



T.C.

**EGE ÜNİVERSİTESİ**

**Sosyal Bilimleri Enstitüsü**

**ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA POLİTİK YETİ VE PERFORMANS  
İLİŞKİSİ: BİR MODEL ÖNERİSİ**

**Doktora Tezi**

**SEMİH DERELİOĞLU**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İZMİR  
2020**

**T.C.**  
**EGE ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA POLİTİK YETİ VE PERFORMANS**  
**İLİŞKİSİ: BİR MODEL ÖNERİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**SEMİH DERELİOĞLU**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Doktora Programı**

## ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA POLİTİK YETİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİR MODEL ÖNERİSİ adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Semih DERELİOĞLU

İmza



## ÖNSÖZ

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yol gösteren, her aradığımda çözüm üreten, çalışmanın gelişimini ve sonuçlanmasını verdiği destek ile sağlayan tez danışmanım Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ hocama, tezin farklı perspektifler ışığında gelişmesine katkı sağlayan değerli Tez İzleme Komitesindeki Doç. Dr. Gökhan KARAGONLAR ve Doç. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ hocalarıma, katılımcılara ulaşma sürecinde destek sunan Mehmet KAVAS, Dilşat ULAŞ, Harun YILDIZ, Orhan GÜZEL ve Edip Safa ÖZKAN'a, bana daima güç veren, desteklerini esirgemeyen ve bu zor süreçte bıkmadan bana yardımcı olan sevgili eşime ve tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İzmir, 2020

Semih DERELİOĞLU

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı; politik yeti ve performans arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Söz konusu ilişkiler kapsamında politik yetinin algılanan bireysel iş performansı, algılanan takım performansı ve algılanan örgütsel performans ilişkisinde algılan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteğinin düzenleyici (moderatör) rolü incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde politik yeti kavramının tarihsel süreç içerisinde gelişimi ve farklı yaklaşımları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde algılanan destek türleri kapsamında; algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteği ele alınmıştır. Üçüncü bölümde algılanan performansın boyutları ele alınmıştır. Dördüncü bölümde çalışmanın uygulama ve beşinci bölümde bulgular kısmı yer almaktadır.

Uygulama aşmasında küme örnekleme kullanılarak, bir büyükşehir belediyesi ve iki ilçe belediyesinde çalışan beyaz yakalılara ve yöneticilere araştırma ölçekleri ve demografik değişkenleri içeren anket uygulanmış olup toplam 372 adet anket toplanmıştır. Söz konusu çalışma kapsamında SPSS 22.0 istatistiksel analiz programı ile ölçeklerin güvenilirliğini test etmek üzere; Cronbach's alpha katsayılarına bakılmıştır. Bununla birlikte ölçeklerin geçerliliğini sınamak için SPSS 22.0 programında açıklayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli ile AMOS 24 programında doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Çalışmanın hipotezlerini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi ve basit eğim (simple slope) analizi yapılmıştır.

Çalışmada cinsiyet, eğitim durumu, belediye ve hizmet süresi kontrol değişkeni olarak analize tabi tutulmuştur. Yapılan korelasyon analizi neticesinde cinsiyetin algılanan performans boyutlarıyla anlamlı ilişkisinin olmadığı ancak eğitim durumu ile algılanan bireysel performans arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Kurumdaki hizmet süresi ise algılanan takım performansı ve bireysel performans ile ilişkili bulunmuştur. Bununla beraber politik yetinin algılanan bireysel performans, algılanan takım performansı ve algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu; algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteğinin politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) rolleri olduğu tespit edilmiştir.

## **ABSTRACT**

This research examines the relationship between political skill and performance. I tried to reveal perceived organizational, supervisor, and co-worker support effects as moderators in the relationship of political skill and perceived individual, team, and organizational performance.

In the first phase of the study, I emphasized the historical development of political skill concept, and uprising approaches born in this historical continuum. In the second phase, I discussed the concepts of perceived organizational, supervisor, and coworker support. In the third phase, I pointed out the dimensions of perceived performance. The fourth phase of the study focus on the field study of the test on proposed model, and the fifth phase refers to the evidences of the study.

In the test of the proposed model, I used cluster sampling. I collected data from a survey comprising demographic variables, political skill inventory, perceived performance scales, and perceived support scales. As a result of this effort, I collected 372 questionnaires from white-collar employees. Cronbach's alpha coefficients are used to test the reliability of the scales. In order to verify the validity of the scales, I used SPSS 22.0 to test explanatory factor analysis, and AMOS 24 in structural equation model (SEM) and confirmatory factor analysis (CFA). Hierarchical regression and simple slope analysis are used to verify the hypotheses of the study.

The control variables in the study are gender, educational level, type of the local government and length of service. As a result of the correlation analysis, findings show there is no significant relationship between gender and perceived performance dimensions. However, there appears to be a significant relationship with an individual's educational status and perceived performance. I found there is a relationship between length of service and perceived team and individual performance. In addition, political skill appears to have a positive and significant impact on perceived individual, team, and organizational performance. This study determines perceived supervisor support and perceived coworker support have a moderator role in the relationship between political skill and perceived organizational performance.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### POLİTİK YETİ

1.1. ÖRGÜTLERDE POLİTİKA.....	4
1.2. POLİTİK YETİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	6
1.3. POLİTİK YETİNİN DOĞASI VE TANIMI.....	8
1.4. POLİTİK YETİ'NİN BOYUTLARI.....	9
1.4.1. Sosyal Beceriklilik.....	10
1.4.2. Kişilerarası Etki.....	11
1.4.3. Ağ Kurma Yeteneği.....	12
1.4.4. İçtenlik( Samimi Görünme).....	13
1.5. POLİTİK YETİNİN NOMOLOJİK AĞ MODELİ.....	14
1.5.1. Algısalılık Teması ve Alt Boyutları.....	15
1.5.2. Kontrol Teması ve Alt Boyutları.....	16
1.5.3. Yakınlık Teması ve Alt Boyutları.....	17
1.5.4. Aktif Etki ve Alt Boyutları.....	17
1.5.5. Gelişim Deneyimleri ve Alt Boyutları.....	18
1.6. POLİTİK YETİNİN ETKİLERİ.....	18
1.6.1. Politik Yetinin Birey Üzerindeki Etkisi.....	19
1.6.2. Politik Yetinin Başkaları Üzerinde Etkisi.....	21
1.6.3. Politik Yetinin Gruplar ve Örgütler Üzerindeki Etkisi.....	23

1.7.	POLİTİK YETİNİN GELİŞTİRİLMESİ .....	24
1.7.1.	Formal (Biçimsel) Öğrenme .....	25
1.7.2.	Enformel (Biçimsel olmayan) Öğrenme .....	26
1.7.3.	Non-Formal (Yaygın) Öğrenme.....	27
1.8.	GELİŞTİRİLEBİLİR POLİTİK YETİ BOYUTLARI.....	27
1.8.1.	Sosyal Beceriklilik Boyutunun Geliştirilmesi.....	28
1.8.2.	Kişilerarası Etki Boyutunun Geliştirilmesi .....	30
1.8.3.	Ağ Kurma Yeteneği Boyutunun Geliştirilmesi.....	33
1.8.4.	İçtenlik Boyutunun Geliştirilmesi .....	33
1.9.	ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA POLİTİK YETİ .....	34
1.9.1.	İşe Alım Sürecinde Politik Yeti .....	35
1.9.2.	Örgüt Stresi Yönetmek İçin Politik Yeti.....	36
1.9.3.	Kariyer Başarısında Politik Yeti .....	38
1.9.4.	Liderlik Gelişiminde Politik Yeti.....	40
1.9.5.	İtibarın Arttırılması ve Politik Yeti .....	41
1.10.	POLİTİK YETİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR .....	42
1.10.1.	Politik Yeti ve İzlenim Yönetimi İlişkisi .....	42
1.10.2.	Politik Yeti ve Politik İrade İlişkisi.....	45
1.10.3.	Politik Yeti ve Aşırı Rol Yükleme İlişkisi .....	46
1.10.4.	Politik Yeti ve İş Gerginliği İlişkisi .....	48
1.10.5.	Politik Yeti ve Öz Yönlendirme İlişkisi.....	49
1.10.6.	Politik Yeti ve Yağcılık (Ingratiation) İlişkisi .....	50
1.10.7.	Politik Yeti ve Girişimci İş Talepleri İlişkisi .....	51
1.10.8.	Politik Yeti ve İş Performansı .....	51

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALGILANAN DESTEK TÜRLERİ

2.1.	ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK .....	56
2.1.1.	Algılanan Örgütsel Desteğin Temelini Oluşturan Kuramlar .....	57
2.1.2.	Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri .....	59



2.1.3.	Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	63
2.2.	ALGILANAN YÖNETİCİ(SÜPERVİZÖR) DESTEĞİ.....	66
2.2.1.	Algılanan Yönetici Desteğinin Temelini Oluşturan Kuramlar .....	67
2.2.2.	Algılanan Yönetici Desteğin Ardılları .....	69
2.3.	ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ .....	72

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN PERFORMANS

3.1.	PERFORMANS KAVRAMI .....	74
3.2.	PERFORMANSIN TÜRLERİ .....	76
3.2.1.	İş Performansı .....	76
3.2.2.	Takım Performansı.....	79
3.2.3.	Örgütsel Performans.....	80
3.3.	PERFORMANSA ETKİ EDEN FAKTÖRLER .....	81
3.3.1.	Bireysel Faktörler.....	82
3.3.2.	Sistem Faktörleri .....	83
3.3.3.	Süreç Faktörleri.....	83
3.4.	PERFORMANSIN BOYUTLARI .....	84
3.5.	PERFORMANS DEĞERLEME .....	91
3.5.1.	Performans Değerlendirme Anlayışı.....	92
3.5.2.	Performans Değerlemenin Önemi.....	93
3.5.3.	Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi .....	94
3.5.4.	Performansı Değerlendirme Aşaması .....	96
3.5.5.	Performansı Değerlendirme Yöntemleri .....	97
3.6.	KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS .....	98
3.6.1.	Yerel Yönetimlerde Performans Olgusu.....	99
3.6.2.	Yerel Yönetimlerde Performans Değerlemesi .....	100
3.6.3.	Yerel Yönetimler Performansında Karşılaşılan Sorunlar .....	102

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	103
4.2.	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	103
4.3.	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI .....	105
4.4.	ARAŞTIRMANIN DESENİ, MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	105
4.5.	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	108
4.6.	VERİLERİN KODLANMASI VE DÜZENLENMESİ.....	109

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

5.1.	KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ .....	110
5.2.	ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ .....	113
5.2.1.	Politik Yeti Ölçeğine Ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	113
5.2.2.	Algılanan Destek Ölçeğine Ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	118
5.2.3.	Algılanan Performans Ölçeğine Ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	123
5.3.	ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ.....	127
5.4.	ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.....	128
5.5.	KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	130
5.6.	HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	133
5.6.1.	Hiyerarşik Regresyon Analizi Varsayımlarının Kontrolleri .....	133
5.6.2.	Algılanan Bireysel Performansın Bağımlı Değişken Olduğu Denklemler İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	135

5.6.3. Algılanan Takım Performansının Bağımlı Değişken Olduğu Denklemler İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	139
5.6.4. Algılanan Örgütsel Performansın Bağımlı Değişken Olduğu Denklemler İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	143

## ALTINCI BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA .....	154
EKLER .....	180
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	180
EK-2: Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Karar Belgesi .....	184
EK-3: Bilgilendirilmiş Onam Formu .....	185
Ek-4: Çalışmaya Katılım Onayı .....	186
Ek-5: Çalışmaya Katılım Onayı .....	187
Ek-6: Çalışmaya Katılım Onayı .....	188
EK-7: Özgeçmiş .....	189

## KISALTMALAR LİSTESİ

**TDK**= Türk Dil Kurumu

**ICMA**=International City/County Management Association

**YKY**= Yeni Kamu Yönetimi

**TMGT**= The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect

**COR**= Kaynakların Korunması Teorisi

**AÖD**= Algılanan Örgütsel Destek

**AYD**= Algılanan Yönetici Desteği

**AÇAD**= Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği

**LÜE**= Lider Üye Etkileşimi

**PYE**= Politik Yeti Envanteri

**DFA**= Doğrulayıcı Faktör Analizi

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Politik Yetinin Mizaç ve Kişisel Yeteneklere İlişkin Öncülleri (Nomolojik Ağ Modeli).....	15
<b>Şekil 2:</b> Politik Yetinin Meta-Teorik Çerçevesi .....	19
<b>Şekil 3:</b> Politik Yetinin Birey ve Başkaları Üzerinde Etkisi.....	21
<b>Şekil 4:</b> Politik Yeti Sonuçları .....	388
<b>Şekil 5:</b> Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri .....	633
<b>Şekil 6:</b> Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları .....	666
<b>Şekil 7:</b> Sink Ve Tuttle Modeli .....	755
<b>Şekil 8:</b> İş Performansı Belirleyicileri .....	788
<b>Şekil 9:</b> Duygusal Olaylar Teorisi .....	822
<b>Şekil 10:</b> Önde Gelen İş Performans Modellerinin Birlikte Görünümü .....	888
<b>Şekil 11:</b> Smart Değerleme.....	955
<b>Şekil 12:</b> Araştırmanın Modeli .....	1066
<b>Şekil 13:</b> Politik Yeti Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi .....	1177
<b>Şekil 14:</b> Algılanan Destek Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi .....	1222
<b>Şekil 15:</b> Algılanan Performans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi.....	1266
<b>Şekil 16:</b> Algılanan Bireysel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Yönetici Desteği Etkileşimi .....	1366
<b>Şekil 17:</b> Algılanan Bireysel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Örgütsel Destek Etkileşimi .....	1377
<b>Şekil 18:</b> Algılanan Bireysel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Etkileşimi .....	1399
<b>Şekil 19:</b> Algılanan Takım Performansı İçin Politik Yeti- Algılanan Yönetici Desteği Etkileşimi .....	14040
<b>Şekil 20:</b> Algılanan Takım Performansı İçin Politik Yeti- Algılanan Örgütsel Destek Etkileşimi .....	1422
<b>Şekil 21:</b> Algılanan Takım Performansı İçin Politik Yeti- Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Etkileşimi .....	1433

<b>Şekil 22:</b> Algılanan Örgütsel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Yönetici Desteği Etkileşimi .....	1455
<b>Şekil 23:</b> Algılanan Örgütsel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Örgütsel Destek Etkileşimi .....	1466
<b>Şekil 24:</b> Algılanan Örgütsel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Etkileşimi .....	1477
<b>Şekil 25:</b> Araştırmanın Nihai Modeli .....	1522



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar .....	86
<b>Tablo 2:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	110
<b>Tablo 3:</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	110
<b>Tablo 4:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Belediyedeki Görevlerine Göre Dağılımı.....	111
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Kurumlarındaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı .....	111
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Mevcut Pozisyonlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	112
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Görev Yaptıkları Belediyelere Göre Dağılımı .....	112
<b>Tablo 8:</b> Politik Yeti Ölçeği İçin Kmo Ve Barlett's Test Sonuçları .....	113
<b>Tablo 9:</b> Politik Yeti Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans.....	114
<b>Tablo 10:</b> Politik Yeti Ölçeği İçin Faktör Yükleri .....	115
<b>Tablo 11:</b> Politik Yeti Ölçeği İçin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	116
<b>Tablo 12:</b> Algılanan Destek Ölçeği İçin Kmo Ve Barlett's Test Sonuçları .....	118
<b>Tablo 13:</b> Algılanan Destek Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans .....	119
<b>Tablo 14:</b> Algılanan Destek Ölçeği İçin Faktör Yükleri .....	119
<b>Tablo 15:</b> Algılanan Destek Ölçeği İçin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri .....	121
<b>Tablo 16:</b> Algılanan Performans Ölçeği İçin Kmo Ve Barlett's Test Sonuçları.....	123
<b>Tablo 17:</b> Algılanan Performans Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans .....	124
<b>Tablo 18:</b> Algılanan Performans Ölçeği İçin Faktör Yükleri.....	124
<b>Tablo 19:</b> Algılanan Performans Ölçeği İçin DFA Uyum İndeksleri .....	125
<b>Tablo 20:</b> Politik Yeti, Algılanan Destek, Algılanan Performans Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri .....	127
<b>Tablo 21:</b> Araştırma Kapsamında Kullanılan Değişkenlere Yönelik Betimleyici İstatistik Değerler.....	129
<b>Tablo 22:</b> Korelasyon Analizi Sonuçları.....	131
<b>Tablo 23:</b> Hiyerarşik Regresyon Analizlerine İlişkin Varsayımların Kontrolü .....	134
<b>Tablo 24:</b> Algılanan Bireysel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-1 (Py→Abp (Md: Ayd)).....	135

<b>Tablo 25:</b> Algılanan Bireysel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-2 (Py→Abp (Md: Aöd)).....	137
<b>Tablo 26:</b> Algılanan Bireysel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-3 (Py→Abp (Md: Açad)) .....	138
<b>Tablo 27:</b> Algılanan Takım Performansı İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-1 (Py→Atp (Md: Ayd)).....	140
<b>Tablo 28:</b> Algılanan Takım Performansı İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-2 (Py→Atp (Md: Aöd)).....	141
<b>Tablo 29:</b> Algılanan Takım Performansı İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-3 (Py→Atp (Md: Açad)) .....	142



## GİRİŞ

Gerek özel sektör kuruluşlarının gerekse kamu kuruluşlarının başarısı ve devamlılığı, söz konusu örgütlerin bünyesinde bulunan başarılı insan kaynağına bağlıdır. Pfeffer (1981) örgütlerde bireylerin başarılı olabilmeleri için mutlaka politik bakış açısına sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Mintzberg (1983) tüm örgütleri birer politik arena olarak tanımlamış ve örgütsel faaliyetlerin yer aldığı ortamlarda politikanın kaçınılmaz olduğunu vurgulamıştır.

Mintzberg (1983), örgütlerde bireylerin başarılı olabilmeleri adına ilk olarak “politik niyet” olarak tanımladığı, bilgi ve deneyim gibi kişisel kaynakların kullanılması için gereken iradeye sahip olmaları gerektiği ancak politik niyetin tek başına yeterli olmayacağı ve bireylerin politik yetiye de sahip olmaları gerektiği ifade edilmiştir. Bu anlamda politik yeti politik amaçlar için gereken çabayı göstermek olarak tanımlanmış ve politik davranışın esas önceliği olarak belirtilmiştir. 2000’li yıllarda Ferris vd., politik yetinin duygusal zeka ve öz izleme gibi diğer popüler yapılardan farklı olduğuna dair kanıtlar buldu. Politik yeti, sadece politik açıdan nasıl davranılacağını bilmek ve samimi hareket etmek ve hissetmek değil, aynı zamanda bu enerjileri, neredeyse kusursuz uygulama ve tarzla uygun veya istenen sonuçlara yönlendirmektir (Ahearn vd., 2004, s. 309).

Günümüzde çoğu bireyin hayatını idame ettirebilmek için kamu ya da özel sektörde bir örgüte katılmak zorunda olduğu bir gerçektir. Bireyler çalıştıkları örgütte kalıcılıklarını devam ettirebilmek veya daha iyi bir konumda çalışmak için yüksek performans göstermek durumundadırlar. Bu anlamda günümüzde işgörenlerin çalıştıkları örgütte başarılı olmaları son derece önemli ancak bu başarıya ulaşmaları sadece yüksek zeka ve çok çalışmasıyla olamayacağı da bilinmektedir. Örgütler başarılı olabilmek adına ihtiyaç duyduğu insan kaynağı, bulunduğu çevreyi anlayabilen, çevresindeki insanları etkileyebilen ve samimi görünümüyle diğer bireylerle iyi ilişkiler geliştirebilen, kısacası politik yetiye sahip bireylerdir. Böylelikle politik yetinin performansa olan etkileri önemli bir çalışma alanına dönüşmektedir. Söz konusu öneme binaen son yıllarda politik yeti performans ilişkisi alan yazınında çalışılmaya başlanmış ve önemli bulgular elde edilmiştir (Hogan ve Shelton, 1998; Blicke vd., 2008, Gilboa vd., 2008; Andrews vd., 2009; Ahearn

vd., 2004; Perrewe vd., 2005; Semadar vd., 2006; Liu vd., 2007; Hochwarter vd., 2007; Gallagher ve Laird, 2008 ).

Performansın gerek kamu gerekse özel sektörde yer alan örgütler için en önemli çıktılardan birisi olduğu şüphesizdir. Özellikle 5018 sayılı 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte yerel yönetimler sadece etkinlik değil; aynı zamanda verimlilik odaklı olmak zorundadır. Örgütsel performansın tabandan tavana yayılan bir yapı olduğuna yönelik bakış açısı dikkate alındığında, bireysel performansın öne çıktığı düşünülebilir. Bu doğrultuda performans tek başına bireysel performans olarak ele alınmayıp, örgütsel performans, takım performansı ve bireysel performans olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte politik yeti, performans ilişkisinde işgörenlerin motivasyonları son derece önemli olmaktadır. Bu anlamda işgörenlerin örgütlerinden, yöneticilerinden ve/veya çalışma arkadaşlarından algıladıkları destek önemli bir moderatör olabilmektedir.

İlgili alan yazını incelendiğinde; politik yeti, algılanan destek türleri ve iş performansı kavramları ile ilgili tek tek veya başka birçok kavramla ilişkilerinin ve etkileşimlerinin çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın önemi ise kar amacı güden örgütlenmelerden farklı karakteristik gösteren ve aynı zamanda seçimle başa gelme nedeniyle siyasi etkilerin de yapılarında hissedildiği yerel yönetim örgütlenmelerinde politik yeti-örgütsel performans ilişkisi kapsamında yönetim literatürüne katkı sağlamış olmasıdır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında örgütlerde politik yetinin örgütsel performans üzerinde oluşturduğu etkide çalışma arkadaşı ve yöneticilerin moderatör etkisi nedeniyle bu moderatörlerin örgütsel performansın ortaya çıkışındaki farklı rollerinin araştırılmasına da ışık tutacağı düşünülmektedir.

Belediyeler yapısı itibariyle kamu kurumları arasında daha esnek, dinamik ve etkin kurumlar olarak dikkat çekmektedir. Yerel seçimin etkisi ile örgütsel hedeflere ulaşmanın çok önemli olduğu ve bununla birlikte örgüt içi politik davranışların da yaşandığı düşünülen yerel yönetimlerde çalışanların politik yetisinin iş performansı üzerindeki belirleyici etkisi bir araştırma sorusu olarak oldukça önem kazanmaktadır. Bu değerlendirmelerin ışığında politik yetinin önemli bir kavram olduğu gerçeğinden hareketle, yöneticilerin ve işgörenlerin politik yetisinin iş performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Zira bireylerin performansı aynı

zamanda içinde buldukları takımların performansını etkilemekte ve bir bütün olarak örgütsel performansı etkilemektedir. Böylece, bu çalışmanın amacı politik yetinin önemini açıklamaya çalışmak ve yerel yönetimlerde iş performansı üzerindeki etkisini değerlendirerek; söz konusu ilişkide algılanan destek türlerinin moderatör etkisini incelemektir.

Bu amaçla, çalışmada toplam altı bölümden oluşmaktadır;

- Tezin birinci bölümünde yönetim literatürü kapsamında örgütsel politika, politik yeti kavramı, politik yetinin boyutları, politik yeti üzerinde geliştirilen nomolojik ağ modeli, politik yetinin etkileri, politik yetinin geliştirilmesi ve ilgili kavramlar üzerinde durulmuştur.
- İkinci bölümde yönetim literatüründe algılanan destek türleri,
- Üçüncü bölümde ise algılanan performansa ilişkin performansı türleri, performansa etki eden faktörler, performans boyutları, performans değerlendirme ve yerel yönetimlerde performans kapsamında literatür aktarılmıştır.
- Dördüncü bölümde araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, varsayımı ve sınırlılıkları, deseni, modeli ve hipotezleri ile veri toplama araçları yer almaktadır.
- Beşinci bölümde politik yetinin, performans türleri üzerindeki etkisinin saptanması, algılanan destek türlerinin moderatör(düzenleyici) rollerinin ortaya konulması amacı taşıyan araştırma modeli test edilmiş ve araştırma ilişkin bulgular ortaya konmuştur.
- Son olarak altıncı bölümde; tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### POLİTİK YETİ

Bu bölümde genel olarak örgütlerde politikanın ortaya çıkışı ve önemi üzerinde durulmuş olup akabinde politik yeti kavramının tarihsel süreçte gelişimi, doğası ve tanımı yer almaktadır. Bununla beraber politik yetinin boyutları, etkileri, geliştirilmesi ve geliştirilebilir politik yetinin boyutları açıklanmıştır. Son olarak politik yeti kavramının örgütlerdeki yeri ve ilişkili olduğu kavramlar açıklanmaktadır.

#### 1.1. ÖRGÜTLERDE POLİTİKA

Politika kavramı, genel itibariyle devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatı, siyasi partiler ve onların politikalarının uygulanmasında kullanılan bir yöntem olarak akla gelmektedir. Bunlar doğru olmakla birlikte politika sadece devlette değil aynı zamanda hem kamu hem özel sektör kuruluşlarında geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Nitekim TDK'da politikanın “*bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme*” (Türk Dil Kurumu) olarak tanımlandığı dikkate alınırsa örgütlerin ne denli politik alana ihtiyaç duydukları anlaşılabilir. Bu hedefler özellikle bireylerin, çıkarlarını gerçekleştirmeleri ve kariyerlerini geliştirmeleri isteği düşünüldüğünde, örgütleri sadece birer ekonomik yapı olmanın yanında politik bir arenaya da dönüştürmektedir. Ayrıca bireylerin yönetsel ve profesyonel anlamda daha yüksek seviyelerde çalışma konusundaki kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için güç birikimlerini kullanmak suretiyle diğer örgüt çalışanlarını etkilemek isteyecekleri açıktır (Zaleznik, 1970). Bu durum örgütlerin politikleşmesinde önemli bir faktör olmaktadır.

Yönetim literatüründe, örgütsel politikanın, örgütler ve çalışanları için üç şekilde kaçınılmaz ve önemli olan bir olgu olarak varlığı dikkat çekmektedir. Birincisi, organizasyonun içindeki otorite pozisyonuna bakmaksızın örgütsel politika, bir kuruluşun tüm üyeleri tarafından farklı derecelerde ve sıklıkta tecrübe edilir (Ferris vd., 2002a). İkincisi, örgütsel politika, örgüt içinde yaşamın bir olgusu olup daima örgütsel yaşamda mevcuttur (Ferris ve Kacmar, 1992). Üçüncüsü, örgütsel politika, örgütün normal ve

verimli işleyişine yardımcı olma yeteneği açısından önemlidir ve örgütsel yaşam için gereklidir (Byrne, 2005, s. 178).

Örgütsel politika alanında yapılan araştırmalar, politik bir çevrede başarıya ulaşmayı mümkün kılan özelliklerin çok fazla dikkate alınmadan öncelikle örgütsel politikaların taktik, strateji, etki ve algılarına odaklanmıştır. Bu niteliklere sahip bireyler genellikle politik olarak bilgili (Brandon ve Seldman, 2004), politik olarak akıllı (Hartley vd., 2013), politik olarak zeki (Adams ve Zanzi, 2006) ve politik yetisi yüksek olarak adlandırılmaktadır (Ferris vd., 2005).

Örgütsel politika, bireyin ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere çeşitli iletişim yöntemlerinin kullanılmasını içerir. Örgüt içi politikayı “resmi makam tarafından kabul edilmeyen, gayrimeşru birey veya grup davranışı” olarak tanımlamaktadır (Mintzberg, 1983, s. 172). Yine örgütsel politikanın özellikleri genel olarak; son derece gizli, sembolik olduğu, referans ve önceki deneyimlerine bağlı olarak örgütsel üyeler tarafından algısal farklılıklara maruz kaldığı ve bunlarla tutarlı resmi rollerin gerektirmediği eylemler olarak belirtilmektedir (Kacmar vd., 1999, s. 385).

Örgütlerde politik davranışlar, üç farklı düzeyde ele alınabilir. Bunlar birey, grup ve örgüt düzeyinde olmaktadır. Bu anlamda bir ekip çalışmasında başarıyı sadece kendisine mal eden kişi bireysel düzeydeki politik davranışı ifade etmektedir. Yine çalışma arkadaşlarıyla işbirliği (koalisyon) kurulması grup düzeyindeki politik davranış olmaktadır. Örgütsel düzeydeki faaliyet ise, örgütün kendisini ilgilendiren önemli konularla ilgili karar alacaksa, karar verecek kişileri ve grupları etkilemek için lobi faaliyetlerinde bulunabilir (Doğan vd., 2014, s. 5).

Gotsis ve Kortezi (2010), örgütlerde politik davranışlara yönelik algılamaların, başkalarını suçlamak, bilgi saklamak, güçlü kişileri övmek, izlenim yönetimi yoluyla olumlu bir imaj yaratmak, güçlü ve etkili kişilerle işbirliği geliştirmek, kararlar alınırken üst yönetime bağlı görünmek gibi unsurlardan oluştuğunu belirtmiştir. Burada örgütsel politikaya dair tanımlamalar ve algılamalar dikkate alındığında bu kavrama olumsuz bir görüş atfedildiği dikkat çekmektedir. Oysaki örgüt içi politik eylemler, örgütsel amaçlara paralel olarak olumlu ve faydalı olarak da kullanılabilir. Bu durum örgütsel politikayla ilgili iki görüşün mevcudiyeti ile ilgilidir. Bunlardan ilki, örgütsel politikanın olumsuz

yanını tanımlamakta; diğeri ise örgütsel politikayı hedeflenen sonuçlara ulaşmayı kolaylaştıran bir araç olarak görmektedir (Ene, 2014, s. 95).

Örgütsel politikaların, örgütsel normlardan saparak olumlu organizasyonel sonuçlara sahip olabileceğini savunan görüşler de mevcuttur. Bu görüşe göre çoğunlukla organizasyonel politikalar, organizasyon üyelerinin bir işi yapmaları veya belirli bir zamanda uygunsuz olarak kabul edilen ilgili organizasyonel konuları gündeme getirmeleri için tek yoldur (Fedor ve John, 2002, s. 273). Bu konuda Pichault (1995), örgütsel politikanın bazen örgütleri statükonun ötesine taşımının tek yolu olduğunu düşünmektedirler.

Peled (2000)'e göre örgütsel politika, bir organizasyon içindeki davranışları ve eylemleri etkilemek için birçok girişimi tanımlar ancak böyle bir ortamda başarılı olan bireyleri karakterize etmez. Nitekim politik örgütler, kaynakların sınırlı olduğu koşullar altında çalışır ve örgütlerdeki bireyler hedeflerini gerçekleştirmek için gayri resmi ve onaylanmamış araçlara yönelmektedir. Gerçekte, günümüz çağına ayak uyduran yöneticiler ve liderler başarılı olmak için politik yetilerini geliştirmelidir.

## **1.2. POLİTİK YETİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

Politikanın bir yetenek olarak ele alınması bin yıllık bir geçmişe sahip olduğu görülmekle birlikte, Politik yetiye dair literatürde ortak bir tanımlamanın mevcudiyetinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Bu konulardaki ilk kaynakların Sun Tzu, Aristoteles ve Machiavelli tarafından olduğu görülmektedir.

Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde liderlerin gücü elde etmesi, diplomasi sanatını kullanması, askeri stratejiler ve hayatta kalma becerilerinin nasıl kazanacaklarını öğretmeye odaklanıyor (Astore, 2016, s. 1). Aristoteles ise politika ile ilgili tanımlamalarında insanı doğası gereği politik bir hayvan olarak tanımlamaktadır. Aristoteles'e göre politik yetenekleri pozitif ve toplum odaklı bir bakış açısı ile ele almış ve politik yetenekler ile polis'in (şehir devleti) esenliğinin korunmasının mümkün olacağını ifade etmiştir. Aristoteles'e göre politik olarak vasıflı vatandaşlar, başkalarının iyi bir yaşam sürmelerine ve olumlu eylemlerde bulunmalarına olanak tanır ve bu anlamda yaptıkları politikalar "asil eylemler" olarak kabul edilir. Aristoteles'in politik

yetiye pozitif bir beceri olarak ele alması ve insanları ikna etmek için öğretilmesi gerektiğini savunması Platon ile fikir ayrılığına düşmesine sebep olmuştur. İkna etmenin etik olmayan amaçlar için kullanılabileceğinden endişe eden Platon, bu konudaki eğitimin etik sınırlarda kalacak şekilde sınırlandırılması gerektiğini savunmuştur. Platon'a göre politik yetiyi kullanan insanlar, sıradan insanlara göre ikna kabiliyeti yüksek olacaktır ve bu yetileri kendi çıkarları uğruna kurban edeceklerdir (Reardon, 2001, s. 85).

Machiavelli'nin Prens adlı eserinde, aristokrasinin yönetilenler üzerinde egemenliği sürdürebilmeleri için politik yetileri geliştirmeleri gerektiği belirtilmiştir. Prens adlı eser aristokrasinin sürdürülebilmesi adına bir rehber niteliği taşısa da politik yetkinliklerin kullanımı ile diğer yönetim modellerinde de başarı sağlanacağına işaret etmektedir (McCormick, 2014, s. 27-32).

Politik yetilerin günümüz anlamında temellerinin ise 1900'lü yılların başında atıldığı çeşitli kaynaklarda görülmektedir. Bu anlamda günümüz "politik yeti" kavramı ile benzer çıkış noktası olan yazınların psikolog Thorndike (1920) ve sanayici Carnegie (1937) tarafından ele alındığını görmekteyiz.

Bu anlamda Ferris'e (2000) göre politik yetinin temellerini oluşturan "sosyal zeka" kavramını, etkin yöntemler geliştirebilme adına insanları anlama anlayışı olarak tanımlayan Thorndike'in (1920) ortaya attığı görülmektedir (Thorndike, 1920, s. 228). Örgütlerde sosyal ve bireysel yetkinliklerin önemi ortaya koyan çalışmaları ile bilinen Carnegie (1937), iş ortamında bireyler arası etkin ilişkiler, çalışanlarla olan ilişkiler ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri üzerine prensipler belirlemiş ve bunlara yönelik programlar düzenlemiştir (Carnegie, 1937). Bu çalışmalar politik yetilerin iş yerinde önemini ortaya koymuş ve sonraki yıllarda ortaya atılacak olan "politik yeti" kavramının temelini oluşturmuştur.

Politik yeti kavramının önemine değinen öncül çalışmalar kapsamında, Ferris vd. (2007, s. 291) Pfeffer'in 1981 yılında yayınlanan eserinde politik yeti kavramını literatürde ilk kullanan isim olduğunu ve benzer şekilde Mintzberg'in de 1983 yılı çalışmasında örgütlerde ikna, manipülasyon, müzakere ve politik yetilerin önemine vurgu yaptığını belirtmektedir.

Politik yetiler ile ilgili klasik görüşler dikkate alındığında günümüz politik yeti yorumları ile belirli noktalardan ayrıldığı görülmektedir. Klasik politik yeti anlayışında

perde arkası oyunları, manipülasyon, çıkarıcılık ve adam kayırma gibi olumsuz anlamlarda kullanıldığı görülmektedir (Ferris vd., 2010, s. 3). Bu açıdan bakıldığında politik yeti kavramları hem olumlu hem de olumsuz anlamda kullanılabileceğine işaret etmektedir. Oysaki son dönemlerde örgütlerde politik yetinin kullanımı daha çok pozitif açıdan ele alındığı sonraki bölümlerde dikkat çekecektir.

### **1.3. POLİTİK YETİNİN DOĞASI VE TANIMI**

Örgütlerde politika kavramı, birçok araştırmacı tarafından örgüt içi dinamiklerin anlaşılmasında kullanılmış ve bu alanda pek çok çalışma yapılmıştır. Mintzberg (1983, 1985) örgütlerin doğası gereği birer politik arena olduğu görüşünü benimsemektedir. Bununla beraber örgütler politik oyunların olduğu bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1985, s. 134).

Politik birer arena olarak tanımlanan örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların başarılı olabilmeleri için bu ortamlarda nasıl davranmaları gerektiğini bilmeli ve diğer kişileri etkilemenin yollarını bilmelidir. Bunu başarabilmek için sadece yerinde taktiklerin kullanılması yetmeyecek özel durumlarda sezgisel bir anlayışa sahip olmaları gerekecektir (Ferris vd., 2000, s. 30). Bu anlamda örgüt içi politikalarda bireylerin sahip olduğu bireysel yetkinlikler önem kazanacaktır. Söz konusu bu yetkinliklerin kalıtsal mı yoksa eğitilebilir mi olduğu yazında ciddi bir tartışma konusu olmuştur (Leavitt, 1989; Robotham ve Jubb, 1996; Barker, 1997; Elmuti, 2004). Politik yetkinliklerin doğuştan var olduğu düşünülürse bunun geliştirilebilir olması mümkün olmamaktadır. Ancak literatürde politik yetkinliklerin düzeyi ne olursa olsun geliştirilebilir olduğu üzerine durulmaktadır.

Pfeffer (1981) örgütsel ilişkide gücü, davranışları etkileme, olayların gidişatını değiştirme, örgüt içi direnişlerin üstesinden gelme ve bireylerin normal şartlarda yapmayacakları görevleri yapmaya zorlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Bununla beraber Pfeffer, örgütlerde istenilen başarıya giden yolun ancak politik beceriye sahip olmaktan geçtiğini belirtmiş ve bu kavram üzerine araştırmacıların daha yoğun bir şekilde eğilmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır (Ferris vd., 2007, s. 291).



Mintzberg (1983, s.26) politik beceriyi ikna, manipölasyon ve müzakere yoluyla başkalarını ikna etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Burada politik yeti bir beceri olarak görölmekte “...formel güç'den yararlanarak başkalarının düşüncelerini duyarlı bir biçimde anlamak, nelerin mümkün olduğunu hissetmek, bir kimsenin enerjisini hangi alanlara sevk edeceğini bilmek, örgüt içi ittifakları organize etmek” olarak tanımlanmıştır.

Politik yeti “çalışma ortamında diğer çalışanları etkili bir şekilde anlama ve başkalarının bireysel ve/veya örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek üzere etkilemek” olarak tanımlanmaktadır (Ahearn vd., 2004, s. 311). Politik yetiye sahip bireyler, iş yerinde farklı ve değişken durumlara karşı davranışlarını ve sosyal becerilerini rahatlıkla uyum sağlayabilir; bu sayede başkalarının güvenini kazanır ve destek görürler. Burada aynı zamanda politik yetiye sahip bireylerin örgüt içerisinde kendilerine hizmet eden çeşitli amaçları ustaca gizleyebilecekleri ve içten göründüklerini ileri sürölmektedir (Ferris vd., 2010, s. 8). Burada politik yetinin bir araç olduğu unutulmamalı ve politik yetisi olanların sadece kendine hizmet eden gizli amaçlarının olmak zorunda olmadığıdır.

Politik yetiler özellikle kişilerin hedeflerine ulaşma konusunda gösterdikleri hassasiyetin yüksek olması durumunda daha etkili hale gelmektedir. Sonuç olarak etkileme konusunda daha güçlü politik yeteneğe sahip olanlar, diğer kişiler fark etmeden, karşı tarafı etkileyebilmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 427). Burada bilinmesi gereken husus, politik yetinin bir etkileme taktiği olmaksızın, etkileme taktiklerinin etkinliğini daha da arttırdığı gerçeğidir (Perrewé ve Nelson, 2004, s. 376).

Tüm bu tanımlara baktığımızda politik yetilerin, kişileri etkileyebilmek amacıyla cazip ve sempatik tavırlarla, samimiyet ve doğruluk uyandıran; sosyal zeka, iyi ilişki kurma ve davranışlarını değişik durumlara göre düzenleyebilme kabiliyetini birbiriyle birleştirebilme becerisini içeren sosyal bir yetenek olduğu görölmektedir.

#### **1.4. POLİTİK YETİ'NİN BOYUTLARI**

Politik yeti ile ilgili tanımlardan yola çıkarak politik yetinin temel amacının diğer kişiler üzerinde etki kurmak olduğu anlaşılacaktır. Bu etkiyi oluşturmak isteyenlerin samimi olmaları ve içten görünmeleri gerekmektedir. Bu sayede güven

oluşturabileceklerdir. Aynı zamanda özel durumlara karşı farklı davranış oluşturabilecek ve sosyal ağlar kurabilecek bir sosyal zekaya da sahip olması gerekmektedir (Blickle vd., 2008, s. 378). Bu tanım kapsamında politik yeti kavramı ile ilgili çalışmaların büyük bir kısmında söz konusu kavramın 4 boyut üzerine inşa edildiği görülmektedir. Bu çalışmalar Ferris vd. (1999) tarafından, politik yetiyi tanımlamak üzere yapılan çalışmalarda ortaya çıkmış, başlangıçta “sosyal beceri” ve “kişilerarası etki” boyutlarını incelemek üzere ölçek oluşturulmuştur. Ardından Ferris vd. 2005 yılında yaptıkları çalışmada politik yeti, “örgütlerde kişileri etkin şekilde anlama, kişileri etkileme bilgisini kullanma ve kişilere şahsi ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma” olarak tanımlanınca politik yeti ile ilgili ağ kurma yeteneği ve içtenlik boyutları eklenmiştir (Atay, 2009, s. 892). Politik yeti ile ilgili dört önemli boyut aşağıda tanımlanmıştır.

#### **1.4.1. Sosyal Beceriklilik**

Literatürde politik yeti ile ilgili sosyal beceriklilik boyutu; sosyal zeka (Thorndike, 1920), öz- farkındalık (Duval ve Wicklund, 1972; Ferrari ve Sternberg, 1998), duygusal zeka (George, 2000; Salovey ve Mayer, 1990; Goleman, 1998), kişisel ve kişilerarası zeka (Gardner, 1990), öz-izleme (Kilduff ve Day, 1994) gibi çeşitli kavramlarla anılmıştır.

Pfeffer (1992) sosyal becerikliliği “başkalarına karşı duyarlılık” olarak tanımlamış, ancak bununla beraber “insanın kendini başkaları ile özdeşleştirme kapasitesi, kendisi için bir şeyler elde etmenin kritik aracıdır” şeklinde nitelendirmiştir. Yukl (1998), bu boyutun yönetsel bir yetkinlik olduğunu, “Farklı etki etme biçimlerini başarılı bir şekilde nasıl kombine edileceğini bilmek, yöneticilerin nezdinde önemli bir yetenek ve işin içyüzünü anlama gerektirir.” şeklinde vurgulamıştır.

Politik yetiye sahip bireyler, başkalarının davranışlarını doğru bir şekilde anlamada ustadırlar çünkü gözlem konusunda yetenekli olmalarının yanı sıra öz farkındalıkları yüksektir. Farklı sosyal durumlara hızlı bir şekilde adapte olur ve bu farklı durumlara yön vermede akıllı ve zeki görünürler. (Ferris vd., 2007, s. 292). Sosyal becerikliliği yüksek bireyler aynı zamanda ortalamanın üstünde öz izleme becerisine sahiptirler (Snyder, 1979, s. 109). Bununla birlikte başkalarına etki etme taktiklerini

kullanmanın (Kipnis vd., 1980) ve bunları durumsal taleplere uygun olacak şekilde diğer becerilerle kombine etme konusunda ustaca davranırlar. Bu anlamda, farklı durumsal taleplere, farklı bireylere ve farklı gruplara şartlara uygun şekilde davranışlar sergileme becerisine sahiptirler (Ferris vd., 2005, s. 127-129).

Her ne kadar farklı teorisyenler sosyal becerikliliği tanımlamak için farklı kavramlar kullansalar da, genel olarak sosyal beceriklilik, bireyin gerek örgütsel ortamda gerekse sosyal ortamda çevresini doğru bir şekilde anlama kabiliyetidir.

#### **1.4.2. Kişilerarası Etki**

Politik yetinin kişilerarası etki boyutu, literatürde yer alan etki ve izlenim yönetimi (Giacalone ve Rosenfeld, 1989), liderlik (Yukl, 2013), etki taktikleri (Kipnis vd., 1980), güç taktikleri (French ve Raven, 1959), ikna (Cialdini, 2001), örgütsel politika (Ferris ve Kacmar, 1992), sosyal etki kuramı (Heppner ve Claiborn, 1989) ile güçlü bağlara sahiptir. Politik olarak yetenekli bireyler, çevrelerindeki insanları etkilemelerine ve çevrelerini kontrol etmelerine olanak tanıyan hassas ve ikna edici bir kişisel stile sahiptir. Başkalarına sosyal olarak yetenekli olarak görünürler ve çevrelerini kontrol etmek için bu becerilerini kullanırlar. Belirli durumlara göre etki taktikleri geliştirme ve uygulama konusunda ustadırlar.

Pfeffer (1992), “esneklik” kavramına atıfta bulunmuş ve davranışların, farklı durumlarda, farklı kişiler için durumsal olarak adapte edilmesinin kişilerarası etki boyutuna önemli bir katkı olduğunu savunmuştur (Pfeffer, 1992, s. 176). Bu anlamda, politik yeti, günümüzün dinamik organizasyonel ortamlarında etkinlik açısından kritik öneme sahip iki esneklik türü olarak davranışsal esnekliğe ve bilişsel esnekliğe katkıda bulunur (Ferris vd., 2000, s. 28-29).

Bu tür esneklikler yanında politik yetiye sahip olanlar, her ne kadar her zaman açıkça politik olmasalar da içinde buldukları politik oyunlar içinde kolay uyum sağlayan yetkin kişiler olarak görülebilmektedir (Ferris vd., 2005, s. 129). Bu kişilerin uzmanlıkları, çekicilikleri ve güvenilirlikleriyle, başkalarını etkilemede ve diğerlerinin bilişsel uyumsuzluğunu azaltmada usta oldukları da belirtilmektedir (Zimbardo, 1960, s. 86). Özetle, politik yetisi yüksek bireyler, fazla çaba harcamaksızın önemli sosyo-

örgütsel olaylar karşısında Zimbardo'nun belirttiği özellikleriyle kontrol sağlamada yetkindirler.

### 1.4.3. Ağ Kurma Yeteneği

Politik yeti kavramının ağ kurma yeteneği boyutu literatürde çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmiştir, bunların; yapısal ve ilişki boyut (Granovetter, 1973), sosyal sermaye kuramı (Nahapiet ve Ghoshal, 1998), beşeri sermaye (Coleman, 1988; Nahapiet ve Ghoshal, 1998), yapısal boşluk kuramı (Burt, 1992), kimlik, itibar, sosyal kaynak kuramı (Lin vd., 1981) ve sosyal ağlar (Granovetter, 1973) olduğu görülmektedir.

Luthans (1987)'in başarılı yöneticiler üzerine yapmış olduğu çalışmada, ağ kurma işinin yöneticilerin üzerinde zaman harcadıkları en baskın faaliyet olduğunu saptanmıştır. Söz konusu çalışmada, ağ kurma faaliyetlerinin türleri, dışarıdan gelenlerle ve sosyalleşme/politikayla etkileşim davranışlarını veya başarıya ulaşmak için sosyal ve politik yetilerin kullanımını içermektedir. Yöneticilerin sosyal ağ kurmaları ve politik yeti sahibi olmaları onları başarılı kılmakta olan kilit unsur olduğu üzerinde durulmaktadır.

Politik yetisi yüksek olan bireyler sosyal sermaye içerisinde yüksek pozisyona sahiptirler. Güçlü sosyal sermaye bir ustalık olarak çeşitli insan topluluklarından tam olarak yararlanmada öne çıkmaktadır. Nitekim bu ustalığa sahip kişiler sosyal ilişkilerini başarılı bir şekilde yürütmek ve başkalarını etkilemek için önem gösteren ilişki ağlarını nasıl koruyacaklarını ve kullanacaklarını bilirler (Baron ve Markman, 2000, s. 111-113). Bu ilişki ağlarında farklı kaynaklara ihtiyaç duyulabilmektedir. Boissevain (1978 akt. Nahapiet ve Ghoshal, 1998, s. 260-261)'in belirtmiş olduğu “arkadaşların arkadaşları” gibi ilişki ağı bağlantıları aracılığıyla diğer kaynaklarla da bağlantı kurabilme veya belirli ilişki ağlarına üyelik ile sağlanan itibardan yararlanma fırsatlarının ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu aktiviteler, hedeflerine ulaşmak için kişisel etkilerini genişletmelerine yardımcı olur

Politik yetiye sahip bireyler, yeni fırsatlar oluşturma ve bu fırsatlardan yararlanma noktasında oldukça usta kişilerdir. Aynı şekilde ittifak kurabilme ve arkadaşlık geliştirmedeki ustalıkları sayesinde bir sosyal ağ oluşturur ve bu ağı kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için önemli bir değer olarak görürler (Atay, 2010, s. 67).

Sosyal ağlarındaki kişiler arasında olumlu bir sosyal kimlik ve itibarın tadını çıkarırlar, birinin fikirlerine olumlu tepkiler, önemli bilgilere daha fazla erişim, artan işbirliği ve güven gibi önemli ve somut faydalar sağlarlar (Baron ve Markman, 2000, s. 107-111). Bununla birlikte başkalarını ne zaman arayacaklarını bilirler ve aynı şekilde karşılık vermeye istekli olarak algılanırlar. Kısacası, politik olarak yetenekli bireyler değerli sosyal ağları nasıl kuracaklarını ve faydalarını başkalarını etkilemelerine yardımcı olacak şekilde nasıl kullanacağını bilirler.

