendilerinden uzak olan ve soğuk davranan insanlara göre daha yakın hissetme eğilimindedirler (Appelbaum ve Hughes, 1998). Bu sebeple bu taktik için “*cilalama*” ve “*yağcılık*” gibi jargonlar sıkça kullanılmaktadır (Allen, vd., 1979). Taktiğin bir diğer önemli özelliği ise aktörün Blau’ nun (1988) “*Takas Kuramı*” temel almasıdır, yani aktör iyi görüldüğü, takdir ve yardım ettiği kişilere ona borçlu olduklarını ve ettiği yardımın karşılığını istediğinde borçlarını ödemeleri gerektiğini açıkça belirtmelidir (DuBrin, 1990). Üniversitelerde ise araştırma görevlisi bir öğretim elemanının görevi olmamasına rağmen başka bir araştırma görevlisinin yerine sınav görevi alması veya ona işlerinde yardımcı olması bu taktiğe örnek olarak gösterilebilir.

B – Çevre oluşturma. Bu taktikte aktör informal ilişkilerin iş yaşamına önemli düzeyde katkı sağlayacağını farkındadır ve çevre oluşturmayı bir yatırım aracı olarak görür (Vecchio, 1988). Bu sebeple örgüt içinde etki yaratabilecek önemli kişiler ile kaliteli ilişkiler kurmayı hedefler. Bu kişiler politik değere sahip mevkilerde olmak zorunda değildir. Ancak buldukları mevki gereği yararlı bilgilere erişimleri vardır (Appelbaum ve Hughes, 1998) ve aktör iş yaşamında ve sosyal ilişkilerinde, bu kişilerin etkisini kullanır (Allen, vd., 1979). Bu yönüyle taktik, koalisyon kurma taktiği ile bağlantılı olmakla birlikte ondan farklıdır. Her hangi düzeydeki bir öğretim elemanının rektör, dekan ya da bölüm başkanının eşi veya bir yakınıyla arkadaşlık ilişkilerini geliştirmesi bu taktiğin üniversitelerde sıkça sergilenen örnekleri arasında sayılabilir.

C – Bilgi yönetimi. Bu taktikte aktör sahip olduğu bilgiyi diğerini kontrol etmek ya da kendi statüsünü oluşturmak için bir güç kaynağı olarak kullanır. Kritik bilgilere ilk ulaşan ve diğerlerine bildiklerini fark ettiren aktör örgüt içerisinde “*her şeyi bilen kişi*” olarak ünlenebilir (Vecchio, 1988). Verilen ya da verilecek bilginin zamanlaması kadar miktarı da oldukça önem taşımaktadır. Bu da aktörün bilgiyi diğerleriyle paylaşma konusunda stratejik davranmasını gerektir (Appelbaum ve Hughes, 1998). Ayrıca bu taktiğin kullanımı geçmişe dönük, geleceğe yönelik ya da bazen her iki durum için olabilir (Sussman, vd., 2002). George Orwell’ in (2000) “*1984*” romanında olduğu gibi bilgi elde tutulur, saptırılır ve insanları etkilemek için kullanılabilir. Üniversitelerde bu taktiği kullanan aktörler kendilerini daha çok ders dağılımlarından önce veya akademik kadroların ilana çıkacağı dönemlerde belli ederler.

D – İzlenim yönetimi. İnsanlar çevrelerinde olumlu tanınmak isterler, bu nedenle de örgüt içerisinde ve dışarısında iyi yanlarını sergilemeye özen gösterirler (Cantekin, 2003). İzlenim yönetimi, çalışanlar arasında saygın bir yer edinmek için diğerleri üzerinde olumlu bir imaj oluşturma amacıyla zaman zaman herkesin kullandığı basit bir taktiktir. Bu taktik; örgütsel normlara uygun bir biçimde

giyinme ve davranma ile kendisinin ya da başkalarının başarılarını takdir etme davranışlarından oluşmaktadır. Bu taktik, yetenek ve başarılarından dolayı mümkün olan her fırsatta itibar talep etmeyi ve vazgeçilmez olmasa bile önemli olduğuna ilişkin izlenim yaratmayı içerir (Vecchio, 1988). Bu yönüyle mecburiyeti arttırma taktiğine benzemekle birlikte örgüte girişin başlarında daha sık kullanılması (Tedeschi ve Riess, 1981) bakımından ondan ayrılır. Ayrıca bu taktikte aktör özellikle örgütün etkili kişileri üzerinde pozitif bir etki bırakmak için dürüst ve düşünceli olduğuna dair ün yapmaya çalışır (Allen, vd., 1979). Bu yönüyle de kendini sevdirmeye taktiğini anımsatmasına rağmen öne çıkarılan yetenek ve başarıların performansının ölçülebilir olması gerekliliğinden dolayı ondan da farklılaşır. Çünkü örgüt içerisinde her hangi bir çalışan yeteneklerini abartılı olarak ön plan çıkardığında diğerleri ondan bunları ispatlamasını bekleyecektir. Bu bakımdan belli bir seviyede başarısı olmayan bir aktörün bu taktiği kullanması çok da uygun olmayabilir (Jones, 1990, Basım, Tatar ve Şahin, 2006). Bununla birlikte aktör yeteneklerini ve başarılarını göreceli olarak abartarak vurguladığında diğerleri tarafından “kendini beğenmiş” veya “ukala” olarak görülme ihtimali taktiğin olumsuz etkilerindedir (Yücel, 2013). Bazı öğretim elemanlarının fakülteye herkesten önce gelip herkesten sonra gitmeleri, evlerine iş götürmeleri, zorunlu olmadıkça izin almamaları, sürekli olarak akademik çalışmalarda bulunuyor görüntüsü vermeleri bu taktiğin üniversitelerde görülen tipik örnekleri arasında verilebilir.

E – Koalisyon oluşturma. Bu taktik, aynı amaca sahip ancak bireysel olarak nispeten daha az etkiye sahip politik aktörlerin ortak çıkarları doğrultusunda birbirlerine bağlanarak koalisyon oluşturmaya yönelik girişimlerinden oluşmaktadır (Allen, vd., 1979; Vecchio, 1988). Koalisyon, en az iki kişinin kolektif güç oluşturma ve bunu kullanma amacıyla kurdukları süreli ittifaklardır (Johns, 1996). Başka bir deyişle koalisyon, aktörlerin belli bir zaman diliminde güçlerini birleştirmeleridir. Bu taktik daha çok grupsal davranış kalıpları içermesi yönüyle diğer taktiklerden ayrılır. Güç mücadelelerinde gruplar tek tek bireylere oranla daha fazla etkilidir, göreceli olarak bireyler eğer bir koalisyon içinde ortak bir şekilde hareket ederlerse daha güçlü olurlar ve istediklerini elde etmede daha başarılı sonuçlar elde edebilirler (Mintzberg, 1985). Akademik, ideolojik, kültürel vb. nedenlerle aynı doğrultuda düşünen veya ortak çıkarlara sahip öğretim elemanlarının birlikte hareket etmesi, ortak karar alması veya aynı sendikaya üye olması koalisyon oluşturma taktiğinin tipik örneklerinden birisidir.

F – Suçlu aramak (Günah keçisi). Örgüt içinde en çok görülen politik davranış olan bu taktik işler kötüye gittiğinde veya herhangi bir iş başarısız olduğunda dikkati başka yöne çekmeye veya istenmeyen sonuçlardan etkilenmemek için aktör tarafından örgütteki herhangi bir çalışanın “günah keçisi” ilan edilmesine dayalıdır (Vecchio, 1988). Bunun dışında aktörün örgüt içinde kendine rakip olarak gördüğü birinin başarısını küçümseyerek onu kötü göstermeye çalışması da bu davranışa örnek verilebilir (Appelbaum ve Hughes, 1998). Üniversitelerde genelde yukarıdan aşağıya (Prof. Dr.’dan Arş. Gör.’e) doğru veya yanal düzlemde (Arş. Gör.’den Arş. Gör.’e doğru) uygulanan bir politik taktiktir.

G – Mecburiyeti (bağımlılığı) arttırmak. Bireylerin veya grupların kendilerini örgüt için vazgeçilmez kılmak yoluyla uygulanan bir taktiktir (Vecchio, 1988). Bu taktikte aktörler genellikle uzmanlaşmış becerilerini kullanarak kendini örgütün devamlılığı için önemli ve gerekli hale getiren bir kahraman gösterirler. Belli bir alanda ustalaşırlar ve böylece örgütün bu alanda kendisine bağımlı olmasını sağlar. Çözüm için aranan kişiler olurlar ve her çözüm ürettiklerinde değerleri daha da artar (Appelbaum ve Hughes, 1998). Bu yönüyle izlenim yönetimin bir sonraki aşaması da denilebilir. Ancak izlenim yönetiminden farklı olarak bu taktikte aktör uzmanlığını kanıtlamıştır. Alanında en iyisi olduğunu veya her hangi bir işi, sorunu çözebilecek tek kişinin kendisi olduğunu iddia eden ve bunu ispatlayan öğretim elemanının kullandığı taktiktir.

Giriş kısmında belirtildiği gibi politik taktiklerin sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar yurt dışında oldukça yaygın olmasına karşın yurt içinde konuyla ilgili çalışmaların yaygınlaşmaya başlamakla beraber sınırlı sayıda olduğu görülmüştür (Cantekin, 2003; Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003; Özdemir-Yaylacı, 2006; İslamoğlu ve Börü, 2007; Karadal, 2008; Mohan-Bursalı, 2008; Yücel, 2013). Öte yandan bu çalışmalar daha çok kâr amaçlı örgütler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu açıdan

öğretim elemanı görüşlerine dayalı olarak üniversite yapısı içerisinde kullanıldığı düşünülen politik taktikleri sınıflandırma amacıyla hazırlanan bu çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı beklenmektedir. Ayrıca politik taktiklere ilişkin birçok farklı sınıflama olmasına karşın bu çalışma Vecchio'nun (1988) politik taktik sınıflandırması ile sınırlandırılmıştır.

YÖNTEM

Veri Toplama Aracı

Madde havuzunun oluşturulması. Madde havuzunun oluşturulmasında Robert P. Vecchio'nun (1988) “(A) Kendini Sevdirmeye Çalışma, (B) Çevre oluşturma, (C) Bilgi yönetimi, (D) İzlenim/Etki yönetimi, (E) Koalisyon oluşturma, (F) Suçlu arama, (G) Mecburiyeti/Bağımlılığı artırma” boyutlarından oluşan politik taktik sınıflandırması temel alınmıştır.

Madde havuzundan maddelerin seçilmesi. Eğitim yönetimi alanından 10, yönetim organizasyon alanından 15 akademisyen (uzman) havuzdaki maddeleri puanlamış ve değerleyici puanlarının kapsam geçerlik indeksleri (KGİ) elde edilerek madde havuzundan deneme formuna alınacak maddeler belirlenmiştir.

Çalışma Grubu (Örneklem)

Çalışma sonuçlarının genelleneceği evreni temsil gücüne sahip en küçük birim olan örneklemin sayısal değeri olan örneklem büyüklüğü faktörleştirme çalışmalarının önemli unsurlardan biri olarak analiz sonucunda ortaya çıkacak faktör sayısının belirlenmesinde birinci dereceden etkilidir (Zwick ve Velicer, 1986). Bu konuda Field (2013) ve Tabachnick ve Fidell (2013) örneklem büyüklüğü ile faktör analizi sonuçlarının güvenilirliği arasında doğru bir orantı olduğunu ileri sürmektedir. Örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak Comrey ve Lee (1992) de örneklem büyüklüğü 50 ve altı olan analizleri çok zayıf, 51-100 arası zayıf, 101-200 arası orta, 201-300 arası iyi, 300-500 arası çok iyi ve 500-1000 arası ise mükemmel olarak nitelendirilmiştir. Faktörleştirme analizlerinin daha güvenilir sonuçlar vermesi örneklem büyüklüğünün yanında ölçeğin madde sayısına ve bunula ilintili olan “katılımcı/madde sayısı” oranında da bağlıdır. Alanyazında buna ilişkin olarak Bryman ve Cramer (2001) madde sayısının 5 ya da 10 katı kadar katılımcıya ulaşılmasını önermektedir. Ayrıca Osborne ve Costello (2004) faktör analizi yapılan çalışmalarda sıklıkla 1/5 ile 1/10 madde sayısı/örneklem oranının tercih edildiğini belirtmiştir. Bununla birlikte açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinin bir arada kullanıldığı çalışmalarda her bir faktör analizi için veri setinin ikiye bölünerek veya yeniden veri toplanarak farklı veri setleri ile çalışmanın gerekliliği alan yazında genel bir kural olarak kabul edilmektedir (Erkuş, 2012; Brown, 2015).

Bu çalışmada üniversitelerde yaygın olarak kullanıldığı düşünülen politik taktiklerin yapısını belirlemeyi sağlayacak bir ölçme aracının geliştirilmesi amaçlandığı için veriler Bryman ve Cramer'ın (2001) önerisi ve Erkuş (2012) ile Brown'ın (2015) belirttiği kriterler dikkate alınarak önce AFA için 492, ardından DFA için 280 olmak üzere devlet üniversitelerinde çalışan toplam 772 öğretim elemanından ardışık bir şekilde toplandığı için örneklem büyüklüğü Comrey ve Lee'ye (1992) göre mükemmel skalasında bulunmaktadır. Çalışmada seçkisiz/rassal örnekleme yoluyla evreni temsil edecek kadar verinin toplanması tercih edilmiştir. Ayrıca verilerin toplanmasında kolaylık ve ekonomiklik sağlanması açısından öğretim elemanlarına e-posta aracılığıyla ulaşılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Ölçme modelinin oluşturulması. Sosyal bilimlerde kullanılan ölçme araçlarında yer alan maddeler açıklamaya çalıştığı psikolojik yapıyı ölçmeye yönelik davranış ifadelerinden oluşmaktadır. Maddeler ile açıklanmaya çalışılan bu psikolojik yapı arasındaki ilişkiye de ölçme modeli adı verilmektedir ve bu ilişkinin niceliksel değeri ölçme modelinin AFA, DFA gibi istatistiki tekniklerle analiz edilmesiyle elde edilmektedir. (Yurdugül ve Alsancak-Sırakaya, 2013).

Ölçek geliştirme çalışmalarında veri seti analiz edilerek görgül yapılar (modeller) elde edilir. Eğer bir ölçme modelinin oluşturulması söz konusu ise genel olarak kullanılan yöntem açımlayıcı faktör analizi iken hipotez edilen bir ölçme modeli söz konusu olduğunda da doğrulayıcı faktör analizi tercih edilir (Yurdugül ve Aşkar, 2008). Psikolojik ölçümlerle oluşturulan modellerin yapısı hakkında ayrıntılı bilgi elde edebilmek için birçok çalışmada gözlenen ve örtük değişkenleri içermesi nedeniyle açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri bir arada kullanılır. Bununla birlikte ilk önce AFA ile modelin faktör deseninin ortay konulması, ardından da DFA ile oluşturulan modelle veri seti arasındaki uyumun incelenmesi sıkça kullanılan bir tekniktir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Bu çalışmada da hem ölçüm modellerinin oluşturulması hem de bu modellerin sınanması amaçlandığından AFA ve DFA ardışık bir şekilde kullanılarak daha geçerli bir ölçme aracı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Geçerlilik ve faktörleştirme stratejisinin belirlenmesi. Geçerlik, bir ölçme aracının amacına hizmet edebilme derecesi yani bir ölçme aracının ölçmek istediği psikolojik yapı ile ne derecede uyduğudur (Karasar, 2017). Bu çalışmada elde edilen ölçümlerin kapsam geçerliği Lawshe analizi ile, yapı geçerliği AFA ve DFA ile, yakınsama geçerliliği CR, α , AVE değerleri ve DFA'dan elde edilen faktör yükleri ile, ayırışma geçerliği ise MSV ve ASV değerleri ile DFA'dan elde edilen faktörler arası korelasyon katsayıları kullanılarak incelenmiştir.

Güvenirlilik. Bir ölçme aracıyla elde edilen bilgilerin kararlı yani hatalardan arındırılmış olması ve aynı amaçla yapılacak daha sonraki ölçümlerde de sonuçların değişmeyeceğine dair güven duyulması gerekir. Bu açıdan güvenilirlik, bir ölçme aracının ölçmek istediği psikolojik yapıyı ne derece tutarlı ölçtüğüdür (Tavşancıl, 2005; Büyüköztürk, 2017). Bu çalışmada DFA'dan elde edilen değerler üzerinden önce ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach Alfa katsayısı ile, yapı güvenirliliği birleşik/kompozit güvenirlilik (CR) ile incelenmiş ardından madde analizleri yapılmıştır.

İşlem

Uygulama on bir aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada Robert P. Vecchio'nun (1988) politik taktik sınıflandırması temelinde madde havuzu oluşturulmuştur. İkinci aşamada alan uzmanlarından veri toplanmıştır. Üçüncü aşamada alan uzmanlarından toplanan verilere göre deneme formuna alınacak maddeler seçilmiştir. Dördüncü aşamada öğretim elemanlarından veri toplanmıştır. Beşinci aşamada öğretim elemanlarından toplanan verilerin açımlayıcı faktör analizine (AFA) uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve normalliği incelenmiştir. Altıncı aşamada bu verilere AFA yapılarak deneme formunun yapı geçerliği sınanmıştır. Yedinci aşamada AFA sonucu ortaya çıkan yapıya dayalı olarak öğretim elemanlarından yeniden veri toplanmıştır. Sekizinci aşamada yeni veri setinin normalliği incelenmiştir. Dokuzuncu aşamada veri setine 1. ve 2. düzey doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) uygulanarak deneme formunun yapı geçerliği tekrar sınanmıştır. Onuncu aşamada DFA sonucu ortaya çıkan ölçeğin önce yakınsama, sonra da ayırışma geçerliği test edilmiştir. On birinci aşamada ölçeğin önce içi tutarlılık ve yapı güvenirliliği hesaplanmış ardından madde analizleri yapılmıştır.

BULGULAR

Geçerlik ile İlgili Bulgular

Kapsam/İçerik geçerliği (Lawshe Analizi). Kapsam geçerliği, genellikle çalışma konusu hakkında uzman kişilerin yardımıyla ölçek maddelerin ölçülmek istenen psikolojik yapının tamamını içerip içermediğinin belirlenmesi aşamasıdır (Tezbaşaran, 2008). Bu çalışmada alanyazına dayalı oluşturulan 70 ifadeli madde havuzunun kapsam geçerliliğinin belirlenmesi için Lawshe (1975) tarafından oluşturulan kapsam geçerlik analizi kullanılmıştır. Bu teknikte öncelikle 5 ila 40 arası uzman madde havuzundaki tüm maddeleri “madde yapıyla ilişkili ve gerekli-3”, “madde yapıyla ilişkili fakat gereksiz-2” ve “madde yapıyla ilişkisiz ve gereksiz-1” olarak puanlamaktadır. Ardından madde havuzundaki her bir madde için o maddeye 3 puan veren uzman sayısı maddeye puan veren toplam

uzman sayısının yarısının bir eksiğine bölünerek madde bazında “Kapsam Geçerlik Oranları” hesaplanır ($KGO = (N_G/(N/2)) - 1$). Daha sonra Lawshe’nin (1975) belirlediği skalaya göre .05 düzeyinde anlamlı KGO’ya sahip tüm maddelerin aritmetik ortalaması alınarak “Kapsam Geçerlik İndeksleri” hesaplanır ($KGİ = (KGO_1 + KGO_2 + KGO_k) / k$). Tek boyutlu psikolojik yapılar için tek bir KGİ hesaplanırken, bu çalışmada olduğu gibi çok boyutlu yapılar ölçülmeye çalışırken her bir boyut için ayrı yarı KGİ hesaplanır (Yurdugül, 2005). Bu çalışmada 25 adet uzmandan veri toplanmış ve Tablo 1’deki skala dikkate alınarak .37 değeri KGO alt sınırı olarak kabul edilmiştir. Ayrıca Vecchio’nun (1988) politik taktik sınıflandırması yedi boyuttan oluştuğu için yedi ayrı KGİ hesaplanmıştır.

Tablo 1.Uzman Sayısına Bağlı Minimum KGO Değerleri

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.78	20	0.42
9	0.75	<u>25</u>	<u>0.37</u>
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40+	0.29

(Lawshe, 1975)

Tablo 2’ de görüleceği üzere Lawshe analizi sonrası yüksek düzeyde KGİ değerine sahip 7 faktör ve 40 ifadeden oluşan deneme formu oluşturulmuştur.