#### **1.4.4. İçtenlik (Samimi Görünme)**

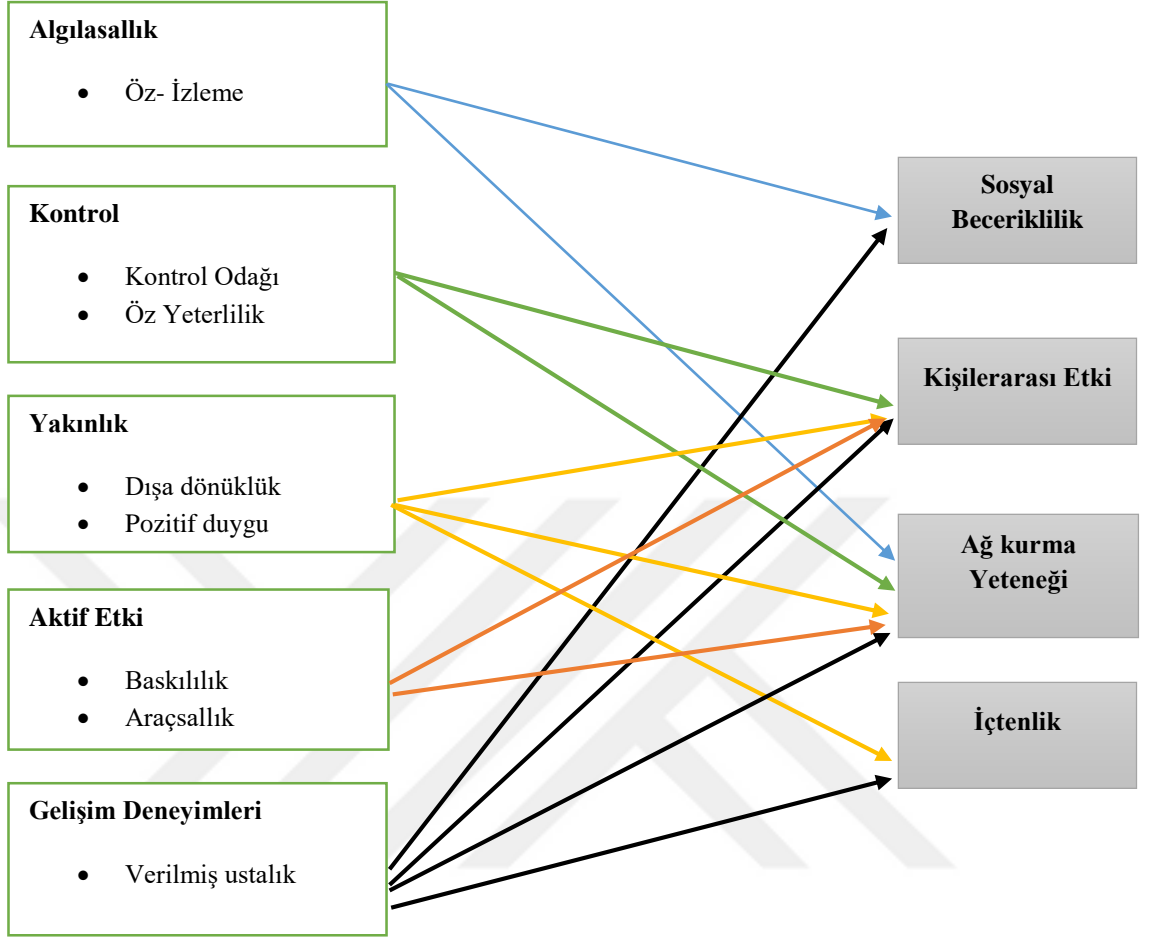
Politik yetinin içtenlik boyutu literatürde çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu kavramlar; kişilerarası güven (Rotter, 1967), duygusal zeka (George J. M., 2000), izlenim yönetimi (Goffman, 1959), öz-izleme (Snyder, 1974), etik ve etik karar verme, ilişkilendirme kuramı ve eşitlik teorisi (Finley, 1986) ve sosyal adalet (Rawls, 1999) olmuştur. Politik yetiye sahip bireyler, başkalarına karşı özgün, samimi ve tutarlı görünürler. Politik yetiye sahip bireyler dürüst, açık ve samimidirler ya da başkaları tarafından bu şekilde algılanırlar. Bu bireylerin gerçekten bu özelliklere sahip olup olmadığı diğerlerinin onlar hakkındaki algularından daha az önemlidir (Ferris vd., 2007, s. 292-293). Onların eylemleri manipülatif veya zorlayıcı olarak görülmediği için, samimiyet boyutunda olan insanlar çevrelerindeki insanlara güven telkin etmektedir ve onlardan da güven duymaktadırlar.

İçten ve samimi görünebilen kişiler, etrafındaki insanlara güven ve kendinden emin olma duygularını yayarlar. Çevrelerine güven ve itimat vermeleri sayesinde, davranışları baskıcı ve zorlayıcı olarak algılanmamaktadır. Politik yetiye sahip bireylerin taktikleri zekice algılanır ancak dışarıdan bakıldığında niyetlerinin kendi çıkarlarına hizmet olduğu anlaşılmaz. Gerek görüldüğünde gizli amaçlarını saklama konusunda da oldukça yeteneklidirler. Bu yetenekleri ile karşılarındaki tarafından ikiyüzlü olarak algılanmazlar, bunun yerine diğerlerine dürüst kişiler olarak görünürler. Özetlemek gerekirse uyumlu, samimi ve içten görünürler (Ferris vd., 2005, s. 129).

## 1.5. POLİTİK YETİNİN NOMOLOJİK AĞ MODELİ

Politik yetinin yapısı üzerinde farklı araştırmalar bulunmaktadır. Liu vd. (2007) yapmış oldukları çalışmada *proaktif kişilik* ve *dışadönüklüğün* politik yetilerin yapısını büyük ölçüde etkilediğini bulmuştur. Ferris vd. (2007) ise hangi öncüllerin politik yetilerin boyutlarına etki ettiğini bulabilmek adına yapmış oldukları çalışmada ise Nomolojik Ağ Modeli'ni geliştirmiştir. Bu modelde politik yetinin boyutlarına temel teşkil ettiği düşünölen dört öncöl sunulmuştur, bunlar algısallık, kontrol, yakınlık ve aktif etkidir (Ferris vd., 2007, s. 297).

Bu öncellerin her birinde, Ferris vd. (2008) tarafından politik becerilerin boyutlarını etkilediği düşünölen mizaç ve kişisel yeteneklerden bahsetmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada, politik yetilerin gelişiminin tamamen kişiliğe dayanmadığını, aynı zamanda öğrenilmiş davranışları oluşturan gelişimsel deneyimleri de içerdüğünü ileri sürmüştür. Şekil 1'de Ferris vd. bu çerçeveyi sınavan mevcut araştırmanın nomolojik ağ modeli bulunmaktadır (Ferris vd., 2008, s. 747). Ferris vd.'nin 2008 yılında yaptıkları çalışma ile bu dört öncüle beşinci olarak gelişim deneyimleri eklenmiştir.



**Şekil 1:** Politik Yetinin Mizaç ve Kişisel Yeteneklere İlişkin Öncülleri  
(Nomolojik Ağ Modeli)

**Kaynak:** (Ferris vd., 2008, s. 747)

### 1.5.1. Algısalılık Teması ve Alt Boyutları

Algısalılık teması altında ele alınan iki alt boyut bulunmaktadır. Bunları Ferris vd. (2007) öz-izleme ve vicdanlılık kavramları olmak üzere iki boyut olarak ele almıştır. Sonraki çalışmalarda Ferris vd. (2008) vicdanlılık boyutu çıkarıp, algısalılık teması altında yalnızca öz-izleme boyutunu ele almışlardır.

Politik yetisi yüksek olan bireyler kendileri ve sosyal etkileşimde oldukları diğer bireylerle ilgili yüksek algıya sahiptirler. Bu kişiler hem kendilerini değerlendirme hem

de çevrelerini gözleme noktasında ustadırlar ki biz bunu öz izleme olarak tanımlayabiliriz. Politik yetisi yüksek olan bireylerin algısı sadece sosyal zafiyetler üzerine odaklanmamaktadır. Bu algı sayesinde kimlerin iş yerinde “nüfuzlu” kişiler olduğu tespit edilip buna bağlı bir sosyal ağ oluşturulabilir (Ferris vd., 2008, s. 748).

Öz izleme konusunda becerikli olanlar, sosyal ortamda nasıl algılandıklarını önemser ve kendi davranışlarını maskeleyerek istemiş olduğu imajı yaratırlar (Eryılmaz vd., 2018, s. 172). Öz-izleme konusunda yeteneği zayıf olanlar ise kendilik imajını kontrol edemez ve çevrelerine yalnızca gerçek duygularını yansıtırlar (DeBono, 2006, s. 717). Bununla birlikte sosyal becerikliliği yüksek olan bireyler sosyal çevrelerini iyi gözlemler ve kendi davranışlarını ilgili sosyal durumlara uyarlayabilirler. Ferris vd. (2005) olduğunu yapmış oldukları çalışmada öz-izleme ile sosyal beceriklilik arasındaki ilişkiyi test etmiş ve her iki çalışmada anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Politik yetinin başka hiçbir boyutu öz izleme ile sosyal beceriklilik arasındaki ilişki kadar yüksek korelasyon göstermemiştir.

### **1.5.2. Kontrol Teması ve Alt Boyutları**

Ferris vd. (2007) ileri sürdükleri ikinci tema kontroldür. Politik yetisi yüksek olan bireyler, yüksek bir özgüvene sahip olup kontrole yüksek bir inanç duyarlar (Ferris vd., 2007, s. 297). Kontrol ile ilgili olan algı yalnızca kişilik ile alakalı olmayıp, aynı zamanda politik yetisi yüksek bireyin kişilerarası ilişkilerinde de geçerlidir. Sonuç olarak, politik becerinin kontrol yönleri, kişilerarası etki ve politik yetinin ağ kurma becerisi boyutları ile güçlü bir korelasyon sergilemektedir. Kontrol temasının temel yapısını, kontrol odağı ve öz yeterlilik alt boyutlarının oluşturduğu söylenebilir (Ferris vd., 2008, s. 748).

Kontrol odağı, genelleştirilmiş ödül ve ceza beklentisini içerir. Bireyler ödül ve cezaları kendilerinin bizzat etkileyebileceğine ya da her ikisinin diğer kişilerce, kader tarafından, tanrı tarafından veya şans tarafından etkilenebileceğine inanırlar (Perrewé ve Spector, 2002, s. 13). Öz-yeterlilik, çevrenin kontrol duygusunu, başka bir deyişle, belirli istenen sonuçları elde etmek için belirli davranışları düzenleme ve yürütme yeteneğini ifade eder. Dolayısıyla, kontrol odağı ile politik yetilerin kişilerarası etki boyutu arasında ilişki olduğu öngörülmektedir (Ferris vd., 2007, s. 297-298).



### 1.5.3. Yakınlık Teması ve Alt Boyutları

*Yakınlık*, içerisinde dışa dönüklük ve pozitif duygu özelliklerini barındıran bir tema olarak tanımlanmaktadır. Bu temanın kişiler arası etki, ağ kurma yeteneği ve içtenlik boyutu ile yakın ilişkili olacağını öngörmüşlerdir (Ferris vd., 2008, s. 749). Dışadönük bireyler konuşkan, aktif ve sosyal bireyler olarak tanımlanmıştır. Bu bireyler genelde geniş bir ağa sahiptir ve aynı zamanda sosyal bağlantıları sıklıkla kurarlar (Bolger ve Eckenrode, 1991). Casciaro vd. (1999) yüksek pozitif duyguya sahip bireylerin sosyal ilişkilerde başkalarının davranışlarını iyi gözlemlediğini, onların davranışlarıyla daha fazla ilgili olduğunu ve başkalarının davranışlarını daha iyi yorumlama kapasitesine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalar neşeli bir ruh halinin veya pozitif duygunun bilişsel esnekliği arttırdığını ve bu durumun kişilerarası etki yeteneği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Casciaro vd., 1999). Yapılmış olan iki çalışmada Kolodinsky vd., (2004), pozitif duygu ve politik yeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamışlardır. Bir diğer çalışmada Liu vd., (2007) dışadönüklük ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, bununla birlikte aynı çalışmada dışa dönüklüğün en güçlü ilişkiyi kişilerarası etki ve ağ kurma yeteneği ile gösterdiğini kanıtlamışlardır.

### 1.5.4. Aktif Etki ve Alt Boyutları

Ferris vd. (2007) tarafından politik yetinin dördüncü teması olarak aktif etki gösterilmektedir. Söz konusu kavram hakimiyet kurma ve araçsallık olmak üzere iki alt başlıktan oluşmaktadır. Aktif etki politik yeti açısından eylem odaklı olması ve inisiyatife dayanması sebebiyle önemli bir faktördür. Politik yetisi yüksek olan bireyler işlerine yaramayacak bilgileri dikkate almaz ve genel olarak hedeflerine ulaşmalarına yarayacak etkinliklere katılırlar (Ferris vd., 2008, s. 750). Bu bağlamda aktif etki teması Ferris vd. (2007)'na göre kişiler arası etki ve ağ kurma yeteneği ile ilişkilidir.

Brown ve Miller (2000), küçük gruplara üye baskın bireylerin çok fazla iletişim kurdukları ve bu sayede grubun iletişim ağında da merkezi bir rol oynadıklarını belirtmişlerdir. Bir çalışmadan elde edilen sonuçlar, baskın bireylerin stresli görevlerde ve kişilerarası ikna edici davranışlarda bulunurken daha fazla görev katılımı ve daha fazla aktif başa çıkma stratejilerini kullandıklarını ortaya koymuştur (Gramer, 2003, s. 1314).

Araçsallık ise aktif etki temasıyla ilgili bir kavramdır. Araçsallık, eylem, atılganlık, ustalaşma isteği ve risk alma isteğiyle ilişkili özellikleri yansıtır (Ferris vd, 2008, s. 750).

### **1.5.5. Gelişim Deneyimleri ve Alt Boyutları**

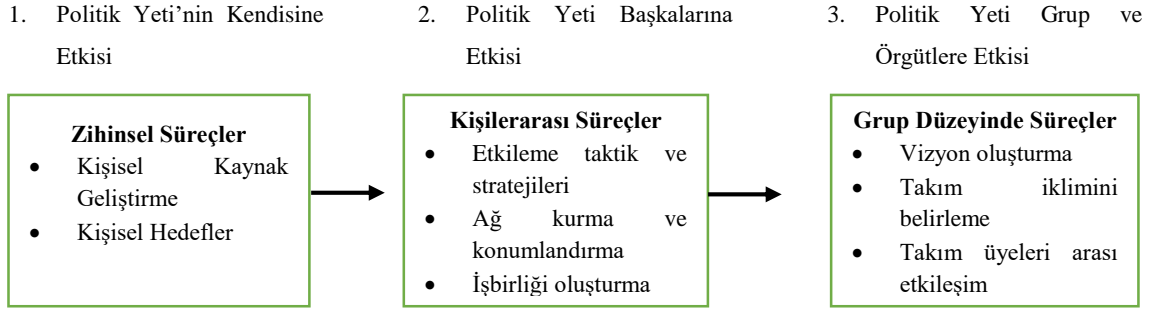
Politik yetiler ile ilgili son tema gelişim deneyimleridir. Politik yeti mizaç ve kişisel yeteneklere dayanan özellik temelli bir kavram olmakla beraber öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yönetim beceresidir. Etkili politik eylem tekniklerinin edinimi ve geliştirilmesinde, mentorun iş kapsamında gerçekleştirebileceği sosyal etkileşimler hakkında kritik geri bildirimle alması ve onları değerlendirmesi kritik önem taşımaktadır. Rol modelleme ve mentorluk gibi gelişim deneyimleri, politik yetinin dört boyutunun gelişmesine katkı sunabilir (Ferris vd., 2007, s. 298-299).

Bandura'nın (1986) genel liderlik eğitiminin bir kesiti olarak kabul edilen ve sosyal öğrenme teorisine dayanan davranışsal modellemesi, bugün halen etkisini göstermektedir. Yeni yetenek modellendikten sonra; katılımcılar tarafından yinelenen uygulamalarla, eğitimin etkili şekilde transferi, genelleme ve geliştirme aşamaları geçilerek yeni beceri oluşturulmaya başlanır (Atay, 2010, s. 70).

Perrewé vd. (2002) iş yerlerinde politikanın önemi nedeniyle, politik yetilerin geliştirilmesi gerektiği görüşünü benimsemektedir. Bu konuda mentorluğun örgütsel eğitim sürecinin merkezi olduğunu ve politik yetinin gelişiminde mentorun kilit rol oynadığını öne sürmektedir. Ferris vd. (2007), tarafından yapılan çalışmada mentorluğun, politik yeti boyutlarından, ağ kurma yeteneği, sosyal beceriklilik ve içtenliğin öncülü olduğu saptanmıştır.

## **1.6. POLİTİK YETİNİN ETKİLERİ**

Politik yeti kavramı, kişinin kendi üzerinde, diğerleri üzerinde ve grup ve örgütler üzerinde etkisini ifade eden bir kavram özelliği taşımaktadır. Bu anlamda sosyal yetkinlikler söz konusu kavramları bir araya getiren bir yapı olarak algılanabilir (Atay, 2010, s.71). Politik yetinin meta-teorik çerçevesinin anlatılacağı bu bölümde; zihinsel süreçler, kişilerarası süreçler ve grup düzeyinde süreçler ele alınmaktadır. Söz konusu süreçte politik yetiyi etkileyen kavramlar Şekil 2'de gösterilmektedir.



**Şekil 2:** Politik Yetinin Meta-Teorik Çerçevesi

**Kaynak:** (Ferris vd., 2007, s. 300)

### 1.6.1. Politik Yetinin Birey Üzerindeki Etkisi

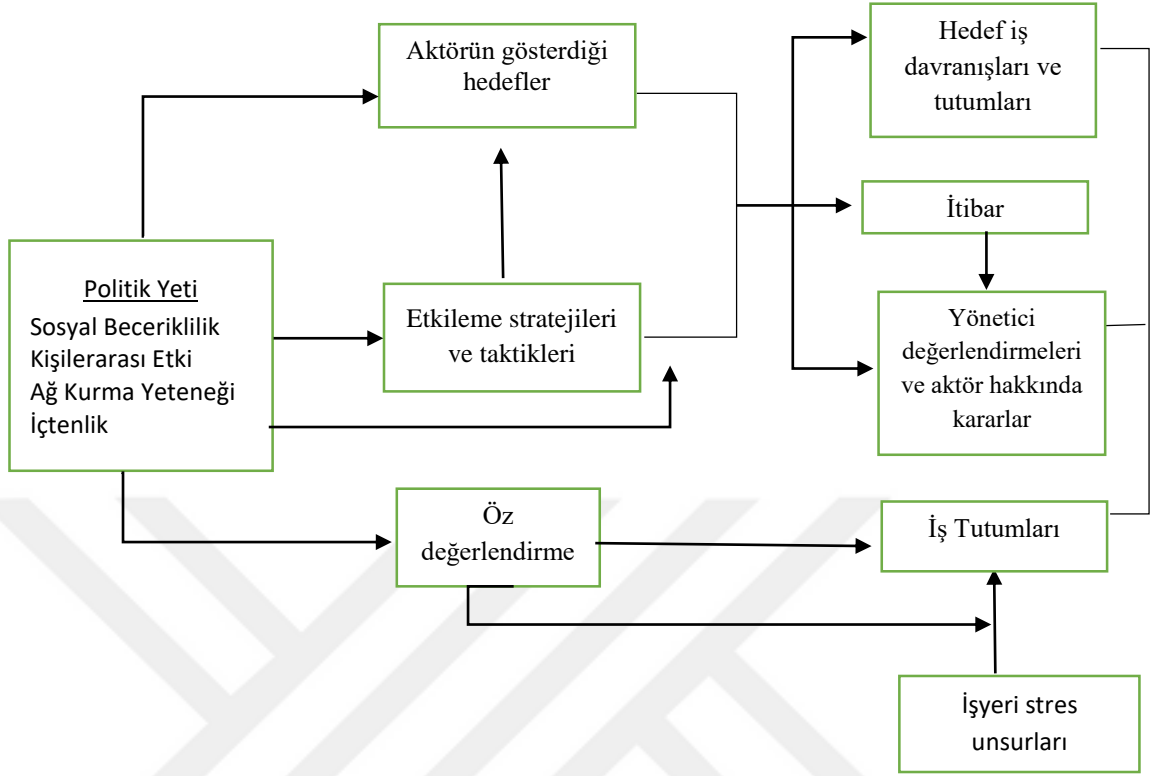
Politik yeti temel yönleriyle birey kaynaklıdır. Özellikle kişisel hedefler açısından yüksek başarının güdülendiği durumlarda, politik yetinin aktif hale geldiği düşünülmektedir. Bununla beraber politik yeti kişilerarası süreçlerde hedeflenen başarının elde edilmesinde amaç odaklı davranışları tetikleyen bir mekanizma olarak adlandırılmaktadır (Ferris vd., 2007, s. 300). Yüksek hedeflerin politik yetileri aktif hale getirdiğini ilk açıklayan Jones (1964) olmuştur. Jones (1964 akt. Appelbaum ve Hughes, 1998) bu konuda kişisel hedefleri tetikleyen yeteneğin üç faktörden oluştuğunu belirlemiş, bunlar: amaçlanan hedefin hedefleyen için önemi, hedefin amaca ulaşmadaki özgün yeteneği ve algılanan niyetin hedefe yönelik hareketidir.

Politik arenalarda kaynakların elde edilmesi, kontrolü iktidar sahibi olmak için oldukça önemlidir. Bu konuda Pfeffer'in (1992) belirttiği üzere örgütlerdeki altın kural; elinde gücü bulduran kişinin kuralları belirleyeceğidir. Buna istinaden, değerli metaların birikimi, örgütsel katılımcıların kendi örgütlerinde kişilerarası bağımlılıkları geliştirebilecekleri bir mekanizma sağlamaktadır (Ferris vd., 2007, s. 300). Teorik olarak, bu kaynak edinimi tartışması Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması (COR) teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu teoriye göre kişiler kaynaklara öz saygı, sağlık ve iç barışı sağlamak için sahip olmak isteyebileceği gibi; para, sosyal destek vb. unsurlara ulaşabilmek adına bir araç olarak da sahip olmak isteyebilir. Diğer bir deyişle bireylerin elde etmeye, korumaya ve geliştirmeye çalıştıkları kaynaklar hem kendi özelliklerinden

dolayı hem de bireye yeni kaynaklar elde etme olanağı sunması nedeniyle değerlidir (Yürür, 2011, s. 109).

Bu anlamda politik yeti başlı başına bir kişisel kaynak olmakla beraber, ne zaman bir tehdit veya fırsat unsuru tarafından aktif hale getirilse, örgütlerde kritik bir iç kaynak işlevi görür. Bu açıdan politik yetisi yüksek bireyler, örgüt içerisinde kaynakları korumak ve yeni kaynaklar edinmek konusunda önemli bir avantaj elde etmektedirler (Ferris vd., 2007, s. 301).

Politik yetiye sahip bireyler, insanları ve durumları daha iyi okuyabildikleri için öz değerlendirme noktasında başarılıdır. Bununla birlikte politik yetiye sahi bireyler iş tutumlarında stres içeren çevresel uyarıları daha ılımlı algıladıkları için, sakin bir özgüvenle daha az gerginlik yaşarlar. Bunlara ilave olarak özellikle rol çatışması ve aşırı rol yüklemesi gibi durumlarda politik yetisi yüksek bireylerin bu durumu daha sakin karşıladıkları ve özgüvenle stres ve gerginlik faktörünü en aza indirdikleri söylenebilir (Atay, 2010, s. 74).



**Şekil 3:** Politik Yetinin Birey ve Başkaları Üzerinde Etkisi

**Kaynak:** (Ferris vd., 2007, s. 303)

### 1.6.2. Politik Yetinin Başkaları Üzerinde Etkisi

Politik yeti, örgütlerde çeşitli araçlarla başkalarını etkili bir biçimde etkileme kapasitesini ifade etmektedir. Politik yetinin başkalarını etkilemesi Ferris vd. (2007) tarafından üç madde halinde ele alınmaktadır. Bunları; etkileme taktik ve stratejileri, ağ kurma ve konumlandırma ile işbirliği oluşturmaktadır.

Politik yetisi gelişmiş kişiler hangi stratejileri ve etkileme taktiklerini hangi durumlarda kullanmaları gerektiği konusunda ustadırlar. Bu kişiler ayrıca, belirli bir taktik veya stratejiyi şekilde kullanma konusunda yetenekli oldukları için istenen etkiyi oluştururlar (Ferris vd., 2007, s. 304). Örneğin, kendini tanıtmaya ve kendini sevdirmeye konusunda yapılan davranışlar samimi karşılanmadığı durumlarda yağcılık ve kendini beğenmişlik şeklinde algılanabilir. Jones (1990 akt. Ferris vd., 2007, s. 304)'a göre yağcılık, sizi başkalarının iyi listesine girmeniz veya karşılığında bir şey elde edebilmek

için hep iyi taraflarını öne çıkarmak üzere tasarlanmış davranışlar olarak ifade edilmiştir. Burada stratejik övgüler olarak söz edebileceğimiz davranışlar şişirilmiş, abartılmış veya dürüst ve doğru olabilirler. Burada önemli olan kendimize avantaj sağlamak üzere bir manipülasyonun yapılmasıdır (Stengel, 2002, s. 14-15).

Başkalarına etki edebilmek için kullanılacak diğer bir yöntem iste kendini tanıtmadır. Açıkçası, bu yöntem etkili olabilmesi için oldukça önemli ancak uygulaması bir o kadar zordur. Eğer kendinizle ilgili çok az vurgu yaparsanız, başkalarını etkilemekte başarısız olabilirsiniz ancak bu vurgu çok fazla yapılırsa küstah, kibirli ve kendini beğenmiş olarak algılanabilme ihtimali doğar. Politik yetisi yüksek insanlar samimi ve özgün olarak görülür ve etkileme noktasında daha başarılı olurlar (Ferris vd., 2007, s. 305).

Başkalarını etkilemek için diğer bir araç ise girişkenliktir. Girişkenlik kendi içerisinde talep etmeyi, emir vermeyi, sınır koymayı ve diğerlerini etkilemek için kontrol etmeyi içermektedir. Sosyal ağ oluşturmada yetenekli olanların girişkenliği daha etkili kullanabilecekleri öngörülmektedir (Kipnis vd., 1980). Bu açıdan ağ kurma ve konumlandırma politik yeti açısından önemli etkileme taktiklerindedir. Nitelikli bir sosyal ağ oluşturmak açısından bireylerin sosyal etkileşimlerini doğru bir şekilde anlamaya yarayan sosyal beceriklilik ve sosyal ağ oluşturma yeteneği iki önemli politik yeti boyutunu meydana getirmektedir. Bunlara ilave olarak bir diğer etki aracı işbirliği kurmadır. Bu konuda Ferris vd. (2005 akt. Atay, 2010, s. 72-73)'nin yapmış oldukları ölçek geliştirme çalışmasında işbirliği oluşturmanın toplam politik yeti puanıyla anlamlı bir korelasyona sahip olduğu saptanmıştır.

Politik yetinin iş performansına çeşitli yönlerden etki ettiği saptanmıştır. Politik yeti, iş performansı açısından etkisini ölçen en geniş çaplı çalışma ile öz-izleme, duygusal zeka ve lider öz-yeterliliğinden ayrılmıştır. Bu çalışmada lider öz yeterliliği ve öz-izlemenin, performansı etkilediği noktasında bir anlamlı ilişkiye ulaşılamamıştır. Bununla birlikte duygusal zeka, yönetsel performansı etkilemekte ancak politik yetinin altında bir varyans elde etmektedir (Semadar vd., 2006, s. 457-458).

### 1.6.3. Politik Yetinin Gruplar ve Örgütler Üzerindeki Etkisi

Son yıllarda kuruluşlar giderek takım performansını ön planda tutan, ekip bazlı örgüt yapıları oluşturmaktadır. Bununla birlikte liderlerin takıma yapmış oldukları etki önemli bir konuma yükselmektedir (Stewart ve Manz, 1997). Bu anlamda çağdaş bir örgüt yapısında, liderlerin enerjilerini koçluk, koordinasyon ve düzenleme gibi işlemlere odaklamaları gerekmektedir. Bunun için politik yeti liderlere çalışanların motivasyonunu anlamaları için sosyal ve davranışsal esneklik sağlar. Liderler tarafından çalışanların ayırıcı özellikleri ve farkları bilindiği ve ona göre bir davranış modeli seçildiği takdirde çalışanların takım içindeki başarısının olumlu yönde seyredeceği düşünülmektedir (Ferris vd., 2007, s. 310). Politik yetinin takım üzerindeki etkileri incelendiğinde vizyon oluşturma, takım iklimini belirleme ve takım üyeleri arası etkileşim sağlama gibi sonuçları olduğu görülmektedir.

Politik yetinin örgüt üyeleri ve grup içi etkileşimlerinde vizyon oluşturma oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bir vizyon oluştururken liderler, biri yukarıdan aşağıya diğeri aşağıdan yukarıya olmak üzere iki tür vizyon oluşturma yaklaşımı benimseyebilirler. Yukarıdan aşağıya yaklaşımda, liderler başkalarını kendi vizyonlarına uymasını isterler ve bunu yaparken de takipçilerine vizyona uymaları için benlik şeması oluşturmaya çalışırlar. Burada aynı zamanda takipçiler lideri yakınsamalı aksi halde bu etki etme yöntemi başarısız olabilir. Bu tip durumlarda liderler vizyonlarına destek almak için itibarlarını, sosyal ağlarını ve konumlandırmayı etkin bir şekilde kullanırlar (Kezar, 2012). Buna karşın aşağıdan yukarıya vizyon oluşturma yaklaşımı ise liderlerin grup ve örgüt üyelerinin neyi başarmayı umduklarıyla ilgilenen kolektif anlayıştan türeyen bir vizyon oluşturma yöntemidir (Raelin, 2006, s. 64-66). Son olarak Gardner ve Avolio (1998)'ya göre vizyon oluşturma sürecinde karizma ile politik yetinin ilişkili olduğuna değinilmektedir. Gerçekte karizma, politik yeti dediğimiz sosyal yetkinlik setinin bir parçasıdır.

Grup dinamikleri üzerine yapılan araştırmalar, takım ikliminin takım başarısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Takım ikliminin varlığı, takım üyeleri arasındaki bilişsel anlaşmaya dayanır. Takım ikliminin doğru bir şekilde değerlendirilmesi için, liderlerin iyi bir algı oluşturma ve takım üyeleriyle etkili ilişkiler

kurma ihtiyacı vardır (Anderson ve West, 1998, s. 236-237). Araştırmalar liderliğin, takım iklimi ile doğrudan ilişkili olduğu ve politik yetinin takım ikliminin anlaşılması, teşhisi ve izlenmesi için bir yardımcı olduğunu göstermektedir (Ferris vd., 2007, s. 311-312).

Etkili liderleri, etkili olmayan liderlerden ayıran kilit yeteneğin politik yeti olduğu söylenebilir. Dahası politik yeti birim performansı ve etkinliğine doğrudan katkı sağlamakta ve liderlerin grup veya ekip üyesi etkileşimlerini koordine etme ve düzenleme gibi işlemlerinde yardımcı olmaktadır (Ferris vd., 2007, s. 312). House (1995), etkili bir sosyal ağa sahip ve iyi konumlandırılmış olan liderlerin kendi birimleri için kaynak edinimini en üst düzeye çıkarabildiklerini ve bu nedenle ekipleri tarafından daha değerli ve takdir edilmeye eğilimli olduklarını ileri sürmüştür. Ahearn vd. (2004), politik yetiye sahip liderlerin takım üyeleri arasındaki etkileşimi etkili bir şekilde düzenleyerek ve takım üyelerine güven, rahatlık ve destek aşılayarak takımın performansına olumlu yönde etki ettiği ifade etmiştir. Son olarak Treadway vd. (2004) yapmış oldukları bir çalışmada lider politik yetisinin çalışanların tepkilerine olan etkisini sınamıştır. Söz konusu çalışmada, lider politik yetisi yüksek olduğunda takım üyelerinin algıladıkları örgütsel desteğin yüksek olduğu ve bu durumun da çalışan iş tatminini arttırdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte lider politik yetisinin çalışanlarda örgüte güveni arttırdığı ve bu sayede örgütsel sinizmi azalttığı ileri sürülmüştür (Atay, 2010, s.74).

## **1.7. POLİTİK YETİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

Politik yeti çoğu zaman insanın doğuştan getirdiği bir özellik olarak bilinse de, aslında eğitim ve sosyalleşme ile büyük ölçüde geliştirilebilir bir özellik taşımaktadır (Ferris vd., 2002b). Bireyin örgütsel süreçte ve genel olarak iş yaşamında hedeflediği başarıyı elde etmede politik yeti en büyük destekçi olacaktır. Söz konusu kavramın geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların politik yeti ile ilgili ölçek geliştirme çalışmalarıyla eş zamanlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda politik yeti kavramının benzer kavramlarla hangi noktalarda ayrıştığı ve hangi olgularla benzediği araştırılmıştır.

Bunların neticesinde kavram hakkında ilk olarak Ferris vd. (1999) yöneticilerin “sosyal beceri” ve “kişilerarası etki” özelliklerinin ölçülmesine yönelik 6 sorudan oluşan



tek boyutlu bir ölçek geliştirilmiştir. Sonraki yıllarda Ferris vd. (2005) yapmış oldukları “politik yeti envanterinin geliştirilmesi ve onaylanması” adlı çalışmada politik yetiyi ölçmede çok boyutlu ölçek geliştirmişlerdir. Bilimsel bir ölçek geliştirilmesinde politik yeti kavramının belli bir çerçeveye oturtulması hedeflenmiştir. İzleyen süreçte yapılan çalışmalarla politik yeti kavramsallaştırılmış ve “Politik Yeti Envanteri” oluşturulmuştur.

Yönetim alanında yapılan çalışmalara önemli bir zenginlik kazandıran Politik Yeti Envanteri(PYE), çalışma alanının sınırlarının Amerika’yı aşmış pek çok ülkeye yayılmasına imkan sağlamıştır. Politik Yeti Envanterinin ortaya çıktığı anavatanı haricinde yapılan ilk çalışma Ferris vd. (2008)’e ait olup, ölçütün Almanca’ya çevrilmesi suretiyle oluşmuştur. Akabinde Lvina ve Johns (2009) tarafından politik yeti envanterinin Rusça’ya uyarlanma çalışmaları yapılmıştır. Ülkemizde Atay (2009)’ın çalışması, ölçeğin dilimize uyarlanması konusundaki öncü çalışma olarak görülebilir. Bu çalışmaların akabinde politik yetiyi geliştirmek için üç tür öğrenme deneyiminin varlığı ortaya çıkmaktadır. Bunlar formal öğrenme, enformel öğrenme ve non-formal öğrenme olarak literatürde yer almıştır. Ayrıca politik yetinin boyutlarının da geliştirilebilir olduğu ortaya konulmuştur.

### **1.7.1. Formal (Biçimsel) Öğrenme**

Formal öğrenme, önceden tasarlanmış bir program ile belli bir plan çerçevesinde, öğretim yoluyla gerçekleştirilir. Bu eğitim süreci bir öğreticinin veya bir heyetin planlaması, uygulaması ve izlenmesi ile gerçekleşir. Eğitimin başından sonuna dek özel bir çevre içerisinde kontrollü olarak yürütülür. Sürecin belirli aşamalarında ve bitişinde değerlendirme işlemi yer alır (Fidan, 2012, s. 4). Burada eğitim, öğrenmeye gelenlere bilgi, beceri ve yeterlilikler sağlamak için önceden hazırlanmış ve yapılandırılmış bir ortamda gerçekleşir (Werquin, 2010). Söz konusu öğrenme türü, bireylerin iyi performans göstermesi gereken zorlu çalışma koşullarında, onlara eleştirel düşünme ve bağımsız öğrenme becerileri sağlayan kurumsal olarak onaylanmış programları içerir (Burns vd., 2005).

Bununla birlikte politik yetilerin geliştirilmesine yönelik uygulanacak geleneksel bir yöntem olan formal öğretim tekniklerinde bireylerin derslere, tartışmalara, planlanmış

ve yapılandırılmış diğer öğretim etkinliklerine katılmak için günlük çalışmalarından ayrılmaları gerektiği unutulmamalıdır. Ayrıca yöneticilerin politik yetilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları üç sebepten dolayı zor olabilir bunlar; müfredatın tasarımı, öğretim yöntemleri ve fakülte oryantasyon bakış açıları olmak üzere sıralanabilir (Chia, 2005, s. 1090-1092). Gosling ve Mintzberg (2004), yöneticilere yönelik böylesi bir formal öğretim yönteminin sağlıklı olmayacağı ve yöneticilere yönelik eğitimlerin pratik ile eş zamanlı ve entegre olması gerektiğini belirtmiş. Ayrıca yöneticilere önceden yapılandırılmış bir eğitimde reçete sunmanın gerekli olmadığı, onlara dünyalarını anlamalarına ve alternatif yollar göstermeye ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Politik yetilerin geleneksel metotlara dayalı sınıf içi eğitimle öğretilmesi ve geliştirilmesine yapısı itibariyle kabul görmemekle birlikte işletme okullarının politik yetinin gelişiminde ikincil bir rol üstlendikleri söylenebilir (Ferris vd., 2000, s. 34-35).

Son olarak formal öğrenme kapsamında Madzar ve Citron (2009) fakültelerin, yetkinlik gelişim konusunda üzerlerinde büyük bir sorumluluk hissetmediklerini belirtmektedir. Bununla beraber üniversitelerin, yöneticilerin politik yetilerini geliştirme noktasında başarılı olamayacakları savunulmaktadır.

### **1.7.2. Enformel (Biçimsel olmayan) Öğrenme**

İnformal öğrenme, yaşamın doğal seyri içinde kendiliğinden oluşan bir süreç olarak tanımlanabilir. Burada öğrenmenin önemli bir kısmı iş, aile ya da boş zamanlarla ilgili aktivitelerde gerçekleşir. Öğrenme çoğu durumda tesadüfi veya rastgele gerçekleşir. Tipik olarak öğrenme hedefleri, öğrenme süresi veya öğrenme desteği açısından yapılandırılmamış bir öğrenim türüdür (Yiu ve Saner, 2009, s. 532-533). Araştırmalar enformel öğrenmenin, formal öğrenmeye göre önceliğinin olduğunu ve işyerinde gerçekleşen öğrenmenin çoğunluğunu oluşturduğunu göstermektedir (Skule, 2004; Enos vd., 2003).

Deneyime dayalı öğrenme, örgütsel bağlamda ele alındığında büyük oranda rutin olmayan işlemler, iş yerinde gerçekleşen eylemler, görevin doğası, sorunlarla başa çıkılma şekli, görevi üstlenen kişinin çalışma kapasitesi, proaktivitesi ve yaratıcılığı gibi unsurlarla doğrudan ilgilidir (Watkins ve Marsick, 1992, s. 287). Kurumsal yöneticiler,

son derece teknik sistemlerle etkili bir şekilde çalışabilmek için karmaşık bilişsel becerilere, yetkin bir takım çalışması yürütebilmek için kişilerarası becerilere ve etkili bir yönetim için liderlik becerilerine ihtiyaç duyarlar (Carnevale ve Desrochers, 1999). İşyerinde yöneticilere yönelik, yapılandırılmamış öğrenme üzerinde McCall, Lombardo ve Morrison (1988)'un yapmış oldukları çalışmalarda, yöneticilere öğretilen 35 iş becerisinin 30'unun enformel öğrenim yoluyla geliştirildiği ortaya konulmuştur (Clus, 2011, s. 363-364).

### **1.7.3. Non-Formal (Yaygın Öğrenme)**

Yaygın öğrenme, geleneksel eğitim araçlarının ve müfredatının dışında anlayış, bilgi ya da beceri edinimi sağlayan etkinlikleri içermektedir. Genellikle bir sertifikasyona yol açmaz ancak öğrenme hedefleri, öğrenme zamanı veya öğrenme desteği açısından yapılandırılmış bir yöntemdir (Yiu ve Saner, 2009, s. 533). Öğrenme hedefleri, zaman veya öğrenme desteği açısından açık bir şekilde tanımlanmamış olan, faaliyetlere dayalı bir öğrenme türüdür (Cedefop, 2008, s. 46). Kişilerarası ilişkiler ve hiyerarşik yapıdaki esneklik formal öğrenime göre gayri resmidir. Fakülteler uygulamaya daha az fırsat veren bilgi ağırlıklı eğitim verirken, yaygın eğitim pratik becerilere ve tecrübeye yoğunlaşır.

Yaygın öğrenme, formal ve enformel öğrenme arasında bir boşluğunu doldurmakta ve bu anlamda bir potansiyeli karşılamaktadır. Bu anlamda yaygın eğitim, geleneksel sınıf içi eğitim sisteminin dışında katılımcıların özgün ihtiyaçlarını göz önüne alarak öğrenme hedefini azami seviyeye çıkaran çevre temelli ve öğrenen merkezli bir demokratik eğitim sistemidir. Aynı zamanda eğiticileri meşgul eden rol alma zorunluluğu, disiplin uygulama, raporlama, sınıfı kontrol altında tutma, v.b gibi unsurları minimize eden ve bu anlamda yöneticileri baskı altında kalmadan istenen becerileri kazandırmaya uygun bir eğitim yöntemidir (Dinevski ve Dinevski, 2004).

## **1.8. GELİŞTİRİLEBİLİR POLİTİK YETİ BOYUTLARI**

Politik yeti kavramı ile ilgili çalışmaların hemen hemen tamamında söz konusu kavramın dört boyut üzerine inşa edildiği görülmektedir. Ferris vd. (1999) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bu boyutlar, başlangıçta “sosyal beceri” ve “kişilerarası

etki” olarak literatüre girmiştir. Bunun akabinde, Ferris vd. (2005)’nin yapmış oldukları çalışmalar neticesinde politik yeti ile ilgili “ağ kurma yeteneği” ve “içtenlik boyutları” eklenmiştir. Politik yeti ile ilgili söz konusu bu dört boyutun doğuştan gelmediği ve geliştirilebilir olduğu daha önce vurgulanmıştı, bu başlıkta politik yetinin geliştirilebilir boyutları üzerinde durulacaktır.

### **1.8.1. Sosyal Beceriklilik Boyutunun Geliştirilmesi**

Sosyal becerikliliği geliştirecek etkili yöntemler, yöneticilerin sosyal ortamdaki hakimiyet seviyesini, sosyal iletişimdeki etkisini ve sosyal durumun niteliğine uygun verilen doğru tepkileri geliştirmelidir (Ferris vd., 2002b). Sosyal becerikliliği geliştirmek için beş farklı yöntem belirlenmiştir. Bunlar; canlandırma temelli eğitim, ilgi ve kişilik birikimleri, eleştiri ve geri bildirim oturumları, kayıt altında rol yapma oyunu ve geri bildirim ve son olarak danışmanlıktır.

#### **1.8.1.1. Drama Temelli Eğitim**

Bu eğitim modelinin ilk örnekleri yönetici ve çalışanların yeni bir eğitim çeşidi olarak tiyatroya yöneldiğini belirten bir *New York Times* makalesinde geçmiştir (Ferris vd., 2002b, s. 10). “*Katılımcıların emniyetli ve denetimli bir ortamda karmaşık insan etkileşimlerini tecrübe ettiği sahici simülasyonlar içeren bir bağlamsal eğitim modeli*” olarak tanımlanan drama temelli eğitimin odak noktası; duygu düzenleme ve kontrol, görsel ipuçları, ses tonu kontrolü vb. üzerinden davranışları inandırıcı bir biçimde iletme (George vd. 2000, s.15).

Drama temelli eğitimin gerçekçi doğası ve dramatik yaklaşımı, politik yetiyi şekillendirmek için gerekli gücü sağlamaktadır. Öğrencileri, iş yerlerindeki günlük sosyal etkileşimleri canlandıran gerçekçi rollere büründürerek sosyal durumlarda daha keskin zekalı olmaları sağlanmaktadır. Eğitimin amacına göre öğrenci; hafif etkili, etkili veya yoğun etkili eğitimlere katılabilir. Burada eğitimin etki değeri arttıkça, sunulan durumlar daha kişiye özel olur ve katılımcı olaya daha fazla dahil edilir (George vd., 2000, s. 18).

Eğitimin hedeflerini belirlerken katılımcıların iş yerlerinde karşılaşabilecekleri durumları yansıtacak rollere sokmak ve gerçek iş sorunlarını yansıtacak şekilde işlemek, katılımcıların alt ipuçlarını yakalamalarını sağlar ve tepkilerini davranışlarıyla

göstermeden önce diğerlerinin duygu durumunu tartma fırsatı sunar. Eğer yönetim eğitim ve gelişim programlarının öğretim stratejileri, yoğun etkili drama temelli eğitimlere uyarlanırsa; yöneticilerin sosyal beceriklilik gelişimini destekler. Bu şekilde dolaylı yoldan sosyal becerikliliği geliştirme fırsatı ortaya çıkacağı belirtilmektedir(Ferris vd., 2002b, s. 11-12).

#### **1.8.1.2. İlgi ve Kişilik Birikimleri**

Myers-Briggs Tip Göstergesi (Boyle, 1995), Keirsey'in Mizaç Sınıflayıcısı (Keirsey, 1988) ve NEO PI-R Kişilik Envanteri (Costa ve McCrae, 2008) gibi tanı araçları kişinin kendi karakteri ve özellikleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Bu araçlar kişilerin psikolojik tipleri, karar alma stilleri, güç arzuları ve ilişkilerdeki sosyal iletişim ihtiyaçlarını öğrenmelerine ve diğer tip ve tarzlarla kıyaslamalarına yardımcı olur. Bu bilgilerin asıl değeri ise; kişilerin kendileri gibi olmayan karakter tipleri ve tarzları hakkında bilgi sahibi olup gerek uyumları gerekse zıtlıkları ortaya çıkararak geri bildirim alabilmeleridir (Ferris vd., 2002b, s. 12-13).

#### **1.8.1.3. Eleştiri ve Geri Bildirim Oturumları**

Bu oturumlar, 360 derecelik geri bildirim ve değerlendirme oturumlarından kişinin patronuyla yaptığı bire bir oturuma kadar farklılık gösterebilir. Bu oturumların amacı, bireyin kendini ve toplumsal farkındalığını geliştirmekte kritik rol oynar. Bu oturumlardaki etkileşimler olumlu, yapıcı ve gelişimsel ise; kişinin farkındalığını artırmaya önemli ölçüde yardımcı olabilmektedir. Ancak, oturumlar olumsuz ve kişisel ise; bunların bireye hiçbir gelişimsel etkisi olmayacaktır (Ferris vd., 2002b, s. 13).

Yaygın öğrenme açısından bakılırsa örgütler; formal ve enformel öğrenme kapsamında çalışma arkadaşları ve yöneticilerden geri bildirimler alma yoluyla öğrenim için elverişli ortamlardır. Yöneticiler; eş pozisyondaki çalışanları, astları veya yöneticilerinden sosyal etkileşimleri hakkında yapıcı ve gelişimsel geri bildirim aldığı sürece, yaygın öğrenme yolu politik yetinin bir boyutu olan sosyal becerikliliği geliştirmede kilit bir rol olacaktır (Shaughnessy vd., 2016).

#### **1.8.1.4. Kayıt Altında Rol Yapma Oyunu ve Geri Bildirimi**

Bireyler, iş üstünde karşılaştıkları kişilerarası zorlu ikilemleri canlandırmaya başladığında bu tarz ikilemlerle karşılaştıklarında kullanmaları gereken yeteneklerini geliştirmektedirler. Kaydedilen kayıtları izleyen katılımcılar, becerilerini daha belirgin görebilirler. Kaydı oynatırken, durumu daha etkin bir şekilde ele alacak davranışsal seçenekleri ve kişilerarası becerileri tartışmak ve değerlendirmek için herhangi bir kritik noktada durdurabilirler. Amaç, bireylerin sosyal tepkilerini daha bilinçli hale getirmek ve gelecekte de kendilerini geliştirme becerilerini kazandırmaktır (Ferris vd., 2002b, s. 13-14).

#### **1.8.1.5. Danışmanlık**

Profesyonellere danışmak, yöneticilerin farkındalıklarını ve davranışsal esnekliklerini geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Ferris vd., 2002b, s. 14). Danışmanlık süreci birey veya grup çalışması olarak düzenlenebilir ve bir veya daha fazla profesyonel tarafından gerçekleştirilebilir. Diğer faaliyet ve alıştırmalarla karşılaştırıldığında, katılımcılara sorunlarını paylaşacakları güvenli bir ortam sağlar.

Danışmanlık isteğe bağlı bir etkinliktir ve bu nedenle yaygın öğrenmenin bir örneğidir. Etkili bir danışmanlık seansının, formal bir yönetim eğitimi ortamında gerçekleştiğini hayal etmek zordur. Formal eğitim, genellikle öğretmeye dayalıdır ve akademiktir. İnfomal öğrenmede ise bir yöneticinin tesadüfi olarak danışmanlık alma şansı zayıftır çünkü danışmanlık iki taraf arasında anlaşma gerektirmektedir (Vos vd., 2011, s. 439; Werquin, 2010).

#### **1.8.2. Kişilerarası Etki Boyutunun Geliştirilmesi**

Başkalarının davranışlarını etkileme ve nihayetinde kontrol etme yeteneği çok boyutlu bir beceridir. Sosyal beceriklilik kendini ve başkalarını anlamayı kolaylaştırırken bireyler, nelerin diğerlerini etkilemeye yaradığını ve bunların nasıl kullanıldığını bilmelidir. Kişinin etki becerilerini arttırmak için belirlenen dört teknik; liderlik eğitimi, davranışsal modelleme, rehberlik ve gelişimsel simülasyonlardır. Her bir yöntem ilk önce

tanımlanır ve daha sonra, hangi öğrenme deneyiminin, kişilerarası etkiyi geliştirmenin en uygun yolu olduğunu belirlemek için formal, enformel ve non-formal öğrenme açısıyla analiz edilir (Harvey ve Novicevic, 2004, s. 1174-1176)

#### **1.8.2.1. Liderlik Eğitimi**

Çoğu liderlik eğitim programının odak noktası, yöneticilerin diğerlerini kendi vizyon ve hedeflerine ulaşmak için isteyerek ve istekli bir şekilde çalışmalarını etkileyebilecek liderler haline gelmelerine yardımcı olmaktır. İşletme okulları ve danışmanlık örgütleri aracılığıyla sunulan liderlik eğitim programlarının çoğu yerleşik liderlik teorilerine sıkı sıkıya bağlıdır. Genellikle olay analizleri, rol oynama, problem çözme ve iletişim alıştırmalarını içerir. Bu programların amacı; empati, hedef belirleme, danışmanlık ve iletişim gibi başkalarını etkileme becerilerini geliştirmeye odaklıdır (Yukl G. , 2013, s. 383).

Harvey ve Novicevic (2004)' göre liderlik eğitiminin öğrenme ortamı formal olmasına rağmen, yöneticiler diğerlerini etkileme yöntemlerini enformel veya günlük yollardan da öğrenebilirler. Formal liderlik eğitim programları, liderliği ve pratik becerileri geliştirmek için kavramsal birikimi sağlayabilir, ancak işyeri ve yaşam alanları, öğrencilerin diğerlerini etkileme konusunda liderlik becerilerini test ettiği, uyguladığı ve geliştirdiği yerlerdir.

#### **1.8.2.2. Davranışsal Modelleme**

Davranışsal modelleme yöntemleri, politik yeti geliştirmek için drama temelli eğitim teknikleriyle kullanılabilir (Ferris vd., 2002b, s. 15). İşletme okulları ve eğitim programları, öğrencilere ya da katılımcılara etkileme becerisi katmak üzere, drama temelli eğitim teknikleriyle davranışsal modellemenin bir kombinasyonunu kullanmış olmaları koşuluyla, kişilerarası etkilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Benzer şekilde, öğrencilerin veya katılımcıların yeni edindikleri etki becerilerini işyeri gibi sosyal ortamlarda uygulaması, kişilerarası etkilerini formal olmayan yolla geliştirmelerine önyak olmaktadır. Formal olmayan öğrenme şekline bakıldığında ve davranışsal modellemenin bilinçli doğası dikkate alındığında, formal olmayan öğrenme pek de uygun değildir(Ferris vd., 2002b, s. 15-16)..

Bandura'nın (1986) sosyal öğrenme teorisi temel alındığında, davranışsal modelleme belki de iş ortamında kullanılan en önemli kişilerarası beceri eğitimi tekniğidir. İlk olarak, uzmanlar rol yapma aşamasında belirli bir beceriyi gösterirler ve daha sonra katılımcılar bunu nasıl uygulayacağını öğrenmek için örnek alırlar. Davranışsal tekrarlama, kişinin davranışsal esnekliğini arttırmanın anahtarı olduğu için, yeteneklerin en iyi şekilde elde edilmesi, katılımcıların bunları tekrarlayarak uygulamasını gerektirir. Başkalarını etkilemenin en etkili yolu, yeni öğrenilen becerileri işyerinde olmasa bile herhangi bir sosyal ortamda kullanmaktır(May ve Kahnweiler, 2000, s. 354).

#### **1.8.2.3. Mentorluk (Akıl Hocalığı)**

Bireylerin yetenekli akıl hocalarıyla çalışmasını sağlamak, etkileme becerilerini geliştirmenin başka etkili bir yoludur. Bireyler; yüz ifadelerine, vücut duruşlarına, jestlerine, ses tonlarına, sözcük seçimine ve benzerlerine dikkat ederek hedeflerine ulaşmak için astlarını veya meslektaşlarını etkileyen profesyonelleri gözlemleyebilmektedir. Tüm bu etkenler, gözlemcilerle bireylerin en iyi nasıl etkilendiğini öğretmektedir. Önemli bir başarı faktörü de bireylerin öğrencilerini geliştirmeye arzulu akıl hocalarınca eğitilmesinden geçmektedir. Bu sadece doğru davranışın modellenmesini öğretmekle değil, aynı zamanda öğrencilere karşılaşılan çeşitli sosyal etkileri tartışma ve analiz etme fırsatı sunarak olmaktadır (Ferris vd., 2002b, s. 16).

#### **1.8.2.4. Gelişim Simülasyonları**

Simülasyon uygulamasında etki tecrübesi edinmeleri için bireyleri iş ile ilgili durumlarla yüzleştirmek, ardından özellikle akranlar tarafından bir tartışma ortamı oluşturulursa, etkileme becerilerini geliştirmek için etkili bir yol olabilmektedir. Simülasyonlar, bireyleri duruma uygun etki taktikleri ve stratejileri geliştirmeye ve bunları uygulamak için en iyi tarzı seçmeye teşvik eder. Bireyler, etkilerinin sonucunu doğrudan deneyimleyebildiği için bu simülasyonlar oldukça önemlidir. Simülasyonun önem ve verimi, bir dahaki sefere nasıl daha iyi yapılabileceği konusunda fikirlerin



paylaşıldığı bir tartışma ve eleştiri oturumunun ardından daha da artar (Ferris vd., 2002b, s. 16-17).

### **1.8.3. Ağ Kurma Yeteneği Boyutunun Geliştirilmesi**

Pfeffer'e (1992) göre doğru insanları tanımak, kaynaklara erişimi ve nüfuz etmeyi başarmak için önemli ve gereklidir. Politik yetisi yüksek olan bireyler, sosyal ağları oluşturma ve yönetme konusunda yeteneklidir. Bu tip insanlar, hem fırsatları yaratma hem de fırsatlardan yararlanma konusunda kendilerini nasıl ve nerede konumlandıracaklarını iyi bilir ve ağ kurma yeteneklerini ve sosyal becerikliliklerini ona göre düzenler. Bununla birlikte, ekip eğitimi ve rehberlik gibi gerçek hayattaki faaliyetler genellikle iş ortamında gerçekleşmektedir. Burada temel soru, katılımcıların kendi ağlarını geliştirmek için bu faaliyetleri sürdürme konusunda istekli olup olmadığıdır. Bu etkinlikleri, onlardan öğrenmeye açık bir şekilde yaklaşırlarsa, o zaman, formel olmayan öğrenme, ağ oluşturma yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olabilir. Bununla birlikte, eğer bu etkinlikleri öğrenme niyetiyle değil de tesadüfen gerçekleşiyorsa, o zaman enformel öğrenme onların ağ yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olabilir (Ferris vd., 2002b, s. 18).

Ağ kurma yeteneğinin geliştirilmesi, bağlantı ve işbirlikleri kurmalarına yardımcı olmaktan daha fazlasını ifade etmektedir. Mesela, işbirlikleri geliştirmek üzere sosyal sermayenin nasıl kullanılacağını bilmeyi de içermektedir. Drama temelli eğitim, liderlik eğitimi, davranışsal modelleme ve rehberlik gibi politik yetiler için daha fazla kullanılabilir tekniklerin birçoğu sürdürülebilir olması açısından bir ağ oluşturmak faydalıdır (Harvey ve Novicevic, 2004, s. 1174).

### **1.8.4. İçtenlik Boyutunun Geliştirilmesi**

Birçok bakımdan, samimiyet ve içtenlik diğerlerini etkileme konusunda politik yetinin özünü ifade etmektedir. Manipülatif olarak algılanan veya etkileme taktiklerinde aşırıya kaçanların genel olarak etkileme konusunda başarısız oldukları saptanmıştır. Ancak samimi ve içten algılanan bireylerin söylemleri ve eylemleri diğerlerinin nezdinde samimi ve gerçekçi algılanmaktadır (Ferris vd., 2002b, s. 18). Etkili iletişim becerileri,

politik yeti geliştirmede kritik öneme sahiptir. Towler, (2009) iletişim eğitim programlarının çoğunun empati, beden dili, ses tonu ve benzeri vurgulardan meydana geldiğini belirtmiştir. Bununa birlikte içtenlik boyutuna ilişkin karizmatik iletişim eğitimi programları diğer eğitim programlarına göre, daha çok benzetmeler ve öyküler kullanması bakımından belirgin farklılıklar içermektedir.

Karizmatik iletişim eğitimi alan kişiler, başkaları tarafından diğer iletişim eğitimlerini alanlara göre daha etkili iletişimciler olarak algılanmaktadır. Bazı insanlar bu eğitimin uygunluğunu sorgulayabilir, çünkü manipölatif olarak algılanabilir. Burada amaç insanlara aldaticı olmalarını sağlayacak yetiler kazandırmaktan ziyade, empati yaparak gerçek hislerini karşılarındakine aktarmak ve bu sayede güven sağlayarak etkilemektir (Ferris vd., 2002b, s. 18).

Politik yetinin dört boyutunun bu öğrenme deneyimleri açısından geliştirilebileceği formel, enformel ve non-formel öğrenme deneyimlerini ve yöntemlerini gözden geçirdikten sonra, eğitim alanların formal bir eğitim ortamında politik yetilerini geliştirme ihtimalinin az olduğu görölmektedir. Politik yeti boyutları öğrenme tekniklerinin uygulanması muhtemel olduğu ortam işyerleridir. Enformel ve yaygın öğrenme deneyimleri politik yeti gelişiminde daha etkili olduğu dikkat çekmektedir.

## **1.9. ÖRGÜTSEL BAğLAMDA POLİTİK YETİ**

Günümüzde iş hayatında yer alan insanların büyük çoğunluğu çeşitli örgütler bünyesinde çalışmaktadır. İnsanlar yaşamlarını idame ettirebilmek adına bu örgütlerde kazançlarının sürekliliğini sağlamak ve daha iyi yaşam koşullarına ulaşabilmek için başarılı olmak zorundadırlar. Bu bakımdan çalışanların kariyerlerini artan rekabet koşullarında ciddi biçimde yönetme isteği doğmaktadır. Bununla beraber çalışanların çalkantılı örgütsel politika ve düzenlemelere a ihtiyacı, onları bilinçli etki taktik ve stratejiler geliştirmeye yönlendirmektedir (Yaylacı, 2006, s. 93). Atay ve Okur (2011) politik yeti'nin çalışanların iş hayatında farklı ve başarılı olmalarını sağlayacak çeşitli özellikleri barındırdığını belirtmiştir.

İnsanların iş yerinde başarılı olmak için kendilerini tanıtmak istedikleri şekilde çeşitli kimliklere girmeleri yeni bir kavram değildir. Bu alanda etki taktiklerine yönelik ilk çalışmalar Goffman (1955 akt. (Higgins vd., 2003, s. 89)) tarafından yapılmış ve insanların kişilerarası etkileşimlerde diğerlerine aktardıkları izlenimleri bilinçli olarak yönettikleri ifade edilmiştir. Bu dönemde insanların etkileme adına çeşitli stratejiler geliştirerek, seçtikleri imajı değiştirmelerini ve bu görüntüyü, içinde buldukları duruma ve elde etmeyi umdukları sonuçlara dayanarak sunmalarını önermek oldukça ilgi çekicidir. Goffman'ın dramaturjik yaklaşımı, kişilerarası davranış araştırmaları ve teorilerinin evrimini güçlü bir şekilde etkilemiş ve bununla beraber izlenim yönetimi, etki taktikleri ve örgütsel politika ile ilgili çalışma alanlarına önemli katkı sunmuştur.

Çok daha katılımcı ve ortak çalışmaya dayanan günümüz örgütleri bu yönleriyle daha sosyal bir ortamda faaliyet sürerler. Söz konusu bu ortamlarda yönetsel etkinlikte, politik yeti kritik bir faktör olduğu pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Bununla birlikte yapılan çalışmalar, kadınların ve etnik/ırksal azınlıkların örgütlerde (örneğin, maaşların ilerlemesi, terfiler ve kariyer ilerlemesi gibi) başarısını sınırlayan unsurlardan birinin “politik yeti eksikliği” olduğu belirtilmiştir (Ferris vd., s. 33). Ferris vd. (2000) aynı zamanda “gayri maddi varlıklar” olarak tanımladığı politik yetinin uzun vadeli kariyer başarısında kritik öneme sahip olduğu ve bu nedenle oyunun gayri resmi kurallarını öğrenerek statükoyu yenmenin mümkün olduğu belirtilmiştir.

### **1.9.1. İşe Alım Sürecinde Politik Yeti**

Sanayi devrimi sonrası değişen iş olanakları ile birlikte çoğu insan kendisine ait bir iş yeri kurma fırsatını bulamamakta ve geçimini sağlamak için başkaları adına çalışmaktadır. Dolayısıyla insanların büyük çoğunluğu bir örgütün parçası olmak durumundadırlar. Bu örgüt ister özel sektör kuruluşu olsun, isterse kamu kuruluşu olsun, işe talip olanlar işe alım sürecinde çeşitli engelleri aşmak durumundalar (Ferris vd., 2010, s. 62). Özellikle eğitim seviyesinin yükselmesi ile birlikte iş yerleri, açıkta olan pozisyonlar için gerekli olan eğitim, zeka ve deneyime sahip pek çok aday bulabilmektedirler. Burada insanların kendileri için uygun gördükleri iş pozisyonlarına

kabul edilmeleri ve aynı zamanda iş yeri için uygun adayın seçilmesi örgütün başarısı açısından son derece önemlidir.

İş yerine uygunluk, örgütün başarısı ve kaynakların etkin kullanımını açısından hem özel sektör için hem de kamu kuruluşları için oldukça değerli olmuştur. Bu konuda ilk çalışmaları Müsterberg (1913) yapmış olduğu alan çalışması neticesinde, Boston'da demiryolu işçilerini sistematik bir şekilde alarak gerçekleştirmiş ve bu ilk personel seçme sistemi olarak literatüre geçmiştir (Malayter, 2004, s. 30). Higgins ve Judge, (2004), yüksek politik yetiye sahip bireylerin işe uygunluk bakımından seçenler tarafından daha başarılı algılandığını ve bu sayede iş teklifleri konusunda daha avantajlı olduklarını yapmış oldukları alan çalışmasıyla ortaya koymuştur. Burada kişilik, kültür ve ahlak gibi unsurlar örgüt veya çalışılacak grup değerlerine uygunluk, işe alım kriterleri bakımından oldukça önemli hale geldiği belirtilebilir.

“Kendini sevdirmeye” işe alım sürecinde, “kendini pazarlama” ile birlikte önemli bir etkileme taktiği olup işe alım sürecinde adayların kendilerini sevdirmeye kabiliyeti varsa, işe alım olasılığının da artacağı belirtilmiştir. Politik yetisi yüksek bireylerin işe alım sürecinde başarılı olmaları iki unsura bağlıdır. Bunlar ilk olarak, olayların doğru kavranması ve akıllıca hamle yapılarak uygun taktik ve stratejinin kullanılması; diğeri ise, bunların ikna edici bir biçimde uygulanmasıdır. Yukarıda anlatılanlara ilave olarak bahsedilmesi gereken bir diğer nokta, bağlantılardır. Uygun işe, uygun adayların alınmasında profesyonel sosyal ağ oldukça önemlidir ve bu özellik yine politik yetisi yüksek olan bireylerde olması gereken bir özelliktir. (Ferris vd., 2010, s. 65-68).

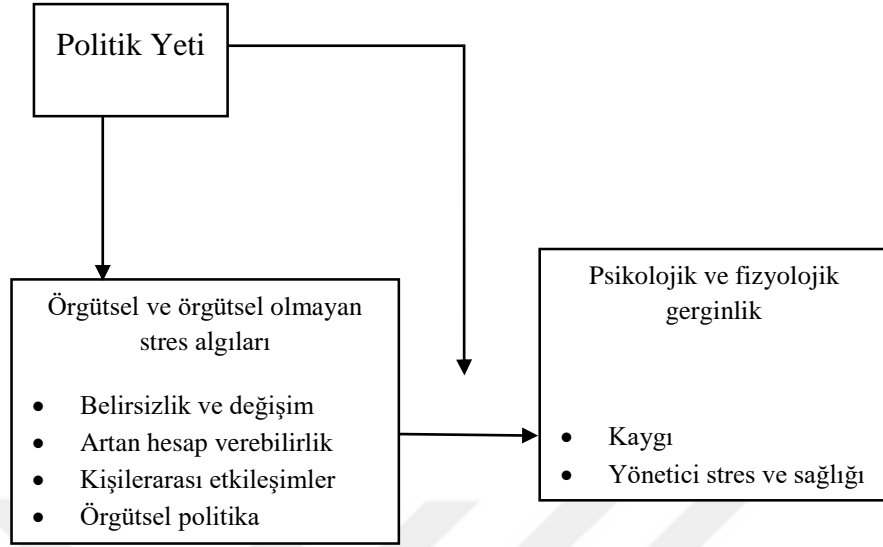
### **1.9.2. Örgütsel Stresi Yönetmek İçin Politik Yeti**

Günümüzde örgüt stresi, örgütsel belirsizlik ve değişiklikler, iş-aile çatışması, rekabet baskısı, örgütsel politikalar ve kişilerarası ilişkiler gibi pek çok unsurdan dolayı örgütlerde baş gösteren ve iş performansını önemli derece etkileyen büyük bir sorundur. Bu sorun çalışanların erken emekliliğine, iş devamsızlığına ve verimlilik kaybına neden olarak iş yerinin enerjisini aşağı çeken bir unsur olmaktadır (Schaubroeck vd., 2001, s. 266).

Politik yetinin, olumsuz uyarılarla ve davranışlarla karşılaştığında dahi kişinin çalışma ortamlarını ve çevre kontrolünü artırdığı için bireyde stresi ve kaygı duygusunu indiren bir etki oluşturduğu ortaya konulmuştur. (Eryılmaz vd., 2018, s. 171). Bu durumda sosyal ve politik yetilerin faydası önemli bir unsura dönüşmektedir. Söz konusu bu yetiler yöneticiler için yeni bir şey değildir. Yeni olan, bu yetilerin etkili kullanımının iş stresi azaltabileceği düşüncesidir. Stresi azaltmak ve yönetici sağlığını geliştirmek için politik yetilerin kullanımını Şekil 4'de iki şekilde gösterilmiştir.

Bunlardan ilki, politik yetileri yüksek olan yöneticilerin işteki imajları, izlenimleri ve etkileşimleri kontrol etme yetileri daha yüksek olduğundan, örgütsel ve örgüt dışı stres algıları da düşüktür. Yöneticiler örgütsel çevrelerini stresli olarak algılamadıkları durumlarda, psikolojik ve fizyolojik zorlanma olasılıkları daha azdır (Perrewé vd., 2000, s. 117).

İkincisi, politik yeti; algılanan stres faktörleri ve gerilme arasında bir moderatör veya tampon olarak görülür. Aldwin ve Revenson (1987)'e göre yöneticiler ortamlarını stresli olarak algılamış olsalar bile, politik yeti stres faktörlerinin olumsuz etkilerini azaltmak için bir başa çıkma mekanizması olarak kullanılabilir. Politik yetilerin, yöneticilerin çevrelerini daha fazla kontrol etmelerine yardımcı olabileceğini savunuluyor. Bu nedenle, politik yeti, stres faktörlerinin olumsuz etkilerini azaltabilecek bir başa çıkma mekanizması olarak görülebilir ve bu nedenle stres yaratanlara karşı bir panzehir görevi görebilir (Ganster ve Perrewé, 1989).



**Şekil 4:** Politik Yeti Sonuçları

**Kaynak:** (Perrewé vd., 2000, s. 118)

Çalışanların kişilerarası kötü muameleden korunması için güçlü kuralların bulunmadığı örgütlerde bireylerin çok daha fazla stres altında kaldıkları bilinen bir gerçek, bu tür örgütlerde kişilerarası etki taktiklerinin kullanımı büyük önem taşır (Aquino ve Thau, 2009, s. 726). Burada politik yetinin stres faktörleri üzerinde kritik öneme sahip belirli unsurları vardır. Politik yetisi yüksek olan yöneticiler tekrarlanan deneyimler ve çevresel etkileşimlere dayanarak sonuçları kontrol etmeleri gerektiğine inanır. Bununla birlikte stres ile baş etme, başarı ve güven duygusunun meydana gelmesi sağlanmaktadır. Bu duygular ruh ve beden sağlığı üzerinde olumlu etkiler meydana getirmektedir.

### 1.9.3. Kariyer Başarısında Politik Yeti

Kariyer başarısı gerek bireyler gerek örgütler bakımından önem taşıyan bir konu olmaktadır. Çalışma hayatı boyunca neredeyse bütün çalışanların en önemli hedefleri, kariyerlerindeki başarı olduğu göz önünde bulundurulursa kariyer başarısının bireyleri yaşamlarında büyük bir yer kapladığı söylenebilir. Böylece kariyer başarısının, hayattan duyulan memnuniyeti yükselttiği de ileri sürülebilmektedir. Örgütler açısından

bakıldığında ise örgütlerin kariyerlerinde başarılı olan çalışanları kaçırmak istemedikleri görülmektedir. Ayrıca çalışanların kariyer başarılarının, nihai olarak örgütün başarısına doğrudan katkı sunduğu da bir gerçektir (Ng vd., 2005). Eğer iş yerlerini Mintzberg (1985)'in söylediği gibi politik arenalar olarak tanımlayacak olursak, kariyer gelişiminde politik yetilerin önemini ortaya çıkmaktadır. Özellikle politik yetiye sahip bireylerin sosyal çevrelerini iyi analiz etmeleri ve aynı zamanda sosyal çevrelerini kontrol etme kapasiteleri ile oluşabilecek fırsatlardan yararlanabilmektedirler. Bunun yanında çevrelerini anlama ve etkileyebilme kapasiteleri, içten birisi olarak algılanabilme ve sosyal sermayelerini geliştirebilmeleri sayesinde kariyer başarısında avantajlı olmaktadır (Douglasa ve Ammeter, 2004, s. 538). Yine aynı şekilde yapılan çalışmalarda tüm politik yeti boyutlarının kariyer gelişimini etkilediği ancak, ağ kurma yeteneği kariyer başarısı üzerinde diğerlerine oranla çok daha önemli olduğu ortaya konulmuştur (Todd vd., 2009, s. 282-283).

Akademik yazında, özellikle son yıllarda örgütlerde sosyal becerikliliğin, iş performansı ve kariyer başarısına önemi sıkça kaleme alınmıştır. Sternberg (2005), yönetsel zekanın üç zeka düzeyini içerdiğini ileri sürer, bunlar: analitik, pratik ve yaratıcı zeka. Politik yeti, pratik zekada, analitik zekadan bile daha önemli olabilecek bir düzeye dayanır. Pratik zeka, deneyim yoluyla kazanılan zımni bilgi kavramına dayanır. Doğası gereği, hedeflerin elde edilmesiyle ilgili prosedürden ve başkalarından çok az yardımla elde edilir. Politik yeti bu yönüyle, bugün örgütsel ortamların giderek artan sosyal doğasına olan ilgisini ve bireysel etkinlik ve kariyer başarısı için gerekli olan sosyal becerileri yansıtmaktadır (Perrewé vd., 2000, s. 116).

Gerhard Blickle vd. (2010), Almanya'da 558 iş konseyi üzerine yapmış oldukları çalışmada politik yeti ile birlikte, cinsiyet, yaş ve sendika üyeliğinin kariyer başarısı üzerine etkisi incelenmiştir. Söz konusu çalışmada iş konseyinin kariyeri "seçimler" üzerine kurulu olduğundan, izlenim yönetimi, etki taktikleri, sözleşme avcılığı ve öz tanıtım gibi unsurlara dayanan politik kampanyalar işin doğasında mevcuttur. Mevcut bulgular, belirsizlik ve belirsizlik koşulları göz önüne alındığında, politik yetinin bireysel kariyer başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Mainiero (1994), politik yetilerin kadınların kariyer gelişimine katkıda bulunan önemli bir bileşen olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışmayı destekler nitelikte bir

çalışmada, erkeklerin kariyer gelişiminde yapmış oldukları çeşitli etkinliklerle sosyal ağ oluşturabildikleri ve kadınların ise bu enformel sosyal ağdan dışlandıkları yönündedir. Ancak Perrewe ve Nelson (2009)'a göre kadınlar mentorluk desteği olarak politik yetilerini geliştirebilir ve güçlü sosyal ağlara ve sosyal sermayeye erişerek kariyer gelişimine katkı sunabilirler. Bu konuda Jackall (2010), yönetsel etkinlikte üslubun önemini tartışmasında politik yetilere dolaylı olarak başvurmuştur. Son olarak, Spencer ve Spencer (1993) yöneticilerin bilişsel yeteneklerinin başarı için yeterli olmadığını iddia etmişlerdir. Gerçekten üstün performans gösterenlerin iyi gelişmiş politik yetilerle ayırt edildiğini öne sürdüler. Son olarak bu konuda Ahearn vd. (2004), yapmış oldukları çalışma ile, politik yetinin, kariyer başarısına etki ettiğini politik yeti envanteri ile ölçümlemişlerdir.

#### **1.9.4. Liderlik Gelişiminde Politik Yeti**

Liderlik, yüzyıllardır popüler bir kavram olmuştur. Liderlik, örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için işgörenleri harekete geçirme, etkileme ve yönlendirilmesidir. Bu anlamda hedeflerin ilerletilmesi, örgüt misyonunun yerine getirilmesi ve değişimin yaratılması için örgütlerin her düzeyinde liderliğin önemli olduğu bir gerçektir (Kezar, 2012, s. 726). Liderler, politik yetilerini diğerlerini harekete geçirmek, çalışma ekiplerinin ihtiyaç duyduğu kritik kaynaklara erişmesi için motive etmek ve zorlamak için kullanırlar.

Bir liderin belirli bir duruma göre hangi davranışların uygun olduğuna karar vermesinde liderin performansı ve kariyer başarısı, liderin zeki olmasından daha çok onun sosyal becerikliliği ve anlayışlılığı tarafından belirlenir ve başarıya doğru ilerlemenin sosyal ve politik rekabet yoluyla gerçekleştiği yaygın bir görüş olarak tartışılmaktadır (Luthans ve Church, 2002). Bazı yazarlar tarafından kavramsallaştırılan lider politik yeti, sosyal ortamlarda kontrolü kullanma yeteneğini, bireyin sosyal ağını ve sosyal sermayesini yetiştirme kapasitesini birleştirir. Benzer şekilde, liderliği politik bir olgu olarak modellemek için son zamanlarda yapılan çalışmalarda, politik yeti kritik bir yetkinlik olarak görülmektedir (Douglasa ve Ammeter, 2004, s. 538). Burada liderin politik olması çoğu zaman olumsuz algılansa da, doğru kullanıldığında çalışma ekibi ve



örgütü tarafınan liderin dürüst ve güvenilir algılanmasını da sağlayabilir (Ferris vd., 2005). Bu açıdan bakıldığında DeRue vd. (2011)' ne göre bir lider için kritik ve ihtiyaç duyulan değişimi etkilemeyi mümkün kılan en önemli faktörlerden birisi politik yetidir.

Bilindiği üzere lider, eğer yönettiği takım ve kişiler başarılı sonuçlar elde ederse başarılı sayılacaktır. Politik yetiye sahip liderlerin astlarının performansına, motivasyonuna, örgütsel bağlılığına olumlu etkiler sağladığı bilinmektedir. Bu konuda Braddy ve Campbell (2014)'in yapmış oldukları çalışmada daha önceki bölümlerde saydığımız dört politik yeti faktörünü uygulayan liderlerin, takım arkadaşları ve patronları tarafından daha iyi bir lider olarak algılandıkları sonucu bulunmuştur. Bu yetiler, liderin takımının ve astlarının tam olarak ne istediklerini anlamaları ve ona göre çözümler geliştirebilmeleri ve astın kendi yararına çözümler üretebileceğine olan inancın aşılması, onların daha mutlu işgörenler olmasını sağlayacaktır.

#### **1.9.5. İtibarın Arttırılması ve Politik Yeti**

İtibar, Ferris vd. (2003, s.213)'nin tanımına göre; “doğrudan ve/veya başkalarının aktarımı ile belirli bir süre boyunca sunulan, belirgin kişisel özelliklerin ve başarıların, gösterilen davranışların ve sergilenen görüntülerin karmaşık bileşimini yansıtan algısal bir kimliktir”. Özellikle, iyi bir itibara sahip olmak, liderlere takipçilerinin güvenebileceği ihtimalini arttırır. Bu güvenin bir sonucu olarak takipçilerin, liderlerinin niyetlerini olumlu olarak algılama olasılıkları yüksektir (Hall vd., 2004, s. 516). Bununla beraber Tsui (1984)'ya göre itibarlı bireyler; meşru, yetkin ve güvenilir görülmekte ve tipik olarak daha yüksek bir statü ve etkililik düzeyine sahip olarak görülmenin yararlarından faydalanmaktadır.

Örgüte ilk girildiğinde oluşan imaj sonraki etkileşimlerin de yönünü belirlemektedir. Bu durumda itibarı yüksek algılanan bireyler, işlerinde daha yetenekli görülür, daha az izlenir ve daha az hesap verebilirlik sağlar (Hall vd., 2004). İlk izlenim ile oluşan itibar, sonraki etkileşimlerde daha fazla hoşgörü görümesini sağlayacak ve saldırıları da yumuşatacaktır (Ferris vd., 2010, s. 103). Politik yetisi yüksek olan bireyler, bu durumun farkında olup etkili biri olarak kabul edilmek için sosyal ortamı daha iyi kavrayıp bu konuda çaba sarfederler.

İtibar oluşumunda genel olarak üç bileşenden söz edilebilir bunlar; insan sermayesi, politik sermaye ve sosyal sermaye olmaktadır. Söz konusu bu bileşenlerden sosyal sermayenin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde politik yetinin önemli bir boyutu olan ağ kurma yeteneği önem taşımaktadır. Bir diğer bileşen olan politik sermayenin temel boyutu yine politik yeti olmaktadır (Ferris vd., 2010, s. 101). Politik yetisi yüksek olan kişiler, sosyal beceriklilikleri, uyumlulukları ve etkili taktikler kullanarak sosyal ağ oluşturmada başarılı olmaları nedeniyle, olumlu izlenim yaratmak ve bu izlenimleri korumak için neyi nasıl yapmaları gerektiğini tam olarak bilirler. Yine bununla birlikte itibarın, hedef kitle ve kişiler arasında etkili bir şekilde yayılması oldukça önemlidir. Bu konuda politik yetisi yüksek olan bireyler ağ kurma yetenekleri sayesinde sosyal sermaye oluşturmada başarılıdırlar (Liu vd., 2007, s. 150).

## **1.10. POLİTİK YETİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR**

### **1.10.1. Politik Yeti ve İzlenim Yönetimi İlişkisi**

Andrews vd. (2009), politik yetinin hem yüksek hem de düşük adalet koşulları altında eşit derecede etkili olup olmadığını belirlemek için tasarladıkları bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapmış oldukları çalışmada, en düşük performans derecelendirmeleri, düşük prosedürel ve dağıtımsal adalet koşulları altında düşük politik yeti sahibi kişiler için gerçekleşmiştir. Bu, özellikle zayıf durumlarda, politik yetinin aslında etkin bir performans sağlayan olarak görülmesi gerekebileceğini göstermektedir. Prosedürel adalet, performans bağımlı değişken olduğunda, politik yeti ile önemli ölçüde etkileşime girmektedir. Son olarak en düşük performans ise politik yetisi düşük olup prosedürel ve dağıtımsal adalet koşulları altında gerçekleşmektedir. Bu, özellikle zayıf durumlarda, politik becerinin aslında etkin bir performans gösteren olarak görülmesi gerekebileceğini göstermektedir.

Harris vd. (2007), kamu kurumunda yapmış oldukları çalışmada bireyin politik yetisinin beş farklı izlenim yönetimi taktikleri olan gözdağı (intimidation), örnekleme (exemplification), yağcılık (ingratiation), kendini tanıtmaya (self-promotion) ve yalvarma (supplication) ile performansın amir değerlendirmeleri arasındaki ilişkisini araştırmıştır.

Bu kapsamda, araştırmanın sonuçları daha yüksek izlenim yönetimi seviyesine giren bireylerin politik yetilerinde yüksek olduklarında daha iyi performans gösterici olma ihtimalinin daha yüksek olduğu görüşünü desteklemiştir. Buna karşın, izlenim yönetimi kullanan politik yetisi düşük olan bireylerin performans değerlemeleri daha düşük oldukları görülmüştür. Politik yeti sahibi kişilerin davranışlarının hedeflerini anlayabildiği ve bu bilgiyi etkilemek için belirli izlenim yönetimi davranışlarıyla birlikte kullandığı görülmektedir. Dolayısıyla, varsayıldığı gibi, yalnızca izlenim yönetimi davranışı yeterli değildir; izlenim yönetiminin başarılı olması için, yüksek düzeyde politik yeti ile eşleştirilmesi gerekir.

Kimura (2014), daha önceki deneysel çalışmaları kuramsal arka plan ışığında eleştirel bir biçimde incelemekte ve önceki deneysel çalışmalar, politik yetinin teorik olarak kabul edilen etkilerini desteklese de, bu yetiler ile ilgili belirtilen bu etkilerin nasıl ve neden ortaya çıktığını doğrulayamadıklarına dikkat çekmektedir. Bu kapsamda Kimura'nın iki çalışması mevcuttur. İlk çalışma, 3 yıllık bir zaman aralığına sahip öngörülü bir çalışmadır. İkinci çalışma ise hipotezler için rakip açıklamaları azaltmak için yapılan bir validasyon çalışmasıdır. Elde edilen sonuçlar politik yetini ile ilgili ilk çalışmaların, temel olarak stres-zorlama ilişkileri üzerindeki ılımlı etkileri ve kariyer başarısı, kişisel performans ve liderlik etkinliği üzerindeki doğrudan etkileri gibi konuları ele aldığını ortaya koymuştur. Bu çalışma, aracı değişken (mediatör) ve boyutsal analizlerin gerekliliğini ve gelecekteki analizler için teorik olarak türetilmiş modellerin geliştirilmesini önererek bu mekanizmaları ortaya çıkaran gelecekteki araştırmalara yol göstermiştir. Son olarak, son çalışmalarında, daha yüksek bireysel ve örgütsel performansın kazanılmasında kaçınılmaz bir olgu olarak pozitif örgütsel politikalara daha fazla önem verildiğini ortaya koymuştur.

Brouer vd. (2015), taktik seçimi ve performans puanlarını etkileme konusunda politik yetinin boyutsallığına ilişkin bir modeli test etmek üzere çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada sosyal zeka ve ağ oluşturma yeteneği, olumsuz izlenim yönetimi kullanımıyla önemli sonuçlar vermediği görülmektedir. Bu sonuçlar, sosyal zekası ve ağ kurma kabiliyeti yüksek olan kişilerin genellikle yapı ve teori ile tutarlı bir şekilde işlemekte olduklarını ve olumlu kişilerarası ilişkilere ve gelişmiş başarı faktörlerine yol açan olumlu izlenim yönetimi davranışlarının daha sık kullanıldığını

göstermiştir. Bununla birlikte, olumlu izlenim yönetiminin performans üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. Öte yandan, düşük görünen samimiyetle birleştiğinde yüksek düzeyde olumlu izlenim yönetimi kullananlar, performansın en düşük değerlendirmesine neden olmuşlardır. Son olarak, tek bir hedefle bireyin olumlu izlenim yönetimi kullanımındaki samimiyetinin önemli olduğu sonucuna varabiliriz, ancak davranışsal çeviklik, özellikle kullanılan performans ölçüsü göz önüne alındığında tek başına etkili değildir.

Chen ve Fang (2008), bireyin örgütsel politika konusundaki algıları ile izlenim yönetimi davranışını kullanma girişimi arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Kamu işletmesinde yapılan çalışmada örgütsel uygulamalar ve politikalar ve meslektaşların davranış faktörleri iş performansı ile güçlü ve negatif bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel politika ve izlenim yönetimi algılarının performans derecelendirme üzerindeki temel etkilerini tanımlamanın yanı sıra, izlenim yönetiminin örgütsel politika algılamaları ile performans derecelendirme arasındaki ilişki üzerindeki moderatör etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Blickle vd. (2012), çalışanların ılımlı ve politik yetilerle öz-sunumun (self presentation) sonraki kariyer başarılarına etkilerini araştırmak üzere iki aşamalı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu birinci çalışmaya göre alçakgönüllülük ve politik yetisi yüksek olup izlenim yönetimi kullanan çalışanlar, alçakgönüllülük ve düşük politik yetiye sahip olanlara göre % 23 daha yüksek hiyerarşik bir pozisyona sahip oldukları görülmüş olup kariyer memnuniyetleri, alçakgönüllülük ve düşük politik yetiye sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma 1’de kullanılan alçak gönüllülük ölçeği üzerinden izlenim yönetiminin, alçakgönüllülükle izlenim yönetiminin aksine, gerçekte değişmezliği ölçtüğü ihtimalini elimine edilememiştir. Bu nedenle alçakgönüllülük ölçeğini değerlendirmek için çalışma 2’yi gerçekleştirmiştir. Bickle vd’nin çalışmasında belirtilen alçakgönüllülükle edinilen özsunum, ustaca uygulandığı takdirde, birkaç yıl boyunca erken çalışanların kariyer başarıları üzerinde olumlu sonuçlara yol açacağı belirtilmiştir. Üç yıllık bir tahmin çalışmasında, çalışanların kendilerini üstlerine karşı alçakgönüllü bir şekilde sundukları ve politik olarak daha yetenekli olduklarını bildirenlerin, hiyerarşik pozisyonlarını ve kariyer memnuniyetlerini arttırdıkları bulunmuştur. İşyerinde sosyal beceriyi temsil eden politik yetinin

(Moderatör), alçakgönüllülük- kariyer başarısı ilişkisini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

### **1.10.2. Politik Yeti ve Politik İrade İlişkisi**

Treadway vd. (2005), Mintzberg'in (1983, 1985) modelini esas alarak politik iradenin, politik davranışın öncüsü olarak ve politik yetiyi politik davranış ile duygusal emek arasındaki ilişkinin moderatörü olarak belirtmek için kullandıkları bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada politik davranışın öncülleri olarak iki politik irade bileşeni olan başarı ve iç motivasyon ihtiyacı belirlenmektedir. Model, işyerinde politik davranışlarda bulunmanın bir sonucu olarak duygusal emeğin yüksek seviyelere ulaştığını göstermektedir. Bununla birlikte, bu doğrudan ilişki nitelikli politik yetinin yüksek ve düşük seviyelerinde farklı faaliyet gösterdiği öne sürülmesini sağlamıştır. Bu çalışmanın sonuçları, örgütlerde politik davranışın kavramsallaştırılmasını desteklemektedir. Bu çalışmanın sonuçları, örgütlerde politik davranışın ardındaki motive edici güçler hakkındaki anlayışımızı genişletmektedir. Söz konusu çalışma bireylerin yüksek başarıya ihtiyaç duydukları veya içsel olarak motivasyonları yüksek olduğu ölçüde politik davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu doğrulamıştır. Bu nedenle, bu sonuçlar Mintzberg'in (1983) 'politik irade' kavramını onaylamaktadır. Özellikle sonuçlar, politik davranış ve duygusal emek arasındaki ters ilişkinin yalnızca politik yetisi düşük çalışanlar için mevcut olduğunu göstermektedir.

Politik yetiye sahip olanlar için, politik davranışın duygusal emek üzerindeki olumsuz etkileri artmaktadır. Bu noktaya kadar, bu çalışma Ferris vd. (2002a) ile bir sosyal etki biçimi olarak politik davranışın çalışanlarda duygusal emek üretme potansiyeline sahip olduğunu savunmasında hemfikirdir. Bu çalışmanın sonuçları, politik yetisi düşük çalışanlar için bu ilişkiyi doğrulamaktadır.

Harris vd. (2016) yapmış oldukları çalışmada politik yeti ile politik irade arasındaki etkileşimin, yüksek düzeyde politik yeti düzeyindeki iş performansı ile pozitif, doğrusal bir ilişki oluşturduğunu, ancak politik yeti düşük olduğunda iş performansı ile ters-U şeklinde bir ilişki oluşturduğunu öne süren teorik bir model önerilmektedir. Bu kapsamda bir bireyin politik yetisi düşük olduğunda, aşırı politik irade ve politik

davranışlara katılım, iş performansı üzerinde zararlı bir etkiye sahip olacak ve bu da ters-U şekilli bir ilişkiye yol açacaktır. Bununla birlikte, bir bireyin politik yetisi düşük olduğunda, politik iradeyi aşar ve politik davranışlara katılım iş performansı üzerinde zararlı bir etki göstererek ters U şeklinde bir ilişkiye neden olacaktır. Bu iki yapı arasındaki etkileşimde, politik yetisi yüksek olan bireyler, politik irade arttıkça, çalışma ile pozitif, doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Tersine, politik yetiye sahip olmayan bireyler, TMGT(İyi bir şeyin aşırı kullanılması etkisi) etkisinin öngördüğü eğrisel, ters-U-şekilli dağılımı gösterir: politik yetiye sahip olmayan bireyler, bağlama özgü bir bükülme noktasına ulaştıktan sonra, politik irade arttıkça olumsuz sonuçları görünmektedir.

Bentley ve (2015), yabancıların köken kültüründen farklı olan yeni ve baskın bir kültürde örgütün politikasını kabul ettikleri süreci araştırmakta ve kavramsallaştırmaktadır. Söz konusu çalışma, yabancı bir ülkenin örgütsel politikaya alışma stratejisini belirlemede politik iradenin tamamlayıcı rolünü tanıyarak ilerlemektedir ve bu politikaya yol açan işyeri ve kültürel özelliklerin entegrasyonunu tanımlamaktadır. Hem politik yetinin hem de politik iradenin bir göçmenin politik kültürleşme stratejisinin belirlenmesine ve bu stratejilerin kültürel stres ve etkililik üzerindeki farklı etkilerine iç içe bağımlılığı vurgulanmaktadır. Söz konusu çalışmaya göre, bir örgütte belirsizliğin etkileşimi ve bir kültürdeki belirsizlik toleransı, algılanan politik bağlamı etkileyecek, belirsizlik ve hoşgörü uyumlu olmadığında daha iyi, uyumlu olduğunda o kadar iyi olmayacaktır. Bununla birlikte algılanan politik bağlamın gücü, yabancı uyruklu kişinin politik bir kültürleşme stratejisini benimseme olasılığını ve bu stratejiyle ilişkili politik davranışların sıklığını ve yoğunluğunu artıracaktır. Politik irade ve politik yeti göçmenlerin politik kültürleşme stratejisini tahmin etmek için etkileşime gireceği kabul edilmiştir.

### **1.10.3. Politik Yeti ve Aşırı Rol Yükleme İlişkisi**

Perrewe' vd. (2005), aşırı rol yükünün işe etkileri ve politik yeti ilişkisi üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada algılanan rol aşırı yükü ve zorlanma arasındaki ilişki, daha yüksek politik yeti, rol aşırı yükü ile psikolojik zorlanma arasındaki negatif ilişkiyi

zayıflatacak şekilde (yani artan iş gerginliği, iş memnuniyetsizliği ve genel kaygı) politik yeti tarafından denetlendiği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte aşırı yüklenme ve aşırı rol yüklemesi olduğu durumlarda politik yetisi yüksek bireylerin bu durumlarla daha iyi başa çıkabildikleri ölçümlenmiştir.

Steele (2016), yapmış olduğu çalışma ile politik yetinin etkin bir iş ortamında rol aşırı yüklemesi üzerinde hafifletici bir etkisi olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Verilere göre, aşırı rol yükü, iş verimliliği ve iş gerginliği arasındaki ilişkiyi (modere etmiyor) hafifletmemektedir. Bununla beraber politik yeti; iş gerginliğini azaltmada, aşırı rol yükünün olumsuz etkilerini azaltmamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar iş verimliliğini bir işyeri stres unsuru olarak değerlendirmedikleri görülmektedir. Rol aşırı yükü, çalışanların işte yaşadıkları gerilim miktarını önemli ölçüde artırabilirken, performans yeteneği bu gerilimi azaltabilir. Daha yüksek performans kabiliyetine sahip çalışanlar işle ilgili gerginliği ele almak için daha donanımlı olabilirler. Bir pozisyonun stresli olma potansiyeli varsa, daha yüksek performans kabiliyetine sahip adayları işe almak bir çözüm olabilir.

Clarke ve Higgs (2019), kamu sektöründe yaptıkları çalışmada daha önce incelenmemiş olan politik yeti ve rol aşırı yükü, kaynak kaybı veya yenilikçi çalışma davranışında koruma algılarına etkilerini ortaya koymada “kaynakların korunması teorisi”nden yararlanmıştır. Yenilikçi çalışma davranışı ile ilişkili faktörler olarak politik yeti ve rol aşırı yükünün önemini vurgulayarak kamu sektörü yenilikçiliği literatürü genişletilmiştir. Çalışmanın bulguları, iş talepleri (bu örnekte rol aşırı yükü) ile yenilikçi çalışma davranışı arasında pozitif ve doğrudan bir ilişki göstermeye yönelik önceki araştırmalarla tutarlıdır. Daha önceki çalışmalar, iş taleplerinin genel ölçümlerini ve yenilikçi çalışma davranışını öngörmek için zaman baskısı, duygusal baskı ve iş güvensizliği gibi spesifik önlemleri bulurken, bundan önce tanımlanan durumsal değişkenler arasında denetleyici destek, işe gömülmüştük ve iş talepleri bulunmaktadır. Ancak, bu rol aşırı yüklenmesinin, “Yenilikçi Çalışma Davranışı” üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini inceleyen ilk çalışmadır. Çalışmada politik yeti'nin, rol-genişliği (role-breadth) ve öz-yeterliliğinin (self-efficacy) aracılık ettiği çalışan yenilikçi davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, aşırı iş yükü (bir iş zorluğu

biçimi olarak) ile “Yenilikçi Çalışma Davranışı” arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Meurs vd. (2010), yapmış oldukları iki aşamalı çalışmada ortaya çıkan bir sosyal etkinlik yapısının, politik yetinin, çatışma-zorlanma ve çatışma-performans ilişkilerindeki moderatör etkisini incelemişlerdir. Söz konusu çalışmada rol çatışması, kişilerarası çatışma, politik yeti, süpervizörle kişilerarası çatışma, duygusal tükenmişlik ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İlk çalışma, ABD'de bir üniversitenin akademik olmayan personel çalışanlarına uygulanmış, ikinci çalışma ise ABD'nde bir otomotiv grubunda biri çalışanlara diğeri amirlere üzerinde iki parça halinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmaların bulguları, öz raporlama ile bildiren politik yetinin, bir stres faktörü ile öz raporlama ile bildiren bir tür arasındaki ilişkiyi (yani duygusal tükenmişlik) moderatör hale getireceği ve yönetinin bildirdiği politik yetinin, bir stres faktörü ile bir yönetici arasındaki ilişkiyi moderatör hale getireceği yani iş performansını arttıracığı görülmüştür.

#### **1.10.4. Politik Yeti ve İş Gerginliği İlişkisi**

Hochwarter vd. (2007) çalışmalarında hissedilir hesap verebilirliğin, politik yeti ve iş geriliminin iş performansına etkisini incelemiştir. Hissedilebilir hesap verebilirliğin (moderatör), iş gerginliği ve iş performansı derecelendirmesiyle başlayarak, politik yetinin özellikle hissedilebilir hesap verebilirliği ve iş gerginliği arasındaki ilişkinin doğasını etkileyerek moderatör rol oynayacağı varsayılmış ancak çalışma neticesinde bu yönde bir sonuç çıkmamıştır. Bununla birlikte hissedilen hesap verebilirlik ile iş gerginliği arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Politik yetisi yüksek olanlar için, hissedilebilir hesap verebilirlikteki artışlar, iş gerginliğindeki düşüşler nedeniyle iş performansı notlarındaki artışlarla ilişkilendirilmiştir. Çalışma neticesinde iş gerginliğini azaltmada politik yeti ile hissedilen hesap verebilirlik arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ancak, özellikle iş gerginliği ve iş performansı derecelendirmeleri arasındaki ilişki ile ilgili olarak, arabuluculuk zincirindeki politik yetinin moderatör rolü kanıtlanmıştır. Böylece, politik yeti aracılık zincirinin ikinci aşamasını yönetmiştir. Ayrıca, hissedilen hesap verebilirliğin, iş performansı derecelendirmeleri üzerindeki



etkilerinin, denetlenen ikinci aşama da dahil olmak üzere, tamamen dolaylı görüldüğü belirtilmesi gerekmektedir.

Perrewe' vd. (2005), politik yeti ile iş performansını etkileyen iş gerginliği, genel kaygı ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada iş performansına olumsuz etkileri olan; iş gerginliği, kaygı ve iş memnuniyetsizliğinin, bireylerde politik yeti yüksek olduğunda olumsuz etkilerini azalttığını göstermiştir.

#### **1.10.5. Politik Yeti ve Öz Yönlendirme İlişkisi**

Westerlaken vd. (2009), düşük politik yeti, düşük öz yönlendirme ve düşük duygusal zekanın örgütsel misilleme davranışlarına öncü olabilecek bireysel farklılık değişkenleri olduğunu savunan bir modeli kavramsallaştırmışlardır. Söz konusu çalışma neticesinde, örgütsel ve bireysel değerlerin ve normların örgütsel misilleme davranışlarında rol oynayacağı kabul edilmiştir.

Bu çalışmada yer alan önerilere göre, düşük düzeydeki politik yetiler, daha yüksek düzeyde örgütsel misilleme davranışı ile ilişkilendirilecektir. Düşük düzeyde öz yönlendirme becerileri, daha yüksek düzeyde örgütsel misilleme davranışı ile ilişkilendirilecektir. Yüksek duygusal zeka düzeyleri, daha yüksek düzeydeki politik yetilerle ilişkilendirilecektir. Yüksek seviyelerde duygusal zeka, daha yüksek seviyelerde öz yönlendirme ile ilişkilendirilecektir. Yine aynı çalışmaya göre duygusal zeka ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkiye, bireyin politik yetileri aracılık edecektir. Son olarak duygusal zeka ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkiye, bireyin öz yönlendirme becerileri aracılık edecektir.

Cingöz (2013), politik yetilerin ve öz-yönlendirmenin kariyer başarısı üzerindeki etkilerini incelemek üzere gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, politik yetinin kariyer başarısı üzerinde pozitif bir etki oluşturduğu ortaya konulmaktadır. Bununla beraber politik yetilere sahip çalışanlar gerek örgütsel, gerekse bireysel amaçlarına ulaşma hususunda diğer bireyleri rahat bir şekilde harekete geçirebilme yetisine sahiptirler. Bu anlamda farklı durum ve koşulları kolayca algırlar ve bu koşullarda nasıl davranmaları

gerektiğini bilirler. Politik yeti ile kariyer başarısı arasındaki ilişkinin, ilişki ağı oluşturma boyutu tarafından yönlendirildiği ifade edilebilir.

#### **1.10.6. Politik Yeti ve Yağcılık İlişkisi**

Treadway vd. (2007), çalışmalarında sosyal etki taktik etkinliği konusunu ele almış ve hipotezlerini destekleyecek kanıtlar bulmuşlardır. Çalışmanın sonuçları, denetim fonksiyonu bulunan yöneticilerin, düşük politik yetilere sahip astların yağcılık davranışlarını kolayca gözlemleyebildikleri ve bu durumu olumsuz algılama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, bu yöneticiler yüksek politik yetilere sahip olan astlarının yağcılık davranışlarını gözlemlediklerinde, yağcılık davranışının kişisel kazanç için kasıtlı olarak kullanıldığı düşünülmemiştir. Bu sonuçlar, politik yetinin kişisel çıkardan olumlu kişilerarası davranışa doğru yağcılık (ingratiasyon) algısını değiştirebilen bir tetikleyici mekanizmayı temsil ettiğini göstermektedir. Bu nedenle, bu çalışma, politik yetinin etki davranışının algılanmasını ve yorumlanmasındaki rolü nedeniyle önemlidir.

Harris vd. (2007) ise bir bireyin politik becerisinin beş farklı izlenim yönetimi taktikleri gözdağı(intimidation), örnekleme(exemplification), yağcılık(ingratiation), kendini tanıtmama(self-promotion) ve yalvarma (supplication) ile bu bireylerin ortaya koydukları performansın amir değerlendirmeleri arasındaki ilişkiler üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırmanın sonuçları, daha yüksek izlenim yönetimi seviyesine sahip bireylerin, yüksek politik yetiler ile daha iyi performans gösterme ihtimalinin yükseldiğini belirtmişlerdir. Buna karşın, izlenim yönetimini daha sık kullanan politik yetisi düşük olan bireylerin performans değerlemelerinin de daha düşük olduğu görülmüştür. Politik yeti sahibi kişilerin ortaya koydukları davranışlarının hangi hedeflere yöneldiğini anlayabildiklerini ve bu bilgiyi etkilemek için belirli izlenim yönetimi taktiklerini bu davranışları ile birlikte kullandığı görülmektedir. Bu anlamda, izlenim yönetiminin başarılı olması için yüksek düzeyde politik yeti ile eşleştirilmesi gerekir.