Tablo 2. Deneme Formu KGO ve KGI'leri

Boyut	Madde Kodu	Madde No	KGO = $NG/(N/2)-1 > (0,37)$	KGI		
<i>Kendini sevdirmeye çalışma</i>	A3	Q3	0,440	0,536		
	A4	Q4	0,680			
	A5	Q5	0,440			
	A6	Q6	0,680			
	A8	Q8	0,440			
<i>Çevre oluşturma (ağ kurma)</i>	B1	Q11	0,440	0,540		
	B2	Q12	0,600			
	B5	Q15	0,600			
	B6	Q16	0,440			
	B7	Q17	0,760			
	B8	Q18	0,520			
	B9	Q19	0,440			
	B10	Q20	0,520			
	<i>Bilgi yönetimi</i>	C4	Q24		0,520	0,600
		C5	Q25		0,600	
C6		Q26	0,680			
C7		Q27	0,760			
C9		Q29	0,440			
<i>İzlenim (etki) yönetimi</i>	D4	Q34	0,680	0,520		
	D5	Q35	0,520			
	D6	Q36	0,440			
	D7	Q37	0,440			
	D8	Q38	0,520			
	D9	Q39	0,600			
	D10	Q40	0,440			
	<i>Koalisyon oluşturma</i>	E1	Q41		0,680	0,560
		E2	Q42		0,440	
		E3	Q43		0,440	
E4		Q44	0,680			
<i>Suçlu arama</i>	F1	Q51	0,440	0,600		
	F2	Q52	0,520			
	F5	Q55	0,520			
	F7	Q57	0,680			
	F8	Q58	0,760			
	F9	Q59	0,680			
	<i>Mecburiyeti artırmak</i>	G1	Q61		0,760	0,728
G7		Q67	0,760			
G8		Q68	0,680			
G9		Q69	0,680			
G10		Q70	0,760			

Veri Setinin Faktör Analizine Uygunluğu, Çok ve Tek Değişkenli Normalliği. Öğretim elemanlarından toplanan birinci veri setinin örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak açılımlı faktör analizi açısından yeterliliği Kaiser Mayer Olkin (KMO) katsayısı ile, çok değişkenli normalliği Bartlett Küresellik Testiyle (Bartlett's Test of Sphericity) değerlendirilmiştir. Her iki veri setinin tek değişkenli normal dağılım sergileyip sergilemediğini sınamak için ise çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. KMO, ölçme aracında yer alan maddeler ile üzerinde çalışılan örneklem arasındaki korelasyonun uygunluğunu gösteren bir büyüklük olmakla beraber 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır (Zwick ve Velicer, 1986) ve AFA yapabilmek için uygun değerinin .70'in üzerinde olması

gerekir (Şencan, 2005; Tavşancıl, 2005). Verilerin faktörleştirmeye uygunluğu ile ilgili bir diğer temel sayıltı ise Barlett Küresellik Testiyle ortaya konan çok değişkenli normalliktir. Çok değişkenli normallik, tüm değişkenlerin ve bu değişkenlerin doğrusal kombinasyonlarının normal dağılım göstermesidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu test sonucunun anlamlılığı verilerin normal bir şekilde dağıldığını göstermektedir (Tavşancıl, 2005). Barlett Küresellik Testi oldukça duyarlı olmasına rağmen bazı durumlarda çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları kullanılarak tek değişkenler arasındaki normallığın de test edilmesi gerekebilir. Çarpıklık katsayısı örneklem verilerinin dağılımdaki asimetriklik derecesi olup, verilerin simetrik yani normal dağılım göstermesi için çarpıklık katsayısının sıfıra yaklaşması gerekir. Basıklık katsayısı ise bir dağılımın genişliği yorumlanırken kullanılan yayvanlık derecesi olduğu için basıklık katsayısının sıfıra yakın bir değer alması normal dağılımın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014; Büyüköztürk, 2017). George ve Mallery'e (2010) göre ise ölçme aracında yer alan maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart sapmalarına oranının ∓ 2.0 arasında bir değer alması normal dağılımın sağlandığına işaret etmektedir.

Yapılan analizler sonucunda KMO değeri .77 bulunarak örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygun olduğu, Barlett Küresellik testi de anlamlı çıkarak verilerin çok değişkenli normal dağıldığı saptanmıştır. Ayrıca her iki veri setinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart sapmalarına oranının ∓ 2.0 arasında (AFA +1.5, -0.9; DFA +1.2, -1.7) bir değer olarak tek değişkenli normallığın sağlandığı görülmüştür.

Yapı Geçerliliği – I (Açımlayıcı Faktör Analizi). Açımlayıcı faktör analizinde (AFA) birbiri ile ilişkili olan değişkenler bir araya getirilerek veriler açıklanmaya ve özetlenmeye çalışılır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Böylece çok sayıda değişkenin (maddenin) açıkladığı bir yapıdan az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılar (boyut/faktör) oluşturulur (Büyüköztürk, 2017). Bu çalışmada AFA için, faktör çıkartma yöntemi (Extraction Method) olarak “maksimum olasılık” yöntemi (Maximum Likelihood – ML) belirlenmiştir. ML, normal dağılıma sahip veriler için en iyi uyumu veren faktörleştirme tekniklerinden birisidir (Şencan, 2005). Bu teknik, veri setindeki korelasyon matrisini en yüksek hesaplanan yük değerleri olasılığında çıkartarak (Tabachnick ve Fidell, 2013), en uygun faktör çözümlerinin yapılabilmesi için veri seti ile göstergeler arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenebilmesine olanak sağlar (Brown, 2015). Bununla birlikte maddeleri faktörlere atamak için rotasyona başvurulmuştur. Faktör analizinde rotasyon açıklanan varyansı bozmadan en uygun faktör yapısını bulabilmek için hangi maddelerin hangi faktörlere yüklenmesi gerektiğine karar vermeyi kolaylaştıran bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2017). Sosyal bilimler araştırmalarında faktörlerin yaklaşık anlamlar taşımasından ve faktör yapılarının kısmen ilişkili olmasından dolayı da rotasyon yöntemi (Rotation Method) olarak eğik döndürme yöntemlerinden “direct oblimin” yöntemi belirlenmiştir. Bu yöntem faktörlerin birbiriyle ilişkili olduğunu varsaydığı için faktör eksenlerini 90 dereceden farklı bir açıyla döndürerek sıfır veya negatif işaretli bir delta değeri hesaplar. Büyük negatif değeri dik açılı döndürmeye yakın değerler üretirken, sıfır değeri bir biriyle yüksek derecede ilişkili faktörleri ortaya çıkarmaktadır (Şencan, 2005). Ayrıca bir faktör altında yer alacak maddelerin sayısına karar verilirken ilgili maddenin faktör ile ilişkisini bir başka ifade ile bir faktör altında toplanan maddelerin o faktörü ya da yapıyı ne kadar ölçtüğünü gösteren madde yük değerine bakılmıştır (Erkuş, 2012). Madde yük değeri ile ilgili olarak Field (2013) .60 ve üstünün yüksek; .30 ile .59 arasının ise orta düzeyde büyüklükler olarak kabul edildiğini bildirmektedir. Bu çalışmada daha az sayıda madde ile daha geçerli bir ölçme aracı oluşturmak amacıyla madde yük değeri kesim noktası .50 olarak belirlenmiştir. Çalışmada faktör sayısını belirleme stratejisi olarak da özdeğere göre faktör sayısı belirleme yöntemi seçilmiştir (Büyüköztürk, 2017).

Yapılan ilk açımlayıcı faktör analizinde 40 maddenin 7 faktör altında toplandığı görülmüş, analizle ilgili değerler (boyutlar, faktör yükleri, açıklanan varyans ve özdeğerler) Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. AFA (faz I)**Politik Taktikler Ölçeği**

Madde No	Madde Kodu	Faktör No						
		1	2	3	4	5	6	7
Q59	F9	0,586						
Q55	F5	0,547						
Q57	F7	0,535						
Q58	F8	0,506						
Q52	F2	0,425						
Q51	F1	0,418						
Q42	E2		0,901					
Q41	E1		0,878					
Q43	E3		0,582					
Q44	E4		0,448					
Q19	B9			0,923				
Q20	B10			0,807				
Q18	B8			0,801				
Q17	B7			0,783				
Q15	B5			0,476				
Q16	B6			0,444				
Q12	B2			0,438				
Q11	B1			0,430				
Q26	C6				0,943			
Q27	C7				0,919			
Q25	C5				0,771			
Q24	C4				0,709			
Q29	C9				0,445			
Q37	D7					0,883		
Q36	D6					0,867		
A35	D5					0,788		
Q38	D8					0,748		
Q40	D10					0,494		
Q34	D4					0,491		
Q39	D9					0,477		
Q6	A6						0,816	
Q4	A4						0,728	
Q5	A5						0,659	
Q3	A3						0,484	
Q8	A8						0,473	
Q69	G9							0,875
Q70	G10							0,796
Q68	G8							0,763
Q67	G7							0,671
Q61	G1							0,421
(Rotated) Özdeğerler		22.27	2.25	1.63	1.46	1.09	.929	.835
(Rotated) Açıklanan Varyans (%)		54.80	4.41	3.33	2.50	2.615	2.22	1.39
Birikimli Varyans (%)		54.80	59.21	62.55	65.05	67.66	69.89	71.29

Tablo 3 incelendiğinde Lawshe analizi sonrası kalan 40 maddeye uygulanan AFA'dan (faz I) maddelerin kuramsal olarak ilgili faktörler altında istenildiği gibi toplanmasına karşın, bazı maddelerin çalışmada belirlenen yük değeri kesim noktası olan .50'nin altında olduğu görülmüştür. Bu sebeple yük değeri .50'nin altında olan maddeler en küçük madde yük değerinden başlayarak teker teker analizden çıkarılmış ve analiz .50'nin altında madde kalmayasıya kadar yeniden yapılmıştır. En son yapılan AFA (faz II) ile ilgili değerler (boyutlar, faktör yükleri, açıklanan varyans ve özdeğerler) Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. AFA (faz II)

Politik Taktikler Ölçeği								
Madde No	Madde Kodu	Faktör No						
		1	2	3	4	5	6	7
Q59	F9	0,771						
Q57	F7	0,710						
Q55	F5	0,673						
Q58	F8	0,671						
Q42	E2		0,912					
Q41	E1		0,909					
Q43	E3		0,580					
Q37	D7			0,867				
Q36	D6			0,850				
Q35	D5			0,761				
Q38	D8			0,719				
Q19	B9				0,966			
Q20	B10				0,817			
Q18	B8				0,805			
Q17	B7				0,746			
Q26	C6					0,946		
Q27	C7					0,908		
Q25	C5					0,758		
Q24	C4					0,704		
Q6	A6						0,835	
Q4	A4						0,673	
Q5	A5						0,599	
Q69	G9							0,881
Q70	G10							0,780
Q68	G8							0,756
Q67	G7							0,676
(Rotated) Özdeğerler		15.06	1.65	1.39	1.18	1.02	.802	.703
(Rotated) Açıklanan Varyans (%)		56.87	5.50	4.11	3.20	3.35	3.21	1.80
Birikimli Varyans (%)		56.87	62.38	66.49	69.69	73.05	76.26	78.06

Tablo 4 incelendiğinde AFA (faz II) sonucu ölçek maddelerin ilgili faktörler altında yüksek yük değeriyle gruplandığı gözlenmiştir. Bununla birlikte tabloda görüleceği üzere; dört maddeden (F9, F7, F5, F8) oluşan “Suçlu Arama” faktörü ilk faktör olduğu için toplam puan varyansının %56,87’sini, üç

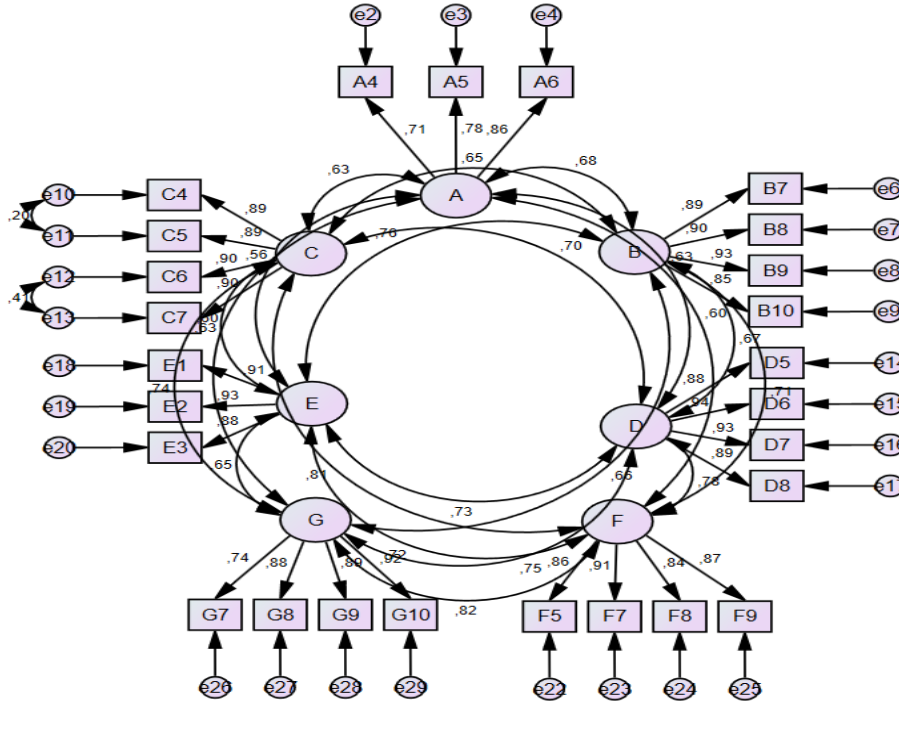
maddeden (E2, E1, E3) oluşan *Koalisyon Oluşturma*” faktörü %5,50’sini, dört maddeden (D7, D6, D5, D8) oluşan *“İzlenim (Etki) Yönetimi”* faktörü %4,11’sini, yine dört maddeden (C6, C7, C5, C4) oluşan *“Bilgi Yönetimi”* faktörü %3,35’sini, üç maddeden (A6, A4, A5) oluşan *“Kendini Sevdirmeye Çalışma”* faktörü %3,21’sini, dört maddeden (B9, B10, B8, B7) oluşan *“Çevre Oluşturma (Ağ Kurma)”* faktörü %3,20’sini, ve yine dört maddeden (G9, G10, G8, G7) oluşan *“Mecburiyeti Arttırmak”* faktörü ise %1,80’ini açıklamaktadır.

Ölçek geliştirme veya faktörleştirme çalışmalarında az sayıda faktör ile ölçülmek istenen psikolojik yapının yüksek varyansla açıklanması beklenir. Çünkü ölçeğin faktöriyel yapısının gücü açıkladığı varyans oranına bağlıdır. Bu sebeple toplam varyansın üçte ikisinin açıklanması hedeflenir (Tavşancıl, 2005). Özellikle davranış bilimlerindeki ölçek geliştirme çalışmalarında çok faktörlü ölçek yapılarının toplam varyansın üçte ikisini açıklamakta yaşadığı güçlükten dolayı Kline (2015) alt sınır olarak %40 – %60 kullanılabilceğini belirtmekte iken Büyükoztürk (2017) oluşturulan faktör yapısının toplam varyansının yarısından azını açıkladığı durumlarda temsil yeteneğinden söz etmenin yanlış olacağını ileri sürmektedir. Bu çalışmada ise on dört maddenin sırası ile ölçekten çıkarılmasının ardından ölçek ile ilgili test istatistikleri ölçeğin yapısal geçerliliği için ilk kanıt olarak değerlendirilmiş ve geriye kalan yirmi altı maddenin, kavramsal olarak Vecchio’nun (1988) politik taktik sınıflandırmasına uygun bir şekilde, toplam varyansın %78,06’sını yedi faktörlü bir yapı ile açıkladığı görülmüştür. Bu bulgulara göre yedi faktörlü yapı öğretim elemanlarının örgüt (üniversite) içerisinde kullanılan politik taktiklere yönelik algılarını ölçmek için yeterli bulunmuştur. Ardından bu yapıyı temsil eden bir model tasarlanmış, öğretim elemanlarından yeniden veri toplanmış ve doğrulayıcı faktör analizi ile veri setinin yapı geçerliği ikinci kez test edilmiştir.

Yapı Geçerliği – II (Doğrulayıcı Faktör Analizi). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) örtük değişkenler arasındaki ilişkileri açıkladığı varsayılan modelin veri setine bağlı olarak ilgili kuramsal yapıya ne derecede uyduğu test edilmesini sağlayan bir tekniktir. DFA, AFA’ya göre daha karmaşık olup araştırmanın ileri aşamalarında kullanılır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ayrıca DFA, oluşturulan modelin yapı geçerliliğinin değerlendirilmesi için sosyal bilimlerde ve davranış bilimlerinde sık kullanılan bir yöntemdir (Brown, 2015). DFA’da kuramsal yapı ile veri seti arasındaki uyumun belirlenmesinde birbirleriyle kıyaslandığında güçlü ve zayıf yönleri bulunduğu için birkaç istatistiksel ölçüt (uyum indeksi) bir arada kullanılarak bulgular değerlendirilir (Çokluk, vd., 2014). Bu çalışmadaki doğrulayıcı faktör analizlerinde standardize regresyon katsayıları (faktör yükleri) ve ki-kare/sd değeri ile GFI, RMSEA, CFI ve NFI model uyum indeksleri kullanılmıştır. Standardize edilmiş regresyon katsayıları veya faktör yükleri gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri tahmin etme gücünü gösterir. Standardize edilmiş regresyon katsayıları için .71 ve üzeri mükemmel, .63 ile .71 arası çok iyi, .55 ile .63 arası iyi, .45 ile .55 arası ise kabul edilebilir değerlerdir (Comrey ve Lee, 1992). Örneklem sayısından etkilenen χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen χ^2/sd oranının 2 ile 3 arasında olması kabul edilebilir uyumun, 2’nin altında olması ise yüksek uyumun bir göstergesidir (Schermelel-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Modelin veri setindeki kovaryans ve varyansı ne derece ölçtüğünü gösteren GFI değeri 0 ile 1 arasında değişmekle birlikte değer .90’un üzerinde olduğu veya 1’e yaklaştığı durumlarda modelin verilerle iyi uyduğu söylenebilir (Şencan, 2005). RMSEA ana kütledeki yaklaşık hataların ortalama kareköküdür. RMSEA için .05 ile .08 arası kabul edilebilir, .05’in altı mükemmel değerdir (Schermelel-Engel, vd., 2003). CFI değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını öngören modeldir. Değeri 0 ile 1 arasında değişir ve .90 ile .95 arası kabul edilebilir, .95 üstü mükemmel değerdir (Kline, 2015; Tabachnick ve Fidell, 2013). NFI bağımsızlık modelinin χ^2 değeri ile öngörülen modelin χ^2 değerini karşılaştırarak öngörülen modeli değerlendirir. Amacı bakımından CFI’ya benzemekle beraber χ^2 dağılımının gerektirdiği kriterlere göre daha esnektir. NFI için 90 ile .95 arası kabul edilebilir, .95 üstü ise mükemmel değerdir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Politik Taktikler Ölçeği için yapılan AFA (faz II) ile oluşturulan kuramsal yapının veri seti ile uyuşup uyuşmadığı tespit etmek amacıyla model, 1. düzey (faz I, faz II) ve 2. düzey DFA ile tekrar

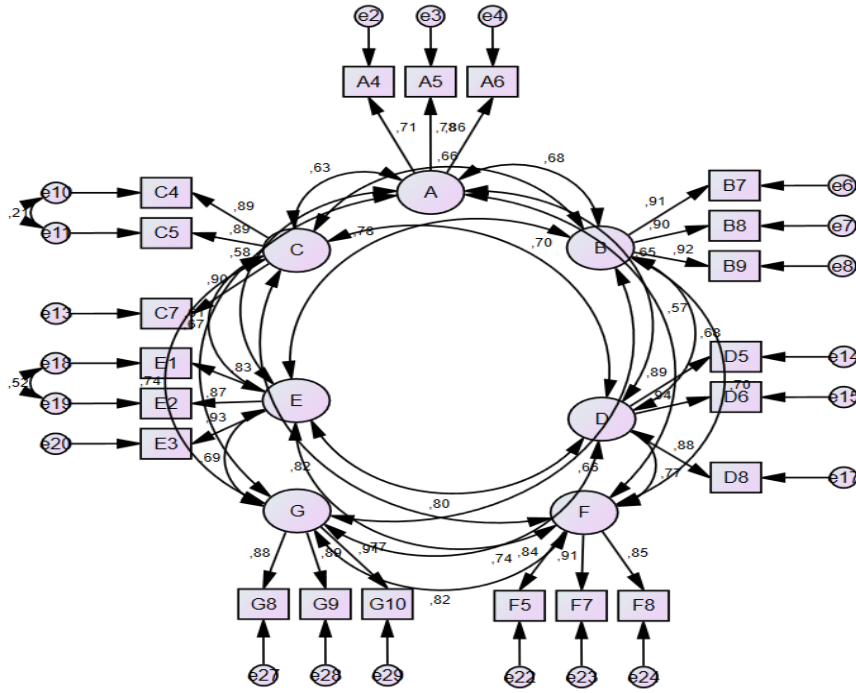
sınanmıştır. Oluşturulan DFA modelleri şekil 1, 2 ve 3’de, uyum iyiliği değerleri ise tablo 5’de sunulmuştur.