### **1.10.7. Politik Yeti ve Girişimci İş Talepleri İlişkisi**

Blickle vd. (2009), farklı meslek talepleri için iş performansını öngörmede politik yetinin eşit derecede etkili olup olmadığını belirlemeyi amaçladıkları çalışmada politik olarak vasıflı bireylerin, kişilerarası nüfuzu kullanma fırsatına sahip oldukları ve kişilerarası etkinin doğrudan performanslarıyla ilişkili olduğu ortamlarda (örneğin girişimci işler) başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Politik yeti, girişimci iş talepleriyle, sosyal iş talepleriyle ve işteki kişilerarası ortamın değerlendirdiği geleneksel iş talepleriyle ve iş performansının kendi kişisel derecelendirmeleriyle pozitif yönde ilişkilidir. Mevcut sonuçlar, bireysel yetkinliklerin (yani politik yeti) işin gereklilikleriyle (yani girişimci iş talepleri) eşleştirildiğinde iş performansının en yüksek düzeyde oluştuğunu göstermektedir. Politik yetisi yüksek bireylerin işyerinde başkalarını başarıyla etkileme kabiliyetine sahip olduğu ve başarılı bir şekilde etkileme yeteneğinin daha yüksek performans seviyelerine yol açtığı gösterilmiştir.

Blickle vd. (2011)'nin bir başka çalışmasında, politik yetinin iş performansı hakkında öngörü geliştireceği varsayımıyla iki aşamalı bir çalışma yapılmıştır. Söz konusu çalışmada politik yetinin girişimci iş talepleri bağlamında iş performansının yordayıcısı olduğu ortaya koyulmuştur.

### **1.10.8. Politik Yeti ve İş Performansı**

Bir çalışanı diğerlerinden daha başarılı yapan unsurlar örgütler için her zaman önemli bir konu olmuştur. Günümüz işlerinin büyük çoğunluğundaki performansın sosyal etkileşimlere bağlı olması nedeniyle (Hogan ve Shelton, 1998, s. 132), bir kişinin sosyal becerisi de performans tahminine ilişkin sosyoanalitik perspektifin önemli bir parçası olmaktadır. Yine politik yetisi yüksek bireylerin öne çıkan özelliklerinden birisi olan sosyal beceriklilik, başkalarıyla birlikte veya başkalarını etkileyerek iş gördürme konusunda çok önemli bir unsur olmaktadır (Blickle vd., 2008, s. 378).

Çalışanların birbirinden motivasyon ve yetkinleri ile ayrıldıkları bilindiği gibi aynı zamanda iş yerinde çatışma, aşırı rol yüklemesi ve rol belirsizliği gibi faktörler de iş performansını doğrudan etkilediği bilinmektedir. Gilboa vd. (2008), rol çatışmasının ve

genel olarak rol stresörlerinin iş performansını birçok yönden etkilediği iddia etmiştir. Önceki bölümlerde yer verildiği üzere, politik yetinin çatışmayı ve iş stresinin etkilerini aza indirdiği değerlendirildiğinde iş performansını olumlu anlamda etkilediği düşünülmektedir.

Andrews vd. (2009)'nin kamu kuruluşlarında yöneticiler ve alt guruplarla yapmış oldukları çalışmada; politik yetinin hem yüksek hem de düşük adalet koşulları altında ne derece etkili olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Söz konusu çalışmada politik yetinin, görev performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte politik yetiye sahip çalışanlar, örgütte düşük adalet hissi olsa bile bu durumun üstesinden gelerek performanslarını yüksek tutabilmektedir.

Ahearn vd. (2004), liderlerin politik yetiye sahip olmaları durumunda ekip üyelerinin güçlendirilmesinde olumlu katkı sağladığı, bununda takım performansında ve aynı zamanda iş performansında önemli bir artış sağladığı görülmektedir.

Perrewe vd. (2005) ise iş performansına olumsuz etkileri olan; iş stresi, kaygı ve iş memnuniyetsizliğinin, bireylerde politik yeti yüksek olduğunda olumsuz etkilerini azalttığı göstermiştir. Bununla birlikte aşırı yüklenme ve aşırı rol yüklemesi olduğu durumlarda politik yetisi yüksek bireylerin daha iyi başa çıkabildikleri ölçümlenmiştir.

Semadar vd. (2006) çalışmasında politik yetinin özellikleri olan; insanları etkileyebilme becerisi, ağ kurma ve sosyal etkileşimlerde samimi ve dürüst görünmenin sosyal etki becerisini kolaylaştırdığı ve yönetici iş performansını arttırdığı bulgulanmıştır.

Literatürde itibarın iş performansında önemli bir etkiye sahip olduğu tespitinden yola çıkarak Liu vd. (2007) politik yetinin itibar sağlama üzerinde etkisini araştırmış ve anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Yapılan çalışmada itibarın aracı etkisi dikkate alınarak politik yetinin, iş performansını güçlü bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca politik yetiye sahip olanların proaktif bir kişiliğe sahip olduğu tespit edilmiş ve proaktif kişilik özelliklerinin iş performansına pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Hochwarter vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada ise iş tansiyonu azaltmada politik yeti ile hissedilen hesap verilebilirlik arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte iş gerginliği ve politik yeti arasındaki etkileşim iş performansı puanlarının önemli bir belirleyicisi olarak görülmüştür. Bununla birlikte politik yetinin iş performansı ve iş

gerginliği üzerinde etki etmesi, sosyal zekanın örgütsel ve bireysel performansta önemli bir değişken olduğunu göstermiştir.

Gallagher ve Laird (2008), politik karar alma mekanizmasının yoğun olarak işlediği örgütlerde politik yetinin, iş performansı ve örgütsel bağlılığına olan etkilerini araştıran bir çalışma yapmıştır. Söz konusu çalışmada, politik karar alma ortamının çalışanları olumsuz etkiledi ancak politik yetisi yüksek olan kişilerin bu durumla daha iyi başa çıkabildiklerini ve böylece iş performanslarını arttırabildiklerini ortaya koymuştur. Özellikle örgütlerin katı yapısal şemadan uzaklaşp, dinamik ve esnek olma eğiliminde olduğu göz önünde tutulursa politik yetiye sahip bireyler bu belirsizliklerin hakim olduğu örgüt yapısında performanslarını yükseltebilecekleri görülmektedir.

Blickle vd. (2009) de yapmış oldukları çalışma ile bireysel yetkinliklerin (iş performansı) için gereklilikleriyle (girişimci iş talepleri) eşleştirildiğinde iş performansı en yüksek düzeye ulaştığını tespit etmiştir. Sonuçlar politik yetisi yüksek bireylerin daha belirsiz olarak tanımlanan ortamlarla başa çıkmakta daha iyi olduklarını ve özellikle girişimci mesleklerde daha iyi performans sergileyecekleri vurgulanmıştır. Politik yetisi yüksek bireylerin işyerinde başkalarını başarıyla etkileme kabiliyetine sahip olduğu ve başarılı bir şekilde etkileme yeteneğinin daha yüksek iş performansı seviyelerine yol açtığı gösterilmiştir.

Yine Blickle vd. (2011)'de iki ayrı çalışma yaparak ortaya koymuş oldukları makalede politik yetinin; genel mesleki değerlendirme, kişilerarası güç sahibi olma, girişimci iş talepleri ve iş performansı ilişkileri araştırılmıştır. Söz konusu makalenin ilk çalışmasında, politik yetinin girişimci iş taleplerinde olumlu iş performansı sağladığı ancak girişimci iş talepleri beklemeyen durumlarda politik yetilere sahip olmanın iş performansı üzerinde etki etmediği bulunmuştur. Yine aynı makalenin ikinci çalışmasında politik yetinin (satış hacmi, performansa dayalı gelir, performansa dayalı komisyon oranı) gibi objektif ölçütlerle iş performansına etkisi incelenmiş olup olumlu etki ettiği bulunmuştur. Sonuçlar, politik yetinin; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işe alma hakkı ve satış deneyimi gibi dört satış performans ölçütünün tümü üzerindeki önemli öngörücü etkilerini göstermiştir.

Zettler ve Lang (2013)'de yapmış oldukları çalışmada, politik yetinin; görev, bağlamsal ve uyarlanabilir iş performansı ile ilişkili olduğu saptandı. Bununla birlikte

işgörenlerin politik yetilerinin ters U şeklinde bir performansla ilgili olduğu varsayımına destek bulunmuştur. Söz konusu çalışmada, orta düzey politik yetiye sahip olmak hem düşük hem de yüksek seviyelere kıyasla daha iyi iş performansı ile neticelenmiştir. Yüksek düzeyde politik yeti ile uyumlu faaliyetler, bireylerin çıkarlar ile örgütsel amaçlar arasında olan dengesizlik nedeniyle örgütü etkinlikten düşürebilir. Bu anlamda politik düşünme, politik yetenekler ve oyunculuk harmanının yüksek düzeyde kullanılması, iş ile ilgili faaliyetlerin aksamasına sebep olduğu ve iş performansının bundan olumsuz etkilendiği saptanmıştır. Dolayısıyla istenilen bir unsur, eğer istenilenden fazla mevcut olursa olumsuz etki verebilir.

Kimura (2014), politik olarak vasıflı kişiler, kişilerarası etkileşimlerin süreçlerini ve sonuçlarını kontrol etme noktasındaki yetileri sayesinde yüksek bir sosyal yetiye ve net çalışma kabiliyetine sahip olduklarına dair temel bir inanç vardır. Bu vazıflar sayesinde politik yetisi yüksek bireyler işyerini çok iyi kavrarlar. Bu anlayış, başkalarına karşı kontrol ve ustalık deneyimine katkıda bulunur. Öz yeterlilik ve politik yapı arasındaki bu ilişki doğal olarak iş performansına da etki etmektedir. Jawahar vd. (2008), bu iki yapı arasındaki farkı ortaya koymuş, kendi kendine yeterliliğinin görev performansı yönetimi ile bağlamsal performanstan daha güçlü bir ilişki içerdiği, politik becerinin ise bağlamsal performans ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu belirtilmiştir.

İş görenlerin gelişiminde örgüt içi sosyal çevrenin önemli bir rol oynadığı düşünülürse, günümüzde örgüt içi merkezi pozisyonlarda çalışanların gelişme gösterebilmeleri aşırı iş yükü, fazla rol ve rol belirsizliği ile başa çıkmayı gerektirdiği düşünülmektedir (Cullen vd., 2015, s. 682). Politik yetinin söz konusu değişkenlerle olan ilişkisi ve bunların iş performansına etkisini araştıran Cullen vd., (2015)'de yapmış oldukları çalışmada; merkezi pozisyonundaki çalışanlar daha fazla güç ve etkiye sahip olsalar da, artan rol belirsizliği ve aşırı rol yüklemesi iş performanslarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla merkezi pozisyonda olanlar iş performanslarını arttırabilmek için politik yetilerini geliştirerek sosyal ağlar oluşturabilir ve iş yüklerini paylaşabilirler. Bu çalışmada, bireylerin sosyal ağlarını oluşturmak ve şekillendirmek için çaba sarfettiklerini göstermektedir. Politik yetisi yüksek olan bireylerin sosyal ağlarını, iş performanslarını arttırıcı bir kaynak olarak kullandıkları görülmüştür.

Lvina vd. (2018)'de takım politik yetisinin takım etkinliği üzerindeki rolünü araştırmışlardır. Söz konusu çalışmada bireysel bir seviye değişkeni olan, ancak açık bir sosyal referansa sahip olan politik yetinin, takım düzeyinde faaliyet göstererek takım performansını yukarı çekebileceği görölmüştür. Aynı zamanda takım politik yetisi, takım içerisinde öznel performansın artmasında etkilidir. Çalışma, sosyal etkileşimlerin yüksek kalitesi, ekibin “işleri doğru yapma” algısı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak yine aynı çalışmada, yürütölen politik yetiden kaynaklanan grup içi olumlu etkileşimler, dışarıdan değerlendirilen sonuçları olumsuz yönde etkileyebilir. Sosyal açıdan uyumlu ekiplerin performanslarını olumlu değerlendirmiş olmaları, nesnel anlamda iyi performans gösterdiklerini kanıtlamamaktadır. Takım uyumunun yüksek olması ve sosyal etkileşimlerin yoğunluğu çalışmamızda olduğu gibi başarının fazla tahmin edilmesine de yol açabilir. Bununla birlikte, yapılan çalışma politik yetinin görev tanılamayı kolaylaştırdığını ve rutinlerin etkin bir şekilde ayarlanmasını sağladığını, bu da daha yüksek görev bağlılığı ve daha iyi kontrol algısı oluşturduğu görölmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALGILANAN DESTEK TÜRLERİ

Algılanan destek türleri üç başlık altında incelenmektedir. Söz konusu destek türleri; algılanan örgütsel destek, algılanan süpervizör desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteği sosyal destek türlerinden olup geçmişte aynı kavram altında kullanılmışlardır. Eisenberger vd. (2004) algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında yüksek bir korelasyon bulmuşlardır, dolayısıyla yöneticilerim örgütün ajanı olması nedeniyle bir dereceye kadar süpervizör desteğinin örgütsel destek olduğunu savunmuşlardır. Bununla birlikte yapılan çalışmalar bu üç sosyal destek kaynağı arasında korelasyonun oldukça düşük olduğu ve birbirinden farklı destek kaynakları olduğu ortaya çıkmıştır (Kim vd., 2017, s. 133).

#### 2.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Algılanan örgütsel destek kavramı ilk olarak Eisenberger vd. (1986) tarafından örgütsel bağlılığı açıklayabilmek adına ele alınmıştır. Söz konusu çalışmaya göre algılanan örgütsel destek; işgörenlerin, örgüt tarafından verdikleri katkının önemsenmesi ve memnuniyetlerinin de dikkate alınması olarak ifade edilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını ve daha fazla çalışma çabasının ödüllendirileceği beklentisini arttırdığı varsayılmaktadır. Böylelikle algılanan örgütsel destek söz konusu olduğunda iş performansının ve işe bağlılığın artması beklenmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 501-504).

Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin örgütlerinin katkılarına değer verdiğini ve refahlarına önem verdiğini düşündüğü genel bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Krishnan ve Mary, 2012, s. 1; Eisenberger vd., 1986, s. 501). Bu anlamda algılanan örgütsel destek; örgütsel ödüller ve iş koşulları, işgörenlerin kendi katkıları ve çalışma ortamının kendileri için tanındığı uygulamaları içerir. Bunun yanında işgörenlerin, gelişim deneyimleri ve iş-aile politikaları ve görevlerini tamamlamaları için örgüt tarafından kendilerine sağlanan yardım ve ekipman miktarını değerlendirmekle birlikte; algılanan örgütsel destek ile ilgili



olarak algılanan adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel politika algılarını içermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

1986 yılında Eisenberger vd. yapmış oldukları çalışma neticesinde algılanan örgütsel davranış kavramını ortaya koymasından itibaren örgütsel davranış literatüründe söz konusu kavram ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında; iş performansı, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin motivasyonu için kayda değer bir itici güç olduğu görüşmüştür (Farh ve Wang, 2011, s. 422).

### **2.1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Temelini Oluşturan Kuramlar**

Algılanan örgütsel destek kuramları literatürde genel olarak iki başlık altında incelenmiştir. Bunlar; sosyal değişim kuramı ve psikolojik sözleşme kuramı olarak belirtilebilir.

#### **2.1.1.1. Sosyal Mübadele Kuramı:**

Sosyal değişim kuramı; Blau (1955, 1960, 1964), Homans (1958) ve Emerson (1962, 1972) öncülüğünde yapılan çalışmalar ile ortaya çıkmıştır (Lambe vd., 2001, s. 4). Söz konusu kuram ile ilgili Eisenberger vd. (1986) algılanan örgütsel destek yapısının Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisine dayandığını öne sürmüştür. Blau (1964)'e göre sosyal değişimler, biri diğerinden faydalandığında ve uzun vadeli sosyal ilişkilerin temeli olduğunda karşılıksızlık yapma yükümlülüklerini içermektedir. Bunun sebebi olarak Blau(1964), bir sosyal ilişkide birey iyilik gördüğünde karşılık verme zorunluluğu hissetmesine dayanmaktadır.

Örgütsel destek teorisine göre AÖD'nin gelişimi işgörenlerin örgüte, insani özellikler atfetme eğilimi ile desteklenmektedir. Levinson (1965), örgütün temsilcileri tarafından gerçekleştirilen uygulamaların, sadece temsilcilerin bireysel motiflerine atfedilmek yerine genellikle örgütün niyetinin bir göstergesi olarak görüldüğünü ifade etmiştir. Levinson'un ifade ettiği örgüte kişilik atfetme durumu, yöneticilerin; örgüt politikaları gerçekleştirme, normlar ve kültürler, örgütün yasaları, ahlaki ve mali sorumlulukları ve işgörenler üzerinde uygulanan güç ile meydana gelmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698).

Homans (1958)'in, sosyal davranışa odaklanan sosyal değişim kuramının temeli, bireysel davranışlar ekseninde sosyal etkileşimler olmaktadır. Bununla birlikte davranış psikolojisinin insan sosyal davranışları için geçerli en genel yasaları içerdiğini ileri sürmüştür (Emerson, 1976, s. 337-338). Emerson (1976)'a göre Homans'ın sosyal değişim kuramı genel olarak bir ödül ve bedel ilişkisi içerdiğini ifade etmiştir. Buna göre bireyler sosyal ilişkilerinde bir bedele katlanırken aynı zamanda ödül de almaktadır ve bu ödül bedeli geçiyorsa bireyler sosyal değişim ilişkisini sürdürecektir (Emerson, 1976, s. 339).

Son olarak Emerson (1962) için güç ve sosyal yapı arasındaki ilişki, sosyal değişim teorisindeki temel kuramsal proplemi olarak ele alınmalıdır. Emerson (1962) sosyal değişim kuramı ile ilgili ilk çalışmasından itibaren ilişki anlamında gücü bir aktörün bağımlılığına bağlı olarak tanımlamıştır (Cook ve Rice, 2006, s. 56). İlişkinin her iki tarafı da diğeri tarafından güçlü bir şekilde arzulan kaynaklara sahip olduğu ve tedarik etmeye istekli olduğu takdirde, giderek daha değerli kaynakların tekrarlanması, zaman içinde değişim ilişkisini güçlendirir (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 491-492).

#### **2.1.1.2. Psikolojik Destek Kuramı**

Örgütsel destek teorisi, her ne kadar sosyal ilişkiler üzerine odaklansa da, örgütsel desteğin sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçleri de ele almaktadır. İlk olarak, karşılıklılık normu temelinde, AÖD örgütün refahını korumak ve örgütün hedeflerine ulaşmasına destek olmak için hissedilen bir yükümlülük oluşturmaktadır. İkincisi, işgörenlerin algılanan örgütsel destek temelinde sosyo-duygusal ihtiyaçları, onaylanma ve saygı duyulma ihtiyaçları karşılanmalıdır. Bunun yanında işgörenlerin aidiyet hisleri ve örgütsel üyelikleri sağlanmalıdır. Üçüncüsü, işgörenlerin örgütün performansı artmasının (performans-ödül beklentilerini) tanındığı ve ödüllendirildiğine dair inançlarını güçlendirmelidir. Bu süreçler hem işgörenler için hem de örgüt için son derece önem taşımaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699).

Schein (1980), psikolojik bir sözleşmenin, çalışanın ve örgütün birbirinin sahip olduğu belirli kaynaklarla ilgili beklentilerini yansıttığını ileri sürmüştür. Ayrıca Schein psikolojik sözleşmelerin, işgörenlerin örgütteki tutum ve davranışlarının kilit

belirleyicileri olduğunu ileri sürmüştür. Daha yakın zamanlarda, Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi “işgörenlerin kendileri ve örgüt arasındaki mevcut yükümlülükleri algılamaları” açısından tanımlamıştır.

Psikolojik sözleşmeler işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki farklı boyuttan oluşan üst düzey bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. İşlemsel boyutta, temel değişim birimi parasal kaynaklardır, böylece net ekonomik sınırları olan esnek olmayan bir psikolojik sözleşme kurulmuş olur. Buna karşılık, ilişkisel boyut belirli değişimlere daha az odaklanmıştır, bunun yerine sabit bir bitiş tarihi olmayan örgütle ilişki odaklı, açık uçlu bir düzenlemeyi ifade eder (Kiewitz vd., 2009, s. 809).

Shore ve Tetrick (1994), psikolojik sözleşmelerin çalışanlara işverenlerle olan ilişkilerinde bir kontrol ve güvenlik hissi sağladığını, işverenlere ise ağır gözetim olmadan işgören davranışlarını yönetmek ve yönlendirmek için bir yol sağladığını ileri sürmüştür (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 495). Bu anlamda işgörenler örgüt tarafından işgörelere eğitim fırsatları ve iş güvenliği gibi kaynaklar sunulduğu durumlarda, işgörelerin örgütsel destek algıları yükselmektedir. İşgörelere verilen sözleri yerine getiren örgütler, işgörelere bağlı olduklarını, işgörelere katkılarına değer verdiklerini ve ilişkiye devam etmek istediklerini gösterir. Bu tür sinyaller algılanan örgütsel desteği arttırmaktadır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005, s. 775).

### **2.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri**

Rhoades vd. (2002) yapmış oldukları meta analiz ile algılanan örgütsel desteğin çeşitli kavramlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Daha önceki literatür araştırmasına dayanan söz konusu çalışmalar algılanan örgütsel desteğin önemli faktör öncülerinin örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve işgörelere bireysel özellikleri öncülleri olarak saptanmıştır. İlerleyen dönemde yapılan çalışmalarla, işgörelere kendilerini geliştirme olanakları yakalaması, örgütün boyutu, ücret düzeyindeki memnuniyet ve iş aile desteği gibi faktörlerin algılanan örgütsel düzeyin birer öncülü olduğunu ortaya konmuştur.

### **2.1.2.1. Ücret Düzeyi Memnuniyeti**

Örgütsel destek teorisi, olumlu ödüllerin kurumun çalışanların organizasyona katkısına değer verdiğini ve bunun AÖD'nin büyük bir boyutunu oluşturduğunu göstermektedir (Eisenberger vd. 1986; Eisenberger vd., 1999). Özellikle, bu tür örgütsel ödüllerin örgüt tarafından işgörenlere yapılan yatırımı temsil ettiği ve işgörenler tarafından örgütsel takdir ve tanınma göstergesi olarak algılandığı ve dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin gelişmesine katkıda bulunduğu iddia edilmektedir (Eisenberger vd., 1997).

### **2.1.2.2. Kariyer Geliştirme Fırsatları**

İşgörenler potansiyellerini genişletme ve organizasyonlardaki yeteneklerini geliştirme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılama arzusuna sahiptir. Dolayısıyla, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyini yüksek tutmanın yollarından birisi, onlara kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak gelişimsel fırsatlar sunmaktır (Krishnan ve Mary, 2012, s. 6).

Benzer şekilde Rhoades ve Eisenberger (2002), eğitim ve terfi gibi potansiyel kariyer fırsatlarının sağlanmasının işgörenler için yüksek düzeyde ilgi ve katkılarının kuruluş tarafından sağlanması anlamına gelebileceğini öne sürmüştür. Bu örgütsel faaliyetler sağlık ve güvenlik veya sendikal müzakereler gibi zorunlu kılınanın ötesine geçtiğinden, işgörenler bunları örgütsel ilgi ve desteği gösteren kuruluş tarafından isteğe bağlı eylem olarak görmeleri durumunda örgütsel desteğe katkı sunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698). Eisenberger vd. (1999) ayrıca, tanıma ve terfi etme fırsatlarının algılanan örgütsel destek ile olumlu ilişkileri olduğunu belirtmişlerdir. Meyer ve Smith (2009) de kariyer gelişimi ile kurumdan algılanan destek arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır. Bu çalışmalar, bir işgörenin örgütün kariyer gelişimi için fırsatlar sunduğuna inandığı ölçüde, daha yüksek bir algılanan örgütsel destek seviyesine sahip olacağını tahmin edilmektedir.

### **2.1.2.3. İş Aile Desteği**

Çalışan beklentilerini karşılayabilen ve dolayısıyla algılanan örgütsel desteği artırabilecek bir başka insan kaynakları uygulaması da iş-aile desteğidir. Algılanan örgütsel destek, örgütün sağlayacağı inançları güçlendiren kurumsal eylemlerle ilgili olabilir işyerinde veya evde stresli durumlarla başa çıkmak için sempatik anlayış ve maddi yardım bu kapsamda değerlendirilebilmektedir (Krishnan ve Mary, 2012, s. 6)

Bu konuda yapılan çalışmalarda, sosyo duygusal ihtiyaçların gücü algılanan örgütsel desteği ve iş performansını etkilediği ortaya konulmuştur. Genel olarak saygı, bağlılık, duygusal destek ve sosyal onay gereksinimlerinin iş performansı etkilediği dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin iş performansı arttırabileceği kabul edilmiştir (Armeli vd., 1998, s. 288).

### **2.1.2.4. Lider Üye Etkileşimi**

İşgörenlerin, yöneticiler genellikle takdir yetkilerini kullanırken ve çalışanların katkılarını değerlendirirken kuruluşun bir temsilcisi olarak hareket ettiğinden, bu isteğe bağlı ödüllendirmeler ve değerlendirmeler algılanan örgütsel destek için kilit önem taşımaktadır. Çalışanlar yöneticiler tarafından takdir edilmesi, örgüt tarafından destek gördüğü algısı oluşturmakta ve çalışanı pozitif yönde etkilemektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 500).

2002 yılına kadar algılanan örgütsel destek ile ilgili yapılan çalışmaların meta analizinin yapıldığı çalışmada algılanan örgütsel desteğin; duygusal bağlılık, çaba-ödül beklentisi, işlemsel adalet, lider-üye etkileşimi, yönetici desteği, algılanan örgütsel politikalar ve iş tatmini kavramları ile ilişkili olduğunu ortaya konulmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699). Bu nedenle, lider-üye etkileşimi (LMX) veya yönetici desteği seviyesinin algılanan örgütsel destek ile olumlu bir ilişki içerdiğine inanılmaktadır. Lider-üye etkileşimi, lider ve takipçinin ikili ilişkisini ve örgütsel etkinliği belirleyen değişimleri dikkate alan tek liderlik yaklaşımıdır. Liderler ve üyeler arasındaki ilişki, sadece çalışanların performansını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlar ve kuruluşlar arasındaki ilişkiyi de etkileyebilir. Lider-üye etkileşimi, çalışanlar ve örgütsel ilişkiler için son derece önemlidir (Krishnan ve Mary, 2012, s. 6).

### **2.1.2.5. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları**

Çalışan katkılarının dikkate alındığını gösteren insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel destek ile olumlu ilişkili olması gerektiğini öne sürülmüştür. Algılanan örgütsel destek ile ilgili; dikkate alma, ödeme, promosyonlar, iş güvenliği, özerklik, rol stres etkenleri ve eğitim gibi çeşitli ödüller ve iş koşulları incelenmiştir. Örgütsel destek kuramına göre, ödüller için elverişli fırsatlar, işgörenlerin katkılarının olumlu bir şekilde değerlendirilmesine ve dolayısıyla algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmasına hizmet etmektedir (Krishnan ve Mary, 2012, s. 7-8).

### **2.1.2.6. Örgüt Boyutu**

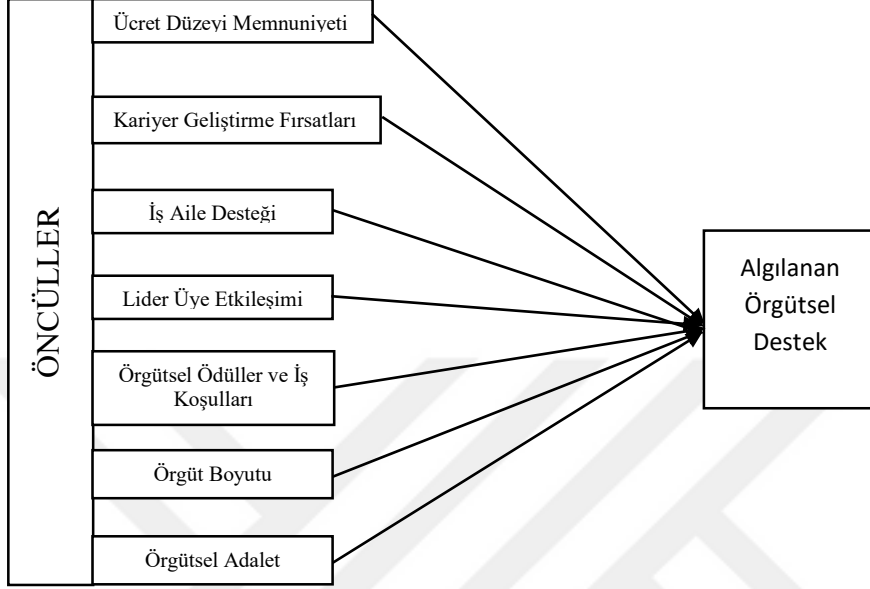
Resmileştirilmiş politika ve prosedürlerin, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile ilgili esnekliği azaltabileceği büyük örgütlerde bireylerin daha az değerli hissettikleri ileri sürülmektedir. Küçük örgütler gibi büyük örgütler, işgören gruplarına yardım gösterebilse de, resmi kuralların getirdiği bireysel çalışanların ihtiyaçlarını karşılama esnekliğinin azalması algılanan örgütsel desteği azaltabilir (Krishnan ve Mary, 2012, s. 8).

### **2.1.2.7. Örgütsel Adalet**

Eisenberger vd. (1986, s.501) algılanan örgütsel desteği “çalışanların katkılarına organizasyonları tarafından değer verildiğini ve örgütün refahını önemseydiğini algıladığı ölçüde” tanımlamaktadır. Algılanan örgütsel destek, sosyal değişim teorisinin önemli bir unsuru olan karşılıklılık normu ile anlaşılmaktadır. Eisenberger vd. (1986), algılanan örgütsel desteğin adil muamele ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Kaynak dağılımındaki bozulma, çalışanların örgütün refahını önemseydiği algısı yoluyla algılanan örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (DeConinck, 2010, s. 1351).

Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel adalet kavramının alt boyutları olan prosedürel adalet ve etkileşimli adalet ile algılanan örgütsel destek arasında yüksek bir korelasyon olduğunu bildirmiştir. Bu anlamda işgörenler, kaynakların dağıtılmasında, ödüllerin tespitinde ve dağıtımında örgütün kendilerine karşı tutumlarının adil olmasını

beklemektedirler. Bunun bir sonucu olarak örgütsel adalet, örgütsel desteğin meydana gelmesinde önemli bir öncül olmaktadır (Andrews ve Kacmar, 2001, s. 351).



**Şekil 5:** Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri

**Kaynak:** (Krishnan ve Mary, 2012, s. 8)

### 2.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Eisenberger vd. (1986), örgütün hedeflerine varabilmesi adına işgörenlerin, örgütsel destek algılamaları durumunda olumlu sonuçları olacağını belirtmişlerdir. İşgörenler örgütsel destek algıladıkları durumda örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve iş performansında iyileşme gibi olumlu sonuçlar alacakları öngörülmektedir. Bunun yanında işgörenler örgütsel destek algılamadıkları durumlarda stres, gerginlik, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara maruz kalacakları öngörülmektedir.

#### 2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin kuruluşta kalma ve onun değerlerini özümseme olarak tanımlanabilecek bir kavram olup en az üç unsurla karakterize edilebilir. Bunlardan ilki kuruluşun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul; ikincisi

kuruluş adına kayda değer çaba gösterme isteği ve son olarak örgütsel üyeliği sürdürmek için kesin bir istek olarak belirtilmektedir (Porter vd., 1974, s. 604). Bir diğer önemli çalışmada, örgütsel bağlılık tanımlarken, tutum ve davranışsal bağlılık arasındaki mevcut ayrımın ötesine geçen ve psikolojik bir durum olarak bağlılığın, bir arzuyu (duygusal bağlılık), bir ihtiyacı (devam bağlılığı) ve bir kuruluştaki istihdamı sürdürme yükümlülüğü (normatif taahhüt) yansıtan en az üç ayrılabilir bileşeni olduğunu savunmuşlardır (Meyer ve Allen, 1991, s. 61).

Örgütsel destek teorisinden yola çıkarak, örgütün işgörenlere olan bağlılığının bir göstergesi olan algılanan örgütsel destek, işgören için de örgüte özen gösterme, bağlılık ve sadakatle karşılık verme yükümlülüğü oluşturur. Örgütün işgörenlere ilgisini gösteren örgütsel eylemler, örgütsel bağlılığı artırabilir. Karşılıklılık normu temelinde algılanan örgütsel destek, kurumun refahını korumak için hissedilen bir yükümlülük yaratmalıdır. AÖD ayrıca, bağlılık ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak duygusal bağlılığı artırmalıdır. Bu ihtiyaçların karşılanması, çalışanların üyelik ve rol durumlarının sosyal kimliklerine dahil edilmesini içeren güçlü bir örgüte ait olma duygusu oluşturur (Krishnan ve Mary, 2012, s. 9).

#### **2.1.3.2. Çalışanların performansı**

Rhoades ve Eisenberger (2002), yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel destek ile ilgili 1999-2002 arası yapılan makale çalışmalarını değerlendirmiştir. Burada konuya destek sunduğu inanılan 70'den fazla çalışma incelenmiştir. Söz konusu çalışmada örgütsel desteğin performansa yönelik bulguları yer almaktadır. Algılanan örgütsel destek yüksek ise çalışanların atanmış sorumluluklarının ötesine geçen eylemler sunacakları görülmektedir. Örgütsel destek algısı yüksek ise çalışanlar örgüte fayda sağlayacak bilgi ve becerileri edinmeye çalışacaklardır. AÖD'nin öngörülen yönde örgütsel bağlılık, iş tatmini, işteki olumlu ruh hali, örgütte kalma isteğiyle güçlü ilişkileri bulunmuştur ve bunların performansa ilişkin çıktılarını sağladığı değerlendirilmektedir.

Bir başka çalışma olan Hochwarter vd. (2006)'nın çalışması ise algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisini desteklemektedir. Bununla birlikte AÖD düşük olduğu ortamlar, kaynak yetersizliği sunduğundan, iş arkadaşlarının sosyo-duygusal ihtiyaçlarını



karşılama ve arzu edilen ödüllerin alınmasını sağlamak için kuruluştan işbirliği, bilgi ve diğer kaynakları elde etmek için yüksek düzeyde sosyal beceri(örn. Politik yeti) gereklidir (Hochwarter vd., 2006, s. 486). Yine aynı şekilde Munyon vd. (2013), yapmış oldukları çalışmada örgütsel stres faktörlerinin karşısında tampon etkisi gören politik yetinin, algılanan örgütsel destek düşük olduğunda iş performansına olumlu etki yapacağını bulmuştur.

Yüksek aile-iş çatışması yaşayan işgörenlerin iş performanslarının algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda artacağını tespit edildiği çalışmada AÖD'nin iş performansı üzerine katkıları 3 başlık altında incelenmiştir: çalışanların ekstra kaynak sunmaları, kuruluşa karşılık vermek için hissedilen bir yükümlülük ve kabul edilebilir bir çaba-sonuç beklentisi (Witt ve Carlson, 2006, s. 352).

### **2.1.3.3. İşten Ayrılma ve İşte Kalma Niyeti**

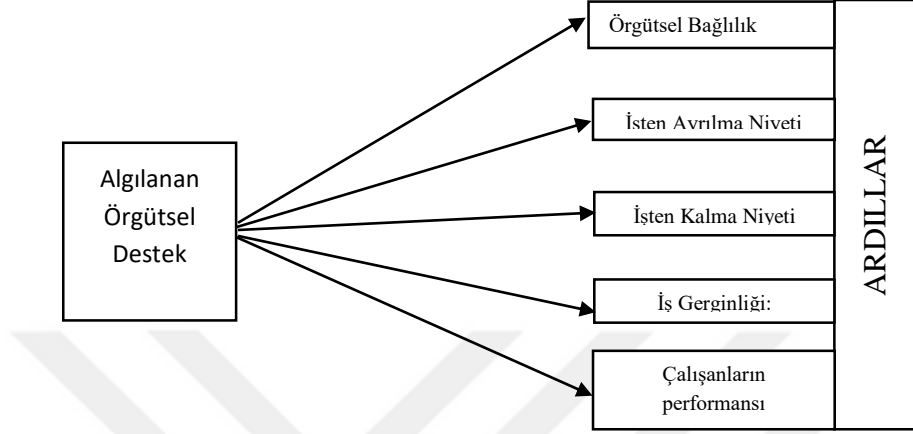
Sosyal değişim teorisi ve örgütsel destek teorisi, kuruluştan yüksek düzeyde destek alan işgörenlerin kendilerini örgüte karşı borçlu hissettiklerini göstermektedir. Kuruluşun olumlu uygulamalarına karşılık vermenin temel yollarından biri sürekli katılım olmaktadır. Literatüre bakıldığında örgütten destek alan işgörenlerin, işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu yönündedir. AÖD araştırması, bu öneriyi destekleyen bazı kanıtlar sunmaktadır. Örneğin, Guzzo ve Noonan (1994), kuruluştan daha yüksek düzeyde destek algılayan yöneticilerin başka yerlerde iş arama olasılığının daha düşük olduğunu bulmuşlardır.

Bu anlamda algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyetinin birbiriyle zıt yönde ilişkili olduğu görülmektedir. AÖD iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ilişkili olması, işten ayrılma niyetini azalttığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Bununla birlikte AÖD arttığında işe katılım ve örgütte kalma isteği artmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

### **2.1.3.4. İş Gerginliği**

Algılanan örgütsel desteğin işyerinde yüksek taleplerle yüzleşmek için gerektiğinde maddi yardım ve duygusal desteğin varlığını göstererek strese karşı önleyici

psikolojik ve psikosomatik reaksiyonları (gerginlikleri) azaltması beklenmektedir (Krishnan ve Mary, 2012, s. 10).



**Şekil 6:** Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

**Kaynak:** (Krishnan ve Mary, 2012, s. 11)

## 2.2. ALGILANAN YÖNETİCİ(SÜPERVİZÖR) DESTEĞİ

Algılanan yönetici desteği genellikle bir yönetici ile işgören arasındaki olumlu çalışma etkileşimi olarak tanımlanabilir. Destekleyici bir yönetici, işgörenleri daha iyi çalışmaya motive olmaları için ihtiyaç duydukları şeyi sağlayabilir (Bhanthumnavin, 2003, s. 79). Örgütsel destek kuramı çerçevesinde; yöneticinin, işgörenlerin iş çabalarını ödüllendirmesi, onaylanma gereksinimlerini karşılama, onları takdir etmesi, yaptıkları işe değer vermesi ve onlarla yakından ilgilenmesi yönetici desteği olarak tanımlanabilmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 501).

Algılanan yönetici desteği, işgörenlerin; yöneticilerinin kendilerine ne kadar değer verdiği, görüşlerini ne kadar dikkate aldığını ve kendilerini ne kadar desteklediğini algılamaları ile ilgili bir kavramdır (Babin ve Boles, 1996, s. 60). İşgörenler açısından destek türleri arasında oldukça önemli bir yere sahip olan yönetici desteği, işgörenlerin performansı üzerinde önemli bir yere sahip olduğu belirtilebilir. Greller ve Herold (1975), işgörenlerin iş ile ilgili konularda bilgilenebilmek istediklerinde çalışma arkadaşları ve örgütten çok yöneticilere güvendiklerini vurgulamışlardır.

Algılanan yönetici desteği, üç başlık altında tasnif edilebilir. Söz konusu destekler: bilgilendirme desteği, maddi destek ve duygusal destek olarak belirtilebilir. Söz konusu destek türleri aşağıda tanımlanacaktır (Bhanthumnavin, 2000, s. 157-160):

*Bilgilendirme desteği*; bilgi desteği işin içeriğiyle ilgilenmektedir. İş görenlerin iş verimliliğini artırmak için ödül, ceza, değerlendirme, geri bildirim, rehberlik, bilgi ve beceri sağlanması olarak tanımlanabilir.

*Maddi destek*; çalışma gruplarında ihtiyaç duyulan bir diğer önemli sosyal destek şeklidir. Maddi destek, işgörenlerin çalışma grubunun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için beşeri ve maddi kaynaklar, gerekli hizmetler, zaman, malzeme ve mali yardımlar olarak tanımlanabilir.

*Duygusal destek*; çalışma gruplarında, özellikle iş motivasyonu ve çalışma yaşam kalitesi için duygusal destek de önemlidir. İşgörenlere gösterilen ilgi, sevgi, saygı ve değer verme, onlara stresle ve zorluklarla başa çıkmada yardımcı olmak şeklinde belirtilebilir.

Algılanan yönetici desteğinin, örgütsel destek olarak ele alınabileceğine yönelik düşüncelerin tersine yöneticilerin her zaman örgütün birer temsilcisi olarak hareket etmeyeceği, bireysel davranışlar ve tepkiler geliştirebileceği düşüncesi hakimdir. Bu anlamda yöneticiler örgütün temsilcileri veya bağımsız aktörler veya her ikisi olarak hareket edebilirler (Maertz vd., 2007, s. 1070-1071). Bununla birlikte algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında yüksek bir korelasyon bir dereceye kadar yönetici desteğinin örgütsel destek olduğunu savunan görüşe paraleldir, çünkü yöneticiler kuruluşun ajanıdır (Kim vd., 2017, s. 133). Söz konusu farklılığa yönelik yapılan çalışmalarda, işgörenlerin yöneticileriyle ilgili bir çatışma durumu meydana geldiğinde bunu geçici olarak algıladıkları ve aşabileceklerine inandıklarını ancak örgüt ile ilgili sorunlarda bunun kalıcı bir sorun olarak değerlendirdiklerine değinmiştir (Wayne vd., 1997, s. 85). Burdan yola çıkarak örgüt ile yönetici algısının farklı olduğu aşıkardır.

### **2.2.1. Algılanan Yönetici Desteğinin Temelini Oluşturan Kuramlar**

Literatür incelendiğinde yönetici desteğinin algıları ile ilgili üç temel teorinin varlığından söz edilebilir. Söz konusu teorilerden ilki işgören ve yönetici arasında

karşılıklı fayda-maliyet ilişkisine dayanan sosyal değişim kuramıdır. Söz konusu kuramda tarafların, değişim neticesinde elde edecekleri faydalarla, katlanacakları maliyetler arasındaki ilişkide adaletli bir bölüşüm arzu edilir. Algılanan yönetici desteğinin dayandığını belirtebileceğimiz ikinci bir kuram ise psikolojik sözleşme kuramı olmaktadır. Bu kurama göre işgörenler ile yöneticiler arasında yazılı olmayan bir sözleşme mevcuttur. Bu sözleşmeye göre işgörenler, kendisine yönetim tarafından destek algıladıkları takdirde bu olumlu eylemler karşılığında işe daha fazla bağlanacaktır. Son olarak lider üye etkileşimi kuramının algılanan yönetici desteğine temel oluşturduğu düşünülmektedir. Bundan önce “Algılanan Örgütsel Destek” kavramı çerçevesinde sosyal değişim kuramı ve psikolojik sözleşme kuramı açıklanmış olmasından dolayı tekrar bu konuya girilmeyecektir.

#### **2.2.1.1. Lider Üye Etkileşimi Kuramı**

Lider üye etkileşimi (LÜE) teorisine göre, yönetici ile işgörenler arasında gelişen ilişkinin kalitesi, bireysel, grup ve örgütsel analiz düzeylerindeki sonuçları öngörmektedir. Söz konusu bu ilişki, rol ve değişim teorilerine dayanmaktadır (Gerstner ve Day, 1997, s. 827). LÜE kuramı, yöneticinin zaman ve kaynaklarındaki kısıtlamaların, yöneticilerin işgörenlerle oluşturabileceği yüksek kaliteli etkileşimi sınırladığını iddia etmektedir. Bu nedenle yöneticiler, sosyal etkileşimi gerçekleştirebilecekleri karşılıklı saygı, sevgi ve güvenin hissedildiği çekirdek gruplar oluştururlar. Bu sosyal etkileşim ilişkisi seçilen işgörelere, yöneticiden daha fazla kaynaklar sağlanır ve gelecek vaat eden çalışanların performansı ve bağlılığı bu yolla artırılır (Eisenberger vd., 2010, s. 1085).

Kottke ve Sharafinski(1988), algılanan yönetici desteğini, işgörenlerin emeklerine karşılık yöneticilerin vermiş olduğu değer hissedilmesi olarak tanımlamakta ve bunu liderlik teorilerine dayandırmaktadır. Algılanan yönetici desteğinin, lider üye etkileşimi açısından incelenmesi ve performansa ilişkin sonuçlarının varlığı yapılan çalışmalar ile ortaya konulmuştur (Kraimer ve Wayne, 2004, s. 229). Bu anlamda algılanan yönetici desteğinin, LÜE kuramına dayandığı belirtilebilir.

### **2.2.1.2. Örgütsel Denge Kuramı**

March ve Simon'un (1958) örgütsel denge kuramı, bir örgütte çalışmaya devam etme kararlarının işgörenler olarak örgütün sunduğu teşviklerin beklenen faydaları ile çalışanlardan beklenen katkılar arasındaki dengenin bir işlevi olduğunu ileri sürmektedir. Her ne kadar sonraki araştırmaların çoğu tutumsal (örn. memnuniyet) ve somut (örn. ödeme) teşviklere odaklanmış olsa da, büyüyen bir çalışma grubu, örgütten ve bir yöneticiden destek gibi ilişkiyel teşviklerin de bu tür kararlarda önemli bir rol oynayabileceğini kabul etmektedir (Allen vd., 2003, s. 103).

### **2.2.2. Algılanan Yönetici Desteğinin Ardılları**

Yöneticilerin, işgörenleri değerlendirme ve yönlendirme yetkisine sahip olan, örgütün bir temsilcisi konumunda bulunması algılanan yönetici desteğinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktılar ile doğrudan ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Ng ve Sorensen, 2008, s. 250). Hochwarter vd. (2003) algılanan süpervizör desteği derecesinin, işgörenler arasındaki genel iş memnuniyetini ve devamsızlığın azalması ve iş performansı gibi olumlu iş sonuçlarıyla bağlantılı olduğunu göstermektedir (Krongboonying ve Lin, 2015, s. 104).

#### **2.2.2.1. Performans**

Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan destek ile ilgili yapmış oldukları kapsamlı meta analizde yöneticilerin, işgörelere oluşturacakları iş koşullarının işgörenler üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu göstermiştir. İşgörenler kendilerine sağlanan olumlu iş koşullarında işe karşı ve örgüte karşı davranışlarını şekillendirmekte ve bu da iş çıktıları üzerinde önemli etki oluşturmaktadır. Yüksek bir yönetici desteği algısı olan işgörenler, takdir, saygı ve sosyal kişilik gereksinimlerini karşılayabilir ve iş yürütmenin ve kuruluş için beklenen performansın ötesinde bir performans üretebilir (Krongboonying ve Lin, 2015, s. 104).

Söz konusu yönetici desteği ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Yöneticilerin, işgörenler üzerinde sosyal desteği

hissedilmesi durumunda işgörenlerin performansında iyileşmeler gözlemlenmektedir (Bhanthumnavin, 2003, s. 80). Bununla birlikte Babin ve Boles (1996), yönetici desteği-performans ilişkisinde ilginç sonuçlar bulunmuştur. Söz konusu çalışmada algılanan yönetici desteği çok fazla hissedildiğinde, çalışanların yaratıcılığının düştüğü saptanmıştır. Bir başka çalışmada, işgörenlerin algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek ile ilişkili olduğu saptanmış ve işgörenlerin algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek, rol içi performans ve ekstra rol performansıyla olumlu ilişkili bulunmuştur (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 693).

#### **2.2.2.2. Örgütsel bağlılık**

Örgütsel bağlılık; iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla ilişkilendiren pek çok çalışma mevcuttur (Heffner ve Rentsch, 2001, s. 471). Meyer ve Allen (1991), söz konusu kavramı üç boyut altında tasnif etmiş olup bunlar; normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılıktır. Devam bağlılığı; “kurulustan ayrılmanın getirdiği maliyetlerin farkındalığı” olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılık, “işgörenlerin örgüte duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi ve örgüte katılımıdır” (Meyer ve Allen, 1991, s. 67). Son olarak normatif bağlılık ise işgörenin örgütte kalmasını sağlayan bir yükümlülük duygusunun varlığıdır. Normatif bağlılık duygusu yüksek olan işgörenler, ahlaki ya da etik sebeplerle örgütte kalmaları gerektiğine inanırlar (Shepherd ve Mathews, 2000, s. 558).

İşgörenler, katkılarının yöneticiler tarafından takdir edildiğini hissetmeleri ve yönetici ile sosyal etkileşimin kalitesi artması durumunda işgörenlerin örgüte karşı bağlılığı artmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 884). Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin, örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmada literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi olumlu bir ilişki saptanmıştır (Rousseau ve Aubé, 2010, s. 334).

#### **2.2.2.3. İşten Ayrılma Niyeti ve Devamsızlık**

İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri ve devamsızlıklarını yönetmek örgütler açısından önemlidir. Örgütlerin en önemli kaynağının işgören olması ve işgörenlerin

ayrılması durumunda örgüte yüklediği maliyet onları işte tutmayı önemli kılmaktadır. Bu anlamda işten ayrılma niyetinin belirleyicilerinden birisi olarak algılanan yönetici desteği kavramı odaklanması gereken nedenlerden birisidir (Maertz vd., 2007, s. 1059-1060).

Payne ve Huffman (2005), yöneticilerin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Rhoades vd. (2001), algılanan örgütsel desteğin, algılanan yönetici desteğinin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerine tam olarak aracılık ettiğini bulmuşlardır. Her iki araştırma da, yöneticilerin kuruluşu temsil ettiğini varsayarak, algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek aracılığıyla tam aracılık ettiğini açıklamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu durum, yöneticiden gelen desteğin işgörenin algılarını ve tutumlarını etkileyerek işten ayrılma niyetini değiştirebileceğini öngörür.

#### **2.2.2.4. İş tatmini**

Çalışma arkadaşlarının algılanan desteği gibi destekleyici bir yönetim ekibinin algılarının da iş tatminini doğrudan etkilemesi muhtemeldir. Yöneticilerin işgörenlere ilgi göstermesi ve sosyo-duygusal destek sağlaması durumunda, işgörenlerde olumlu bir değerlendirme gerçekleşecek ve bu durum doğrudan iş tatminini artıracaktır (Babin ve Boles, 1996, s. 60).

Ng ve Sorensen (2008), algılanan yönetici desteğinin iş tatmini ile ilişkisini ölçmek için 59 çalışmayı inceledikleri bir meta analiz gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu çalışmada algılanan yönetici desteğinin iş tatminin güçlü bir yordayıcısı olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte çalışmada algılanan AYD'nin algılanan çalışma arkadaşı desteğine göre iş tatmini çıktısı üzerinde daha fazla etki ettiği bulgulanmıştır.

Son olarak, Griffin vd. (2001), algılanan yönetici desteğinin takım çalışması ve iş tatimini ilişkisi üzerine yapmış oldukları çalışmada. Algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerinde önemli etkisinin olduğunu saptamıştır. AYD'nin takım çalışmalarında daha az öneme sahip olduğunun görüldüğü ancak buna rağmen iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

### 2.3. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ

Algılanan çalışma arkadaşı desteği, Beehr ve McGrath (1992) tarafından, rutin iş performansı esnasında çalışma arkadaşlarının birbirlerine yardım etme istekliliğinin algılanması olarak tanımlanmıştır. Söz konusu tanıma göre iş arkadaşlarının birbirine şefkatli, samimi, sıcak kanlı davranmaları, birbirlerine kollamaları, takdir etmeleri, saygı ve destek göstermeleri çalışma arkadaşı desteğinin yansımalarıdır. Bu anlamda çalışma arkadaşı desteği, benzer veya denk hiyerarşik düzeyde olan işgörenlerin birbirlerinden algıladıkları desteği ifade etmektedir (Giray ve Şahin, 2012, s. 2).