Şekil 1. – 1. düzey DFA (faz I)

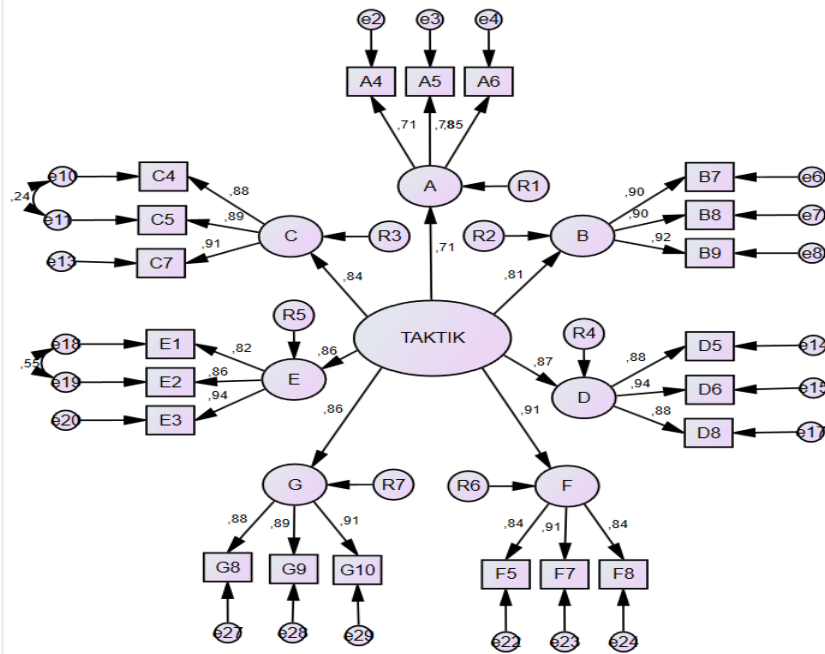
Şekil 1’de görülebileceği gibi ölçme modeline ilişkin faktör yükleri .71 ile .94 arasında değişmektedir. Uyum indeksi değerleri ise $\chi^2/sd=2,35$; GFI= .84, NFI=.92, CFI=.95, RMSEA=.070 olarak bulunmuştur (tablo 5). Ayrıca, “C4-C5” ve “C6-C7” maddeleri arasında modifikasyonlar uygulanmıştır. Bu bulgulara göre birinci düzey DFA’dan (faz I) elde edilen faktör yükleri örtük değişkeni tahmin etme gücü olarak mükemmel değerlere sahip iken uyum indeksleri modelin örneklemden elde edilen verilerle istenilen derecede uyumlu olmadığını göstermektedir. Yapılan incelemenin ardından uyum iyiliği değerlerini kötüleştirdikleri tespit edilen B10, C6, D7, F9 ve G7 maddeleri sırayla modelden çıkarılmış, DFA (faz II) tekrar yapılmıştır.

Şekil 2’de görüleceği üzere birinci düzey DFA’dan (faz II) elde edilen ölçme modeline ilişkin faktör yükleri faz I’de olduğu gibi yine .71 ile .94 arasında değişerek örtük değişkeni mükemmel düzeyde tahmin etmektedir. Uyum indeksi değerleri ise $\chi^2/sd=1,96$; GFI= .90, NFI=.94, CFI=.97, RMSEA=.058 olarak modelin örneklemden elde edilen verilerle iyi derecede uyumlu olduğu göstermektedir (tablo 5).



Şekil 2. – 1. düzey DFA (faz II)

Birinci düzey DFA (faz II) ile faktöriyel yapısı doğrulanan modeldeki alt boyutların bir üst yapı olarak tanımlanan “*Politik Taktik*” gizil değişkenine uyum derecesini belirlemek için de ikinci düzey DFA yapılmıştır. İkinci düzey DFA’dan elde edilen ölçme modeline ilişkin faktör yüklerinin yer aldığı şekil 3’de görüleceği gibi maddelerin faktör yük değerleri .71 ile .94 arasında değişmekle birlikte elde edilen uyum indeksi değerleri $\chi^2/sd=2,22$; GFI= .90, NFI=.93, CFI=.96, RMSEA=.066 olarak bulunmuştur (tablo 5).



Şekil 3. – 2. düzey DFA

Şekil 3’de görüldüğü üzere çalışma örneklemine bağlı olarak politik taktiklerin en önemli bileşenin “Suçlu Arama” faktörünün ($\beta=0,91$; $p<0,05$) olduğu gözlenmiştir. Bu faktörü sırasıyla “İzlenim (Etki) Yönetimi” ($\beta=0,87$; $p<0,05$), “Koalisyon Oluşturma” ($\beta=0,86$; $p<0,05$), “Mecburiyeti Arttırmak” ($\beta=0,86$; $p<0,05$), “Bilgi Yönetimi” ($\beta=0,84$; $p<0,05$), “Çevre Oluşturma (Ağ Kurma)” ($\beta=0,81$; $p<0,05$), “Kendini Sevdirmeye Çalışma” ($\beta=0,72$; $p<0,05$) faktörleri takip etmektedir. Buna göre birinci ve ikinci düzey DFA’ dan elde edilen bulgular modelin yapı geçerliğinin sağlandığına ikinci kanıt olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5. DFA için Uyum İyiliği Değerleri

İncelenen Uyum İndeksleri	1. düzey DFA (faz I)	1. düzey DFA (faz II)	2. düzey DFA	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	2,354	1,954	2,223	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
GFI	0,836	0,900	0,900	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
NFI	0,919	0,945	0,933	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
CFI	0,952	0,972	0,962	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
RMSEA	0,070	0,058	0,066	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$

Yakınsama (Convergent) Geçerliği. Yakınsama geçerliği, ilgili faktörde yer alan tüm maddelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olduklarını ifade etmektedir. Yakınsama geçerliliği için öncelikle DFA’ dan elde edilen maddelerin ilgili faktörde oldukça yüksek değerlerde faktör yüklerine sahip olması gerekmektedir (Kline, 2015). Bununla birlikte hem faktörlerin ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin .50’den, hem de faktörlere ilişkin tüm güvenilirlik değerlerinin (CR ve α) AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Fornel ve Larcker, 1981). AVE değeri “Average Variance Extracted” ın kısaltması olup, ilgili faktörde yer alan maddelerin kovaryanslarının (faktör yüklerinin) karelerinin toplamının aritmetik ortalaması alınarak her bir faktör yapısı için ayrı ayrı

hesaplanmaktadır. CR ve α değerleriyle ilgili bilgiler güvenilirlik bölümünde verilmiştir. Yakınsama geçerliliğine ilişkin değerler Tablo 6'da sunulmuştur. Tablo 6'da görüleceği üzere hem maddelerin faktör yükleri hem de faktörlerin AVE değerleri .50'nin üzerindedir ayrıca her bir faktörün CR ve α değeri AVE değerinden yüksek bulunmuştur. Söz konusu değerlere göre ölçeğin yakınsama geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Yakınsama Geçerliği

Faktör	Madde No	Madde Kodu	Faktör Yüğü	CR	Alfa (α)	AVE
A	Q4	A4	0,712	0,828	0,823	0,617
	Q5	A5	0,779			
	Q6	A6	0,858			
B	Q17	B7	0,905	0,933	0,933	0,823
	Q18	B8	0,899			
	Q19	B9	0,917			
C	Q24	C4	0,885	0,922	0,928	0,799
	Q25	C5	0,893			
	Q27	C7	0,903			
D	Q35	D5	0,885	0,929	0,926	0,814
	Q36	D6	0,944			
	Q38	D8	0,877			
E	Q41	E1	0,834	0,910	0,929	0,771
	Q42	E2	0,868			
	Q43	E3	0,930			
F	Q55	F5	0,844	0,901	0,900	0,751
	Q57	F7	0,908			
	Q58	F8	0,847			
G	Q68	G8	0,883	0,923	0,923	0,801
	Q69	G9	0,894			
	Q70	G10	0,907			

Ayrışma/İraksak (Discriminant) Geçerliği. Ayrışma/İraksak geçerliği, ilgili faktörlerde yer alan maddelerin kendi buldukları faktörle olan korelasyon değerlerinin diğer faktörlerle olan değerlerden yüksek olması anlamına gelmektedir. Ayrışma/ıraksak geçerliliğin varlığından söz edebilmek için dört koşul vardır: Birincisi faktörler arasında binişikliğin olamamasıdır (Kline, 2015). İkincisi, faktörlerin AVE değerlerinin kareköklerinin .50'den ve faktörler arası korelasyon değerlerinden büyük olması gerekir (Fornel ve Larcker, 1981). Üçüncü koşul AVE değerlerinin karekökleri CR, α ve AVE değerlerinden büyük olamaz (Crocker ve Algina, 1986). Son koşul ise maksimum paylaşılan varyansın karesi (MSV) değerinin AVE değerinden küçük, paylaşılan varyansın karesinin ortalaması (ASV) değerinden büyük olmasıdır (Fornel ve Larcker, 1981). “*Maximum Shared Variance*” anlamına gelen MSV değeri faktörler arasındaki en yüksek korelasyon katsayısının karesidir. ASV değeri ise “*Average Shared Square Variance*” olup faktörler arasındaki korelasyon katsayılarının karelerinin toplamının aritmetik ortalamasıdır. Ayrışma/İraksak geçerliliğe ilişkin değerler Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Faktör Arası Korelasyon ve Ayrışma/İraksak Geçerlilik

	A	B	C	D	E	F	G	AVE	CR	Alfa (a)	MSV	ASV
A	0,785*							0,617	0,828	0,823		
B	0,604	0,907*						0,823	0,933	0,933		
C	0,550	0,612	0,894*					0,799	0,922	0,928		
D	0,577	0,645	0,659	0,902*				0,814	0,929	0,926	0,561	0,409
E	0,499	0,724	0,595	0,720	0,878*			0,771	0,910	0,929		
F	0,508	0,638	0,745	0,715	0,674	0,867*		0,751	0,901	0,900		
G	0,543	0,615	0,678	0,690	0,609	0,749**	0,895*	0,801	0,923	0,923		

* AVE değerlerinin kare kökü

** Faktörler arasındaki en büyük korelasyon katsayısı

Ayrışma/İraksak geçerlilik, faktörlerin ayırt edicilik düzeyleri ile ilgili bir kavram olduğu için geçerli bir ölçekte binişiklik durumunun oluşmaması için yapıyı oluşturan faktörler arasında orta düzeyde korelasyon değerlerinin bulunması gerekir (Kline, 2015). Bununla ilgili olarak Çokluk ve arkadaşları (2014) .80 üzerindeki korelasyon değerinin binişikliğin göstergesi olduğunu belirtir. Tablo 7 incelendiğinde korelasyon değerlerinin .543 ile .749 arasında değerler olarak ayrışma/iraksak geçerliliğinin birinci koşulunun sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte tabloya diyagonal olarak yerleştirilmiş AVE değerlerinin kareköklerinin .50'den ve her bir faktörün diğer faktörlerle arasındaki tüm korelasyon değerlerinden büyük; CR, α ve AVE değerlerinden ise küçük olarak bulunması ikinci ve üçüncü koşulun da gerçekleştiğini göstermektedir. Ayrıca MSV < AVE ve ASV < MSV eşitliklerinin de sağlanarak tüm koşulların yerine getirildiği görülmüştür.

Ölçeğin yakınsama geçerliliğine sahip olması ve faktörleri arasındaki orta düzey, pozitif ve anlamlı korelasyonlar, faktörlerin üst yapı olarak tanımlanan politik taktik değişkenini birlikte açıklayabildiklerinin bir kanıtı olarak değerlendirilebilir. Bu da tüm faktörlerin bir arada değerlendirilerek ölçekten toplam puan alınabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte ölçeğin ayrışma/iraksak geçerliliğe sahip olması faktörlerin kapsamları bakımından birbirinden farklı özellikler taşıdığına işaret etmektedir. Bu bağlamda her bir faktörün bağımsız olarak değerlendirilebileceği yani faktörlerden de toplam puan alınabileceği ileri sürülebilir.

Güvenilirlik ile İlgili Bulgular

İç Tutarlılık Güvenirliği (Cronbach Alfa - α). İç tutarlılık bir ölçme aracında yer alan maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığının ve belirli bir kavramsal yapıyı ne ölçüde temsil ettiklerinin sınanmasıdır (Şencan, 2005; Tezbaşaran, 2008). İç tutarlılığı ölçmek için alanyazında en çok kullanılan ölçütlerden birisi "*Cronbach Alfa (α)*" katsayısıdır. Alfa katsayısı varyans analizi veya madde ve madde toplamalarının bulunması yaklaşımlarıyla hesaplanabilir. İç tutarlılık için alfa katsayısının .90 üzeri olması *mükemmel*, .80 ile .90 arasında olması *çok iyi*, .70 ile .80 arasında olması ise *yeterli* olarak değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2005; Kline, 2015; Büyüköztürk, 2017). Bu çalışmada alfa katsayıları DFA (faz II) ile oluşturulan model temelinde hesaplanmış ve ilgili değerler Tablo 8'de sunulmuştur.

Yapı Güvenirliği (Bileşik/Kompozit Güvenirlik - CR). Bileşik/kompozit güvenilirlik olarak da bilenen yapı güvenilirliği ölçme aracında yer alan maddelerin genel güvenilirliğini ölçmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Raykov, 1998). Cronbach Alfa katsayısı madde sayısından etkilendiği için "*Composite Reliability*" nin kısaltması olan bileşik güvenilirlik (CR) değeri, alfa katsayısına bir kontrol aracı veya alternatif olarak kullanılmaktadır. CR değerinin eşik noktası alfa değeri gibi .70 dir (Fornel ve Larcker, 1981). CR değeri üç aşamada hesaplanır. Birinci aşamada ilgili faktörde yer alan her bir maddenin faktör yükleri toplanır ve toplam değerlerin karesi alınır. İkinci aşamada öncelikle maddelerin hata varyanslarını bulmak için her bir maddenin faktör yüklerinin karesi alınarak ayrı ayrı 1 değerinden çıkarılır. Ardından maddelerin hata varyansları toplanarak faktörün hata varyansı elde edilir. Son

aşmada ise faktör yüklerinin toplamının karesi ile faktörün hata varyansı toplanarak faktör yüklerinin toplamının karesine bölünür. Her bir faktör için işlemler tekrar edilir. CR değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. İç Tutarlılık ve Yapı Güvenilirliği

Faktör/Ölçek	İç Tutarlılık (α)	Yapı Güvenilirliği (CR)
A – Kendini Sevdirmeye çalışma	0,823	0,828
B – Çevre Oluşturma (Ağ Kurma)	0,933	0,933
C – Bilgi Yönetimi	0,928	0,922
D – İzlenim (Etki) Yönetimi	0,926	0,929
E – Koalisyon Oluşturma	0,929	0,910
F – Suçlu Arama	0,900	0,901
G – Mecburiyeti (Bağımlılığı) Arttırmak	0,923	0,923
Politik Taktikler Ölçeği	0,964	0,986

Tablo 8’de görüldüğü üzere iç tutarlılık analizi sonucunda ölçeğin bütünü için alfa katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Faktörlerin alfa katsayıları ise sırasıyla “*Kendini Sevdirmeye Çalışma*” faktörü için .82; “*Çevre Oluşturma (Ağ Kurma)*” faktörü için .93; “*Bilgi Yönetimi*” faktörü için .93; “*İzlenim (Etki) Yönetimi*” faktörü için .93; “*Koalisyon Oluşturma*” faktörü için .93; “*Suçlu Arama*” faktörü için .90; “*Mecburiyeti Arttırmak*” faktörü için ise .92 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre ölçeğin ve faktörlerin kendi içerisinde tutarlı ölçümler yaparak iç tutarlılık güvenilirliğine sahip olduğu ifade edilebilir. Yapı güvenilirliği analizi sonucunda ise CR değerleri ölçeğin bütünü için .99 olarak bulunmuştur. Faktörlerin CR katsayıları ise alfa katsayılarıyla uygunluk göstermekle birlikte sırasıyla “*Kendini Sevdirmeye Çalışma*” faktörü için .83; “*Çevre Oluşturma (Ağ Kurma)*” faktörü için .93; “*Bilgi Yönetimi*” faktörü için .92; “*İzlenim (Etki) Yönetimi*” faktörü için .93; “*Koalisyon Oluşturma*” faktörü için .91; “*Suçlu Arama*” faktörü için .90; “*Mecburiyeti Arttırmak*” faktörü için ise .92 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre ölçeğin ve faktörlerin yapı güvenilirliğine sahip olduğu öne sürülebilir.

Madde Analizi. Ölçme aracıda yer alan her bir maddeden elde edilen puan ile toplam puan arasındaki ilişkiyi açıklayan madde toplam korelasyon değerlerinin yüksek ve pozitif olması maddelerin aynı psikolojik yapıyı ölçtüğünü başka bir ifade ile maddelerin ölçülmek istenen davranışla yüksek derecede ilişkili olduğunu göstermektedir (Şencan, 2005; Büyüköztürk 2017). Madde toplam puan korelasyonunun düşük olması ise madde bazında ilgili maddenin ölçekteki diğer maddelerden farklılaştığını yani o maddenin istenilenden daha başka bir psikolojik yapıyı ölçtüğünü gösterir. Bu sebeple korelasyon değerlerinin her bir madde için .30’un altında olmaması istenir (Tavşancıl, 2005). Madde analizi için başvurulan diğer bir yol ise maddelerin ayırt edicilik güçlerini belirlemek amacıyla %27’lik alt-üst grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların ilişkisiz gruplar *t* testi kullanılarak sınanmasıdır (Büyüköztürk, 2017). Analiz sonucunda elde edilen anlamlı *t* değerleri maddelerin ayırt edici güçte olduğunu göstermektedir (Erkuş, 2012). Bu kapsamda *Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu* ile düzeltilmiş madde toplam korelasyonları hesaplanmış ve DFA analizlerinde kullanılan 280 kişilik grubun alt-üst %27’lik dilimine giren 76’şar öğretim elemanın puanları ilişkisiz gruplar *t* testi ile karşılaştırılmıştır. Analizlere ilişkin değerler Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Madde Toplam Korelasyonları ve %27'lik alt-üst grup karşılaştırmaları

Faktör	Madde No	Madde Kodu	r(jx)	Grup	Ortalama	SS	t	Sd	p
A	Q4	A4	.535	Üst %27	3,55	1,1	8,78	150	0,000
				Alt %27	2,07	0,984			
	Q5	A5	.617	Üst %27	4,37	0,78	12,355		
				Alt %27	2,37	1,176			
	Q6	A6	.611	Üst %27	4,08	0,949	11,865		
				Alt %27	2,04	1,16			
B	Q17	B7	.779	Üst %27	4,72	0,506	17,465		
				Alt %27	2,39	1,047			
	Q18	B8	.735	Üst %27	4,55	0,62	15,116		
				Alt %27	2,34	1,114			
	Q19	B9	.745	Üst %27	4,54	0,528	15,913		
				Alt %27	2,32	1,098			
C	Q24	C4	.751	Üst %27	4,37	0,797	16,368		
				Alt %27	1,99	0,986			
	Q25	C5	.758	Üst %27	4,36	0,795	17,398		
				Alt %27	1,83	0,985			
	Q27	C7	.769	Üst %27	4,32	0,804	22,433		
				Alt %27	1,54	0,720			
D	Q35	D5	.753	Üst %27	4,87	0,377	14,994		
				Alt %27	2,83	1,124			
	Q36	D6	.790	Üst %27	4,91	0,291	16,269		
				Alt %27	2,71	1,141			
	Q38	D8	.795	Üst %27	4,88	0,364	18,353		
				Alt %27	2,51	1,064			
E	Q41	E1	.702	Üst %27	4,59	0,636	12,187		
				Alt %27	2,86	1,067			
	Q42	E2	.742	Üst %27	4,72	0,479	13,265		
				Alt %27	2,89	1,102			
	Q43	E3	.790	Üst %27	4,72	0,506	15,953		
				Alt %27	2,53	1,089			
F	Q55	F5	.754	Üst %27	4,33	0,870	21,006		
				Alt %27	1,55	0,755			
	Q57	F7	.808	Üst %27	4,75	0,465	24,184		
				Alt %27	1,88	0,923			
	Q58	F8	.748	Üst %27	4,72	0,556	18,396		
				Alt %27	2,18	1,067			
G	Q68	G8	.762	Üst %27	4,49	0,757	18,554		
				Alt %27	1,95	0,922			
	Q69	G9	.748	Üst %27	4,75	0,52	19,875		
				Alt %27	2,13	1,024			
	Q70	G10	.779	Üst %27	4,8	0,490	20,848		
				Alt %27	2,17	0,985			

Tablo 9 incelendiğinde tüm maddelerin toplam korelasyonlarının .54 ile .81 arasında değiştiği, %27'lik alt ve üst grupların madde puanlarındaki farklılara ait t-değerlerinin ise 8,78 ile 24,18 arasında hesaplandığı ve anlamlı (sd=150, p<.001) oldukları görülmektedir. Bu bulgulara göre politik taktikler ölçeğindeki tüm maddelerin ilgili psikolojik yapı ile yüksek derecede ilişkili ve ayrıt edici oldukları söylenebilir.