Hodson (1997), işyerinde sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapmış ve çalışma arkadaşı desteğinin iş tatmini ve performansa katkı sağlayacağını savunmuştur. Benzer şekilde algılanan çalışma arkadaşı desteğinin, iş stres faktörlerini baskılayacağı ve gerginliğin azalması ile birlikte çalışma arkadaşları tarafından destek gördüğü algısı olanların iş performansının da artacağı düşünülmektedir (Beehr vd., 2000, s. 402-403). Bir diğer çalışmada, algılanan çalışma arkadaşı desteğinin performansa etki ettiği gibi aynı zamanda iş tatmini de sağladığı belirlenmiştir (Babin ve Boles, 1996, s. 69). Aynı şekilde algılanan çalışma arkadaşı desteğinin iş performansına etkisinin incelendiği bir diğer çalışmada yine pozitif ilişki bulunmuştur (Tozkoparan ve Tenteriz, 2019, s. 50).

Chiaburu ve Harrison (2008), yaptıkları çalışmada algılanan çalışma arkadaşı desteğinin bireysel performans üzerine pozitif etkilerini ortaya koymuştur. Bununla beraber söz konusu sosyal destek türünün, çok daha kompleks olan ve takım çalışmasına dayanan örgütlerde etkisine değinmişlerdir. Ayrıca Nugent ve Abolafia (2006), çalışma arkadaşı desteği ile, iş arkadaşları tarafından sergilenen davranışların içselleştirilmesi yoluyla çalışanın iş rolü ile ilgili psikolojik özdeşleşimini daha da geliştirebileceğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda ampirik çalışmalar, çalışma arkadaşı desteğinin iş görenin iş tatmini, işe katılımı, işe bağlılığı ve örgütsel bağlılığa olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir (Chiaburu ve Harrison, 2008, s. 1084).

Birçok araştırmacı, algılanan yönetici desteği ile algılanan çalışma arkadaşı desteğinin işle ilgili sonuçların belirlenmesinde eşit derecede önemli olduğunu öne sürmektedir (örn. Fisher, 1985; Terry vd. 1993; Ng ve Sorensen, 2008, s. 244). Buna karşın algılanan çalışma arkadaşı desteğinin etkileri, barındırdığı gayriresmi ilişki ağı ile



algılanan örgütsel destekten pek çok alanda ayrılır (Loi vd., 2014, s. 27). Algılanan destek türlerinin birbiriyle benzeştiği ve hatta aynı olduğuna yönelik görüşlerin olduğu görülmekle beraber söz konusu destek türlerinden yalnızca yöneticilerin kuruluşun bir ajanı olarak değerlendirilmesi bakımından AYD'nin, algılanan örgütsel destek ile bir yere kadar paralel olduğu söylenebilir. Ancak Eisenberger (2004) söz konusu korelasyonun mevcudiyetini kabul etmekle birlikte söz konusu algılanan destek türlerinin farklı olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte AÖD'nin, AYD'nin ve AÇAD'nin birbiriyle ilişkisinin incelendiği çalışmada söz konusu sosyal destek türleri arası korelasyonun oldukça düşük olduğu görülmüştür. Aynı zamanda literatürde kendisine çok fazla yer bulamayan çalışma arkadaşı desteğinin duygusal emek üzerinde küçümsenemeyecek etkilerinin olduğu bulgulanmıştır (Kim vd., 2017, s. 133).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN PERFORMANS

Kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak isteyen gerek özel sektör, gerek kamu kuruluşları için bireysel, takım ve örgütsel performansı daha iyi seviyeye getirmek önemli bir konu olmaktadır. Özellikle küreselleşme ile birlikte rekabetin de hız kazanması ve hizmet kalitesi mükemmeliyetine ulaşma gayretleri performans kavramının yoğun ilgi görmesine sebep olmuştur (Li vd., 2012, s. 1060). Örgütler, işgörenlerin ve/veya kurumlarının performansını ölçmek adına nicel ve nitel ölçümler yapabilmektedir. Bu anlamda kurumun ve/veya örgütün gözlemlenebilen performansları “gerçekleşen performans” olarak nitelendirilir. Bununla birlikte örgütün ve/veya işgörenlerin gözlemlenemeyen ancak hissedilen performansları ise algılanan performans olarak nitelendirilir. İşgörenlerin ve kurumun ölçümlenebilen nicel verilere dayalı performans çıktıları elbette daha objektif sonuçlar vereceği düşünülse de genel olarak eksik kalan yönleri tamamlamak adına algılanan performans ölçümlerine sıklıkla başvurulur.

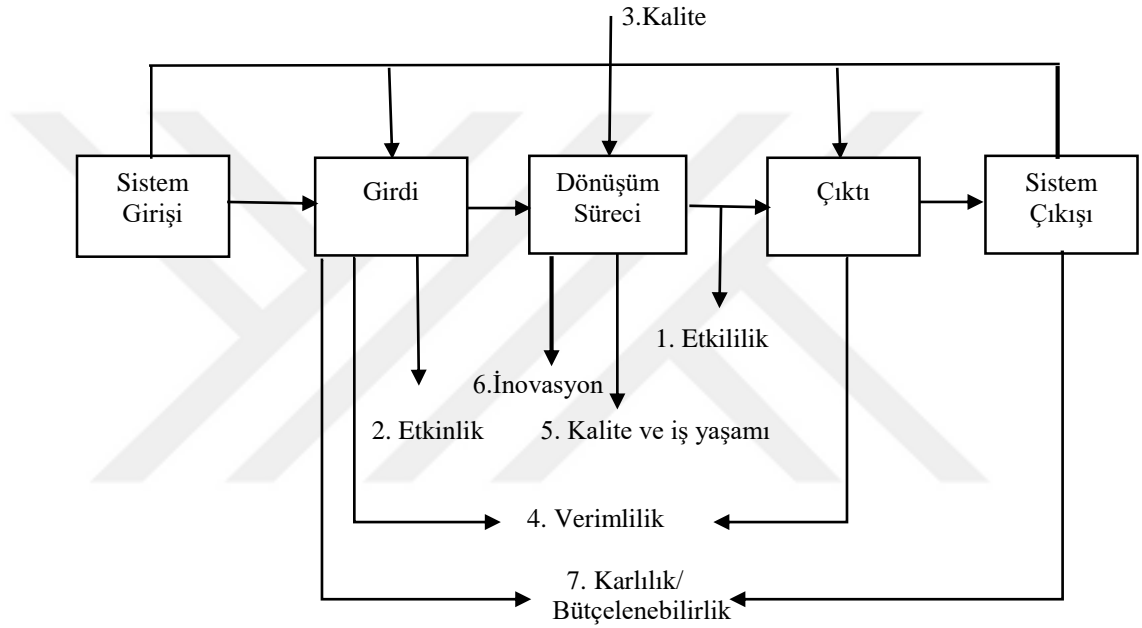
Performans kavramı alan yazında genel olarak bireysel iş performansı, takım performansı ve örgütsel performans başlıkları altında ayrıma tabi tutulmaktadır. Örgütsel performans ve takım performansının en önemli belirleyicisinin bireyler olmasından yola çıkılarak söz konusu bölümde ağırlıklı olarak iş performansı üzerinde durulmuştur.

#### 3.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, belirlenmiş olan hedef ve görevlerin önceden ortaya konulan ölçüt ve şartları sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesidir. Performans kavramı, hedefin ne derece gerçekleştirildiğini belirlemek için kullanılmaktadır. Bu anlamda hedef ve amaçlar kişinin kendisinin performansı ve etki ettiği örgütün performansı bakımından ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Performans, birey açısından bakıldığında görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde, görevin ifa edilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konulan mal, hizmet ya da düşünce olmaktadır. Örgüt bazında ele alındığında performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili işlemlerinin neticesinde elde ettiği ürün, mal, hizmet ve/veya düşünce

türünden olmaktadır (Helvacı, 2002, s. 156). Bunlara ilave olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme derecesini ve bunda çalışanların rolünü değerlendirmede performansın önemli bir ölçüt vazifesi taşıdığı belirtilmelidir (Bağcı, 2014, s. 61).

Performansa ilişkin genel kabul gören ve klasik bir yaklaşım olan Sink ve Tuttle Modeli performansı yedi ayrı kriter ile ilişkilendirmiştir. Performansı oluşturan söz konusu boyutlar ve bunların aralarındaki ilişkiler şekil 7.'te görülmektedir.



**Şekil 7:** Sink Ve Tuttle Modeli

**Kaynak:** (Sink ve Tuttle, 1989'den akt. Tangen, 2004, s. 730)

Şekil 7'de de görüleceği üzere performansın boyutları yedi ayrı başlık altında incelenmiştir. Bu boyutlar Sink ve Tuttle'e göre (Tangen, 2004, s. 729-730);

- 1) Etkililik, doğru zamanda, doğru şeyleri, doğru kalitede yapmayı ifade eder. Bu anlamda gerçekleşen çıktının beklenen çıktıya oranı olarak ifade edilir;
- 2) Etkinlik, işleri doğru yapmayı ve tüketilen kaynakların tüketilmesi beklenen kaynaklara oranı olarak tanımlanır;
- 3) Kalitenin son derece geniş bir kavramdır. Bundan dolayı kalite terimini daha somut hale getirmek için altı kontrol noktasında ölçüm yapılır;

- 4) Verimlilik, kısaca çıktıların girdilere oranı olarak tanımlanır;
- 5) İş yaşamının kalitesi, iyi performans gösteren bir sisteme önemli bir katkıdır;
- 6) İnovasyon, performansın sürdürülmesinde ve geliştirilmesinde kilit bir unsurdur;  
ve
- 7) Karlılık/Bütçelenebilirlik, herhangi bir organizasyon için nihai hedefi temsil eder.

Her ne kadar bu model piyasaya sürüldüğünden bu yana endüstride çok şey değişmiş olsa da, bu yedi performans kriteri hala önemini korumaktadır. Bununla birlikte, modelin bazı büyük sınırlamaları vardır. Örneğin, son yıllarda belirgin bir şekilde artmış olan esneklik ihtiyacını dikkate almamaktadır. Model ayrıca müşteri perspektifini dikkate almaması gerçeği ile sınırlıdır. Ancak bunlara rağmen şekil 5’de performans kavramının çok boyutlu bir kavram olduğu ve hem örgütsel faaliyetleri hem de bireylerin faaliyetleri açısından önemlidir.

## **3.2. PERFORMANSIN TÜRLERİ**

### **3.2.1. İş Performansı**

İş performansı, işgörenin işle ilgili görevlerini ne derece iyi yerine getirdiğini göstermek için kullanılan bir kavramdır. Performans, işçiler ve işverenler için önemlidir, zira performans çıktıları sayesinde, terfi, sonlandırma, hak artışları ve ikramiye ile ilgili kararları kaçınılmaz olarak etkilemektedir. Bireysel iş performansının örgüt üzerinde oldukça çok etkisi olması nedeniyle, kuramcılar tarafından kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Caillier, 2010, s. 140). Bu anlamda 1970’lerde çeşitli çalışmalarda iş performansı kavramı eylem ve davranışlar açısından ele alınmış ve genellikle bu eylem ve performansların sonucu üzerinde fazlaca durulmamıştır. Bu dönemde tanımlar genel olarak organizasyonun hedeflerini etkileyen ve bireyin kontrolü altında olan davranışlar olarak ele alınmış, çevre ve çevrenin etkileri gözardı edilmiştir (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 66). İş performansının tanımlanması ile ilgili literatür incelendiğinde, pek çok farklı tanım olduğu dikkat çekmekte ancak bunlar anlam ve içerik açısından birbirine yakınlık göstermektedir. Yazında genel olarak örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmaya yönelik davranışların iş performansı olarak ele alındığı dikkat çekmektedir.

İş performansı, hem örgütsel psikoloji hem de insan kaynakları yönetiminde en önemli yapılardan biri olarak adlandırılmıştır. İş performansı, bir çalışandan beklenen iş ile ilgili faaliyetler ve bu faaliyetlerin nasıl yürütüldüğüdür. Ayrıca, çalışanın formal rol gereksinimlerine ilişkin faaliyetleri de iş performansı olarak tanımlanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99-100). Bununla beraber, iş performansı, bir çalışanın “kurumun hedeflerine katkıları açısından değerlendirilen davranışını” ifade eder. Bu tanımdan yola çıkarak ifade edilecek olursa; iş tanımlarında belirtildiği şekilde bireysel çalışanlar tarafından gerçekleştirilen çalışmayı ifade eder ve doğrudan işin tamamlanmasıyla bağlantılıdır (Bush vd., 1990). Dolayısıyla iş performansı, işgörenlerin ilgili departmanlar ve örgütlerin hedeflerine ve amaçlarına, niceliksel ve niteliksel her türlü katkılarının toplamını ifade etmektedir (Bayram, 2006, s. 48).

İş performansı ile ilgili bu manada ilk çalışmanın Porter ve Lawler (1974) tarafından yapıldığı kabul edilir. Bu anlamda iş performansını belirli durumlarda sergilenen bireysel yetenekler, beceri ve çabaların bir sonucu olduğu kabul edilmiştir. Murphy (1989) ise iş performansının sonuçları yerine davranış açısından tanımlanması gerektiğini açıklamıştır. Campbell (1990) ise, bir özellik, bir sonuç veya bir faktörün iş performansı olarak adlandırılmayacağını belirtmiştir. Bu nedenle, çok boyutlu bir yapı olması gerektiğini savunmuştur (Ramawickrama vd., 2017, s. 67).

Viswesvaran ve Ones (2000)'e göre, iş performansını, çalışanların örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine sundukları her türlü katkıyı, ölçülebilir nitelikte olan her türlü faaliyeti, davranışı ve çıktıları ifade eder. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere iş performansı belirli davranışların bir özelliği olduğu anlaşılmaktadır. Kanfer (1990)'e göre performans kavramı, örgütsel süreçte hem davranış hem de çıktı olarak iki yönlü bir yapıdan oluşmaktadır. Performansın bu iki yönü birbiriyle ilişkili olmakla beraber, çıktıların bireyin davranışları dışında başka unsurlara da bağlı olması, davranışların mutlak surette çıktılar ile örtüşmediğinin göstermektedir.

Ivancevich (2013), iş performansının üç belirleyicisi olduğunu savunmuştur. Bu belirleyiciler gerçekleştirme kapasitesi (capacity to perform), gerçekleştirme fırsatı (opportunity to perform) ve gerçekleştirme isteği (willingness to perform) fonksiyonlarıdır. Söz konusu işin gereklerine uygun bilgiye, yeteneklere ve tecrübeye sahip olmak, gerçekleştirme kapasitesi olarak ifade edilmiştir. Bir işin yerine getirilmesi için gerekli



### 3.2.2. Takım Performansı

Günümüz örgüt yapılarında bilgi teknolojilerinin artan etkisi ile esnek örgüt yapılarına geçilmiş, yüksek performans beklentisi de kaçınılmaz olmuştur. Yüksek performansın sağlanması için başarılı projelerin gerçekleşmesi gerekmektedir, bu da ancak deneyimli ve verimli bir topluluğun becerisinden istifade ederek takım çalışmasıyla gerçekleştirilebilir. Buna istinaden yapılan çalışmalar bireysellikten takım performansına geçişin nasıl sağlanacağına ilişkin olmuş ve takım dinamiklerine yönelik modeller ortaya konulmuştur (Aubert ve Kelsey, 2003, s. 576).

Alanyazında takımı ifade etmek üzere çeşitli tanımlar yapılmış ve bu tanımlar büyük oranda birbiriyle benzerlik taşımaktadır. Bu anlamda alanyazında takım kavramıyla ilgili bir fikir birliğinden söz edilebilir. Takım kelimesi, "ortak bir amaca bağlı, tamamlayıcı becerilere sahip, birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu tuttıkları performans hedefleri ve yaklaşımı olan az sayıda kişiden oluşan bir grup" olarak tanımlanabilir (Aubert ve Kelsey, 2003, s. 576). Robbins ve Judge (2012) takımı, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere beraber hareket eden, yükümlülüğünü üstlendikleri işler bakımından bir bütün olarak hareket etme kabiliyetine sahip, birbirlerine karşılıklı bağımlı bireylerden oluşan biçimsel bir grup olarak ifade etmiştir. Takım, kendine özgü amaçlar ve projelerde muvaffak olabilmesi amacıyla ortak değerler ve yararların varlığı ile birleşen işgörenlerin oluşturduğu topluluktur (Keçecioğlu, 2000, s. 3-4).

Tannenbaum vd. (2012)'nin geleneksel takım tanımına göre, müşterek istenen sonuçları elde etmek için gayret ve kaynakların koordinasyonunu gerektiren ortak bir amaca bağlı olarak çalışan iki veya daha fazla bireyden meydana gelen grupların ele alındığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, takım olmak için her bir üyenin becerilere ve ihtiyaç duyulan kaynaklara sahip olduğu düşüncesini takımın paylaşması beklenmektedir.

Alanyazında yer alan tanımlara bakıldığında takım kavramından söz edildiğinde ortak bir amacın varlığı olmak zorunda olduğu görülmektedir. Bu anlamda ortak bir çalışma ile yüksek seviyede kolektif yeteneklerini geliştirir ve kendilerini neticelerden ortak olarak sorumlu tutarlar ise takımdan söz edilebilir. Katzenbach ve Smith (2005)'e göre örgütteki yeri ne olursa olsun ve hangi iş işle meşgul olurlarsa olsunlar, takımlar

performans üzerinde yoğunlaştıkları durumunda bireylerin tek başına elde edebilecekleri verimden daha üstün çıktılar elde etmeleri mümkündür. Buna göre takımlar, bilhassa performansın çok biçimli becerileri, uzlaşma hususları ve deneyimleri icap ettiği durumlarda, tek başına çalışan bireylerden daha başarılı bir performans sergilemektedirler.

### 3.2.3. Örgütsel Performans

Örgütsel performans kavramı alanyazında sıklıkla çalışılmış bir konu olmaktadır. Ancak araştırmacılar arasında ortak bir tanımın varlığından söz etmek zordur. Bu anlamda Javier (2002) gibi bazı araştırmacılara göre örgütsel performans, örgütsel faaliyetlerin neticesini etkinlik, verimlilik ve etkililik kapsamında değerlendirmektir. Buna karşın Daft (2000 akt. Abu-Jarad vd., 2010, s. 28), örgütsel performansı, örgütün kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanarak örgütsel hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlamıştır. Bu anlamda örgütsel performans algısı, örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşma doğrultusunda ne derece başarılı olduğunun algılanması ile ilgili bir kavram olmaktadır. Venkatraman ve Ramanujam (1986), performans tanımlaması yaparken performansın üç boyutuna vurgu yapmıştır. Bunlar genel olarak; operasyonel performans, finansal performans ve örgütsel verimlilik içermekte olup örgütsel performans başlığı altında incelenebileceğini vurgulamıştır.

Modern yönetimde bir kavram olarak örgütsel performansın birçok alanda kavramsal netlik sorunları yaşadığı görülmektedir. Birincisi tanımlama noktasında ve ikincisi ölçümü alanında netlik bulunmamaktadır. Bu anlamda performans terimi bazen verimlilikle karıştırılmıştır. Ricardo'ya (2001) göre, performans ve etkinlik arasında net bir fark vardır. Etkinlik, belirli bir sürede tamamlanan iş hacmini gösteren bir orandır. Performans ise üretkenliğin yanı sıra kalite, tutarlılık ve diğer faktörleri de içerebilen daha geniş bir göstergedir (Abu-Jarad vd., 2010, s. 28). Bu tartışmayı basitleştirmek ve literatürdeki kullanımla tutarlı kalmak için, örgütsel etkinlik ve örgütsel performans arasında ayırım yapmak gereklidir. Örgütsel performans daha sınırlı bir alanı ifade ediyorken, örgütsel etkinlik ise daha geniş ve örgütsel performansı da kapsayan bir alanı ifade etmektedir (Richard vd., 2009, s. 722).



Örgütsel performans hakkında önemsenen bir konu, örgütsel performansı hangi faktörlerin belirlediği olmuştur. örgütsel performansın ölçümü ve geliştirilmesinin örgütün stratejik karar alma sürecinde hayati öneme sahip olduğu bilinmektedir. Buna binaen iki tip ölçümleme yönteminden söz edilebilir. Bunlardan ilki ekonomik göstergelere dayanan ölçümleme, ikincisi ise davranışsal ve sosyolojik faktörlere dayalı paradigma üzerine inşa edilen ölçüm yöntemidir. Örgütsel performansın ölçülmesi algısal ölçümlemeye dayandığı takdirde öznel değerlendirmeler içerir. Ancak söz konusu bu değerlendirmeler genel tatmin seviyeleri, örgütsel verimlilik ve/veya işgörenlerin memnuniyetine ilişkin ölçümlemeyi konu alır (Abu-Jarad vd., 2010, s. 29).

Sonuç olarak, örgütsel performansın ölçümü finansal ve finansal olmayan veriler üzerinden yapılabilir. Her iki ölçümleme yönteminin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu araştırmada örgütsel performansın finansal olmayan “algılanan” yönü ölçülmektedir.

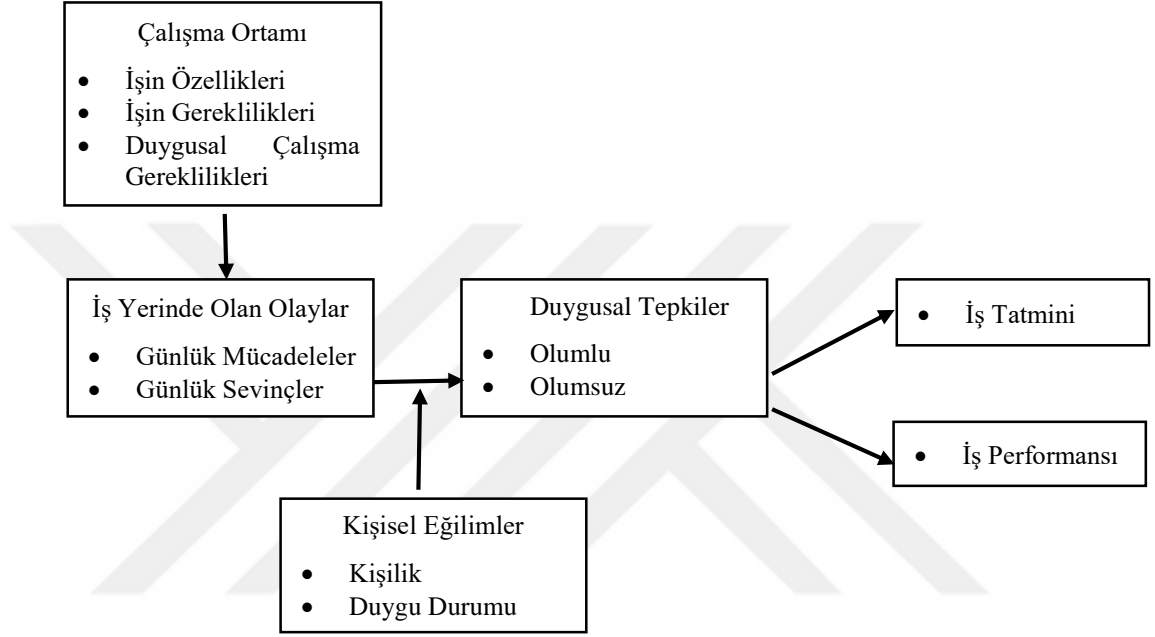
### **3.3. PERFORMANSA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Gerek kamu gerekse kar amacı güden örgütlerde çalışan kişilerin performansı şüphesiz bazı faktörlere dayanır. İşgörenlerin performansının artması örgütsel performansı arttırmakta ve bu artış örgütler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir. Günümüzde örgütlerin rekabet gücü iş performansından doğrudan etkilendiği kabul edilmektedir. Rekabet gücünün önemli bir göstergesi, örgütlerde iş performansının yükselmesidir (Turunç, 2010, s. 254).

İş yaşamını etkileyen faktörlerin oldukça geniş bir yelpazede ele alabileceği şüphesiz olmakla beraber, genel kabul gören çalışmalarda çeşitli unsurlara dayandırılmıştır. İşgörenlerin performansını etkileyen; yetenek, iş yaşam tatmini (Jones, 2006), işyeri kalitesi (Leblebici, 2012), örgütsel bağlılık (Meyer vd., 1989), örgütsel özdeşleşme ve kontrol algısı (Turunç, 2010), iş koşulları ve örgütsel destek (Byrne vd., 2008) gibi unsurlardan oluştuğu çeşitli çalışmalarda tespit edilmiştir.

İş performansına etki eden unsurlar belirli başlıklar altında incelendiğinde iş tatmini ile ilişkilendirildiği dikkat çekmektedir. Bu anlamda iş tatmini ve iş performansına etki eden faktörlerin, çalışma ortamından kaynaklı olabileceği gibi, iş

yerinde olan olaylardan ve olumlu veya olumsuz gösterilen tepkilerden etkilendiği belirtilmiştir. Bunlara ilave olarak elbette kişisel eğilimler doğrudan bu ilişkiler ağında önemli bir etmen olacaktır. Burada sözü edilen unsurlar şekil 9’da Robbins ve Judge (2012) tarafından Duygusal Olaylar Teorisi altında incelenmiştir.



**Şekil 9:** Duygusal Olaylar Teorisi

**Kaynak:** (Robbins ve Judge, 2012, s. 112)

İş performansına etki eden faktörler üç başlık altında; bireysel faktörler, sistem faktörleri ve süreç faktörleri olarak incelenebilir.

### 3.3.1. Bireysel Faktörler

Bir örgüt için iş performansının yüksek olmasının temel koşulu, yüksek performans yetkinliklerine sahip işgörenlerle çalışmaktır. Bununla birlikte işgörenin kendi bireysel durum ve özelliklerinden kaynaklanan ve iş performansına etki eden çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bireylerin kişilikleri, bilişsel yetenekleri, motivasyonu ve mesleki deneyimleri kişisel kapasitelerine göre iş performansı üzerinde etkili olabilir. Öte yandan, belirli deneyimleri keşfetme gibi bazı performans iyileştirme programları, eğitim

programları bireylerin iş performansını geliştirmeyi mümkün kılmaktadır (Ramawickrama vd., 2017, s. 68).

İşgörenlerin iş tatmininin yüksek olması, performansını doğrudan etkileyecektir. İş görenlerin tatmin olma seviyesini etkileyen unsurlar olarak; “değer yargıları, sosyo-kültürel çevreleri, yaşları, cinsiyetleri, eğitim seviyeleri, aynı işte çalışma süreleri, beklentileri, tecrübeleri, zekaları vb. unsurların” etki ettiği belirtilir. İşgörenler arasında rol belirsizliği ve rol çatışması gibi strese neden olan durumlar ne kadar düşük seviyede tutulabilirse o oranda iş doyumu, bağlılık ve uyum artacaktır (Eray, 2017, s. 203).

### **3.3.2. Sistem Faktörleri**

İşgörenlerin iş tatminine yönelik olan çalışma koşulları, eğitim ve geliştirme olanakları, iş yapısı ve niteliği, terfi olanakları, çalışma koşulları gibi unsurlar performansın önemli belirleyicilerindedir. Bu aynı zamanda durumsal bakış açısı ile de doğrudan ilişkilidir. Bireylerin iş ortamındaki performansını teşvik eden, destekleyen veya engelleyen faktörleri ifade eder. Bu anlamda, “bireyler hangi durumlarda en iyi performansı gösterir?” anlamına gelir. Bununla birlikte iş özellikleri, rol stresleri, durumsal kısıtlamalar bireysel iş performansını etkileyebilir. Sonuç olarak, iş performansının dinamik doğasına yeni iş tasarımı faaliyetleri uygulanabilir (Ramawickrama vd., 2017, s. 68).

### **3.3.3. Süreç Faktörleri**

Burada diğer iki bakış açısına göre farklı bir noktaya odaklanılmaktadır. Ramawickrama vd. (2017)’ne göre bu bakış açısı, performans sürecinin kendisi üzerine odaklanır ve bunu bir eylem süreci olarak kavramsallaştırır. Bu anlamda bu bakış açısı, iş performansının artırılması için örgütsel düzeydeki; hedef belirleme, eğitim ve iş tasarımı, davranış değişikliği, eylem sürecinin iyileştirilmesi, geri bildirim müdahalesi vb. faaliyetleri dikkate almaktadır. Bu bakış açısına göre, iş performansı dinamik doğasının doğru tanımlanmasıyla değiştirilebilir ve geliştirilebilir.

### 3.4. PERFORMANSIN BOYUTLARI

Burt (1926) ve Viteles (1932), performansa ilişkin değerlendirmeleri kurumsal ve bireysel perspektifte ele almıştır. Bu kapsamda hem örgütsel kayıtlar (nesnel değerlendirme), hem de öznel (bireysel) değerlendirme kategorize edilmiştir. Nesnel ölçekler sonuç odaklı değerlendirme ve öznel ölçekler karar odaklı kişisel özellikleri dikkate almışlardır (Viswesvaran vd., 2005, s. 111).

Toops (1944), performansa ilişkin hipotez oluşturmaya yönelik ilk girişimlerden birisi olarak doğruluk (hata veya kalite eksikliği) ve miktar (çıkıtı hacmi) arasında bir ayırım olduğunu savunmuştur. Bunun sonucunda Toops (1944), performansın ölçütlerini beşe ayırmıştır. Bunlar; üretim birimi, işin kalitesi, görev süresi, denetleyici ve liderlik yetenekleridir.

Wherry 1957'de yayınlanan çalışmasında, performansı; çıkıtı, kalite, kayıp süre, ciro, eğitim süresi veya promosyon yeteneği ve memnuniyet olmak üzere altı boyut altında incelemiştir (Viswesvaran, 2005, s. 113-114).

Bernardin ve Beatty (1984)'de performans kavramını; kalite, miktar, zaman, maliyet etkinliği, denetim ihtiyacı ve 6. kişilerarası etki olmak üzere altı boyut altında değerlendirdiler. 1986 yılında ise Hunter, gelecekteki iş performansını tahmin edebilecek özellikleri tanımladı. Bunlar; ilgili işlerin geçmiş performansı, iş bilgisi, psikomotor beceriler, bilişsel yetenekler, sosyal beceriler ve başarı için ihtiyaç duyulan coşku, stres ve kontrol gibi iş ile ilgili tutumlardır. Bununla birlikte (Ramawickrama vd., 2017, s. 69).

Brief ve Motowidlo (1986), pro-sosyal örgütsel davranışları ve örgüt içerisinde en sık karşılaşılan, kişisel girişimleri de içeren pro-aktif davranışları açıklamıştır. Sonuç olarak pro-sosyal örgütsel davranışı, bir örgütte çalışanlar tarafından yerine getirilen, bireyin örgütün refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlanmıştır. Pro-sosyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışında görülen ayrı rol davranışlarını kapsamaktadır. Bu kapsamda biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan çalışanların gösterdikleri davranışlar olarak ifade edilmektedir.

Brief ve Motowidlo (1986) tarafından on üç tür sosyal-sosyal örgütsel davranış belirlenmiştir. İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak, hoşgörü

gösterilmesi, tüketicilere örgütsel olarak tutarlı hizmet/ürün sağlanması, tüketicilere örgütsel olarak tutarsız hizmet/ürün sağlanması, tüketicilere, kişisel konularda yardımcı olmak, örgütsel değerler, politikalar ve yönetmeliklere uymak, idari veya örgütsel konularda iyileştirmeler önermek, uygun olmayan direktiflere, prosedürlere veya politikalara itiraz etmek, işe ekstra çaba harcamak, ek vazifeler için gönüllülük, geçici zorluklara rağmen örgütte kalmak, örgütün olumlu olmasını istemek, iş arkadaşlarına kişisel meselelerle yardım etmek.

Murphy (1989)'ye göre, iş performansı alanı aşağıdaki dört boyutu kullanarak modellenabilir (Koopmans vd., 2011, s. 858):

- (1) *Görev odaklı davranış*: bir kişinin işinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi
- (2) *Kişilerarası davranışlar*: diğerleriyle iletişim kurma ve işbirliği yapmayı içerir. Bu, iş ile ilgili bilgilerin işbirliği, iletişim, alışverişi de dahil olmak üzere, görevle ilgili ve görevle ilgili olmayan davranışlar olabilir.
- (3) *Çalışmadan kaçınma davranışları*: çalışanlar iş esnasındaki boş zamanlarında ya da iş dışında çalışmayı aksatabilirler (örneğin, gecikme, devamsızlıklara neden olan dış davranışlar).
- (4) *Yıkıcı/tehlikeli davranışlar*: Üretkenlik kayıpları, hasar veya diğer aksaklıklarla ilgili açık risklere yol açan davranışlardır. Bunlar kurallara uyulmaması, işte şiddete meyil edilmesi, hırsızlığa ve diğer davranışlara karşı kurumun amaçlarına ters düşmektedir.

Campbell (1990), iş performansı çerçevesi sekiz iş performansı boyutu önermiştir: işe özel görev yeterliliği, işe özgü olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim, çaba gösterme, kişisel disiplinin sürdürülmesi, akran ve takım performansını, denetimi ve yönetim ve idaresini kolaylaştırmak. Campbell'a göre, bu sekiz boyut, performansın gizli yapısını genel bir düzeyde açıklamak için yeterlidir. Bununla birlikte, sekiz faktörün farklı alt boyutlarda kalıplara sahip olabileceğini ve bunların içeriğinin ve ilgisinin işlerde farklılık gösterebileceğini belirtti (Viswesvaran ve Ones, 2000, s. 220).

Borman ve Motowidlo, 1993'de iş performansının görev ve bağlamsal performans olarak ayırt edilen bir yaklaşım ortaya koymuştur. Bu anlamda görev performansı, iş görenlerin, teknik sürecin bir bölümünü doğrudan uygulayarak ya da

ihtiyaç duyulan materyalleri veya hizmetleri sağlayarak dolaylı olarak kuruluşun teknik alt yapısına katkıda bulunan faaliyetleridir. Bağlamsal performans ise sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen faaliyetlerdir. Bunlar örgütün bütün amaç ve hedeflerinin takip edildiği ancak teknik alt yapısına katkı sunmayan faaliyetlerdir. Görev performansı daha çok kabiliyet odaklıyken, bağlamsal performans kişilik ve motivasyon ile doğrudan ilişkilidir. Son olarak görev performansını kapsayan faaliyetler işten işe değişkenlik gösterebilirken, bağlamsal performans ile ilgili faaliyetler her işte aynıdır (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99-100). Görev performansı ile bağlamsal performansın farkları aşağıda yer alan tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1:** Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar

Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Örgüte teknik olarak katkı sağlar.	Örgüte sosyal ve psikolojik yönden katkı sağlar.
Örgütteki işlere göre farklılık gösterir.	Bütün işler için benzerdir.
Ücret odaklıdır.	Davranışsal rollere odaklanmıştır.
Ölçütleri; insan eylemleri, bilgi, beceri, ustalık, yetenek	Ölçütleri; kabiliyet, yatkınlık, azim, direnç, örgütsel amaçları destekleme, savunma ve müdafaa etme

**Kaynak:** (Goodman ve Svyantek, 1999, s. 255)

Hunt (1996), iş performansının “genel iş davranışları” ile ilgili sınıflandırma oluşturmuştur. Bu anlamda iş performansı, teknik iş rollerinden bağımsız olarak neredeyse her işin performansına katkıda bulunan davranış olarak tanımlanır. Perakende ortamlarındaki çalışan davranışlarının spesifik bir analizi yoluyla genel iş performansının sekiz boyutu oluşturmaktadır. Bu boyutlar; işgücü, kapsam, esneklik çizelgesi, katılım, off görev davranışı, tuhafılık, hırsızlık ve ilacın kötüye kullanımı.

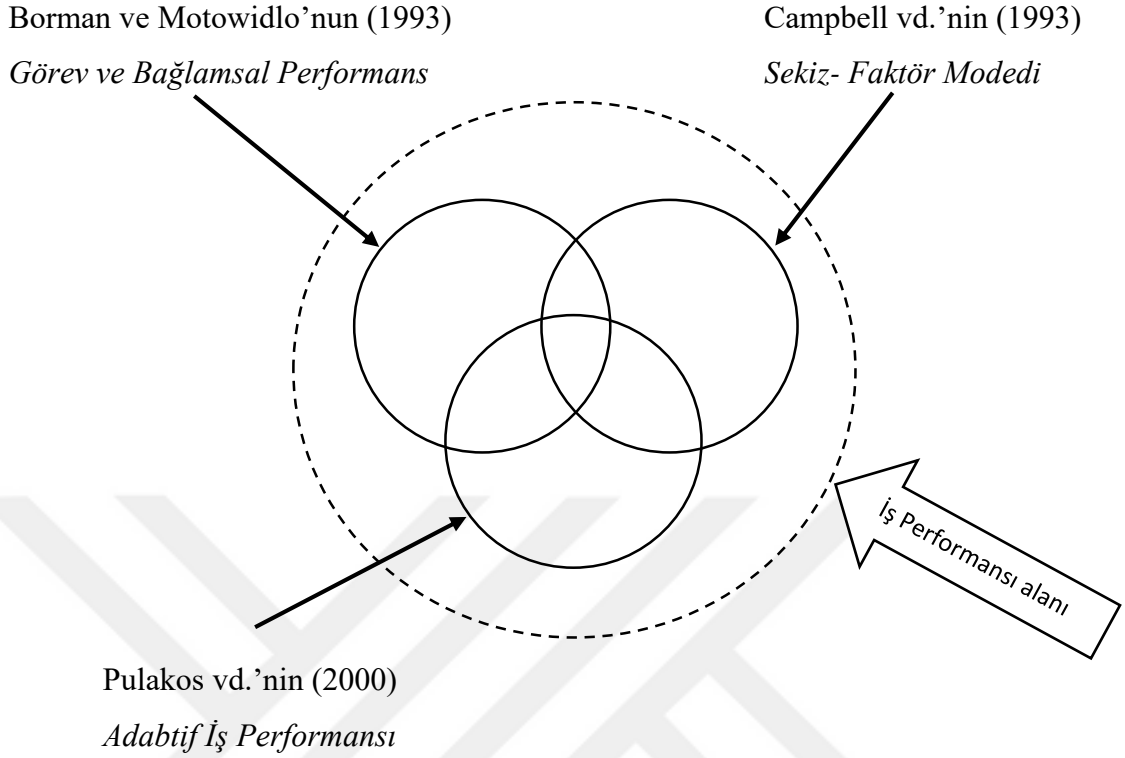
Viswesvaran vd., (1996), iş performansı bağlamının on boyut içerdiğini öne sürdüler. İçerik analizi ve kavramsal gruplandırma kullanarak iş performansının on boyutunu kategorize etmişlerdir. Bunlar; verimlilik, çaba, iş bilgisi, kişilerarası yeterlilik,

idari yeterlilik, kalite, iletişim yetkinliği, liderlik, yetki ile uyumluluk ve genel iş performansı.

Pulakos vd., (2000) çevrenin dinamik doğasına dikkat çekmiş ve iş performansına ilişkin başka bir bakış açısını tartışmışlar ve “Adaptif performans” kavramının gerekliliğini vurgulamışlardır. Adaptif performans; çalışanların kendi yeterlilikleri ile örgüte sağladıkları destek açısından ölçülebilir, gözlemlenebilir olarak ne yaptıklarını ortaya koymaktadır. Bu anlamda Pulakos vd. (2000) yapmış oldukları geniş literatür taraması ve faktör analizi neticesinde adaptif performansın sekiz boyutlu taksonomisini ortaya koymuşlardır. Adaptif performansın bu boyutlarının birçok farklı iş türünde var olduğu görülmüştür (Sonnentag vd., 2008, s. 430). Bunlar (Tucker vd., 2007, s. 8);

- (1) Acil durumların ve kriz durumlarının üstesinden gelmek (örneğin, hayati önemde tehditlere uygun aciliyetle tepki verme);
- (2) İş stresinin üstesinden gelmek (örneğin, zor şartlarla karşılaşıldığında soğuk kanlı davranmak);
- (3) Sorunları yaratıcı bir şekilde çözüme kavuşturmak(sorunlara sıradışı çözümler geliştirmek);
- (4) Belirsiz ve öngörülemeyen iş durumlarıyla başa çıkmak (örneğin, değişen durumlarla başa çıkmak için planları, hedefleri, eylemleri veya öncelikleri etkin bir şekilde ayarlamak);
- (5) İş görevlerini, teknolojilerini ve prosedürlerini öğrenmek (örneğin, iş için yeni yöntemler öğrenmek ve bilgi becerileri güncel tutmak için çaba göstermek);
- (6) Kişilerarası uyulanabilirliği göstermek (örneğin, başkaları ile çalışırken esnek ve açık fikirli olmak);
- (7) Kültürel uyumluluğu gösterilmesi (örneğin, başkalarının değerlerine ve geleneklerine uymak veya bunlara saygı göstermek);
- (8) Fiziksel yönelimli uyumluluğun gösterilmesi(örneğin, yorucu veya zorlu görevleri tamamlamak için kendinizi fiziksel olarak zorlamak).

Görev ve bağlamsal performans gibi, adaptif performansın da çok boyutlu bir yapı olduğu görülmektedir. Bu anlamda Stokes (2008), adaptif performansın yakınsamacı ve yordayıcı geçerliliğini sağlamıştır. Bununla birlikte önde gelen iş performansı modellerini birleştiren bir Venn şeması oluşturulmuştur.



**Şekil 10:** Önde Gelen İş Performans Modellerinin Birlikte Görünümü

**Kaynak:** (Stokes, 2008, s. 30)

Yukarıdaki Şekil 10'da üç tür iş performansı alanı içermektedir. Söz konusu şema iş performansının, Campbell vd. (1990), Borman ve Motowidlo (1993) ve Pulakos vd. (2000)'nin ortaya koymuş oldukları üç modelden meydana gelen entegre bir model olduğunu savunmaktadır. Yukarıdaki Venn diyagramı, iş performansının farklı boyutları arasındaki bütünleştirici doğayı tanımlamak için önemlidir.

Rotundo ve Sackett (2002), genel iş performansı faktörleri altında üç ana performans boyutunu ortaya koymuştur:

1. Görev performansı
2. Vatandaşlık(bağlamsal) performansı
3. Zarar Verici(counterproductive) performansı

*Görev performansı*, işgörenlerin hammaddeleri mal ve hizmetlere dönüştüren eylemler gerçekleştirdiklerinde ortaya çıkar. Çoğu örgütte, işgörenlerin çabalarının çok büyük bir kısmı görev performansına harcanır. Bu nedenle, görev performansı,



“görevdeki işgörenlerin, işlerinin bir parçası olarak resmi düzenlenmiş faaliyetleri gerçekleştirme yeterliliğidir. Bununla birlikte Borman ve Motowidlo, (1997) görev performansını, örgütünün teknik çekirdeğine işaret eden temel faaliyetlerine teknolojik katkı sağlamak veya kaynak, materyal, ya da hizmet temin etmek suretiyle destek sağlayan iş yükümlülükleri kapsamında işgörenlerin sergiledikleri faaliyetler olarak tanımlamıştır (Ünlü ve Yürür, 2011, s. 184).

McCloy vd. (1994), görev performansını iki kısma ayırmıştır: bildirimsel (Dekleratif) bilgi ve yordam bilgisi becerisi. Bildirimsel(Dekleratif) bilgi, belirli görevleri yerine getirmek için yapılması gerekenleri anlar. Buna ilave olarak bireyin öngörülen işleri ya da görevleri yerine getirme yeteneği ile ilgilidir. Bu nedenle, işgören, kendisine verilmiş bir görevi yerine getirmek için "ne yapacağını" ve "nasıl yapılacağını" bilmelidir. Yordam bilgisi ve becerisi ise bir iş ya da görevin başarıyla nasıl sonuçlandırılacağını bilmektir. Yordam bilgisi bir işi yapmayı değil, nasıl yapacağını bilmektir (Özsoy, 2008, s. 717-718).

*Bağlamsal performans*, pozitif bir örgüt ortamı oluşturarak kuruluşa katkıda bulunur. Bu kavram, “çalışanların resmi rol gereksinimlerinin bir parçası olmayan, isteğe bağlı bir doğanın davranışlarını dikkate alır. Ancak yine de örgütün etkin işleyişini teşvik eder”. Bu nedenle, çalışanlar, işbirliği yapmak ve başkalarına yardım etmek için asgari beklentilerin ötesine geçtikleri zaman, (örneğin bir kişinin işinin bir parçası olmayan görevleri üstlenmek için gönüllü olmaları durumunda) iyi bir örgütsel vatandaşlar olurlar (Ramawickrama vd., 2017, s. 72).

*Üretkenlik Karşıtı (counterproductive) performans*, Zarar verici (counterproductive) performans olarak da nitelendirilen bu davranış türü, örgütler ve çalışanlar için olumsuz sonuçlara yol açan, görev dışı davranışlardır. Böyle bir durum nedeniyle, daha düşük üretkenlik yaratılacaktır. Robinson ve Bennett'e (1995) göre bu iki boyut, üretim sapması, mülkiyet sapması, politik sapma ve kişisel saldırganlık dahil olmak üzere dört ayrı kategoriye ayrılmıştır. Zarar verici performans, ya örgüte ya da bireylere yöneliktir (Ramawickrama vd., 2017, s. 72).

2011 yılında Koopmans vd. bireysel iş performansının kavramsal bir çerçevesini sistematik bir biçimde tekrar gözden geçirmeyi önerdiler. Bu kapsamda aşağıda yer alan dört teorik boyut önerilmiştir;

1. Görev performansı,
2. İçeriksel performans,
3. Adaptif performans,
4. Üretkenlik karşıtı iş davranışı

*Görev Performansı*; işgörenlere verilen iş görevleri olarak tanımlanmıştır. Buna göre Koopmans vd. (2011) görev performansı kategorisi altında pek çok unsuru ele almışlardır. Bunlar, iş bilgisi, iş miktarı, iş kalitesi, bilgiye ulaşma, iş becerileri, doğru ve düzgün çalışma, planlama ve düzenleme, karar verme, yönetim, problem çözme, sözlü ve yazılı iletişim ve son olarak izleme ve kontrol etmektir.

*Bağlamsal performans*, merkezi görevlerin yerine getirildiği örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen çalışan davranışı olarak tanımlanmıştır. Bağlamsal performans kapsamında; çaba, inisiyatif, görevlere dikkat, heves, beceriklilik, motivasyon, özveri, sebat, proaktiflik, yaratıcılık, başkalarıyla işbirliği ve yardım, iletişim, nezaket, kişilerarası ilişkiler ve örgütsel bağlılık unsurları yer almıştır.

*Adaptif performans*, bir çalışanın iş sistemindeki veya iş rollerindeki değişikliklere uyum sağlama konusundaki yeterliliğidir. Bu duruma göre adaptif performans; plan ve hedeflerin ayarlanması, yeni inovatif fikirler üretilmesi, yeni görevlerin ve teknolojilerin öğrenilmesi, diğer grupların veya kültürlerin anlaşılması, diğerlerine karşı esnek ve açık fikirli olma, esneklik, hızlı analiz, sakin olma ve uygun şekilde davranılmasıdır.

*Üretkenlik karşıtı iş davranışı*, örgütün refahı için zararlı olarak kabul edilen eylemlerdir. Örgüte ve üyelerine zarar verme niyeti taşıyan bu eylemler arasında iş arkadaşlarını çalışmaktan alıkoymak, işten erken ayrılmak ya da sık sık molaya çıkmak gibi davranışlar yer almaktadır. Bununla beraber bahse konu eylemler; örgütün norm ve ilkelerine bilinçli bir şekilde uymama, işbirliğinden kasti olarak kaçınma, yalan söyleme, işi istenilen seviyede yapmama, mazeretsiz bir şekilde işe gelmeme gibi pasif eylemler biçiminde de ortaya çıkabilmektedir (Demir vd., 2018, s. 438).

### 3.5. PERFORMANS DEĞERLEME

Performans kavramı, bir kişi, grup ve kurum tarafından yapılan bir işin önceden belirlenen misyon, amaç ve hedefler ile ne kadar örtüştüğünün niteliksel ve niceliksel olarak test edilmesidir. Bu anlamda performans değerlendirme sondan başı görebilmenin aracıdır. Bu süreç geleceği önümüze sermez, ancak iyi uygulandığında isabetli kararların alınmasında değerli bilgiler sunar (Nermin Çakmak, 2008, s. 213-214). Bu tanım eşliğinde performans değerlendirme, örgütlerin önceden belirlemiş oldukları performans standartları ve ölçütlerine göre, işgörenlerin ve örgütün belli bir dönemini kapsayan performans seviyelerini ve potansiyellerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar olarak nitelendirilebilir. Bu anlamda, performans değerlendirme hem işgörenleri hem de örgütü geliştirmek için kullanılan önemli bir yönetim aracıdır.

İşgörenlerin performanslarına ilişkin objektif değerlendirme vermek, bir yöneticinin karşı karşıya olduğu en zorlu işlerden biri olabilir. Bununla birlikte, yöneticilerin en önemli rollerinden birisidir. Objektif değerlendirme hem çalışanların menfaatine hem de örgütün bir bütün olarak yararına olmaktadır. Woodford ve Maes (2002)'e göre yöneticiler, işgörenlerin amaç ve süreçlerini anlamaları ve açıklayabilmeleri için kapsamlı değerlendirme programı eğitimi almaları gerekmektedir. Bu eğitim kapsamında yöneticilere ilgili ülkedeki iş kültürü hesaba katılarak performans değerlemesi gösterilmelidir. Değerlendirici, değerlendirilmekte olan çalışanlardan farklı bir ulusal veya kültürel geçmişe sahipse, bu tür eğitim özellikle önemlidir.

İş performansı değerlemesinde ilk olarak amaçlar belirlenmeli, bu anlamda örgütün işgörenin performansından beklentileri önemli olmaktadır. Bu anlamda ister kar amacı güden örgütler olsun isterse kamu örgütleri olsun, işgörene beklentilerini açık ve net ortaya koymalıdır. Bununla beraber performans değerlemenin bazı sınırlılıklarının olduğu unutulmamalıdır. Performans değerlemesinde örgütün değerlendirme amaçları oldukça önem taşımakta ve değerlendirme ile amaç birbiriyle uyumlu olmalıdır. Bunun yanında değerlendirilen zaman, örgütün içinde bulunduğu durum, çevresel unsurlar ve özellikle kültürel farklılıklar performans değerlemesinde önemli kısıtlardır (Fletcher, 2005, s. 119).