Tartışma ve Sonuç

Örgütlü yaşamda insanlar bireysel çıkar ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlere girerek onun bir çalışanı olmayı kabul ederler. Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar çatışmadığı sürece birey örgütte kalmaya devam eder ancak amaçlar çatışırsa, çalışanlar ya örgütü terk ederek başka bir örgüte dahil olurlar ya örgütte kalıp durumu kabullenirler ya da istediklerini elde edebilmek için politik davranışlar sergilerler. Hirschman (1970) böyle bir durumda çalışanın işten ayrılmak (çıkış), işte kalıp oynamak (ses) ve işte kalıp beklenenleri yerine getirmek (sadakat) gibi üç seçeneğin olduğunu belirtir. Bu sebeple kaynak kıtlığından veya bireysel istek ve ihtiyaçlardan beslenen sürekli bir çatışma durumu, hiyerarşinin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanların az veya çok politik birer oyuncu olarak “ses” şeklinde kavramlaştırılan davranışı sergilemesini yani politik davranmasını gerektirir. Bu bağlamda Heywood (1997) politikayı insanların içinde yaşadığı kuralları oluşturmalarını, korumalarını veya değiştirmelerini sağlayan amaçlı davranışları; politik olmayı ise yaşanan olayların bilincinde olarak idare edilmek yerine idare etmenin bir yolunu aramak olarak tanımlamıştır.

Örgütlerde politik davranışlar daha çok gücün dengesiz dağıldığı, rekabetin teşvik edildiği, kaynakların azaldığı ve yönetim boşluğunun olduğu belirsizlik ortamlarında artış göstermesine (Çınar-Altıntaş, 2007) karşın bazı örgütlerde yasaklandığı için kapalı kapalılar ardında yürütülürken bazı örgütlerde de doğal karşılandığı için açıkça sergilenmektedir. Ayrıca örgütsel politikanın örgütsel gerçekliği kabul edilmekle birlikte her örgütün veya çalışanın aynı derecede politik davrandığını ifade etmek mümkün değildir (Mohan-Bursalı, 2008).

Analiz Sonuçları

Bir fenomeni ya da kavramı derinlemesine ve güçlü bilimsel ilke ve metodolojiyle tartışmaya yönelik ilk adım, problemi doğru bir şekilde ölçen ve keşfeden araçları geliştirmek, uyarlamak ve kullanmaktır. Bu amaçla, çalışmada eğitim yönetimi alanı için yeni bir kavram olan politik taktiklerin açıklanmasına odaklanılmış ve politik taktiklerin ölçülmesinde kullanılabilecek bir ölçeğin geliştirilmesi için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik için kapsam, yapı, yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri sınanmış ve geliştirilen ölçme modelinin tüm bu geçerlilik analizlerinin sayıltılarını karşıladığı görülmüştür. Güvenilirlik için ise ölçme modelinin yapı ve iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiş, madde analizleri yapılmış ve ölçeğin genel yapısı ile faktörlerinin iç tutarlılığı yüksek, dolayısıyla da güvenilir, bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

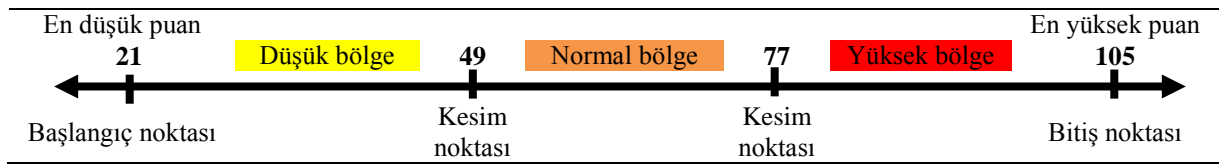
PTÖ-Ü/F her boyut 3'er madde olmak üzere toplam 21 maddeden oluşmakta ve tüm maddeler “1-tamamen katılmıyorum”, “2-katılmıyorum”, “3-kararsızım” ve “4-katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum” şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekteki ifadeler akademisyenin çalıştığı bölümü baz alarak örneklendirilen duruma yönelik algısını bir başka ifade ile katılma derecesini ölçmek için kullanılmaktadır. Ölçekten toplam puan alınmakla beraber boyutlarında ayrı ayrı toplam puanları alınabilir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 105, en düşük puan 21 iken; boyutlar için alınabilecek en yüksek puan 15, en düşük puan 3'tür.

Ölçekten alınan toplam puanın yükselmesi politik taktiklerin örgüt için varlığının netliğini dolayısıyla da örgütün politikleştiğini göstermektedir. Herhangi bir boyuttan alınan toplam puanın yükselmesi ise o boyuttaki ifadelerle akademisyenlerin daha fazla katıldığını bu da söz konusu ifadelerin örgüt için normlaştığını veya sıklıkla uygulandığını göstermektedir. Ölçeği kullanacak bir araştırmacı ölçekten toplam puan olarak X üniversitesi/fakültesinde politik taktiklerin varlığı hakkında yorumda bulunabilecektir. Hesaplama ve yorumlama kolaylığı sağlaması açısından toplam puana yönelik değerlendirme için üç aşamalı bir formülasyon belirlenmiştir: Birinci aşamada ölçekten alınabilecek en düşük (21) ve en yüksek puan (105) hesaplanır. İkinci aşamada en yüksek puandan en düşük puan çıkarılıp (105-21) düşük/çekingen, normal ve yüksek/baskın durumları bölgelere ayırmak için fark üç

eşit parçaya ayrılır (84/3). Üçüncü aşamada bölüm, en küçük puan başlangıç, en yüksek puan da bitiş noktası kabul edilerek sıralı bir şekilde üç defa eklenir (21+28), (49+28), (77+28) böylece düşük/çekingen, normal ve yüksek/baskın bölgeler belirlenir. Ölçeğini değerlendirmek için yapılacak işlemler örneklendirilecek olursa;

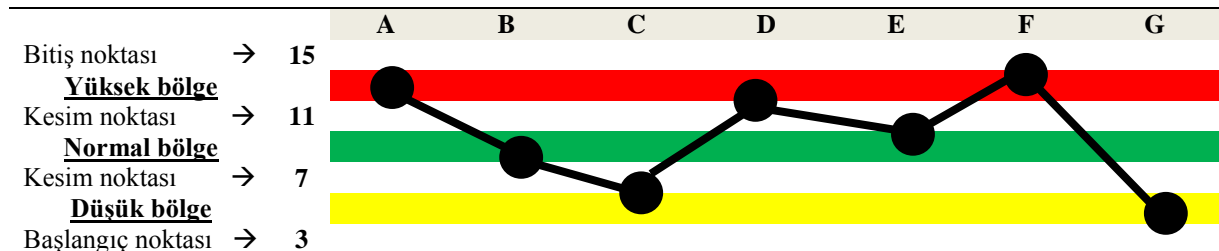
- *En yüksek puan* = (en yüksek puan A {3 madde} + en yüksek puan B {3 madde} + en yüksek puan C {3 madde} + en yüksek puan D {3 madde} + en yüksek puan E {3 madde} + en yüksek puan F {3 madde} + en yüksek puan G {3 madde}) = (15 + 15 + 15 + 15 + 15 + 15 + 15) = **105**
- *En düşük puan* = (en düşük puan A {3 madde} + en düşük puan B {3 madde} + en düşük puan C {3 madde} + en düşük puan D {3 madde} + en düşük puan E {3 madde} + en düşük puan F {3 madde} + en düşük puan G {3 madde}) = (3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3) = **21**
- *Bölgelerin kapsadığı toplam alan* = (En yüksek puan – En düşük puan) = (105 – 21) = **84**
- *Her bir bölgenin kapsadığı alan* = (Bölüm / Bölge sayısı) = (84/3) = **28**
- *Düşük/Çekingen bölge sınır puanı* = (En düşük puan + Bölge alanı) = (21 + 28) = **49**
- *Normal bölge sınır puanı* = (Düşük/Çekingen bölge sınır puanı + Bölge alanı) = (49 + 28) = **77**
- *Yüksek/Baskın bölge sınır puanı* = (Normal bölge sınır puanı + Bölge alanı) = (77 + 28) = **105**

Yapılan işlemler grafik üzerinde gösterilecek olursa;



Grafik 1. Politik Taktikler Ölçeğinden Toplam Puan Alınması

Ölçeği kullanacak bir araştırmacı boyutların toplam puanlarını ayrı ayrı hesaplaması halinde ise X üniversitesi/fakültesindeki politik taktiklerin kullanımını 7 bileşenli bir düzlem üzerine **“politik taktik histogramı”** oluşturarak inceleyebilecektir. Bu histogram yardımı ile araştırmacı X üniversitesinde kullanılan taktiksel bileşenleri haritalandırmak suretiyle görselleştirebilecektir. Bu da X, Y, Z vb. üniversite/fakülte karşılaştırmaları yaparken araştırmacıya görsel modeller sunarak bulguları açıklamayı ve yorumlamayı kolaylaştıracaktır. Boyutları ayrı ayrı hesaplarken ölçeğin toplam puan formülasyonu boyut bazında aynen tekrarlanır. Yapılacak işlemler sonunda ortaya çıkacak olan histogram örneklendirilecek olursa;



Grafik 2. Politik Taktikler Ölçeğinde Boyutlardan Toplam Puan Alınması

Yukarıda örneklendirilen histogram şu anlama gelmektedir: X üniversitesi/fakültesinde akademisyenler tarafından en fazla algılanan veya kullanıldığı düşünülen politik taktikler sırasıyla; suçlu aramak (F), kendini sevdirmeye çalışma (A) ve izlenim/etki yönetimi (D) iken en az algılanan veya kullanıldığı düşünülen politik taktik ise mecburiyeti/bağımlılığı (G) arttırmaktır.