Örgütler için oldukça önem arz eden performans değerlemenin neticelerinin etkin olup olmadığı, değerlendirme sisteminin örgütü hedeflediği noktaya götürüp götürmediği düzenli olarak ölçülmek durumundadır. Her değerlemenin sonunda etkinlik ölçümü yapılarak değerlendirme sisteminde aksayan yönler ve eksik olarak tespit edilen durumlar belirlenmeli ve bu eksiklikler bir diğer değerlendirme vakti gelinceye kadar giderilmelidir. Dolayısıyla performans değerlemenin de performansı değerlendirmesi yapılması zaruridir (Yumuşak, 2008, s. 45). Örgütlerin işgören verimliliğini ölçümleyebilmesi adına kullanılan ve çalışanların işlerini ne derece gerçekleştirebildiklerini bakılan bir süreçtir. Performans değerlendirme süreçleri aynı zamanda işgörenlerin gelişim periyodlarına dair bilgiler vermektedir.

### **3.5.1. Performans Değerlendirme Anlayışı**

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, örgütün hangi amaçla kurulduğuna göre değişiklik göstermektedir. Örgüt kar amacı güden bir yapı ise temel başarı kıstası “en yüksek kar” olmaktadır. Örgüt bir kamu kuruluşu veya sivil toplum kuruluşu olması durumunda “en düşük maliyetle görevin yerine getirilmesi” anlayışı kapsamında değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirme konusunda yapılan tanımlarda, “işgörenin mevcut iş koşullarında belirlenen hedeflere ve amaçlara ne derece uyacak şekilde çalıştığının, yapılan objektif ve sübjektif testlere göre tespit edilmesidir.” Söz konusu tanıma işgörenin, yeterlilik ve davranışlarının örgütsel amaçlarla uyumu ölçüldüğü görülmektedir (Woodford ve Maes, 2002, s. 5).

Performans değerlendirme konusunda en temel ve en eski anlayış, “ekonomiklik” olmaktadır. Ekonomiklik kavramı, genel itibarıyla belirlenen hedeflere, optimal miktarda kaynak kullanımı, en uygun zaman kullanımı ve kaliteyi bozmayacak en az maliyetle çıktıya ulaşma derecesidir. Ekonomiklik kavramı kar amacı güden işletmeler için maliyet unsuruna odaklanmakla beraber kamu idarelerinde “kamu kaynaklarının tutumlu biçimde kullanılıp kullanılmadığının anlaşılması ve aynı faaliyeti gerçekleştirmek için mevcut alternatiflerin kıyaslanarak kaynak tasarrufu sağlanması için iyileştirme alanlarının tespitidir” (Kamu İç Denetçileri İçin Performans Denetimi Rehberi, 2016, s. 21).

Performans değerleme anlayışı zamanla “verimlilik” anlayışı eksenine doğru kaymıştır. Verimlilik, Lawlor (1985)’a göre kaynakların etkin ve etkili kullanımıyla ilgili olup çıktılar (output)’ın girdiler(input)’e oranıdır. Bu anlamda (Muiruri, 2016, s. 152)’e göre verimlilik yapılan harcama ile üretilen arasında kıyas yapıp elde edilen kazancı ifade eder ve dolayısıyla performans fiziksel ölümünü ifade etmektedir. Verimliliğin özünde bulunan kar unsuru, bu kavramın kamu kuruluşları açısından incelenmesini de zorlaştırdığı söylenebilir. Kamusal mal ve hizmetlerde, kazanç yerine vatandaşlara hizmetin ucuz ve kaliteli olarak sunulması yönünde oluşan beklenti onun llmesini de zorlaştırmaktadır (Kılavuz, 2000, s. 149). Bu anlamda kamusal performansın verimlilikten öte “hedefe ulaşma derecesi” olarak tanımlanan etkinlik ile ilişkisinin daha gcl olduğu söylenebilir.

Küreselleşme ile beraber ekonomiklik ve verimlilik bazında performans değerlemesi anlayışı yerini “yeni rekabet” anlayışına bırakmıştır. Söz konusu performans anlayışında işletmeler rekabet güçlerini arttırmak adına ürettikleri mal ve hizmetlerin niteliğine bağlı rekabet üstünlüğü sağlamak ve onu korumak zorunda olmuşlardır. Bununla beraber performansın salt “karlılık” ile açıklanamayacağı ve rekabet ile doğrudan ilgili olduğu belirtilmektedir. Söz konusu rekabet avantajlarına sahip olmanın yanında bunları sürdürülebilir bir şekilde geliştirebilen işletmelerin performansları yüksek olacaktır (Aktan ve Vural, 2004, s. 110). Performans kavramı ile rekabet kavramının bir arada alınması performans değerlemesini rakipler dikkate alınarak yapılmasını gerektirmiştir. Bir örgütün bu anlamda başarısının temel unsuru işgörenlerin performansı ile doğrudan ilgili olması nedeniyle işgören performansı rakip işletmeler ile kıyaslanarak gerçekleştirilmelidir. Bu aynı zamanda rekabetin önemli olduğu yerel yönetimler gibi kamu kuruluşları için de gerekli bir performans kriteri olmuştur.

### **3.5.2. Performans Değerlemenin nemi**

Performans değerleme, işgörenlerin mevcut başarı düzeylerinin tespit edilmesi ve aynı zamanda performanslarının geliştirilmesi için yapılan çalışmaların tamamıdır. Örgütün, işgörenden beklentileri hangi düzeyde karşılandığının pek çok evreden oluşan bir süreç neticesinde tespit edilir. Değerleme ile işgörenlerin potansiyelinin, ilgi ve

yeteneklerinin işe ne oranda yansıdığı, işgörenin göstermiş olduğu başarı ve kendisine verilen görevlerde performansı değerlendirilir (Pehlivan, 2008, s. 171).

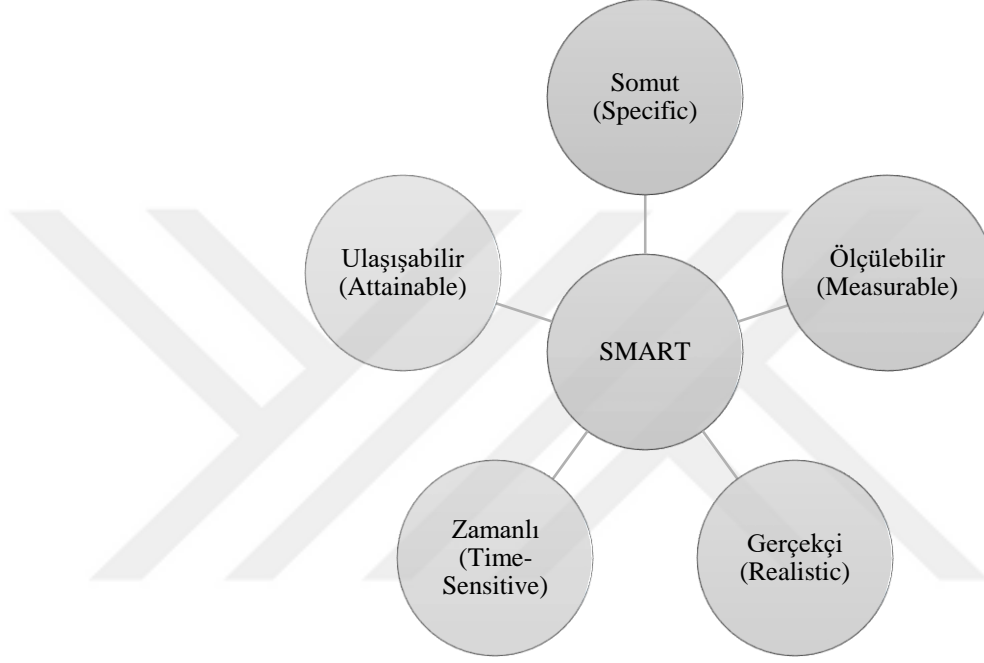
İşgörenlerin iş performansları, yapılan değerlendirme ile ortaya konulur ve kendilerine bildirilmek suretiyle bireysel katkılarının artırılması hedeflenir. Bu anlamda performans değerlemesi, örgüt açısından olduğu kadar işgörenler açısından da önemli bir süreç olmaktadır. Performans değerlendirme ile örgütte bulunan işgörenler etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını veya yetersizliklerini gözden geçirme imkanı bulacaklar, bunun akabinde kendilerini daha iyi tanıyacak ve bu kapsamda eksiklerini tamamlama fırsatı kazanacaktır (Dinçer ve Dinçer, 2011, s. 164).

Performans değerlendirme, işgörene hedeflerini ne oranda gerçekleştirebildiklerini gösterir dolayısıyla kendi performansı hakkında geri bildirim alması sağlanır, bu sayede işgörenin kendi performansını bilmesi mümkün olur. Bununla birlikte işgörenin örgüt tarafından daha iyi tanınmasına olanak sağlar ve bu şekilde kariyer yönetimini mümkün kılar. Değerleme ile birlikte işgörenler ile yöneticiler arasında iletişim bağı gelişir ve işgörenin motivasyonu ile başarısı yükselir. Bunun yanında elde edilen veriler yönetime eğitim programları noktasında yol gösterir ve örgüt içi eğitim programlarının hazırlanmasına olanak verir. İşgören değerlendirme neticesinde başarılarını görerek iş doyumunu sağlar ve başarısız olduğu noktalarda kendi eksikliklerini görür. Son olarak performans değerlendirme sayesinde örgütün ne derece etkin olduğu belirlenir, çünkü her bir işgörenin performans düzeyi örgütün performansının oluşmasında önemli bir etkidir (Fındıkçı, 2012, s. 299).

### **3.5.3. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi**

Herhangi bir şirkette, hedefler, kuruluşun çabalarına rehberlik eder, kaynakları destekler ve optimize eder, vizyonlarının önünde ilerlemeye yardımcı olur. Hedef belirleme, bir kuruluşun tamamlaması gereken ilk adımlardan biridir. Öncelikli olarak hedef belirleme, kuruluşun yapılması gereken işi, yapılması gerektiğinde, yapması gereken kişiler tarafından, mevcut kaynaklar dahilinde gerçekleştirilmesini sağlar (Arash Shahin, 2007, s. 227)

Literatür incelendiğinde performans değerlendirmesinin belirli kriterlere dayanması gerektiği belirtilmiştir. Bu anlamda en çok atıf alan kriterlerin SMART (Somut, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zamanlı) olduğu görülmüştür (Bowles vd., 2007, s. 389)



**Şekil 11:** Smart Değerleme

**Kaynak:** (Arash Shahin, 2007, s. 228)

SMART testi, performans ölçütlerinin kalitesini belirlemek için hızlı bir başvuru sağlamak amacıyla sık sık kullanılır. SMART açılımı kısaca aşağıdaki gibidir (Parida ve Kumar, 2006, s. 245).

- **Somut (Specific):** Hedefler detaylı ve mümkün olduğunca belirgin olup, açık olarak tanımlanmalıdır. Çalışanlara kendileri ile ilgili hedefleri ve beklentileri net bir biçimde bilmelidir.
- **Ölçülebilir (Measurable):** Belirlenen hedef/standartlar karşılaştırılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Ölçümler anlamlı istatistiksel analize izin vermelidir. Belirli durumlar hariç, “evet/hayır” şeklinde olan ölçümlerden uzak durulmalıdır.

- **Ulaşılabilir (Attainable and Aggressive):** Standartlar beklenen koşullar altında ulaşılabilir, makul ve güvenilir olmalıdır. Ulaşılması olanaksız hedefler hiçbir surette konulmamalıdır.
- **Gerçekçi (Realistic and Result-Oriented):** Her örgütün belirli kısıtları vardır ve stratejiler bu kısıtlara uygun olarak oluşturulmalıdır.
- **Zamanlı (Time-Sensitive):** Hedeflerin gerçekleştirilmesi için belli bir zaman dilimi (aylık veya yıllık) belirlenmelidir.

#### 3.5.4. Performansı Değerlendirme Aşaması

Bourne vd. (2000), performans değerlendirme yöntemi belirlenirken öncelikle performans ölçüm sisteminin tasarımının yapılması gerektiği, akabinde bu tasarımın hayata geçirilmesi ve son olarak kullanımının gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Burada ölçüm yapılmadan önce temel olarak “neyi ölçmeliyiz” sorusunun cevabı belirlenmelidir. Burada ilk olarak örgütün rekabet avantajı için bir vizyon oluşturmalı ve uygulaması gereken stratejileri tespit etmelidir. İkinci aşama olarak, belirlemiş olduğu vizyon ve stratejilerin mevcut performansa uyumunu değerlendirmelidir. Üçüncü aşamada performansın gelişimi için çalışmalar yapılır (Bourne, 2000, s. 757-758).

Performans değerlendirmesinin geliştirilmesi ve başarılı olması için bir değerlendirme sisteminin (Lohman vd., 2004, s. 270); örgüt misyonunu tanımlayıcı nitelikte olması, örgütün stratejik hedefleri tanımlaması(karlılık, pazar payı, kalite, maliyet, esneklik, güvenilirlik ve yenilikçilik), bu amaçların gerçekleştirilmesi için işgörenlerin rollerinin ve sınırlılıklarının belirlenmesi, uygulanabilir bir değerlendirme sisteminin oluşturulması, örgütün her kademesine özel spesifik kriterler belirlenmesi, performans kriterleri ile örgütün stratejik hedefleri arasında tutarlılığın olması, tüm fonksiyonel alanlarda uygulanan performans ölçümlerinin uyumunun sağlanması, performans değerlendirme sisteminin uygulanması ve son olarak performans değerlendirme sisteminin mevcut rekabet ortamına göre uygunluğunun periyodik olarak tekrar değerlendirilmesi.



### 3.5.5. Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmesi, çalışanlar ile ilgili geri bildirim sağlaması sayesinde maaş artışları, terfi önerileri iş rotasyonları ile ilgili önemli veriler sağlar. Bununla birlikte eğitim programlarının planlanması ve çalışanların gelişimi üzerinde birçok personel kararına doğrudan katkı sağlar (Cleveland vd., 1989, s. 135). Performans değerlendirmesi bu anlamda örgütün, çalışanlarına performansları ile ilgili geri bildirim sağlayıcı bir örgüt iklimi yaratır. Bununla birlikte performans değerlemesi ile çalışanların liyakat seviyelerinde meydana gelen değişimlerin ölçülmesi, çalışanlarla iş başarısı üzerine hedefler belirlemek, eğitim ve gelişim için gereklerin tespiti ve son olarak tayin ve terfi edecek personelin belirlenmesi için önemli bilgiler sunmaktadır (Landy ve Farr, 1980, s. 72).

Performans değerlendirme politikasının en zor kısmı çalışanın performansı doğru ve nesnel olarak ölçmektir (Akinbowale vd., 2014, s. 344). Bu anlamda kullanılan birden çok değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Her örgütün kullandığı yöntemler örgütün kültürüne ve gereksinimine göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine has artı ve eksileri bulunmaktadır. Bununla birlikte performans değerlemenin çoğu insan kaynakları süreçleriyle bağlantılı olması, ölçümünü de oldukça özel kılmaktadır. Bu sebepten dolayı klasik personel yönetimi anlayışını aşmak isteye örgütler için en uygun performans değerlendirme yöntemini kullanmak hayati önem taşımaktadır (Çapraz, 2013, s. 5394).

Söz konusu bu yöntemler pek çok araştırmacı tarafından uzun yıllar içinde oluşmuş ancak yine de tartışmaya açık olduğu belirtilmelidir. Literatürde yer alan performans değerlendirme yöntemleri genel olarak benzer olmakla beraber çeşitli başlıklar altında gruplanmıştır. Bu yöntemler (Helvacı, 2002, s. 162-167);

1. Basit Sıralama Yöntemi (Simple Ranking Method),
2. İkili Karşılaştırma Yöntemi (Method of Paired Comparisons),
3. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method),
4. Grafik Dereceleme Ölçekleri (Graphic Rating Scales),
5. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Ratings Scales-BARS),

6. Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales),
7. Kritik Olaylar Yöntemi (Critical Incidents Method),
8. Ağırlıklı Kontrol Listesi (Weighted Checklists),
9. Amaçlara Göre Yönetim(Management By Objectives),
10. Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method),
11. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi (360 Performance Review)

### **3.6. KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS**

Kamuya ait kurumlarda performansın ölçümü ve yönetimi, geleneksel kamu yönetimi anlayışına ve uygulamalarına olan eleştiriler neticesinde ortaya çıkan kamu işletmeciliği ve yeni kamu yönetimi anlayışı ekseninde gelişmiştir. Kamu yönetiminde rekabet anlayışının özel sektör ile kıyaslandığında belirgin farkları olmakla birlikte gerçek bir rekabetten söz etmek mümkün değildir. Kaynakların kullanımı ve verimlilik anlayışı da aynı şekilde özel sektörden ayrılmaktadır bu anlamda bir işletmenin verimliliği, girdilerin çıktılara oranı dikkate alınarak bulunabilir. Ancak kamu kuruluşları açısından verimlilik, kurumların yalnızca amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakları kullandığında sağlanır. Ancak kaynaklar kamu kurumlarının verimsizliğine işaret etmektedir. Ancak verimliliğin/verimsizliğin bürokrasiye veya çalışanlara olan etkisi üzerinde çok az şey bilinmektedir. Bununla birlikte verimliliğin çalışan iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu düşünülmektedir (Caillier, 2010, s. 146).

İş performansı çalışmaları, literatürde ağırlıklı olarak kar odaklı ve dolayısıyla üretkenliğe bağlı olan özel sektör kuruluşları üzerinde yürütülmüştür. Bununla birlikte, kamu sektörü 1990'lı yıllardan bu yana bir dizi reformdan geçmekte ve verimlilik artışı baş hedeflerden biridir (Osborne ve Gaebler, 1997, s. 49).

Naff ve Crum (1999), kamu çalışanlarının iş performansı ve onların bireysel özelliklerini inceledikleri çalışma ile bu alanda bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu çalışma Amerika'da yerel yönetimler üzerinde yapılmış ve kamu personelinin hangi unsurlardan etkilendiği araştırılmıştır. Söz konusu araştırmaya göre kamu çalışanı olmak, iş performansını etkilemektedir. Bunun yanında işin niteliği ırk ve cinsiyet iş performansını etkilemektedir. Her ne kadar bu çalışma belirli konuları açıklamaya yetse

de, örgütsel faktörleri içermemesi ile birlikte sınırlı olma özelliği taşımaktadır. Bu anlamda Bright (2007), yapmış olduğu çalışmada örgütsel faktörlerin kamu kuruluşlarında iş performansına etkilerini incelemiştir. Bu makalede, işgörenlerin kişiliklerinin yanı sıra, kamu hizmeti motivasyonun ve çalışan örgüt uyumunun yerel yönetimlerde iş performansına etkisi incelenmiştir. Söz konusu çalışmada iş performansının, çalışan örgüt uyumu ile bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla beraber bazı akademisyenler, iş performansının kamu hizmeti, motivasyon, iş doyumu, rol belirsizliği ve çalışan demografik doğruları ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. (Cailier, 2010, s. 141).

Cailier (2010), işgörenlerin yerine getirmeleri istenen görevler konusunda daha emin olduklarında daha iyi performans gösterdiklerini göstermektedir. Bu bulgu, kamu görevlerinin işlerini yerine getirmek için yeterli bilgiye sahip olmadıklarında veya görevlerini tamamlamak için gerekli olan etkili araçlar hakkında bilgi sahibi olmadıklarında, işgörenlerin iş performansının zarar gördüğü anlamına gelmektedir. Dahası, akademisyenler “rol belirsizliğini azaltma çabalarının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olabileceğini” öne sürmüştür (Tubre ve Collins, 2000, s. 165).

Kamu çalışanları görev yaptıkları kurumun hedeflerine katkı sunduklarını düşündüklerinde daha fazla performans gösterme eğiliminde olmaktadır. Bu anlamda yöneticiler, işgörenler ile örgüt misyonu arasında bir ahenk sağlamaları durumunda iş performansı yükselmektedir. Aynı zamanda işgörenler işlerini örgütün amacına uygun hale getirdiklerinde daha üretken olabilmektedirler (Caillier, 2010, s. 156). Örgütün misyonuna katkı sağlayan kamu çalışanları daha çok motive olabilmekte ve daha çok iş performansı üretebilmektedir. Bu durumda destek hizmetlerde çalışanlara, misyonun yerine getirilmesinde katkıları anlatılmalı ve bu sayede iş performansı yükseltilmelidir (Boardman ve Eric, 2008, s. 2-3).

### **3.6.1. Yerel Yönetimlerde Performans Olgusu**

Yerel yönetimlerin, özel sektör kuruluşları gibi sınırlı kaynaklar ile hedeflerini gerçekleştirmek durumunda olmaları onları özel sektör yönetim anlayışına yaklaştıran uygulamalara yönlendirmektedir. Bu kapsamda kamu kaynaklarının etkin ve verimli

kullanımı büyük önem kazanmaktadır. 1980’li yıllardan itibaren Batı Avrupa’daki yerel yönetimler kapsamlı reform çalışmaları yürütmüştür. Bu reform çalışmaları kapsamında kamu hizmeti kullanıcıları “müşteri” gibi değerlendirilmiş ve dolayısıyla yerel yönetimler de özel sektör kuruluşu gibi performansa odaklanmıştır (Sanderson, 2001, s. 297-298). Bu çalışmalar Kamu kuruluşlarında yeni bir anlayışın hakim olmasına sebep olmuştur ve kamu yönetiminde yeniden yapılanma kapsamında stratejik planlama, performansa dayalı yönetim anlayışı, toplam kalite yönetimi ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışı hakim kılınmak istenmiştir (Köseoğlu, 2008, s. 19).

Kamu sektörü reformuna yönelik bu yaklaşım “yeni kamu yönetimi” (YKY) olarak bilinmektedir. YKY prensipleri ile birlikte kamu yönetiminde kabullenilmiş olan düşük performans ve ağır işleyen süreçlerin varlığında paradigma değişimi yaşanmıştır (Sanderson, 2001, s. 298). Hoggett (1994) yerel yönetimlerde performansı geliştirmeye yönelik performans denetimlerini “Neo Taylorism” olarak görmektedir. Bu anlamda performans değerlemelerin pek çoğu merkezi yönetimin yerel yönetimleri bir denetleme ve hiyerarşi kurma mekanizması olarak işlediğini belirtmiştir (Hoggett, 1996, s. 21). Bunlar göz önüne alındığında performansın salt nicel çalışmalar yerine insanı esas alan anlayışı, performansın artırılmasında önem kazanmaktadır.

### **3.6.2. Yerel Yönetimlerde Performans Değerlemesi**

Yerel yönetimlerde personel performansının değerlendirilmesi, yönetim, toplam kalite yönetimi, yerellik (subsidiarite), yerindenlik, kamu işletmeciliği ve küreselleşme gibi kavramların yerel yönetimlere yansımalarıdır. Birer kamu kuruluşu olan yerel yönetimlerin aşırı büyüme eğilimleri ve hizmetleri yerine getirirken araç olan bürokratik prosedürlere fazla bağlanarak verimli hizmet götürme noktasındaki zaafları yerel yönetimlerde personelin performansını önemli kılmıştır (Ertaş ve Atalay, 2016, s. 74).

Yerel yönetimlerde çalışanların ve kurumun performansının ölçümü ve geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar genel kamu yönetiminde performans çalışmalarına yönelik reformlar ile örtüşmektedir. Bununla beraber “paranın değeri” yerel yönetimlerin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu durum performans değerlendirme sistemlerinin yerel yönetimlerde yaygınlaşmasını teşvik eden unsurlardan birisidir. (Kloot ve Martin, 2000,

s. 231). Ayrıca paydaşlara karşı daha fazla hesap verilebilirlik ve hükümet operasyonlarında artan verimlilik ve etkinlik gereklilikleri ile tüm hükümet seviyelerinden daha yüksek beklentiler performans değerlemesine odaklanmayı arttırmıştır (Hood, 1995, s. 97)

Bu anlamda belediyelerde ilk performans değerlendirme çalışmalarının New York'ta "Şehir İyileştirme Bürosu" olarak kurulan kurumun 1906 yılında yaptığı çalışmalarla ve 1907'de kurulan "New York Belediye Araştırma Bürosu" ile başladığı söylenebilir (Williams, 2003, s. 643-644). Yerel yönetimlerin performanslarının ölçümüne yönelik yapılan ilk uluslararası çalışma ise 1914 yılında kurulan "Uluslararası Şehir/İlçe Yönetim Birliği (ICMA)" olmuştur (International City/County Management Association , 2018). Yerel yönetimlerde performans çalışmaları Anglo- Sakson ülkelerinde önemli gelişim sağlamış ve 1980'lere kadar pek çok uygulama gerçekleştirilmiş olsa da kurumsal bazda performans değerlendirme çalışmaları 1980'li yıllardan sonra hareketlenmiştir (Williams, 2003).

Bu çalışmaların akabinde 1990'lı yıllara kadar yerel yönetimlerin performansına yönelik çalışmalar yapılmış ancak bunlar finansal değerleri esas alan geleneksel performans değerlendirme sistemleri olmuştur. Ancak finansal performans ölçütlerine ek olarak finansal olmayan ölçütler hem kar amacı güden kuruluşlar, hem de kamu sektörü ve üçüncü kuruluşlarda daha fazla talep görmeye başlamıştır (Kloot ve Martin, 2000, s. 232). Devlet sektöründe, hedeflerin finansal olmayan terimlerle sıkça ifade edildiği göz önüne alındığında, geleneksel finansal raporlama performansı tam olarak yakalayamayacağından finansal olmayan performans ölçütlerine ve özellikle etkinlik bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır (Guthrie ve English, 1997, s. 155)

Türkiye'de yerel yönetimlerin ise 2003 tarihli "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", 2004 tarihli "5216 Büyükşehir Belediyesi Kanunu" ve 2005 tarihli "5393 sayılı Belediye Kanunu" ile performans çalışmalarının önü açılmıştır. Bununla birlikte belediye personelinin performanslarının değerlemesi Belediye Başkanı'nın görev ve yetkileri arasında sayılmış ancak değerlendirmenin nasıl yapılacağına dair herhangi bir uygulamadan bahsedilmemiştir. Dolayısıyla yukarıda sayılan ilgili yerel yönetim kanunları önemli ölçüde finansal performans değerlemesi ile sınırlı kalmıştır (Tiyek, 2013, s. 94).

### 3.6.3. Yerel Yönetimler Performansında Karşılaşılan Sorunlar

Yerel yönetimlerin performansa ilişkin uygulamalarında, özel sektör kuruluşlarıyla kıyaslandığında yapısı gereği önemli farklılıklar bulunmaktadır. Birer kamu kuruluşu olan yerel yönetimlerin temel ilgi odağı halk olup, özel sektöre göre sorumluluk kapsamı ve paydaşları farklıdır. Bununla birlikte yerel yönetimlerin amaçları oldukça geniş ve karmaşıktır (Ertaş ve Atalay, 2016, s. 79).

Yerel yönetimlerde personelin iş performansı, özel sektör performansına ulaşmasında bir diğer sorun ise, belediyelerin (Büyükşehir belediyeleri hariç) boyutları hangi büyüklükte olursa olsun kanun itibarıyla aynı görev ve sorumluluklara tabidirler. Bununla birlikte bürokrasiden kaynaklı sebeplerden dolayı yerel yönetimlerde çalışan personel esnek ve hızlı olması güç olmaktadır. Aynı zamanda istihdam edilen personelin performansının denetimi de oldukça komplekstir (Akçakaya, 2017, s. 78).

Yerel yönetimlerin siyasal karar alma mekanizmalarından etkilenmesi personelin performansına ilişkin beklentileri değiştirmekle birlikte, yapılan işlerin özel sektörde olduğu gibi açık ve izlenebilir olmaması performansın değerlendirmesini etkilemektedir. Bununla birlikte yerel yönetimlerde üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlandırılmaması, kamu yönetiminde “karlılık” unsurunun ölçülememesini getirmektedir (Ertaş ve Atalay, 2016, s. 79). Bu anlamda yerel yönetimlerde personelin iş performansının “verimlilik” olarak değil, “etkinlik” olarak ölçülmesini gerekmektedir. Kamu kuruluşlarında etkili ve verimli çalışmanın standartının oturmamış olması yerel yönetimlerde personelin iş performansının değerlendirilmesinde zorluk çıkarmaktadır. Bu durum personelin ekstra çabasının takdir edilememesi kaygısını doğurmakla birlikte iş performansının artmasını engellemektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi ve deseni açıklanacaktır. Bunun yanında araştırmanın evreni ve örnekleme, varsayımları, sınırlılıkları, modeli ve hipotezlerine yer verilecektir. Son olarak araştırma ölçekleri ve katılımcıların demografik özellikleri yer alacaktır.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada, günümüz rekabet koşullarına uyum sağlamak isteyen liderler ve çalışanlar için oldukça önem taşıyan, aynı zamanda uluslararası alan yazınında bir hayli rağbet gören konu politik yeti ele alınmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı; çalışanların sahip oldukları politik yeti ile algıladıkları bireysel, takım ve örgütsel performansları arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilerde algıladıkları yönetici, çalışma arkadaşı ve örgütsel desteğinin moderatör rolünün incelenmesidir.

Literatürde politik yeti, algılanan destek ve algılanan performansla ilgili çalışmalar mevcut olmakla birlikte bu değişkenlerin bir arada kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın yazındaki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın bir diğer çıktısı uygulamacılar nezdinde örgütlerde görev alan üst düzey yöneticilerin ve çalışanların performansını nasıl artıracabilecekleri konusunda verecekleri kararlarda yol gösterici bir çalışma olması hedeflenmiştir.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki tüm belediyeler oluşturmaktadır. Araştırma evreninin belediye seçilmesinin nedeni; yapısı itibari ile dinamik ve esnek bir örgüt yapısına sahip olan belediyeler, görece diğer kurumlara kıyasla eğitim seviyesi yüksek, değişime açık ve kendisini yenileyebilecek nitelikte çalışan ve yöneticileri bünyesinde barındırmasıdır. Bu anlamda belediyeler personel seçiminde diğer kamu kurumlarıyla

ayrışmakta ve merkezi bir atama yoluyla değil bizzat ilgili yerel yönetim biriminin başkanının ataması ile Türkiye Belediyeler Birliği resmi internet sitesinde<sup>1</sup> yer alan bilgilere göre Türkiye’de 30 büyükşehir belediyesi, 51 il belediyesi, 519 büyükşehir ilçe belediyesi, 400 ilçe belediyesi ve 397 belde (Kasaba) belediyesi olmak üzere toplam 1397 belediye bulunmaktadır.

Ancak evrenin çok geniş olması ve farklı coğrafi bölgelerde yer almasından dolayı, ana kütle üzerinde tam sayım gerçekleştirilemeyerek örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Araştırma örnekleme belirlenirken tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı (purposive) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu tip çalışmalarda sıklıkla kullanılan söz konusu yöntemde denekler rastgele seçilmemiş olup, örnek kapsamına alınacak olan kişiler, ana kütle temsil edebileceği ve araştırma problemlerine cevap bulunacağı düşünülen kişilerden oluşmaktadır (Balcı, 2018, s. 105).

Araştırma bir büyükşehir belediyesi ve yedi ilçe belediyesi olmak üzere toplam 8 adet belediyenin bulunduğu bir ilde gerçekleştirilmiştir. Zaman ve maliyet sınırlaması nedeniyle araştırma bir büyükşehir belediyesi, A İlçe Belediyesi ve B İlçe Belediyesinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmaya dair verilerin toplanması için izin aşamasında, belediyelerden veri alabilmek için, çalışmada belediyelerin isimlerinden söz edilmeyeceği ve kendi aralarında karşılaştırma yapılmayacağı taahhüt edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın bulgular kısmında herhangi bir belediyeden ismen söz edilemeyecektir.

Bu belediyelerden alınan bilgilere göre Büyükşehir Belediyesinde 437, A İlçe Belediyesinde 182 ve B İlçe Belediyesinde görev yapan 153 beyaz yakalı çalışan olmak üzere toplam 772 beyaz yakalı çalışan olduğu öğrenilmiştir. Bu çalışanlardan idari izinde olanlar dışındaki toplam 454 beyaz yakalı çalışana anket formları uygulanmıştır. Bu formlardan anket formundaki likertli ifadelerde blok halinde eksik soru olan toplam 116 form elemeye tabi tutularak toplamda 338 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

---

<sup>1</sup> <https://www.tbb.gov.tr/belediyelerimiz/istatistikler/genel-istatistikler/>, Erişim tarihi: 03.09.2020



### **4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırma kapsamında katılımcıların anket formlarında yer alan sorulara/ifadelere herhangi bir baskı hissetmeden kendi düşüncülerini yansıtacak samimi ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

Araştırma Büyükşehir Belediyesi, A İlçe Belediyesi ve B İlçe Belediyesinde görev yapan beyaz yakalı çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışmanın tüm Türkiye için genellenememesi bu çalışma için bir sınırlılıktır.

Araştırma politik yeti, algılanan bireysel, takım ve örgütsel performans ile algılanan yönetici, çalışma arkadaşı ve örgütsel destek değişkenleri ile sınırlıdır.

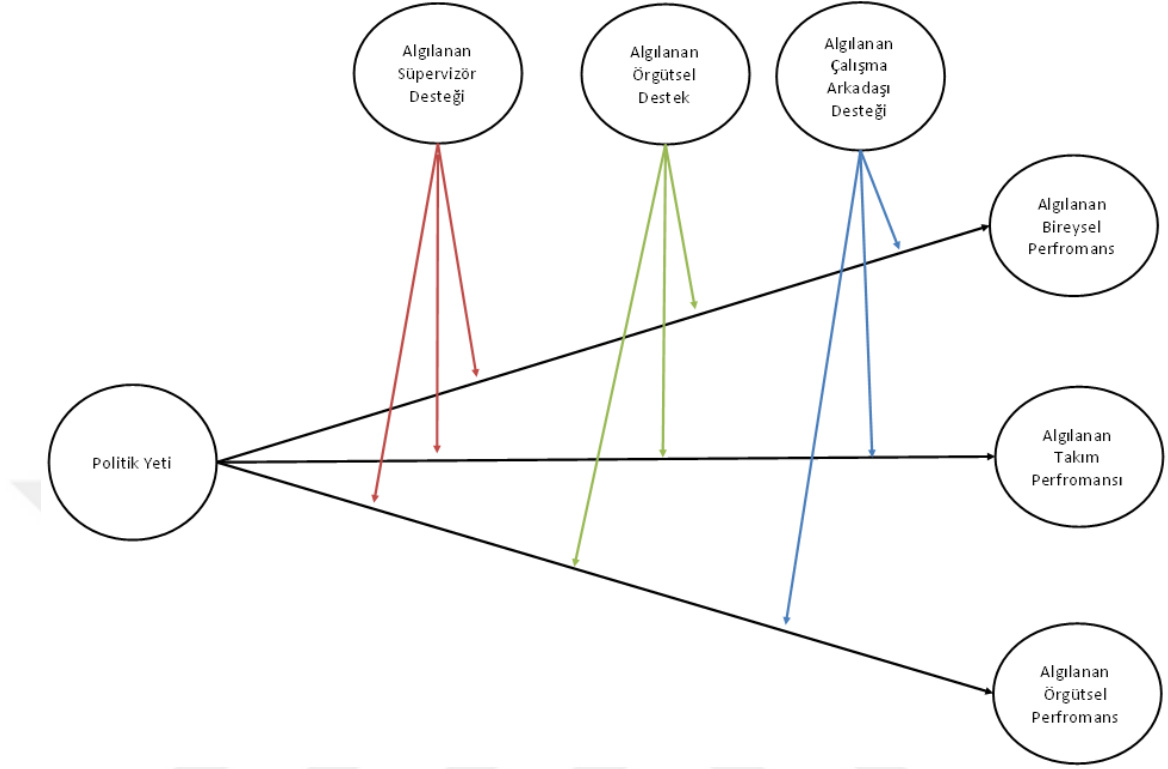
Araştırmada elde edilen sonuçlar araştırma kapsamında kullanılan istatistik analiz yöntemleri ve araştırmaya katılan katılımcıların görüşleriyle sınırlıdır.

### **4.4. ARAŞTIRMANIN DESENİ, MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Çalışanların sahip oldukları politik yeti ile algıladıkları bireysel, takım ve örgütsel performansları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerde algıladıkları yönetici, çalışma arkadaşı ve örgütsel desteğin moderatör rolünün incelendiği ilişkiyel tarama modeli ile yapılmış bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bir konu ya da olaya yönelik katılımcıların görüşlerinin veya ilgi, yetenek, tutum gibi özelliklerinin belirlendiği ve genellikle diğer araştırmalara nazaran daha büyük örneklemelerle yapılan çalışmalara tarama araştırmaları denmektedir (Büyüköztürk vd. 2018, s. 184).

Tarama modelindeki çalışmaların bir çeşidi olan ilişkiyel tarama modeli çalışmalarda; iki yahut ikiden fazla sayıdaki değişken arasındaki ilişkiler incelenmektedir (Büyüköztürk vd. 2018, s. 185). Araştırma kapsamındaki veriler, katılımcılardan anket yöntemiyle; yüz yüze görüşülerek ve “google formlar” üzerinden toplanmıştır.

Araştırmanın modeli Şekil 12’de olduğu gibidir. Buna göre politik yeti araştırmanın bağımsız değişkeni; algılanan bireysel performans, takım performansı ve örgütsel performans bağımlı değişkenler; algılanan yönetici desteği, çalışma arkadaşı desteği ve örgütsel destek düzenleyici(moderatör) değişkenlerdir.



**Şekil 12:** Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda olduğu gibidir.

**H1:** Politik yetinin algılanan bireysel performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H1a:** Politik yeti, algılanan bireysel performans ilişkisinde algılanan yönetici desteği düzenleyici rol oynar. Politik yeti ile algılanan bireysel performans arasındaki ilişki, algılanan yönetici desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

**H1b:** Politik yeti, algılanan bireysel performans ilişkisinde algılanan örgütsel destek düzenleyici rol oynar. Politik yeti ile algılanan bireysel performans arasındaki ilişki, algılanan örgütsel destek yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

**H1c:** Politik yeti, algılanan bireysel performans ilişkisinde algılanan çalışma arkadaşı desteği düzenleyici rol oynar. Politik yeti ile algılanan bireysel performans arasındaki ilişki, algılanan çalışma arkadaşı desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

**H2:** Politik yetinin algılanan takım performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H2a:** Politik yeti, algılanan takım performans ilişkisinde algılanan yönetici desteği düzenleyici rol oynar. Politik yeti ile algılanan bireysel performans arasındaki ilişki, algılanan yönetici desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

**H2b:** Politik yeti, algılanan takım performansı ilişkisinde algılanan örgütsel destek düzenleyici rol oynar. Politik yeti ile algılanan bireysel performans arasındaki ilişki, algılanan örgütsel destek yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

**H2c:** Politik yeti, algılanan takım performansı ilişkisinde algılanan çalışma arkadaşı desteği düzenleyici rol oynar. Politik yeti ile algılanan takım performansı arasındaki ilişki, algılanan çalışma arkadaşı desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

**H3:** Politik yetinin algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H3a:** Politik yeti, algılanan örgütsel performans ilişkisinde algılanan yönetici desteği düzenleyici rol oynar. Politik yeti ile örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan yönetici desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

**H3b:** Politik yeti, algılanan örgütsel performans ilişkisinde algılanan örgütsel destek düzenleyici rol oynar. Politik yeti ile örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan örgütsel destek yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

**H3c:** Politik yeti, algılanan örgütsel performans ilişkisinde algılanan çalışma arkadaşı desteği düzenleyici rol oynar. Politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan çalışma arkadaşı desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

#### 4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma kapsamında veriler birincil veri toplama yöntemlerinden biri olan anket formu ile toplanmıştır. Araştırmada, katılımcılara ait demografik soruların yer aldığı bir adet kişisel bilgi formu ve yedi farklı ölçek kullanılmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları belediye bilgilerine yönelik 6 adet soru (Cinsiyet, eğitim durumu, görev, kurumdaki hizmet süresi, mevcut pozisyondaki çalışma süresi ve görev yapılan belediye) yer almaktadır.

İkinci bölümde çalışanların politik yeti tutumlarına yönelik Ferris vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Atay (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan 18 ifadenin yer aldığı "Politik Yeti Envanteri" yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların algılanan destek tutumlarına yönelik 27 adet ifade yer almaktadır. Bunlardan 8 adedi Eisenberger (1986) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Yılmaz (2014) tarafından yapılan örgütsel destek tutumlarına; 11 adedi Giray ve Şahin (2012)'in Gant vd. (1993), Gillen vd. (2002), Jiang ve Klein (2002), Liden ve Maslyn (1998) ile Babin ve Boles (1996)'nın çalışmalarından derleyerek hazırladığı algılanan yönetici desteği tutumlarına; aynı şekilde 9 adedi Giray ve Şahin (2012)'in; Gant (1993), Gillen vd. (2002) ile Yoon ve Lim'in çalışmalarının birbirinin aynı olmayan ama çalışma arkadaşları desteği kavramını tamamlayıcı maddelerinden seçilerek oluşturulan algılanan çalışma arkadaşları desteği tutumlarına yönelik ifadelerdir.

Dördüncü ve son bölümde ise çalışanların algılanan performans tutumlarına yönelik 21 adet ifade yer almaktadır. Bunlardan 7 adedi Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen ve tarafımızca Türkçe'ye uyarlaması yapılan algılanan örgütsel performans tutumlarına; 5 adedi Kanungo (2000) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılan algılanan takım performansına<sup>2</sup>; 9 adedi ise

---

<sup>2</sup> Anketin Türkçeye uyarlaması araştırmacı tarafından yapılmış olup güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Söz konusu anket soruları anlam kaybı yaşanmaması açısından bu alanda İngilizce ders veren iki öğretim üyesi ile birlikte Türkçe'ye çevrilmiştir. Anlam kaybı olup olmadığı anlaşılması açısından aralarında İngilizce lisans mezunu olan "İşletme" alanında İngilizce ders verme tecrübesi olan toplam 3

Goodman ve Svyntek (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Özçelik (2017) tarafından yapılan algılanan bireysel performans tutumlarına yönelik ifadelerdir.

Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde yer alan ölçek ifadelerinin tümünde 5'li likert kullanılmış olup bu ifadelerden sadece algılanan örgütsel performansa yönelik ifadeler; 1-Hiç tatminkar değil, 2-Tatminkar değil, 3-Ne tatminkar, ne tatminkar değil, 4-Tatminkar, 5-Çok tatminkar; şeklinde düzenlenmiş geriye kalan tüm ifadeler 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

#### **4.6. VERİLERİN KODLANMASI VE DÜZENLENMESİ**

Araştırma verileri 2020 yılının temmuz ve ağustos ayları arasında toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi SPSS (Statistical Package for the Social Science) 22 paket programı gerçekleştirilmiş olup, AMOS 24 istatistiksel veri analizi paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde öncelikle katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, görev, kurumdaki hizmet süresi, mevcut pozisyonadaki çalışma süresi ve görev yapılan belediye verilerine yönelik tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmiştir. Araştırmada kullanılacak değişkenlerin normal dağılıma uydukları basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri üzerinden kontrol edilmiştir. Daha sonrasında politik yeti, algılanan destek ve algılanan performans ölçeklerinin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak, ölçeklerden elde edilen faktörlerin güvenilirlik düzeyleri Cronbach  $\alpha$  katsayıları ile test edilmiştir.

Çalışanların sahip oldukları politik yeti ile algıladıkları bireysel, takım ve örgütsel performansları arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilerde algıladıkları yönetici, çalışma arkadaşı ve örgütsel desteğin düzenleyici rolünün incelenmesi ise hiyerarşik regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir.

---

akademisyene ters çeviri yaptırılmıştır. Daha sonra çeviri uzman değerlendirme formu hazırlanarak anketin İngilizce ve Türkçe formları en az doktora seviyesinde işletme alanında 5 akademisyene iletme yoluyla gönderilerek anket maddelerinin Türkçeye uygun olup olmadığı konusunda uzman görüşü alınmıştır. Uzmanlardan alınan görüş ve öneriler doğrultusunda anketin son şekli verilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmanın bulgular bölümünde, araştırmaya dahil olan belediye çalışanlarından kişisel bilgi formu ve ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Ayrıca hipotez testleri sonuçları ve aynı zamanda bulgulara dayalı olarak istatistiksel açıklamalar bulunmaktadır.

#### 5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları belediyedeki bilgilerine yönelik veriler müteakip tablolarda sunulmuştur.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	153	45,3	45,3
Erkek	185	54,7	100,0
Toplam	338	100,0	

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde; %54,7’sinin erkek, %45,3’ünün ise kadın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3:** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise ve altı	49	14,5	14,5
Ön lisans	85	25,1	39,6
Lisans	173	51,2	90,8
Yüksek Lisans ve üzeri	31	9,2	100,0
Toplam	338	100,0	

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %14,5'inin lise ve altı, %25,1'inin ön lisans, %51,2'sinin lisans ve %9,2'sinin yüksek lisans ve üzeri olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları belediye'deki görevlerine göre dağılımları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4:** Katılımcıların Çalıştıkları Belediye'deki Görevlerine Göre Dağılımı

Görev	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yönetici	36	10,7	10,7
Personel	298	88,1	98,8
Eksik	4	1,2	100,0
Toplam	338	100,0	

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların çalıştıkları belediye'deki görevlerine göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %10,7'sinin yönetici ve %88,1'inin personel olduğu görülmektedir. %1,2'si ise görevini belirtmemiştir.

Katılımcıların kurumlarındaki hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5:** Katılımcıların Kurumlarındaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	7	2,1	2,1
1 yıldan 5 yıla kadar	113	33,4	35,5
5 yıldan 9 yıla kadar	152	45,0	80,5
9 yıldan fazla	66	19,5	100,0
Toplam	338	100,0	

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların kurumlarındaki hizmet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %2,1'inin henüz 1 yıldan az, %33,4'ünün 1-5 yıl arası, %45'inin 5-9 yıl ve %19,5'inin 9 yıldan fazla süredir kurumlarında çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların mevcut pozisyonlarındaki çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 6'te sunulmuştur.

**Tablo 6:** Katılımcıların Mevcut Pozisyonlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	23	6,8	6,8
1 yıldan 5 yıla kadar	149	44,1	50,9
5 yıldan 9 yıla kadar	130	38,5	89,4
9 yıldan fazla	36	10,6	100,0
Toplam	338	100,0	

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların mevcut pozisyonlarındaki çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %6,8'inin henüz 1 yıldan az, %44,1'inin 1-5 yıl arası, %38,5'inin 5-9 yıl ve %10,6'sının 9 yıldan fazla süredir kurumlarında çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları belediyelere göre dağılımları Tablo 7'da sunulmuştur.

**Tablo 7:** Katılımcıların Görev Yaptıkları Belediyelere Göre Dağılımı

Görev Yaptıkları Belediye	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Büyükşehir Belediyesi	162	47,9	47,9
A İlçe Belediyesi	92	27,2	75,1
B İlçe Belediyesi	84	24,9	100,0
Toplam	338	100,0	

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların görev yaptıkları belediyelere göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %47,9'unun Büyükşehir Belediyesinde, %27,2'sinin A İlçe Belediyesinde ve %24,9'unun B ilçe Belediyesinde çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresinin; araştırma kapsamında yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinde bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin kontrol altına alınması amacıyla, bağımlı değişkenlerle olan ilişkileri korelasyon analizi ile incelenmiş olup, sonuçlar ilerleyen başlıklarda raporlanmıştır.



## 5.2. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ

Araştırmada kullanılan politik yeti, algılanan destek ve algılanan performans ölçekleri önce açıklayıcı ve sonrasında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

### 5.2.1. Politik Yeti Ölçeğine Ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### Sonuçları

Politik yeti ölçeğinin faktörlerini belirlemek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktörler belirlenirken temel bileşenler yöntemi ve varimax faktör döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör sayıları belirlenirken ise özdeğer (eigenvalue) ölçütü baz alınmıştır. Özdeğeri, 1 ve üzerinde olan faktörler dikkate alınmıştır.

Faktör analizi esnasında ortak faktör varyansı (Communality) değeri 0.5'in altında olduğu tespit edilen 9 numaralı "Kurumumda, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim" ve 10 numaralı "Kurumumda çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim" ifadeleri ile yanlış faktörler altında yer aldığı tespit edilen 15 numaralı "Kurumumda işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmakta başarılıyım", 4 numaralı "Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır" ile 12 numaralı "Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır" ifadeleri analiz dışında bırakılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan KMO ve Barlett Testi değerleri Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8:** Politik Yeti Ölçeği İçin Kmo Ve Barlett's Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,887	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1637,253
	df	78
	Sig.	,000

Tablo 8'de görüldüğü üzere KMO test değeri 0,887'dir. Bu sonuç faktör analizi için verilerin çok iyi olduğunu belirtmektedir. Barlett test değeri anlamlılık düzeyi

$p=0.000$ 'dır, bir başka ifadeyle 0,05'ten küçüktür. Bu sonuç değişkenler arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu ve veri setinin faktör analizine uygun olduğunu işaret etmektedir (Kalaycı, 2014, s. 322)

Faktör analizi sonucunda hesaplanan toplam varyans Tablo 9'da görülmektedir. Tabloda özdeğeri sadece 1'in üzerinde olan faktörler yer almaktadır.

**Tablo 9:** Politik Yeti Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Toplam Açıklanan Varyans									
Bileşen	İlközdeğer			Karelerinin Toplamı			Rotasyon Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Küm. %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Küm. %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Küm. %
1	5,364	41,259	41,259	5,364	41,259	41,259	2,741	21,082	21,082
2	1,317	10,132	51,391	1,317	10,132	51,391	2,557	19,670	40,752
3	1,145	8,810	60,200	1,145	8,810	60,200	2,528	19,449	60,201

Tablo 9'da faktör sayılarını tespit etmek maksadıyla açıklanan toplam varyans değeri görülmektedir. Tabloda özdeğeri 1'in üzerinde olan üç faktör olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın %60,2'sini açıkladığı görülmektedir.

Ferris vd. (1999), politik yetiyi tanımlamak üzere geliştirmiş oldukları ilk ölçekte "sosyal beceri" ve kişilerarası etki" olarak iki boyut altında açıklamışlardır. Ferris vd. (2005), sonraki yıllarda politik yetiyi geliştirmek üzere yapmış oldukları çalışmada "işyerinde başkalarını etkin şekilde anlama, başkalarını etkileme bilgisini kullanma ve başkalarına kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma" olarak tanımlamaktadır. Söz konusu tanıma göre politik yeti dört boyut altında toplanmış, bu boyutlar; ağ kurma yeteneği, kişilerarası etki, sosyal beceri ve içtenlik boyutları olarak açıklanmıştır (Atay, 2010, s. 67). Atay (2009) tarafından yapılan çalışmada kullanılan 18 maddelik PYE ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,863 bulunmuş ve güvenilirliği yüksek olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte PYE'nin geçerliliğinin de ölçüldüğü aynı çalışmada, faktörlerin öngörülen sorulara karşılık geldiği ve dört boyutta ayrıştığı bulunmuştur (Atay, 2009, s. 894).

Literatürde yer alan bulguların aksine çalışmamızda politik yeti faktörleri üç boyut altında toplanmış olup, ağ kurma yeteneği ve kişilerarası etki boyutları tek faktör altında birleşmiştir.

Elde edilen faktörler altında yer alan ifadelere ait faktör yükleri Tablo 10’da olduğu gibidir.

**Tablo 10:** Politik Yeti Ölçeği İçin Faktör Yükleri

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yükleri		
		1	2	3
Ağ Kurma Yeteneği ve Kişiler Arası Etki	1.Kurumumdaki diğer çalışanlarla iletişim ağı kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm		,774	
	6.Kurumumdaki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.		,572	
	11.Kurumumda diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.		,557	
	2.Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımın çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.		,710	
	3.Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.		,660	
Sosyal Beceri	5.İnsanları çok iyi analiz ederim.	,773		
	7.Başkalarının özellikle temel motivlerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.	,763		
	16.Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim	,545		
	17.Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.	,645		
	18.İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim	,598		
İçtenlik	8.Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.			,646
	13.İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.			,813
	14.İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.			,755

Tablo 10’da görüldüğü üzere, açıklayıcı faktör analizi sonucu tüm ifadelerin faktör yükü 0,50’ten fazladır.

Açıklayıcı faktör analizi sonrası elde edilen sonuçlar ile ölçeklerin alt boyutlarına ait yapıların desteklenme/desteklenmeme durumunun tespiti amacıyla doğrulayıcı faktör

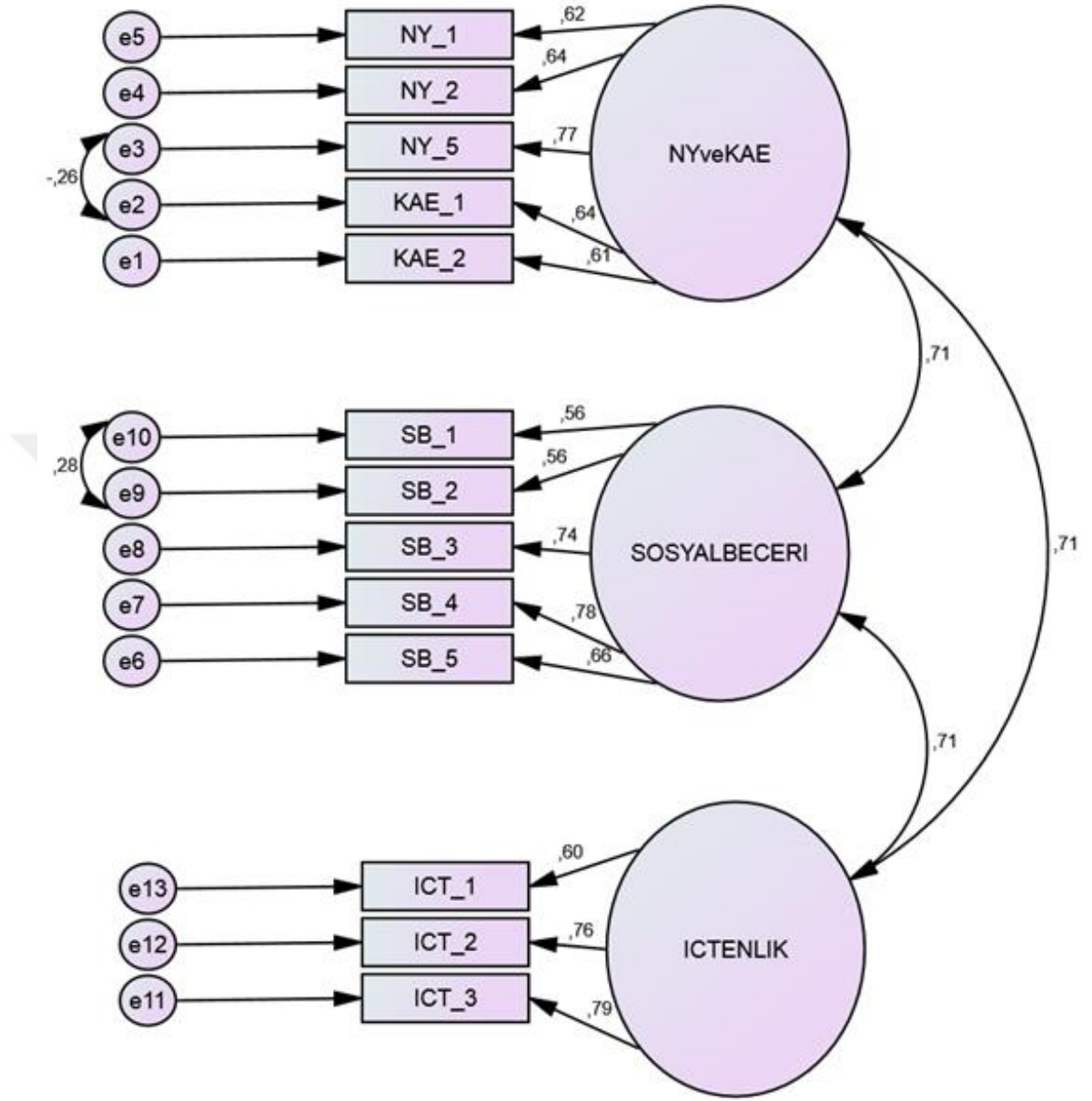
analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) en yüksek olabilirlik yöntemi (maximum likelihood) ile gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 11:** Politik Yeti Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri		Mükemmel Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Politik Yeti Ölçeği
En Az Tutarsızlığı	CMIN/SD	$\geq 2^*$	$2 \leq x \leq 5$	3,016
Uyum İyiliği Endeksi	GFI	$\geq ,95^{**}$	$,90 \leq x \leq ,95$	0,928
Düzeltilmiş Uyum Endeksi	AGFI	$\geq ,90^{***}$	$,85 \leq x \leq ,90$	0,891
Karşılaştırmalı Uyum Endeksi	CFI	$\geq ,97^{**}$	$,95 \leq x \leq ,97$	0,924
Normalleştirilmemiş Uyum Endeksi	NNFI	$\geq ,90^{***}$	$,90 \leq x \leq 1,00$	0,925
Normalleştirilmiş Uyum Endeksi	NFI	$\geq ,95^{**}$	$,90 \leq x \leq ,95$	0,891
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	$\leq ,05^{****}$	$,05 \leq x \leq ,10$	0,077
Örneklem Boyutu	N	$\leq ,05$		338
Serbestlik Derecesi	sd			60
X2 Değeri	X2			180,96
Anlamlılık	p			,000

(\*): Marsh ve Hocevar (1985); Ullman, (2001: 654). (\*\*):Schermelleh, Moosbrugger ve Müller (2003); (\*\*\*) : Hu ve Bentler (1999: 77);(\*\*\*\*): Steiger (1990)(Akt: Demirci, 2019)

Tablo 11’de görüldüğü üzere, örneklemelerin  $\chi^2$  sonuçlarına göre, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p=,000 < ,05$ ). Politik yeti ölçeği uyum indeksleri incelendiğinde, NFI ve CFI dışındaki değerlerin uyum değerleri aralıklarında değer aldıkları ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir. Ölçeğin tümünün uyum indekslerine göre doğrulayıcı faktör analizi ile açıklayıcı faktör analizi sonuçları birbirine benzemektedir.



**Şekil 13:** Politik Yeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 13'deki politik yeti ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde alt faktörler arasındaki ilişki düzeyi her üç ilişkide de eşit kovaryans değerine sahip olduğu görülmektedir.

## 5.2.2. Algılanan Destek Ölçeğine Ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

### Sonuçları

Algılanan destek ölçeğinin faktörlerini belirlemek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktörler belirlenirken temel bileşenler yöntemi ve varimax faktör döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör sayıları belirlenirken ise özdeğer ölçütü baz alınmıştır.

Özdeğeri 1 ve üzerinde olan faktörler dikkate alınmıştır. Faktör analizi esnasında yanlış faktör altında yer aldığı tespit edilen 26 numaralı “Çalışma arkadaşlarım hayatımı zorlaştırırlar” ifadesi analiz dışında bırakılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan KMO ve Barlett Testi değerleri Tablo 12’de yer almaktadır.

**Tablo 12:** Algılanan Destek Ölçeği İçin Kmo Ve Barlett’s Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling		,955
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		8280,938
	df		325
	Sig.		,000

Tablo 12’te görüldüğü üzere KMO test değeri 0,955’tir. Bu sonuç faktör analizi için verilerin çok iyi olduğunu belirtmektedir. Barlett test değeri anlamlılık düzeyi  $p=0.000$ ’dır, bir başka ifadeyle 0,05’ten küçüktür. Bu sonuç değişkenler arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu ve veri setinin faktör analizine uygun olduğunu işaret etmektedir (Kalaycı, 2014, s. 322).

Faktör analizi sonucunda hesaplanan açıklanan toplam varyans Tablo 13’de görülmektedir. Tabloda özdeğeri sadece 1’in üzerinde olan faktörler yer almaktadır.

**Tablo 13:** Algılanan Destek Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Toplam Açıklanan Varyans									
Bileşen	İlközdeğer			Karelerinin Toplamı			Rotasyon Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Küm. %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Küm. %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Küm. %
1	12,869	49,497	49,497	12,869	49,497	49,497	8,415	32,364	32,364
2	2,856	10,984	60,482	2,856	10,984	60,482	5,064	19,477	51,840
3	2,726	10,484	70,966	2,726	10,484	70,966	3,318	12,763	64,603
4	1,140	4,383	75,349	1,140	4,383	75,349	2,794	10,746	75,349

Tablo 13’de faktör sayılarını tespit etmek amacıyla açıklanan toplam varyans değeri görülmektedir. Tabloda özdeğeri 1’in üzerinde olan dört faktör olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın %75,3’ünü açıkladığı görülmektedir.

Elde edilen faktörler altında yer alan ifadelere ait faktör yükleri Tablo 14’de olduğu gibidir.

**Tablo 14:** Algılanan Destek Ölçeği İçin Faktör Yükleri

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yükleri				
		1	2	3	4	
Algılanan Örgütsel Destek	İlgi ve Önemseme	1.Çalıştığım kurum, refahı için yaptığım katkıya değer verir.				,656
		4.Çalıştığım kurum, gerçekten iyiliğimi düşündür.				,759
		6.Çalıştığım kurum, genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.				,759
		8.Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyar.				,679
	İlgisizlik	(T)2.Çalıştığım kurum, gösterdiğim fazla çabayı takdir etmez.			,804	
		(T)3.Çalıştığım kurum, şikayetlerimi görmezlikten gelir.			,814	
		(T)5.İşimi en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez.			,841	
		(T)7.Çalıştığım kurum, bana çok az yakınlık gösterir.			,781	
Algılanan Yönetici Desteği	9.Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	,716				
	10.Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir.	,847				

	11.Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	,879			
	12.Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	,815			
	13.Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	,831			
	14.Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	,872			
	15.Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	,834			
	16.Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	,812			
	17.Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	,847			
	18.Yöneticim çalışanlarımı başkalarına karşı canla başla savunur.	,866			
	19.Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	,764			
Algılanan Çalışma Arkadaşları Destėđi	20.Çalışma arkadaşlarım bir derdim olduğunda yakın ve anlayışlı davranırlar.		,795		
	21.Çalışma arkadaşlarım işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdırlar.		,801		
	22.Çalışma arkadaşlarım işimi yapmamda yardımcı olurlar.		,828		
	23.Çalışma arkadaşlarım konuşmaya ihtiyaç duyduğumda beni dinlerler.		,830		
	24.Çalışma arkadaşlarım bir işi iyi yaptığımda beni takdir ederler.		,834		
	25.Çalışma arkadaşlarım işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim kişilerdir.		,751		
	27.Çalışma arkadaşlarım yönetimle bir sorun yaşadığımda bana arka çıkarlar.		,660		

(T) Bu ifadeler ters kodlanmıştır.

Tablo 14’de görüldüğü üzere, açıklayıcı faktör analizi sonucu tüm ifadelerin faktör yükü 0,50’ten fazladır.

Açıklayıcı faktör analizi sonrası elde edilen sonuçlar ile ölçeklerin alt boyutlarına ait yapıların desteklenme/desteklenmeme durumunun tespiti amacıyla doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) en yüksek olabilirlik yöntemi (maximum likelihood) ile gerçekleştirilmiştir.



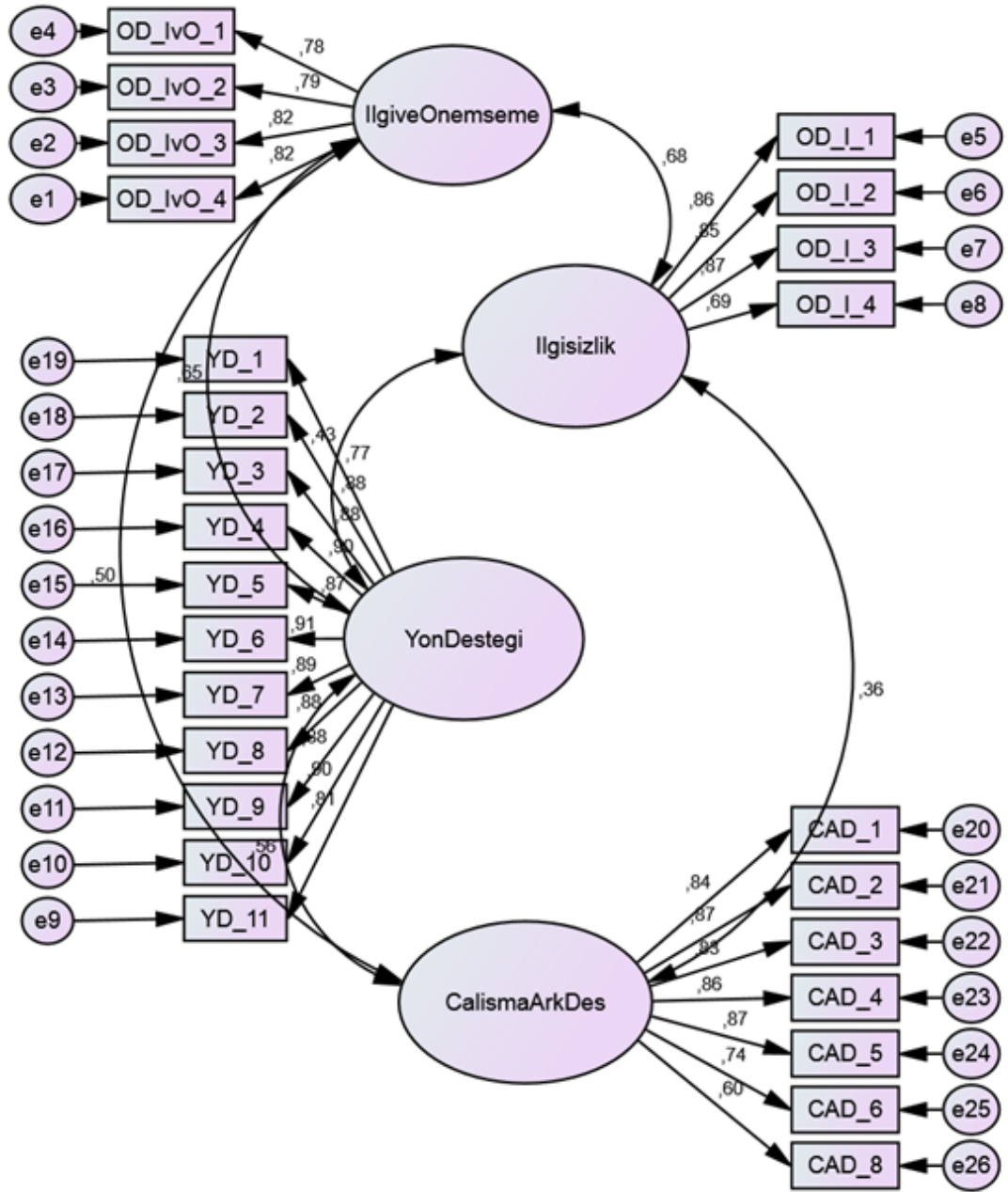
**Tablo 15:** Algılanan Destek Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri		Mükemmel Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Algılanan Destek Ölçeği
En Az Tutarsızlığı	CMIN/SD	$\geq 2^*$	$2 \leq x \leq 5$	2,675
Uyum İyiliği Endeksi	GFI	$\geq ,95^{**}$	$,90 \leq x \leq ,95$	0,842
Düzeltilmiş Uyum Endeksi	AGFI	$\geq ,90^{***}$	$,85 \leq x \leq ,90$	0,811
Karşılaştırmalı Uyum Endeksi	CFI	$\geq ,97^{**}$	$,95 \leq x \leq ,97$	0,940
Normalleştirilmemiş Uyum Endeksi	NNFI	$\geq ,90^{***}$	$,90 \leq x \leq 1,00$	0,940
Normalleştirilmiş Uyum Endeksi	NFI	$\geq ,95^{**}$	$,90 \leq x \leq ,95$	0,908
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	$\leq ,05^{****}$	$,05 \leq x \leq ,10$	0,071
Örneklem Boyutu	N	$\leq ,05$		338
Serbestlik Derecesi	sd			293
X2 Değeri	X2			783,902
Anlamlılık	p			,000

(\*): Marsh ve Hocevar (1985); Ullman, (2001: 654). (\*\*):Schermelleh, Moosbrugger ve Müller (2003);

(\*\*\*): Hu ve Bentler (1999: 77);(\*\*\*\*): Steiger (1990)(Akt: Demirci, 2019)

Tablo 15’te görüldüğü üzere, örneklemelerin  $X^2$  sonuçlarına göre, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p=,000 < ,05$ ). Algılanan destek ölçeği uyum indeksleri incelendiğinde, GFI, AGFI ve CFI dışındaki değerlerin uyum değerleri aralıklarında değer aldıkları ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir. Ölçeğin tümünün uyum indekslerine göre doğrulayıcı faktör analizi ile açıklayıcı faktör analizi sonuçları birbirine benzemektedir.



Şekil 14: Algılanan Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 14'deki algılanan destek ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde alt faktörler arasındaki ilişki düzeyi; ilgisizlik ile çalışma arkadaşları arasında en düşük, ilgi ve önemseme ile ilgisizlik arasında ise en yüksek kovaryans değerine sahip olduğu görülmektedir.

### 5.2.3. Algılanan Performans Ölçeğine Ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör

#### Analizi Sonuçları

Algılanan performans ölçeğinin faktörlerini belirlemek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Faktörler belirlenirken temel bileşenler yöntemi ve varimax faktör döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör sayıları belirlenirken ise özdeğer ölçütü baz alınmıştır. Özdeğeri 1 ve üzerinde olan faktörler dikkate alınmıştır. Faktör analizi esnasında yanlış faktörler altında yer aldığı tespit edilen 13 numaralı “İşimin gerektirdiği bütün hedeflere ulaşırım”, 14 numaralı “İşimde benden beklenen performans kriterlerini karşılarım”, 15 numaralı “İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlığımı gösteririm” ile 16 numaralı “İşin gerekliliği olan niteliklere sahibim” ifadeleri analiz dışında bırakılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan KMO ve Barlett Testi değerleri Tablo 16’da yer almaktadır.

**Tablo 16:** Algılanan Performans Ölçeği İçin Kmo Ve Barlett’s Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,917
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		4976,031
	df		136
	Sig.		,000

Tablo 16’da görüldüğü üzere KMO test değeri 0,917’dir. Bu sonuç faktör analizi için verilerin çok iyi olduğunu belirtmektedir. Barlett test değeri anlamlılık düzeyi  $p=0.000$ ’dır, bir başka ifadeyle 0,05’ten küçüktür. Bu sonuç değişkenler arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu ve veri setinin faktör analizine uygun olduğunu işaret etmektedir (Kalaycı, 2014, s. 322)

Faktör analizi sonucunda hesaplanan açıklanan toplam varyans Tablo 17’da görülmektedir. Tabloda özdeğeri sadece 1’in üzerinde olan faktörler yer almaktadır.

**Tablo 17:** Algılanan Performans Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Toplam Açıklanan Varyans									
Bileşen	İlközdeğer			Karelerinin Toplamı			Rotasyon Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Küm. %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Küm. %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Küm. %
1	8,377	49,276	49,276	8,377	49,276	49,276	5,593	32,901	32,901
2	3,245	19,087	68,363	3,245	19,087	68,363	3,776	22,209	55,110
3	1,026	6,037	74,400	1,026	6,037	74,400	3,279	19,290	74,400

Tablo 17’da faktör sayılarını tespit etmek amacıyla açıklanan toplam varyans değeri görülmektedir. Tabloda özdeğeri 1’in üzerinde olan üç faktör olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın %74,4’ünü açıkladığı görülmektedir.

Elde edilen faktörler altında yer alan ifadelere ait faktör yükleri Tablo 18’de olduğu gibidir.

**Tablo 18:** Algılanan Performans Ölçeği İçin Faktör Yükleri

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yükleri		
		1	2	3
Algılanan Örgüt Performansı	1. Belediyemizde hizmetlerinin veya programlarının diğer belediyelere kıyasla kalitesi	,841		
	2. Belediyemizde yeni hizmetlerinin veya programlarının diğer belediyelere kıyasla geliştirilmesi	,811		
	3. Diğer belediyelere kıyasla belediyemizin sürekli çalışan olacak adayları kuruma çekme yeteneği	,844		
	4. Rakiplere kıyasla belediyemizin sürekli çalışanları işyerinde tutundurma (istifa etmemesi) yeteneği	,855		
	5. Diğer belediyelere kıyasla vatandaşımızın belediyemizden memnuniyeti	,876		
	6. Diğer belediyelere kıyasla belediyemizin yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişkiler.	,892		
	7. Diğer belediyelere kıyasla belediyemizdeki çalışanlar arasındaki ilişkiler	,831		
Algılanan Takım Performansı	8. Yüksek İş performansına sahibiz			,642
	9. Görevlerin çoğunu hızlı ve etkin bir şekilde yerine getiririz.			,716
	10. Her zaman yüksek bir görev başarısı standardı belirleriz.			,865

Algılanan Bireysel Performans	11. Görevlerimizde yüksek standartta başarı elde ederiz.			,760
	12. Neredeyse her zaman hedeflerimize ulaşırız.			,655
	17. Verilenden daha fazla sorumluluğu yönetebilirim.		,761	
	18. İşimde mevcut rolümden daha üstün roller için uygunum.		,826	
	19. İşin kapsadığı bütün alanlarda yetkinim ve üstlendiğim görevlerle ustalıklı başa çıkarım.		,798	
	20. Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.		,779	
	21. İş amaçlarına ulaştıracak şekilde planlar, organize eder ve verilen görevi zamanda tamamlarım.		,734	

Tablo 18’de görüldüğü üzere, açıklayıcı faktör analizi sonucu tüm ifadelerin faktör yükü 0,50’den fazladır.

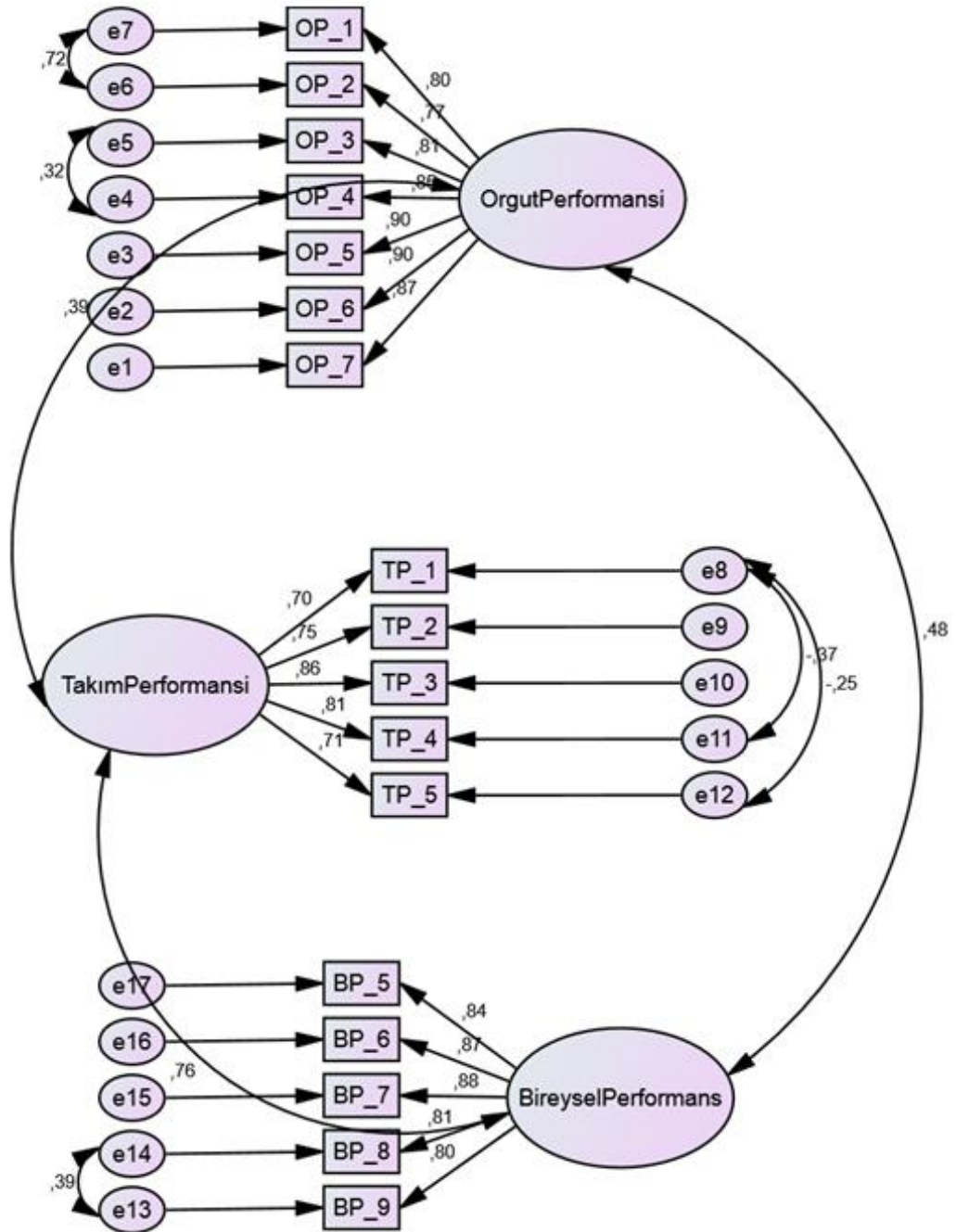
Açıklayıcı faktör analizi sonrası elde edilen sonuçlar ile ölçeklerin alt boyutlarına ait yapıların desteklenme/desteklenmeme durumunun tespiti amacıyla doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) en yüksek olabilirlik yöntemi (maximum likelihood) ile gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 19:** Algılanan Performans Ölçeği İçin DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri		Mükemmel Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Algılanan Performans Ölçeği
En Az Tutarsızlığı	CMIN/SD	$\geq 2^*$	$2 \leq x \leq 5$	3,168
Uyum İyiliği Endeksi	GFI	$\geq ,95^{**}$	$,90 \leq x \leq ,95$	0,893
Düzeltilmiş Uyum Endeksi	AGFI	$\geq ,90^{***}$	$,85 \leq x \leq ,90$	0,853
Karşılaştırmalı Uyum Endeksi	CFI	$\geq ,97^{**}$	$,95 \leq x \leq ,97$	0,951
Normalleştirilmemiş Uyum Endeksi	NNFI	$\geq ,90^{***}$	$,90 \leq x \leq 1,00$	0,952
Normalleştirilmiş Uyum Endeksi	NFI	$\geq ,95^{**}$	$,90 \leq x \leq ,95$	0,931
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA	$\leq ,05^{****}$	$,05 \leq x \leq ,10$	0,080
Örneklem Boyutu	N	$\leq ,05$		338
Serbestlik Derecesi	sd			111
X2 Değeri	X2			351,695
Anlamlılık	p			,000

(\*): Marsh ve Hocevar (1985); Ullman, (2001: 654). (\*\*):Schermelleh, Moosbrugger ve Müller (2003); (\*\*\*) : Hu ve Bentler (1999: 77);(\*\*\*\*): Steiger (1990)(Akt: Demirci, 2019)

Tablo 19’da görüldüğü üzere, örneklemelerin  $X^2$  sonuçlarına göre, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p=,000<,05$ ). Algılanan performans ölçeği uyum indeksleri incelendiğinde, GFI dışındaki değerlerin uyum değerleri aralıklarında değer aldıkları ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir. Ölçeğin tümünün uyum indekslerine göre doğrulayıcı faktör analizi ile açıklayıcı faktör analizi sonuçları birbirine benzemektedir.



Şekil 15: Algılanan Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 15'teki algılanan performans ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde alt faktörler arasındaki ilişki düzeyinin takım performansı ile bireysel performans arasında en yüksek, takım performansı ile örgütsel performans arasında ise en düşük kovaryans değerine sahip olduğu görülmektedir.

### 5.3. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ

Politik yeti ve alt faktörleri olan ağ kurma yeteneği ve kişiler arası etki, sosyal beceriklilik ve içtenlik; algılanan destek ve alt faktörleri olan algılanan örgütsel destek, algılanan çalışma arkadaşları desteği ve algılanan yönetici desteği ile algılanan performans ve alt faktörleri olan algılanan örgüt performansı, algılanan takım performansı ve algılanan bireysel performans faktörlerine ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri Tablo 20'de sunulmuştur.

**Tablo 20:** Politik Yeti, Algılanan Destek, Algılanan Performans Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha Değerleri

Faktör	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Ağ Kurma Yeteneği ve Kişiler Arası Etki	,779	5
Sosyal beceriklilik	,800	5
İçtenlik	,754	3
<b>Politik Yeti Genel</b>	<b>,876</b>	<b>13</b>
İlgi ve Önemslenme	,880	4
İlgisizlik	,887	4
Algılanan Örgütsel Destek	,902	8
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	,920	7
Algılanan Yönetici Desteği	,971	11
<b>Algılanan Destek Genel</b>	<b>,955</b>	<b>26</b>
Algılanan Örgüt Performansı	,948	7
Algılanan Takım Performansı	,851	5
Algılanan Bireysel Performans	,926	5
<b>Algılanan Performans Genel</b>	<b>,932</b>	<b>17</b>

Her üç ölçek için hem alt boyutları hem de ölçek geneline ilişkin Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları incelendiğinde tüm ölçek değerlerinin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir (Kalaycı, 2014, s. 405).

Politik yeti ölçeğinin alt boyutlarından ağ kurma yeteneği ve kişiler arası etki alt boyutu iç tutarlılık katsayısı ,779; sosyal beceriklilik alt boyutu ,800; içtenlik alt boyutu ,754; ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı ,876;

Algılanan destek ölçeğinin alt boyutlarından ilgi ve önemsenme alt boyutu iç tutarlılık katsayısı ,880; ilgisizlik alt boyutu ,887; ilgi ve önemsenme ile ilgisizlik alt boyutundan oluşan algılanan örgütsel destek alt boyutu ,902; algılanan çalışma arkadaşları desteği alt boyutu ,920; algılanan yönetici desteği alt boyutu ,971; ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı ,876;

Algılanan performans ölçeğinin alt boyutlarından algılanan örgüt performansı alt boyutu iç tutarlılık katsayısı ,948; algılanan takım performansı alt boyutu ,851; algılanan bireysel performans alt boyutu ,926; ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı ,932 olarak hesaplanmıştır.

#### **5.4. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN**

##### **BETİMSSEL İSTATİSTİKLER**

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenlere yönelik betimleyici istatistiki değerleri Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21’te görüldüğü üzere; “Ağ Kurma Yeteneği ve Kişiler Arası Etki” değişkeni ortalaması  $4,09 \pm ,66$ ; “Sosyal Beceriklilik” değişkeni ortalaması  $4,05 \pm ,66$ ; “İçtenlik” değişkeni ortalaması  $4,52 \pm ,54$ ; “Politik Yeti Genel” değişkeni ortalaması  $4,18 \pm ,54$ ;

“İlgi ve Önemsenme” değişkeni ortalaması  $3,57 \pm 1,04$ ; “İlgisizlik” değişkeni ortalaması  $3,33 \pm 1,17$ ; “Algılanan Örgütsel Destek” değişkeni ortalaması  $3,45 \pm ,99$ ; “Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği” değişkeni ortalaması  $4,11 \pm ,78$ ; “Algılanan Yönetici Desteği” değişkeni ortalaması  $3,99 \pm ,98$ ; “Algılanan Destek Genel” değişkeni ortalaması  $3,85 \pm ,77$ ;



**Tablo 21:** Araştırma Kapsamında Kullanılan Değişkenlere Yönelik Betimleyici İstatistik Değerler

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Ağ Kurma Yeteneği ve Kişiler Arası Etki	4,09	,66	-,607	,289
Sosyal Beceriklilik	4,05	,66	-,780	,943
İçtenlik	4,52	,54	-,995	,705
<b>Politik Yeti Genel</b>	<b>4,18</b>	<b>,54</b>	<b>-,445</b>	<b>-,056</b>
İlgi ve Önemslenme	3,57	1,04	-,497	-,304
İlgisizlik	3,33	1,17	-,238	-,822
Algılanan Örgütsel Destek	3,45	,99	-,234	-,430
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	4,11	,78	-,883	,609
Algılanan Yönetici Desteği	3,99	,98	-,953	,298
<b>Algılanan Destek Genel</b>	<b>3,85</b>	<b>,77</b>	<b>-,572</b>	<b>-,007</b>
Algılanan Örgüt Performansı	3,72	,99	-,616	,003
Algılanan Takım Performansı	4,42	,59	-,797	-,170
Algılanan Bireysel Performans	4,35	,67	-,964	,785
<b>Algılanan Performans Genel</b>	<b>4,11</b>	<b>,64</b>	<b>-,405</b>	<b>-,373</b>

“Algılanan Örgüt Performansı” değişkeni ortalaması  $3,72 \pm ,99$ ; “Algılanan Takım Performansı” değişkeni ortalaması  $4,42 \pm ,59$ ; “Algılanan Bireysel Performans” değişkeni ortalaması  $4,35 \pm ,67$ ; “Algılanan Performans Genel” değişkeni ortalaması  $4,11 \pm ,64$ ’tür.

Normal dağılımın kontrolü amacıyla kullanılan Kolmogrov-Smirnov veya Shapiro-Wilk Testleri sonuçlarına göre özellikle Likert tipi ölçek kullanılan çalışmalarda normal dağılım şartını sağlamak oldukça zordur (Sipahi vd., 2010, s. 65-66). Bu nedenle çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması durumunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmektedir (Kalaycı, 2014, s. 6; Hair vd., 2013).

Tablo 21’de görüldüğü üzere çarpıklık ve basıklık değerleri tüm değişkenler için -1 ile +1 arasında değişmektedir. Bu durum tüm değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

## 5.5. KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Hiyerarşik regresyon analizleri öncesinde araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyonel ilişkiler Pearson Korelasyon analizi ile hesaplanmıştır.

Cinsiyet değişkeni; Kadın 1, Erkek 2;

Eğitim durumu değişkeni; üniversite ve altı mezunları için 1, üniversite ve üzeri mezunlar için 2;

Hizmet süresi değişkeni ise; 5 yıl ve altı hizmet süresine sahip çalışanlar 1, 5 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanlar 2 olarak;

Görev yapılan belediye değişkeni için; ilçe belediyeleri 1, büyükşehir belediyesi 2 olarak kodlanarak analize dahil edilmiştir.

Korelasyon analizinin sonuçları Tablo 22’de görüldüğü üzere;

Cinsiyet ile eğitim durumu arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı ( $r=,162$ ;  $p<,01$ ); görev yapılan belediye arasında zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r=-,147$ ;  $p < ,01$ ); algılanan örgütsel destek arasında zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r=-,109$ ;  $p<,05$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu ile politik yeti arasında çok zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r=-,151$ ;  $p<,01$ ); algılanan örgütsel destek arasında çok zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r=-,198$ ;  $p<,01$ ); algılanan çalışma arkadaşları desteği arasında çok zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r=-,134$ ;  $p < ,05$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Hizmet süresi ile görev yapılan belediye arasında zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -,143$ ;  $p<,01$ ); politik yeti arasında çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı ( $r=,141$ ;  $p<,01$ ); algılanan çalışma arkadaşları desteği arasında çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,109$ ;  $p<,05$ ); algılanan bireysel performans arasında çok zayıf,pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,130$ ;  $p< ,05$ ); algılanan bireysel performans arasında çok zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,130$ ;  $p<,05$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Görev yapılan belediye ile politik yeti arasında zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -,427$ ;  $p < ,01$ ); algılanan yönetici desteği arasında çok zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -,245$ ;  $p < ,01$ ); algılanan örgütsel destek arasında çok zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -,126$ ;  $p < ,01$ ); algılanan çalışma arkadaşları desteği arasında çok zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -,109$ ;  $p < ,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 22: Korelasyon Analizi Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1.Cinsiyet</b>	1										
<b>2.Eğitim Durumu</b>	,162**	1									
<b>3.Hizmet Süresi</b>	-,004	-,020	1								
<b>4. Belediye</b>	-,147**	-,063	-,143**	1							
<b>5.Politik Yeti</b>	-,008	-,151**	,141**	-,427**	1						
<b>6.Algılanan Yönetici Desteği</b>	-,068	-,052	,088	-,245**	,397**	1					
<b>7.Algılanan Örgütsel Destek</b>	-,109*	-,198**	,043	-,126*	,363**	,560**	1				
<b>8.Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği</b>	-,064	-,134*	,109*	-,155**	,429**	,528**	,430**	1			
<b>9.Algılanan Bireysel Performans</b>	,018	-,106	,130*	-,109	,501**	,456**	,376**	,455**	1		
<b>10.Algılanan Takım Performansı</b>	-,095	-,094	,130*	-,104	,582**	,367**	,322**	,383**	,709**	1	
<b>11.Algılanan Örgütsel Performans</b>	-,074	-,102	,077	-,024	,312**	,565**	,718**	,444**	,477**	,369**	1

\* p<,05; \*\* p<,01

Politik yeti ile algılanan yönetici desteği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,397$ ;  $p < ,01$ ); algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,363$ ;  $p < ,01$ ); algılanan çalışma arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,429$ ;  $p < ,01$ ); algılanan bireysel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,501$ ;  $p < ,01$ ); algılanan takım performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,582$ ;  $p < ,01$ ); algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,312$ ;  $p < ,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,560$ ;  $p < ,01$ ); algılanan çalışma arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,528$ ;  $p < ,01$ ); algılanan bireysel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,456$ ;  $p < ,01$ ); algılanan takım performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,367$ ;  $p < ,01$ ); algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,565$ ;  $p < ,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Algılanan örgütsel destek ile algılanan çalışma arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,430$ ;  $p < ,01$ ); algılanan bireysel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,376$ ;  $p < ,01$ ); algılanan takım performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,322$ ;  $p < ,01$ ); algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,718$ ;  $p < ,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile algılanan bireysel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,455$ ;  $p < ,01$ ); algılanan takım performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,383$ ;  $p < ,01$ ); algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,444$ ;  $p < ,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Algılanan bireysel performans ile; algılanan takım performansı arasında yüksek seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,709$ ;  $p < ,01$ ); algılanan örgütsel performans arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,477$ ;  $p < ,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Algılanan takım performansı ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,369$ ;  $p < ,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

## 5.6. HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında değişkenler arasındaki ilişkiler hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Algılanan performans ölçeğinin alt boyutları olan algılanan bireysel performans, algılanan takım performansı ve algılanan örgütsel performans bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Politik yeti ise araştırmanın bağımsız değişkenidir. Çalışmada etkisi incelenen düzenleyici değişkenler ise algılanan destek ölçeğinin alt boyutları olan algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve algılanan çalışma arkadaşları desteğidir.

Bir önceki başlık altında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu cinsiyet görev yapılan belediye ve eğitim durumu ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; hizmet süresi ile algılanan bireysel performans ve algılanan takım performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda bağımlı değişken ölçümleriyle ilişkili olmayan cinsiyet, görev yapılan belediye ve eğitim durumu değişkenleri hiyerarşik regresyon analizinin ilk basamağına dahil edilmemiş; hizmet süresi değişkeni ise algılanan takım performansı ve algılanan bireysel performansın bağımlı değişken olduğu denklemlerin ilk basamağına bu değişkenlere atfedilen varyansı gidermek üzere dahil edilmiştir.

Algılanan takım performansı ve algılanan bireysel performansın bağımlı değişken olduğu denklemlerin birinci basamağına yukarıda belirtilen hizmet süresi değişkeni, ikinci basamağına araştırmanın bağımsız değişkeni olan politik yeti ve ilgili moderatör değişken, üçüncü basamağına ise hizmet süresi ve moderatör değişkenlerin politik yeti değişkeni ile olan ortak etkileşimleri dahil edilmiştir.

Algılanan örgütsel performansın bağımlı değişken olduğu denklemlerin birinci basamağına politik yeti değişkeni ve moderatör değişken, ikinci basamağına ise politik yeti ile moderatör değişkenin etkileşimi dahil edilmiştir.

### 5.6.1. Hiyerarşik Regresyon Analizi Varsayımlarının Kontrolleri

Hiyerarşik regresyon analizleri öncesinde, bu analize ilişkin varsayımların karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmiştir. Varsayımlara ilişkin sonuçlar Tablo 23'da sunulmuştur.

**Tablo 23:** Hiyerarşik Regresyon Analizlerine İlişkin Varsayımların Kontrolü

Model No	Model	Çoklu Bağını		Otokorelasyon	Artık Değerlerin Normalliği		Artık Değerlerin Ortalaması
		VIF Aralığı	Tolerans	DW İstatistiği	Çarpıklık	Basıklık	
1.	PY→ABP (MD: AYD)	1-1,190	,840-1	2,053	-,681	,635	,000
2.	PY→ABP (MD: AÖD)	1-1,137	,880-1	2,081	-,752	,885	,000
3.	PY→ABP (MD: AÇAD)	1-1,239	,807-1	2,098	-,946	,878	,000
4.	PY→ATP (MD: AYD)	1-1,190	,840-1	1,956	-,438	,467	,000
5.	PY→ATP (MD: AÖD)	1-1,137	,880-1	1,914	-,520	,798	,000
6.	PY→ATP (MD: AÇAD)	1-1,239	,807-1	1,951	-,512	,732	,000
7.	PY→AÖP (MD: AYD)	1-1,187	,843-1	1,927	-,631	,350	,000
8.	PY→AÖP (MD: AÖD)	1-1,114	,898-1	1,922	-,373	,532	,000
9.	PY→AÖP (MD: AÇAD)	1-1,224	,817-1	1,831	-,832	,559	,000

**Not:** PY: Politik Yeti, ABP: Algılanan Bireysel Performans, ATP: Algılanan Takım Performansı, AÖP: Algılanan Örgütsel Performans, AYD: Algılanan Yönetici Desteği, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, AÇAD: Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği.

Araştırma kapsamında oluşturulan regresyon modellerinin aşağıdaki varsayımları karşılayıp/karşılamadığı test edilmiştir.

- 1) Çoklu doğrusal bağlantı varsayımı,
- 2) Otokorelasyon varsayımı,
- 3) Artık değerlerin normalliği varsayımı,
- 4) Artık değerlerin ortalamasının “0” olması varsayımı (Kalaycı, 2014, s. 259; Sipahi vd., 2010, s. 155).

İlk olarak, çoklu bağlantı varsayımı VIF değerleri hesaplanarak kontrol edilmiştir. Tablo 23’de görüldüğü üzere oluşturulan modellerdeki değişkenlere ait VIF değerlerinin 10’dan küçük olduğu görülmektedir. Bu durum oluşturulan regresyon denklemlerinin çoklu bağlantıya sahip olmadığını ve bu varsayımın karşılandığını göstermektedir (Sipahi vd., 2010, s. 156).

İkinci olarak, otokorelasyon varsayımı incelenmiştir. Regresyon modellerinde değişkenler arasında otokorelasyon problemlerinin önüne geçmek için Durbin Watson katsayısının 1.5 ile 2.5 arasında bir değer alması gerekmektedir (Kalaycı, 2014, s. 267). Tablo 23’de görüldüğü tüm denklemlere ait Durbin Watson katsayıları 1.5 ile 2.5 arasındadır. Bu durum da modellerde otokorelasyon problemi olmadığını göstermektedir.

Üçüncü varsayım olarak artık değerlerin normal dağılıma sahip olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 23’de görüldüğü üzere tüm denklemlerde elde edilen artık değerlerin çarpıklık ve basıklık değerlerini -1 ile +1 arasındadır. Bu durum artık değerlerin normal bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2014, s. 6).

Dördüncü varsayım kapsamında, artık değerlerin ortalamasının "0" olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 23’de görüldüğü üzere tüm modellerde artık değerlerin ortalaması “0” olarak hesaplanmıştır. Böylece bu varsayımın da yerine getirildiği görülmektedir (Kalaycı, 2014, s. 259).

### 5.6.2. Algılanan Bireysel Performansın Bağımlı Değişken Olduğu Denklemler İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Algılanan bireysel performansın bağımlı değişken olduğu üç adet hiyerarşik regresyon analizi sonuçları müteakip tablolarda sunulmuş olup ayrıca düzenleyici değişkenlere ilişkin basit eğim (simple slope) analizlerinin şekilleri yer almaktadır.

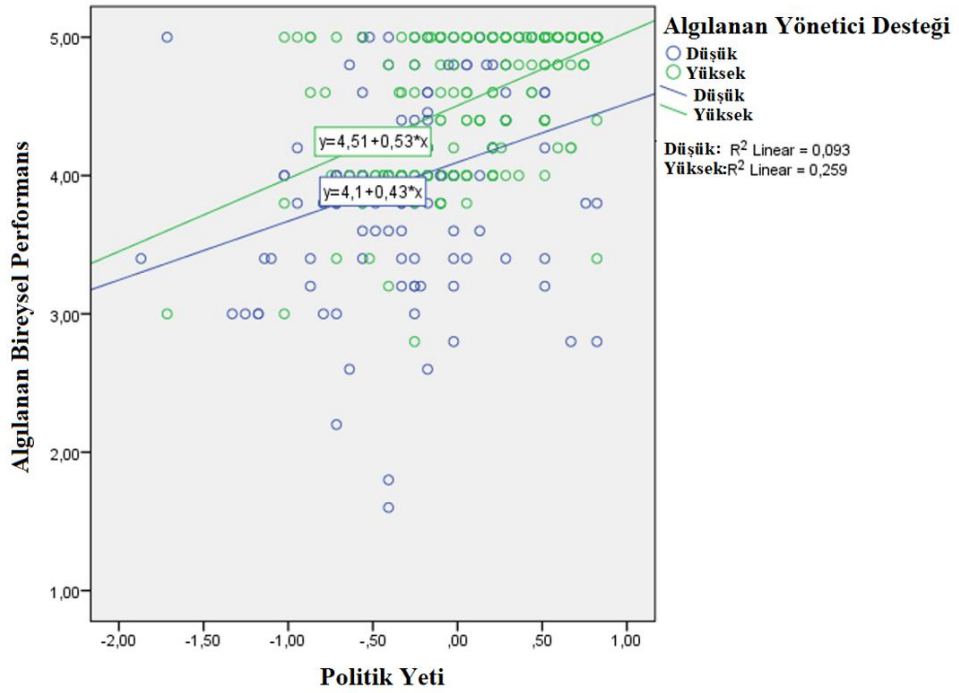
Politik yetinin algılanan bireysel performans üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 24’de sunulmuştur.

**Tablo 24:** Algılanan Bireysel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-1 (Py→Abp (Md: Ayd))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Bireysel Performans			
	$\beta_i$	$\beta_s$	$\beta_t$	$\Delta R^2$
<b>1. Basamak</b>				,017*
Hizmet Süresi	,130**	,047	,045	
<b>2. Basamak</b>				,312**
Politik Yeti		,384**	,387**	
Algılanan Yönetici Desteği		,294**	,299**	
<b>3. Basamak</b>				,001
Politik Yeti x Algılanan Yönetici Des.			,036	
F			40,953**	
R <sup>2</sup>			,330	

\* p<.05; \*\*p<.01

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta hizmet süresi değişkeninin ( $\beta = ,130$ ;  $p < ,01$ ) algılanan bireysel performansı pozitif yönde etkilediği, ikinci basamakta politik yetinin ( $\beta = ,384$ ;  $p < ,01$ ) ve algılanan yönetici desteğinin ( $\beta = ,294$ ;  $p < ,01$ ) algılanan bireysel performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ( $\Delta R^2 = ,312$ ;  $p < ,01$ ), üçüncü basamakta politik yeti-algılanan yönetici desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ( $\Delta R^2 = ,001$ ;  $p > ,05$ ) görülmektedir. Bu nedenle **H1 hipotezi kabul, H1a hipotezi ise reddedilmiştir.**



**Şekil 16:** Algılanan Bireysel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Yönetici Desteği Etkileşimi

Politik yetinin algılanan bireysel performans üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 25’te sunulmuştur. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta hizmet süresi değişkeninin ( $\beta = ,130$ ;  $p < ,01$ ) algılanan bireysel performansı pozitif yönde etkilediği, ikinci basamakta politik yetinin ( $\beta = ,440$ ;  $p < ,01$ ) ve algılanan örgütsel desteğin ( $\beta = ,183$ ;  $p < ,01$ ) algılanan bireysel performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ( $\Delta R^2 = ,268$ ;  $p < ,01$ ), üçüncü basamakta politik yeti- algılanan örgütsel destek etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ( $\Delta R^2 = ,000$ ;  $p > ,05$ ) görülmektedir.