Özetle, politik taktikler ölçeğinin psikometrik özellikleri Vecchio'nun (1988) politik taktik sınıflandırması temelinde oluşturulan ampirik model ile test edilmiş, çalışma örnekleminde geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği görülmüştür. Yapılan analizlere göre, PTÖ-Ü/F 7 boyutunun (A, B, C, D, E, F, G) tek bir kavramın (politik taktik) bileşenleri olduğu ortaya konulmuştur. Bu açıdan geliştirilen ölçek, özellikle yükseköğretimde örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar için üniversitelerin örgütsel yapı ve yönetim süreçlerinde var olduğu düşünülen örgütsel politikanın pratik yönü olan politik taktikleri belirlemeyi amaçlayan çalışmalarda kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olarak sunulmuştur.

Politik bir arena olarak kabul edilen örgütlerde aktörlerin kullandığı politik taktiklerin hangi koşullarda nasıl uygulandığını bilmek özellikle yönetici konumundakiler başta olmak üzere her bir çalışan için kritik öneme sahiptir. Yöneticiler bu bilgi ile örgütün aşırı politize olup olmadığını öğrenebilir, örgütsel amaçları göz ardı etme pahasına örgüt içinde kimlerin güç mücadelelerine giriştiğini fark ederek bu girişimlerin önüne geçebilir veya bunları örgütsel amaçların gerçekleşmesi için kullanabilirler. Çalışanlar ise öncelikle kariyer hedeflerine yönelik olarak bu oyunda aktif mi (aktör) yoksa pasif mi (hedef) bir rol almaları gerektiğini bilerek kendilerine politik bir yol haritası belirleyebilirler. Ayrıca diğer çalışanların davranışlarının arkasında yatan politik sebepler hakkında yorumda bulunabilirler. Bununla birlikte politik taktiklerle diğer değişkenler arasında yapılacak ilişkisel çalışmalarda ölçeğin yükseköğretim alanında çalışan araştırmacılara kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, “güç mesafesi, örgütsel yapı, örgütsel bağlılık, yasal otorite, örgütsel iletişim, kararlara katılım, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel kültür” gibi değişkenler ve kavramlara dayanarak politik taktikleri inceleyen gelecekteki ilişkisel çalışmalar, Türkiye’de üniversite sisteminin bir parçası olan örgütsel politikanın farklı perspektiflerden değerlendirilmesini mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83. <https://doi.org/10.2307%2F41164852>
- Appelbaum, S. H., & Hughes, B. (1998) Ingratiation as a political tactic: Effects within the Organization. *Management Decision*, (36)2, 85-95. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/00251749810204160>
- Basım, N., Tatar İ., & Şahin N. H. (2006). Çalışma yaşamında izlenim yönetimi: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 9(18), 1-17.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behaviour*, 32, 176-195. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0001-8791\(88\)90013-9](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0001-8791(88)90013-9)
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.

- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for windows: A guide for social scientists*. New York: Routledge.
<http://dx.doi.org/10.4324/9780203471548>
- Buchanan, D., & Badham R. (1999). *Power, politics and organizational change: Winning the turf game*. London: Sage.
- Bursalıoğlu, Z. (2010) *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cantekin, A. (2003). *Etkileme yönetimi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara, Türkiye.
- Castro, S. L., Douglas, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Frink, D. D. (2003). The effects of positive affect and gender on the influence tactics - job performance relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 1-18.
<https://doi.org/10.1177%2F107179190301000101>
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Çınar-Altıntaş, F. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2009) *Organization theory and design*. Mason, OH: South Western Cengage.
- DuBrin, A. J. (1990) *Winning office politics: DuBrin's guide for the 90's*. New Jersey: Prentice Hall Press.
- Erkuş, A. (2012). *Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme I: Temel kavramlar ve işlemler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Erol, E. (2015). Perceptions of organizational politics scale (POPS) questionnaire into Turkish: A validity and reliability study. *International Journal of Assessment Tools in Education (IJATE)*, 2(1), 58-78.
- Ertekin, Y., & Yurtsever-Ertekin, G. (2003) *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: TODAİE.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
<http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Pearson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Heywood, A. (1997). *Politics*. London: Macmillan Foundations.

- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- İslamoğlu, G., & Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, 135-153.
- Johns, G. (1996). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed), *Research in human resources management*. US: Elsevier Science/JAI Press.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations. *Business Horizons*, 36(4), 70-74. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80123-5](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80123-5)
- Karadal, H. (2008) Organizasyonlarda politik davranışlar ve taktikler. İçinde M. Özdevecioglu & H. Karadal (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular: organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intra-Organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.65.4.440>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lewis, D. (2002). The place of organizational politics in strategic change. *Strategic Change*, 11(1), 25-34. <https://doi.org/10.1002/jsc.572>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
- Mohan-Bursalı, Y. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (G. Bulut, Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- O'Neil, J. (2004). Effects of gender and power on PR managers' upward influence. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 127-144.
- Orwell, G. (2000). *1984*. İstanbul: Can Yayınları.
- Osborne, J.W. & Costello, A.B. (2004). Sample size and subject to item ratio in principal components analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 9(11), 1-9.

- Özdemir-Yaylacı, G. (2006). Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde etki taktikleri ve kullanımına ilişkin yazın çalışması. *Bilig*, 36, 93-112.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raykov, T. (1998). Coefficient alpha and composite reliability with interrelated nonhomogeneous items. *Applied Psychological Measurement*, 22(4), 375-385. <https://doi.org/10.1177/014662169802200407>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Boston: Pearson
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Sussman, I., Adams, A. J., Kuzmits, F. E., & Raho, L. E. (2002). Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles. *Journal of Business Ethics*, 40, 313-329.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel.
- Tedeschi, J. T. & Riess, M. (1981). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. In Tedeschi, J. T. ve Riess, M. (Ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York: Academic Press.
- Tezbaşaran, A. A. (2008). *Likert tipi ölçek hazırlama kılavuzu*. e-kitap. http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_Olcek_Hazirlama_Kilavuzu.
- Vecchio, R. P. (1988) *Organizational behavior*. Chicago: Dryden Press.
- Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors. *Policy & Politics*, 33(2), 251-276. <https://doi.org/10.1332/0305573053870185>
- Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00134-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00134-X)
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 132-140. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132>
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705-725. <https://doi.org/10.1002/job.335>

- Yukl, G., Guinan, P.J., & Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organization Studies*, 20(3), 272-296. <https://doi.org/10.1177%2F1059601195203003>
- Yukl, G., Lepsinger, R. & Lucia, T. (1992). Preliminary report on the development and validation of the influence behavior questionnaire. In K. E. Clark & B. Clark (Ed.), *The impact leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Yurdugül, H. (2005, Eylül). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. *14. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Denizli*.
- Yurdugül, H., & Aşkar, P. (2008). Öğrencilerin teknolojiye yönelik tutum ölçeği faktör yapılarının incelenmesi: Türkiye örneği. *İlköğretim Online*, 7(2). 288-309.
- Yurdugül, H., & Sırakaya, D. A. (2013). Çevrimiçi öğrenme hazırbulunuşluk ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 38(169), 391-406.
- Yücel, İ. (2013). Örgütlerde izlenim yönetimi ve taktikleri üzerine kavramsal bir inceleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-20.
- Zanzi, A., & O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.
- Zwick W.R. & Velicer W.F., (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99(3), 432-442. <https://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.99.3.432>

EK**POLİTİK TAKTİKLER ÖLÇEĞİ****A) Kendini Sevdirmeye Çalışma**

1. Göze girmek için, kimsenin yapmak istemediği görevleri kabul ederler.
2. Yöneticilerin her kararını sorgulamadan kabul ederler.
3. Yöneticilere hoş görünmek için (boş zamanlarından vazgeçmek, getir götür işleri yapmak, fotokopi çekmek, sekreterlik yapmak vb.) kişisel ödünler verirler.

B) Çevre Oluşturma (Ağ Kurma)

4. Yöneticileri üzerinde etkili olan kişilerle ilişki kurmaya çalışırlar.
5. Üstleriyle ilişkilerini güçlendirebilmek için, daha üst yönetim ile informal yollardan bağlantıya geçerler.
6. Yöneticilere isteklerini kabul ettirebilmek için, daha üst konumdaki yöneticilerin desteğini arkasına almaya çalışırlar.

C) Bilgi Yönetimi

7. Fakülte için önemli olan birtakım bilgilere diğer çalışanların ulaşmasını engellerler.
8. Bilgi akışını sınırlarlar. (Haberleşmeyi kontrol etmeye çalışırlar)
9. Başkaları tarafından istenen bilgileri eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kullanırlar.

D) İzlenim (Etki) Yönetimi

10. İş konularında bilgili gözükmeye çalışırlar
11. İş konularında, olduklarından daha yetkin görünmeye çalışırlar.
12. Bilgi, beceri ve yeteneklerini abartırlar.

E) Koalisyon Oluşturma

13. Var olan pozisyonlarını güçlendirmek için, diğer bireylerle ya da gruplarla ortaklıklar kurarlar.
14. Var olan pozisyonlarını korumak için, diğer bireylerle ya da gruplarla ortaklıklar kurarlar.
15. Kişisel çıkarları için, diğer bireylerle ya da gruplarla ortaklıklar kurarlar.

F) Suçlu Arama

16. Diğer çalışanlar hakkında asılsız suçlamalarda bulunurlar.
17. Diğer çalışanların hatalarını bulmaya çalışırlar.
18. Diğer çalışanların çalışmalarını küçümserler.

G) Mecburiyeti Artırmak

19. Diğer çalışanlara bürokratik engeller yaratırlar.
20. Daima bir amir gibi davranırlar.
21. Onlarsız işlerin yürümeyeceği imajını yaratmaya çalışırlar.