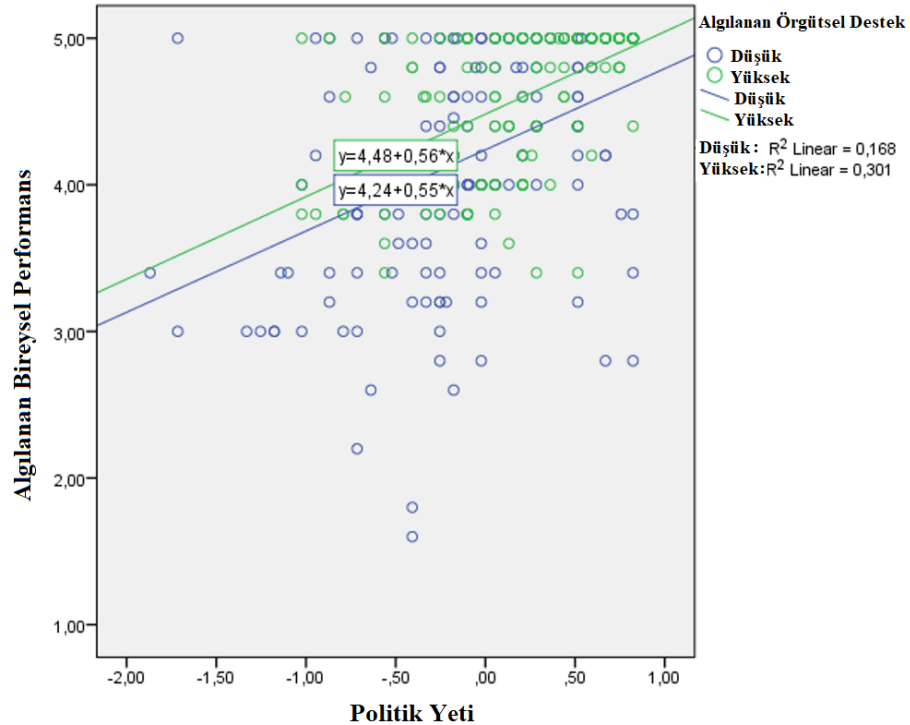


**Tablo 25:** Algılanan Bireysel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-2 (Py→Abp (Md: Aöd))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Bireysel Performans			
	$\beta_i$	$\beta_s$	$\beta_t$	$\Delta R^2$
<b>1. Basamak</b>				,017*
Hizmet Süresi	,130**	,062	,062	
<b>2. Basamak</b>				,268**
Politik Yeti		,440**	,440**	
Algılanan Örgütsel Destek		,183**	,183**	
<b>3. Basamak</b>				,000
Politik Yeti x Algılanan Örgütsel Des.			,000	
F			33,263**	
R2			,285	

\* p<.05; \*\*p<.01

Algılanan bireysel performans için politik yeti, algılanan örgütsel destek etkileşimi şekil 17’de yer almaktadır. Söz konusu basit eğim analizi ve hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre **H1b hipotezi reddedilmiştir.**



**Şekil 17:** Algılanan Bireysel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Örgütsel Destek Etkileşimi

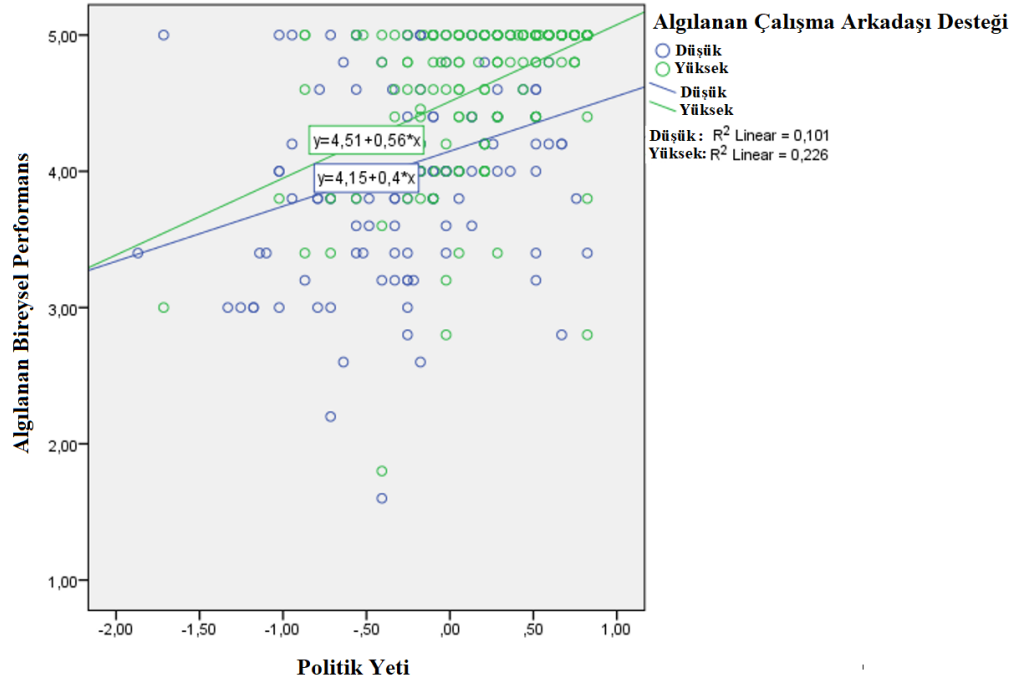
Politik yetinin algılanan bireysel performans üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan çalışma arkadaşları desteğinin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 26’da sunulmuştur.

**Tablo 26:** Algılanan Bireysel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-3 (Py→Abp (Md: Açad))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Bireysel Performans			ΔR2
	βi	βs	βt	
<b>1. Basamak</b>				,017*
Hizmet Süresi	,130**	,025	,025	
<b>2. Basamak</b>				,297**
Politik Yeti		,384**	,390**	
Algılanan Çalışma Arkadaşları		,271**	,271**	
<b>3. Basamak</b>				,003
Politik Yeti x Algılanan Çal. Ark. Des.			,058	
F			38,700**	
R2			,317	

\* p<.05; \*\*p<.01

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta hizmet süresi değişkeninin ( $\beta = ,130$ ;  $p < ,01$ ) algılanan bireysel performansı pozitif yönde etkilediği, ikinci basamakta politik yetinin ( $\beta = ,384$ ;  $p < ,01$ ) ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin ( $\beta = ,271$ ;  $p < ,01$ ) algılanan bireysel performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ( $\Delta R^2 = ,297$ ;  $p < ,01$ ), üçüncü basamakta politik yeti- algılanan çalışma arkadaşları desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ( $\Delta R^2 = ,003$ ;  $p > ,05$ ) görülmektedir. Hiyerarşik regresyon sonuçları ve şekil 18’de yer alan algılanan bireysel performans için politik yeti algılanan çalışma arkadaşları desteği etkileşimi incelenerek, **H1c hipotezi reddedilmiştir.**



**Şekil 18:** Algılanan Bireysel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Etkileşimi

### 5.6.3. Algılanan Takım Performansının Bağımlı Değişken Olduğu Denklemler İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Algılanan takım performansının bağımlı değişken olduğu üç adet hiyerarşik regresyon analizi sonuçları müteakip tablolarda sunulmuştur.

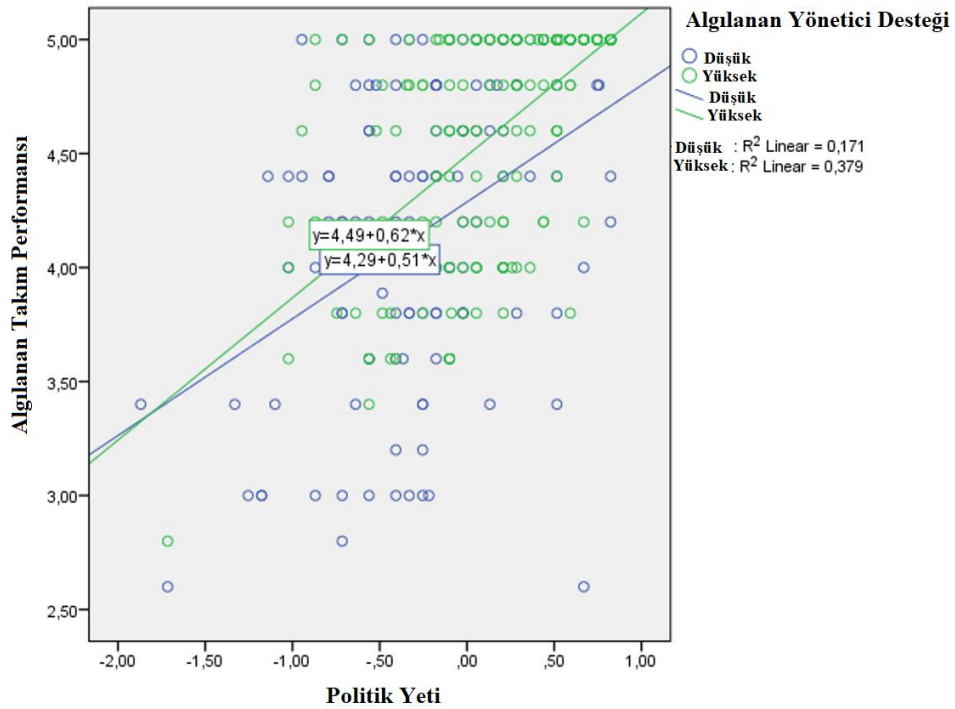
Politik yetinin algılanan takım performansı üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 27’de sunulmuştur. Söz konusu hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta hizmet süresi değişkeninin ( $\beta = ,130$ ;  $p < ,01$ ) algılanan takım performansını pozitif yönde etkilediği, ikinci basamakta politik yetinin ( $\beta = ,517$ ;  $p < ,01$ ) ve algılanan yönetici desteğinin ( $\beta = ,159$ ;  $p < ,01$ ) algılanan takım performansını pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ( $\Delta R^2 = ,346$ ;  $p < ,01$ ) görülmektedir.

**Tablo 27:** Algılanan Takım Performansı İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-1 (Py→Atp (Md: Ayd))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Takım Performansı			ΔR <sup>2</sup>
	β <sub>i</sub>	β <sub>s</sub>	β <sub>t</sub>	
<b>1. Basamak</b>				,017*
Hizmet Süresi	,130**	,042	,040	
<b>2. Basamak</b>				,346**
Politik Yeti		,517**	,519**	
Algılanan Yönetici Desteği		,159**	,166**	
<b>3. Basamak</b>				,002
Politik Yeti x Algılanan Yön. Des.			,045	
F			47,820**	
R <sup>2</sup>			,365	

\* p<.05; \*\*p<.01

Tablo 27’de yer alan hiyerarşik regresyonun üçüncü basamakta politik yeti- algılanan yönetici desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı (ΔR<sup>2</sup> = ,002; p>.05) görülmektedir. Bu nedenle **H2 hipotezi kabul, H2a hipotezi ise reddedilmiştir.**



**Şekil 19:** Algılanan Takım Performansı İçin Politik Yeti- Algılanan Yönetici Desteği Etkileşimi

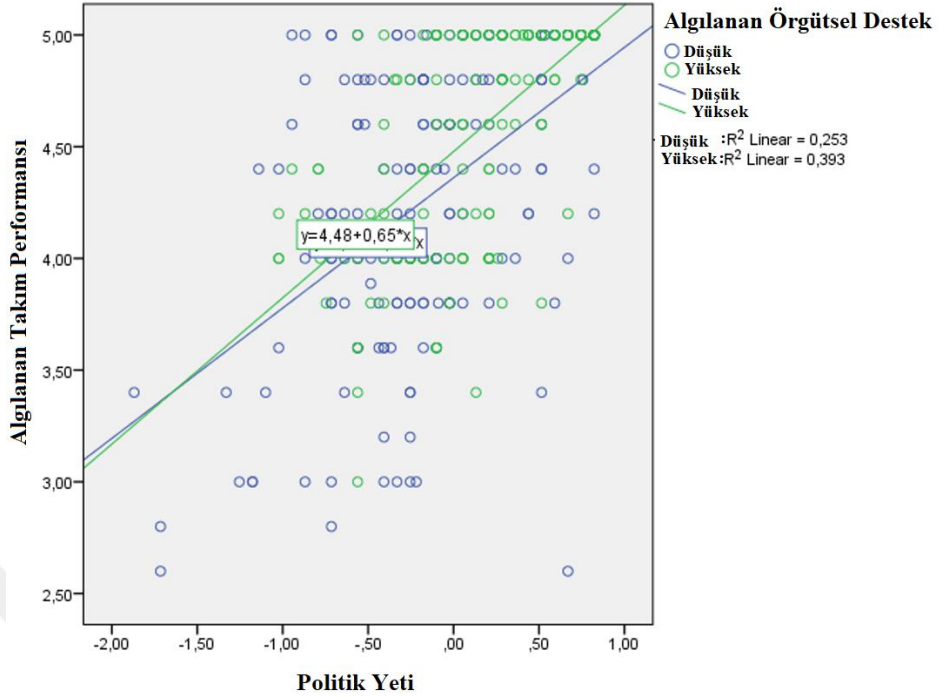
Politik yetinin algılanan takım performansı üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 28’de sunulmuştur.

**Tablo 28:** Algılanan Takım Performansı İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-2 (Py→Atp (Md: Aöd))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Takım Performansı			$\Delta R^2$
	$\beta_i$	$\beta_s$	$\beta_t$	
<b>1. Basamak</b>				,017*
Hizmet Süresi	,130**	,050	,048	
<b>2. Basamak</b>				,334**
Politik Yeti		,546**	,551**	
Algılanan Örgütsel Destek		,101*	,099*	
<b>3. Basamak</b>				,000
Politik Yeti x Algılanan Örgütsel Des.			,028	
F			45,104**	
R2			,351	

\* p<.05; \*\*p<.01

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta hizmet süresi değişkeninin ( $\beta = ,130$ ;  $p < ,01$ ) algılanan takım performansını pozitif yönde etkilediği, ikinci basamakta politik yetinin ( $\beta = ,546$ ;  $p < ,01$ ) ve algılanan örgütsel desteğin ( $\beta = ,101$ ;  $p < ,05$ ) algılanan takım performansını pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ( $\Delta R^2 = ,334$ ;  $p < ,01$ ), üçüncü basamakta politik yeti-algılanan örgütsel destek etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ( $\Delta R^2 = ,000$ ;  $p > ,05$ ) görülmektedir. Bu nedenle **H2b hipotezi reddedilmiştir.**



**Şekil 20:** Algılanan Takım Performansı İçin Politik Yeti- Algılanan Örgütsel Destek Etkileşimi

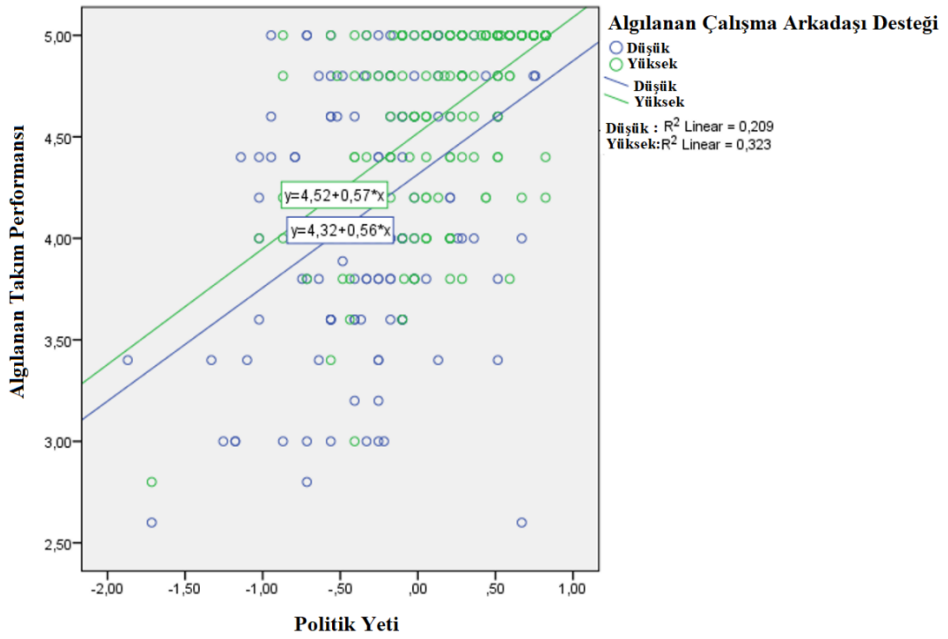
Politik yetinin algılanan takım performansı üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan çalışma arkadaşları desteğinin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 29’da sunulmuştur.

**Tablo 29:** Algılanan Takım Performansı İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-3 (Py→Atp (Md: Açağ))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Takım Performansı			ΔR2
	βi	βs	βt	
<b>1. Basamak</b>				,017*
Hizmet Süresi	,130**	,027	,027	
<b>2. Basamak</b>				,347**
Politik Yeti		,508**	,508**	
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği		,167**	,167**	
<b>3. Basamak</b>				,000
Politik Yeti x Algılanan Çal. Ark. Des.			,005	
F			47,610**	
R2			,364	

\* p<.05; \*\*p<.01

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta hizmet süresi değişkeninin ( $\beta = ,130$ ;  $p < ,01$ ) algılanan takım performansını pozitif yönde etkilediği, ikinci basamakta politik yetinin ( $\beta = ,508$ ;  $p < ,01$ ) ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin ( $\beta = ,167$ ;  $p < ,01$ ) algılanan takım performansını pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ( $\Delta R^2 = ,347$ ;  $p < ,01$ ), üçüncü basamakta politik yeti- algılanan çalışma arkadaşları desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ( $\Delta R^2 = ,000$ ;  $p > ,05$ ) görülmektedir. Bu nedenle **H2c hipotezi reddedilmiştir.**



**Şekil 21:** Algılanan Takım Performansı İçin Politik Yeti- Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Etkileşimi

#### 5.6.4. Algılanan Örgütsel Performansın Bağımlı Değişken Olduğu Denklemler İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Algılanan örgütsel performansın bağımlı değişken olduğu üç adet hiyerarşik regresyon analizi sonuçları müteakip tablolarda sunulmuştur.

Politik yetinin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 30'da sunulmuştur.

**Tablo 30:** Algılanan Örgütsel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi  
Sonuçları-1 (Py→Aöp (Md: Ayd))

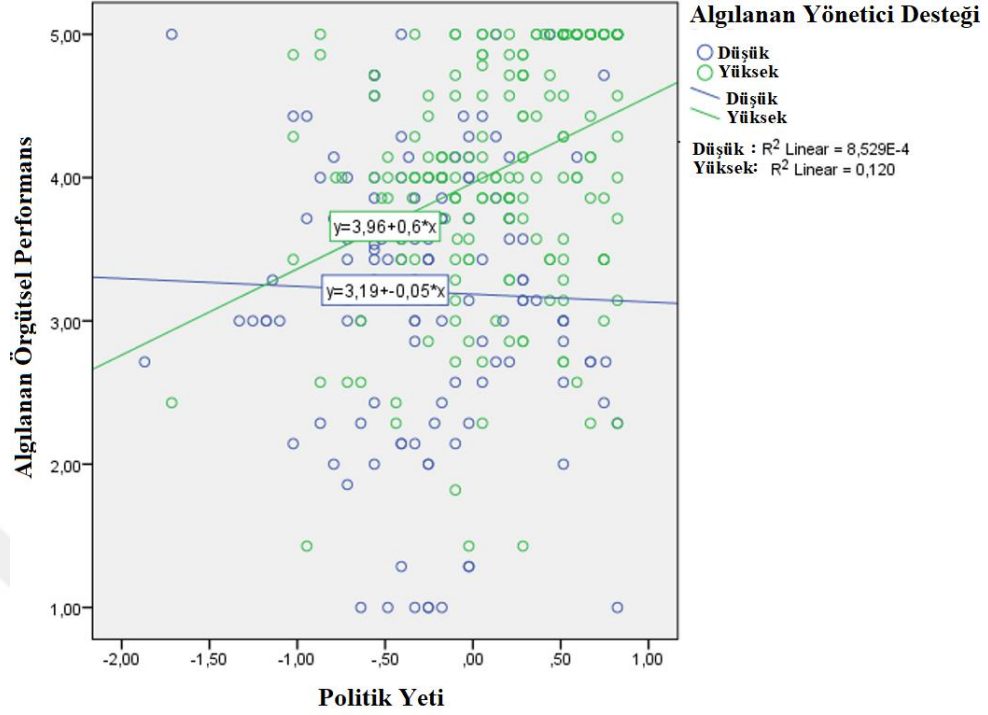
Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Örgütsel Performans			
	$\beta_i$	$\beta_s$	$\beta_t$	$\Delta R^2$
<b>1. Basamak</b>				,209**
Politik Yeti		,176**	,186**	
Algılanan Yönetici Desteği		,361**	,386**	
<b>2. Basamak</b>				,027**
Politik Yeti x Algılanan Yön. Des.			,166**	
F			34,358**	
R2			,236	

\* p<.05; \*\*p<.01

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta politik yetinin ( $\beta = ,176$ ;  $p < ,01$ ) ve algılanan yönetici desteğinin ( $\beta = ,361$ ;  $p < ,01$ ) algılanan örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ( $\Delta R^2 = ,209$ ;  $p < ,01$ ), ikinci basamakta politik yeti-algılanan yönetici desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olduğu ( $\Delta R^2 = ,027$ ;  $p < ,01$ ) görülmektedir. Bir başka ifadeyle politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan yönetici desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksektir.

Algılanan yönetici desteğinin hangi durumlarda ya da ne zaman düzenleyici etkiye sahip olduğuna ilişkin bilgi vermemektedir. Bu nedenle, algılanan yönetici desteğinin düzenleyici etkisinin hangi durumlarda geçerli olduğunu açıklayabilmek için Aiken ve West, (1991) tarafından önerilen basit eğim testi (simple slope test) yapılarak grafikleri çizilmiştir. Diğer bir ifadeyle, aşağıda yer alan basit eğim grafikleri, algılanan yönetici desteğinin  $\pm 1$  SD (düşük ve yüksek) olduğu durumlarda, politik yetinin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklamada yardımcı olmaktadır. Bu nedenle **H3 hipotezi ve H3a hipotezi kabul edilmiştir.**





**Şekil 22:** Algılanan Örgütsel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Yönetici Desteği Etkileşimi

Politik yetinin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 31’de sunulmuştur.

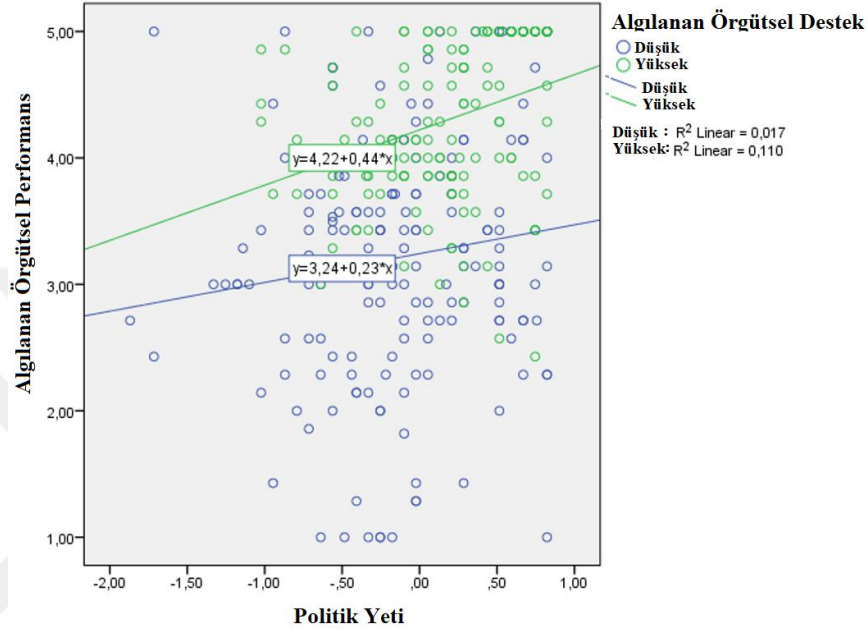
**Tablo 31:** Algılanan Örgütsel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-2 (Py→Aöp (Md: Aöd))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Örgütsel Performans			
	$\beta_i$	$\beta_s$	$\beta_t$	$\Delta R^2$
<b>1. Basamak</b>				,327**
Politik Yeti		,169**	,177**	
Algılanan Örgütsel Destek		,500**	,496**	
<b>2. Basamak</b>				,003
Politik Yeti x Algılanan Örgütsel Des.			,054	
F			54,803**	
R2			,330	

\* p<.05; \*\*p<.01

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta politik yetinin ( $\beta=$  ,169;  $p<$  ,01) ve algılanan örgütsel desteğin ( $\beta=$  ,500;  $p<$  ,01) algılanan örgütsel

performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ( $\Delta R^2 = ,327$ ;  $p < .01$ ), ikinci basamakta politik yeti-algılanan örgütsel destek etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ( $\Delta R^2 = ,003$ ;  $p > .05$ ) görülmektedir. Bu nedenle **H3b** hipotezi reddedilmiştir.



**Şekil 23:** Algılanan Örgütsel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Örgütsel Destek Etkileşimi

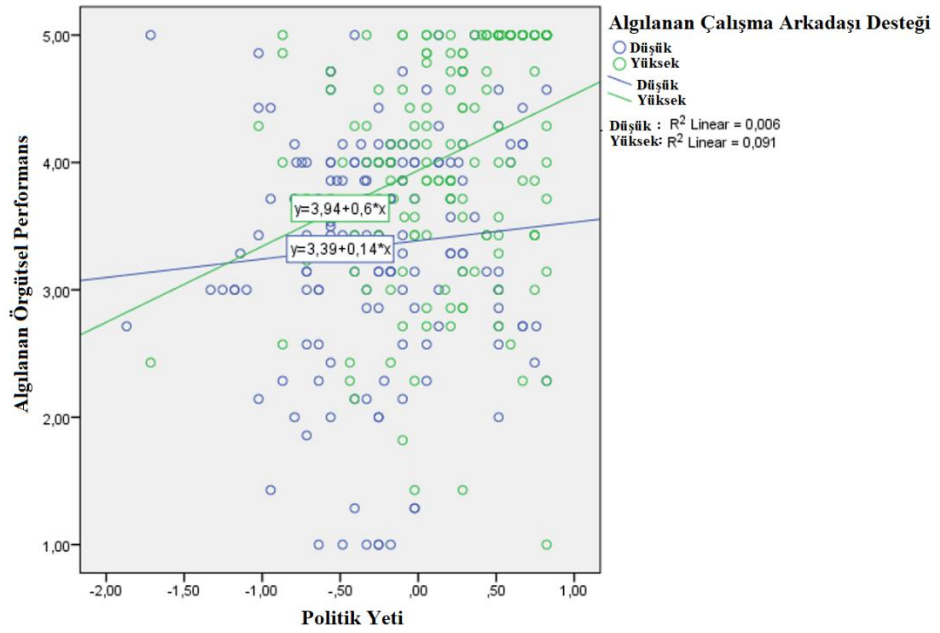
Politik yetinin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan çalışma arkadaşları desteğinin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur.

**Tablo 32:** Algılanan Örgütsel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-3 (Py→Aöp (Md: Açad))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Örgütsel Performans			$\Delta R^2$
	$\beta_i$	$\beta_s$	$\beta_t$	
<b>1. Basamak</b>				,162**
Politik Yeti		,194**	,205**	
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği		,281**	,280**	
<b>2. Basamak</b>				,012*
Politik Yeti x Algılanan Çal. Ark. Des.			,112*	
F			23,562**	
R2			,175	

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta politik yetinin ( $\beta = ,194$ ;  $p < ,01$ ) ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin ( $\beta = ,281$ ;  $p < ,01$ ) algılanan örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ( $\Delta R^2 = ,162$ ;  $p < ,01$ ), ikinci basamakta politik yeti- algılanan çalışma arkadaşları desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olduğu ( $\Delta R^2 = ,012$ ;  $p < ,05$ ) görülmektedir. Bir başka ifadeyle politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan çalışma arkadaşları desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksektir. Bu nedenle **H3c hipotezi kabul edilmiştir.**



**Şekil 24:** Algılanan Örgütsel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Etkileşimi

Sonuç olarak kuramsal çerçeve doğrultusunda geliştirilen; H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiş olup moderatör etkiye ilişkin gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon ve Hayes (2017)'in önerdiği basit eğim testi sonucunda elde edilen bulgular, **H3a ve H3c hipotezlerini desteklemektedir.**

## ALTINCI BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Politik yeti kavramı, yönetim alanının güç ve politika başlığı altında değeri artan bir çalışma alanı olarak dikkat çekmektedir. Yapılan çalışmaların neticesinde politik yeti kavramının, iş yaşamında başkalarını etkin şekilde anlamayı, etkilemeyi ve başkalarının kişisel ve örgütsel hedeflerini yükseltmeyi amaçlayan bir kavram olduğu dikkat çekmektedir. İş yaşamında ve politik alanlarda, örgütlerin başarısı ve devamlılığı o örgütlerde bulunan başarılı çalışanlara bağlıdır. Günümüz örgüt yapılarında sıklıkla karşılaşılan karmaşık durumları doğru gözlemleyebilip, bu durumlara uyum sağlayabilen ve doğru tepkiler geliştirebilen çalışanlar gerek bireysel performanslarını gerek takım ve örgüt performansını yukarı çekecektir.

Söz konusu gerekler dikkate alındığında politik yeti, performans açısından son derece önemli bir kavram olmaktadır(Ahearn vd., 2004; Samadar vd., 2006; Harris vd., 2007; Liu vd., 2007; Gallagher ve Laird; 2008; Blickle, 2008; Andrews vd., 2009; Zettler ve Lang, 2013; Kimura 2014). Bununla beraber bir örgütte; örgütün, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarının sağlamış olduğu destek, çalışanın kendisini daha güçlü, güvenli ve iyi hissetmesine imkan verecektir. Bu anlamda çalışanların algılamış oldukları desteğin sağlayacakları performansta moderatör bir etkisinin olması beklenmektedir(Babin ve Boles, 1996; Randall vd., 1999; Shanock ve Eisenberger, 2006; Hochwareter vd., 2006; Witt ve Carlson, 2006; Jawahar, 2007; Kim vd.,2017). Buradan hareketle bu çalışmada politik yeti kavramı ve algılanan performans türleri arasındaki etkileşim ve ilişkiler bütüncül bir yaklaşım ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, belediyelerde çalışan beyaz yakalı personelin perspektifinde, politik yeti ve algılanan bireysel performans, algılanan yönetici performansı ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkide algılanan yönetici, çalışma arkadaşı ve örgütsel desteğin moderatör rolü incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma örnekleme belirlenirken tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı (purposive) örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet, eğitim durumu, çalıştıkları belediye ve hizmet süresinin; yapılan çalışma kapsamında bağımlı değişkenler üzerindeki

etkisinin kontrol altına alınması amacıyla, bağımlı değişkenlerle olan ilişkileri incelenmiştir. Katılımcıların profili incelendiğinde; % 54,7'si erkek ve % 45,3'ü kadın olmak üzere normale yakın bir dağılım sergilediği görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise %60,4'ünün lisans ve üzeri eğitime sahip oldukları dolayısıyla eğitim seviyelerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca ankete katılım gösterenlerin %47,9'u büyükşehir belediyesinde, %52,1'inin ise ilçe belediyelerinde görev yaptığı ve bu anlamda dengeli bir dağılım olduğu sergilemektedir. Katılımcıların kurumlarındaki hizmet sürelerine bakıldığında ise katılımcıların; %19,5'inin 9 yıldan uzun süredir ilgili kurumda hizmet eden deneyimli çalışanlar olduğu, %45'lik önemli bir kesimin ise 5 yıldan 9 yıla kadar ilgili kurumda hizmet süresinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte %33,4'lük bir kesimin ilgili kurumda henüz 1 yıldan 5 yıla kadar bir hizmet süresinin olduğu ve %2,1'in ise 1 yıllık hizmet süresini dahi doldurmadığı görülmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan politik yeti envanteri, algılanan destek ve algılanan performans ölçekleri önce açıklayıcı ve sonrasında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu analizde çalışmanın tüm ölçeklerinin anlamlı olduğu ve faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Bu kapsamda bizim çalışmamız açısından politik yeti envanterinin literatürde belirtildiği şekilde dört faktöre ayrılmayıp, üç faktörden oluştuğu ve “ağ kurma yeteneği” ile “kişilerarası etki” boyutlarının bir faktörde birleştiği görülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde politik yeti envanterinin alt boyutlarının desteklendiği ve modelin anlamlı olduğu saptanmıştır. Algılanan destek ve algılanan performans ölçeğine ait yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi neticesinde değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu ve literatürdekine benzer alt boyutlardan oluştuğu görülmüştür. Politik yeti ve alt faktörleri; algılanan destek ve alt faktörleri ile algılanan performans ve alt faktörlerine ilişkin yapılan güvenilirlik analizlerinde her üç ölçeğin de alt boyutları ve genel olarak güvenilir olduğu görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi neticesinde, cinsiyet ve eğitim durumu ile algılanan bireysel performans, algılanan takım performansı ve algılanan örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; hizmet süresi ile algılanan bireysel performans ve algılanan takım performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Belediyelerde

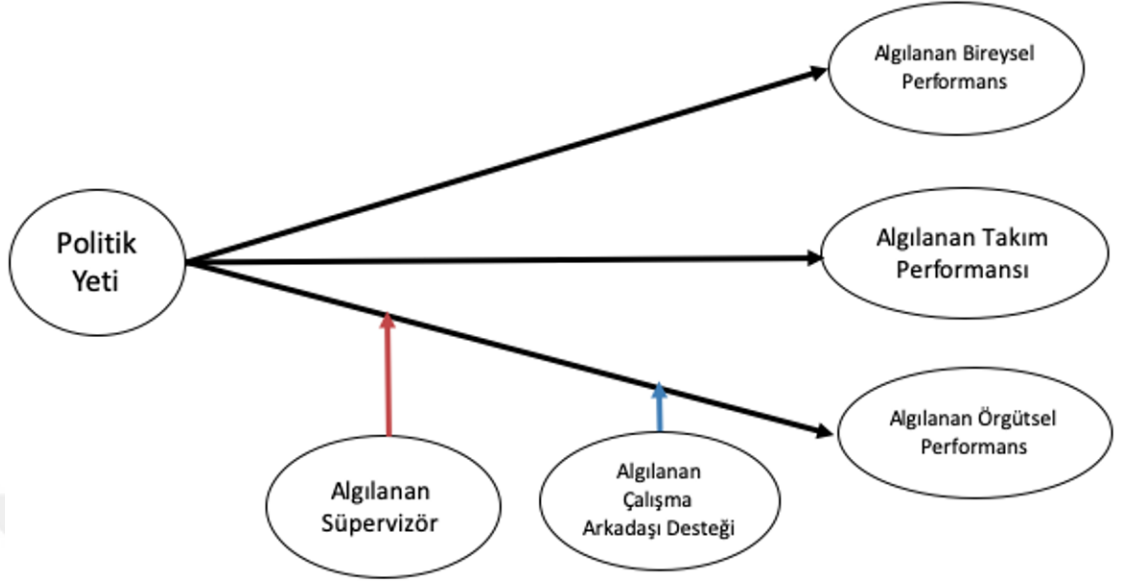
kadın çalışan sayısının diğer pek çok ile göre daha yoğun olduğu gözlemlenen Manisa ilinde, yerel yönetimlerin cinsiyet noktasında bir ayrım algılamadığı ve çalışanların performans ve yetilerinin cinsiyete göre şekillenmediği dikkat çekmektedir. Çalışmada eğitim seviyesi arttığında destek algısının düştüğü görülmektedir. Lise ve altı eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütte üstlendikleri görevlerin daha rutin işler olduğu düşünüldüğünde bu durumun normal olduğu söylenebilir. Buna karşın lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar, gerek yaratıcılığın ön planda olduğu çalışmalar nedeniyle, gerekse sorumluluklarının yüksek olması sebebiyle çok daha fazla örgüt, çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından destek beklediği ancak bu desteği görmediğini düşünülmektedir. Yapılan korelasyon analizinde ayrıca görev yapılan belediye ile politik yeti, algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve algılanan çalışma arkadaşı desteği arasındaki ilişki incelenmiş olup pozitif bir ilişki görülmemiştir. Dolayısıyla söz konusu demografik değişken araştırmanın hiyerarşik regresyon aşamasına dahil edilmemiştir.

Araştırmanın hipotezlerinin sınanması için hiyerarşik regresyon ve basit eğim (simple slope) analizleri gerçekleştirilmiş olup, yapılan analizlerde çalışanların, politik yetiyi bireysel performansı arttıran bir unsur olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Bununla beraber politik yeti ile algılanan bireysel performans ilişkisine, algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin moderatör etkisinin olmadığı görülmüştür. Yapılan hiyerarşik regresyon sonucunda politik yetinin algılanan takım performansını olumlu yönde etkilediği varsayımı kabul edilmiştir ancak politik yeti ile algılanan takım performansı arasındaki ilişkide, algılanan yönetici desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek olduğu tezi kabul görmemiştir.

Ferris vd., 2012; Kimura, 2015; Munyon vd., 2014 ve García-Chas vd., 2018 yapmış oldukları çalışmalarda algılanan örgütsel destek ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve değişkenlerin iş performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu literatürde yer alan bulgulara örtüşmeyecek biçimde çalışmamızın bulguları algılanan örgütsel destek-politik yeti etkileşiminin algılanan bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Algılanan örgütsel performansın bağımlı değişken olduğu denklemler için hiyerarşik regresyon ve basit eğim (simple slope) analizleri sonuçlarına bakıldığında, politik yetinin algılanan örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan yönetici desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum Greller ve Herold (1975)'un işgörenleri, örgütten veya çalışma arkadaşlarından çok yöneticilerine güvendikleri ve bu desteği algıladıklarında performanslarının yükseleceği görüşüyle örtüşmektedir. Yapılan bir diğer hiyerarşik regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek-politik yeti etkileşiminin algılanan örgütsel performans üzerinde ise herhangi bir olumlu etkisinin olmadığı görülmektedir. Her ne kadar Kim vd. (2017) yöneticilerin, kuruluşun ajanı olması nedeniyle bir dereceye kadar yönetici desteğinin örgütsel destek olduğunu savunan görüş ortaya koysalar da; hipotezin desteklenmemesi Wayne vd. (1997)'in işgörenlerin yöneticileriyle ilgili bir çatışmaları geçici ve aşabilecek bir durum olarak algıladıkları ancak örgüt ile ilgili sorunlarda kalıcı bir sorun olarak değerlendirdikleri görüşü ile açıklanabilir.

Son olarak politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan çalışma arkadaşları desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların, yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından destek gördüklerini hissetmeleri durumunda örgütsel performanslarının daha yüksek düzeyde gerçekleşeceğine yönelik algı olduğu ortaya konulmaktadır. Bu durum özellikle Türk toplumsal kültürü bağlamında değerlendirildiğinde “toplulukçuluğun” bireycilikten daha fazla öne çıktığı gözlemlenebilir ve bu açıdan değerlendirildiğinde moderatör değişkenlerin örgütsel performans üzerinde etkisi oldukça anlamlıdır (Yeloğlu, 2011). Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına destek sağlamaları, aynı şekilde çalışanların çalışma arkadaşlarına destek sunmaları ve bu desteğin çalışanlar tarafından hissedilmesi performansın yükselmesi için önemlidir. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre oluşan nihai model Şekil 25’de görülmektedir.



**Şekil 25:** Araştırmanın Nihai Modeli

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmamızda işgörenlerin performansı öznel olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanında, kısıtlı zaman ve kaynak nedeniyle bu çalışmadan elde edilen sonuçlar çalışmanın sadece yapıldığı ilin merkezde yer alan büyükşehir ve merkez ilçe belediyelerinde yapılması nedeniyle, çalışmanın tüm yerel yönetimlere yönelik bir genelleme yapılmasının söz konusu olamayacağıdır.

Bundan sonraki çalışmalarda, Türkiye'nin farklı illerinde yapılacak çalışmalarla bu sorunun çözümüne katkı sunulabilir. Bununla birlikte çalışmanın kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yapılmış olması çalışmanın sonuçları üzerinde etkili olması beklenmektedir. Benzer çalışmaların kar amacı güden kuruluşlarda yapılması farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Söz konusu performans çıktılarını nesnel olarak ortaya koyacak veriler ile desteklemek faydalı olacaktır.

Literatür kısmında da tanımladığımız üzere geliştirilebilir bir yönetim becerisi olan politik yeti, örgütsel kaynaklı birçok olumsuz durumu düzenlemesi açısından yerel yönetimlere katkı sunmaktadır. Yerel yönetimlerde çalışan işgörenlerin mentorluk ve kurum içi eğitimlerle politik yeti düzeyleri artırılabilir. Ayrıca işe alım süreçlerinde ve kurum içi terfi süreçlerinde politik yeti envanteri kullanılabilir. Ayrıca, politik yetinin yönetim alanında önemi dikkate alındığında, politik yeti envanterinin alanyazında diğer sektörlerin çalışanları, farklı araştırma değişkenleri ile ilişkilerinin incelenmesi, farklı



kültürlerde ve meslek gruplarında uygulanması, daha geniş bir örneklem ile çalışmanın yapılması önerilebilir. Katılımcıların ilgili değişkenlere ilişkin yorumlarının öğrenilmesi bakımından derinlemesine görüşme yapılabilir ve karma desen çalışmalarla zenginlik kazanabilir. Son olarak, alanyazında özellikle algılanan çalışma arkadaşı desteğine neredeyse hiç yer verilmediği görülmektedir. Bu anlamda çalışmamızda söz konusu kavramın algılanan diğer destek türlerinden ayrıldığı ve performansa önemli etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur. Söz konusu algılanan çalışma arkadaşı desteği kavramının ilerleyen çalışmalarda daha fazla işlenmesi önem arz etmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Adams, S. M., & Zanzi, A. (2006). Developing Political Intelligence for Making Feasible Decisions. *Journal of Management Development*, 25(4), 350-367. doi:10.1108/02621710610655828
- Ahearn, K., Ferris, G., Hochwarter, W., Douglas, C., & Ammeter, A. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Akçakaya, M. (2017). Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi ve Karşılaşılan Sorunlar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(1), 56-83.
- Akinbowale, M. A., Lourens, M. E., & Jinabhai, D. C. (2014, Mayıs). Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 342-347. doi:10.5901/mjss.2014.v5n9p342
- Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004, Ocak). *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet*. Ankara: Tisk Yayını.
- Aldwin, C. M., & Revenson, T. A. (1987). Does Coping Help? A Reexamination of the Relation Between Coping and Mental Health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 337-348.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 19(1), 99-118. doi: 10.1177/014920630302900107
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347–366. doi:doi.org/10.1002/job.92

- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2009). Got Political Skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skill for Job Performance. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1427–1437. doi:10.1037/a0017154
- Appelbaum, S. H., & Hughes, B. (1998). Ingratiation As A Political Tactic: Effects Within the Organization. *Management Decision, 36*(2), 85-95.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace Victimization: Aggression From the Target's Perspective. *Annual Review of Psychology, 60*, 717-741. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163703
- Arash Shahin, M. A. (2007). Prioritization of Key Performance Indicators: An Integration of Analytical Hierarchy Process and Goal Setting. *International Journal of Productivity and Performance Management, 56*(3), 226-240. doi: 10.1108/17410400710731437
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 288-297. doi:10.1037/0021-9010.83.2.288
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003, Ağustos). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 491-509. doi: 10.1002/job.211
- Astore, R. A. (2016). Comparing the Political Theories of Lao Tzu and Machiavelli: Arguments in Favor of Political Rights and Fair Leadership. *Inquiries Journal, ISSN: 2153-5760, Cilt. 8, Sayı. 01*, 1-2.
- Atay, S. (2009). Politik Yeti Envanterinin Türkiye’de Test Edilmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.*, (s. 891-896). Eskişehir.
- Atay, S. (2010, Haziran). Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle "Politik Yeti". *Amme İdaresi Dergisi, 43*(2), s. 65-80.
- Atay, S., & Okur, M. E. (2011, Mayıs). Political Skill of Narcissistic Leaders. *Chinese Business Review, 10*(5), 376-383.
- Aubert, B., & Kelsey, B. (2003). Further Understanding of Trust And Performance İn Virtual Teams. *Small Group Research, 34*(5), 575-618. doi:10.1177/1046496403256011
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing, 72*(1), 57-75.

- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*(24), 58-72. doi:10.11611/JMER534
- Balcı, A. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Teknik ve İlkeler* (13. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. D. F. Marks, *The Health Psychology Reader* (s. 94-107). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Barker, R. A. (1997). How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership is? *Human Relations*, 50(4), 343-362.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*(62), 47-65.
- Beehr, T. A., & McGrath, J. E. (1992). Social Support, Occupational Stress and Anxiety. *Anxiety Stress, & Coping: An International Journal*, 5(1), 7-19. doi: 10.1080/10615809208250484
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9
- Bentley, J., Breland, J., Xu, N., Campion, E., & Treadway, D. (2015). The Political Skill and Will Of Expatriates İn Acculturating The Political Skill and Will of Expatriates İn Acculturating. *International Journal of Intercultural Relations*, 1-11. doi: 10.1016/j.ijintrel.2015.06.002
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Social Support and its Implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166. doi: 10.1177/097133360001200203
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support From Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.

- Blickle, G., Diekmann, C., Schneider, P., Kalthöfer, Y., & Summers, J. (2012). When Modesty Wins: Impression Management Through Modesty, Political Skill, and career Success—A Two-Study Investigation. *European Journal of Work and European Journal of Work and*, 21(6), 899–922. doi: 10.1080/1359432X.2011.603900
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., . . . Oerder, K. (2011, Eylül). Fit of Political Skill to the Work Context: A Two-Study Investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 6(12), 1-28. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00469.x
- Blickle, G., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T., Summers, J. K., Munyon, T. P., & Ferris, G. R. (2009). Job Demands as a Moderator of the Political Skill-Job Performance Relationship. *Career Development International*, 14(4), 333-350. doi: 10.1108/13620430910979835
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., & Ferris, G. R. (2008). Personality, Political Skill and Job Performance. *Journal of Vocational Behavior* 72, 377-387.
- Blickle, G., Oerder, C., & K.Summers, J. (2010, Ocak 21). The Impact of Political Skill on Career Success of Employees' Representatives. *Journal of Vocational Behavior*, 1-8. doi: 10.1016 / j.jvb.2010.05.007
- Boardman, C., & Eric. (2008, Eylül). Toward Understanding Work Motivation: Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service. *The American Review of Public Administration*, 1-17. doi: 10.1177/0275074008324567
- Boissevain, J. (1978, Mayıs). Friends of Friends: Networks, Manipulators and Coalitions. (J. A. Barnes, Dü.) *American Journal of Sociology*, 83(6), 1542-1544.
- Bolger, N., & Eckenrode, J. (1991). Social Relationships, Personality, and Anxiety During a Major Stressful Event. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 440-449.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance the Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. doi:10.1207/s15327043hup1002\_3
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. doi: 10.1207/s15327043hup1002\_3
- Bourne. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.

- Bowles, S., Cunningham, C. J., Rosa, G. M., & Picano, J. (2007). Coaching Leaders In Middle and Executive Management: Goals, Performance, Buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 5, 388-408. doi: 10.1108/01437730710761715
- Boyle, G. J. (1995, Mart). Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): Some Psychometric Limitations. *Humanities & Social Sciences papers*.
- Braddy, P., & Campbell, M. (2014). Using Political Skill to Maximize and Leverage Work Relationships. *Center for Creative Leadership*, 1-25.
- Brandon, R., & Seldman, M. (2004). *Survival of the Savvy: High-Integrity Political Tactics for Career and Company Success*. New York: Free Press, Simon & Schuster, Inc.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986, Ekim). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. doi:10.2307/258391
- Bright, L. (2007, Aralık). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
- Brouer, R., Badaway, R., Gallager, V., & Haber, J. (2015). Political Skill Dimensionality and Impression Management Choice and Effective Use. *J Bus Psychol*, 30, 217-233. doi:10.1007/s10869-014-9344-y
- Brown, T. ..., & Miller, C. .. (2000, Nisan). Communication Networks in Task-Performing Groups: Effects of Task Complexity, Time Pressure, and İnterpersonal Dominance. *Small Group Research*, 31(2), s. 131-157.
- Burns, J. Z., Schaefer, K., & Hayden, J. M. (2005). New Trade and Industrial Teachers' Perceptions of Formal Learning Versus Enformel Learning and Teaching Proficiency. *Journal of Industrial Teacher Education*, 42(3), 66-87.
- Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. *Networks and Organizations* (s. 57-91). Harvard University Press.
- Bush, R. P., Bush, A. J., Ortinau, D. J., Ortinau, D. J., & Hair, J. F. (1990, Ocak). Developing An Input-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance. *Journal of Retailing*, 66(1), 119-136.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., & Kılıç, E. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (28 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Byrne, Z. S. (2005). Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200. doi:10.1007/s10869-005-8258-0
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72. doi: 10.1108/02683940810849666
- Cailier, J. G. (2010, Aralık). Factors Affecting Job Performance in Public Agencies. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139-165
- Carnegie, D. (1937). *How To Win Friends And Influence People*. New York: Cornerstone Publishing.
- Carnevale, A. P., & Desrochers, D. (1999, Aralık). Training in the Dilbert Economy. *Training and Development*, 53(12), 32-56.
- Casciaro, T., Carley, K. M., & Krackhardt, D. (1999). Positive Affectivity and Accuracy in Social Network Perception. *Motivation and Emotion*, 23(4), 285-306.
- Cedefop. (2008). *Validation of Non-Formal and Enformel Learning in Europe A Snapshot 2007*. European Centre for the Development of Vocational Training. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Chen, Y.-Y., & Fang, W. (2008). The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263-277. doi: 10.1007/s10551-007-9379-3
- Chia, R. (2005). The Aim of Management Education: Reflections on Mintzberg’s Managers not MBAs. *Organization Studies*, 26(7), 1090-1092.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1082
- Cialdini, R. B. (2001). Harnessing the Science of Persuasion. *Harvard Business Review*.
- Cingöz, A. (2013, Ekim). Politik Yeteneklerin ve Öz Yönlendirmenin) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(26), 153-179.

- Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Political Skill and Role Overload as Antecedents of Innovative Work Behavior in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 1-26. doi: 10.1177/0091026019863450
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130-135. doi: 10.1037/0021-9010.74.1.130
- Clus, M. A. (2011, Temmuz). Enformel Learning in the Workplace: A Review of the Literature. *Australian Journal of Adult Learning*, 51(2), 355-373.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 951-20.
- Cook, K. S., & Rice, E. (2006). Social Exchange Theory. J. Delamater, *Handbooks of Sociology and Social Research* (s. 53-76). New York: Springer.
- Costa, P., & McCrae, R. R. (2008). The Revised NEO Personality Inventories. G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske, *The Sage Handbook Of Personality Theory and Assessment* (Cilt 2, s. 179-198). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781. doi: 10.1037/0021-9010.90.4.774
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Cullen, K. L., Gerbasi, A., & Chrobot-Mason, D. (2015, Şubat 17). Thriving in Central Network Positions: The Role of Political Skill. *Journal of Management*, 44(2), 682-706. doi:10.1177/0149206315571154
- Çapraz, B. (2013). Örgütlerde Performans Yönetim Sistemleri Tasarımında Karşılaşılan Sorunlar. *Journal of Yasar University*, 8(32), 5392-5408.
- DeBono, K. G. (2006, Haziran). Self-Monitoring and Consumer Psychology. *Journal of Personality*, 74(3), 715-738. doi: 10.1111/j.1467-6494.2006.00390.x
- DeConinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355. doi:10.1016/j.jbusres.2010.01.003



- Demir, M., Ayas, S., & Harman, A. (2018). Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Ögütsel Adalet Algısının Rolü: Banka Çalışanları Örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 435-448.
- DeRue, S., Nahrgang, J., Wellman, N., & Humphrey, S. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 7-52.
- Dinçer, B., & Dinçer, C. (2011, Ocak). Satış Elemanı Performans Değerlemesinde Bir Öneri: Üçgensel Performans Değerleme Yöntemi. *Öneri Dergisi*, 9(35), 163-171. doi: 10.14783/od.v9i35.1012000268}
- Doğan, A., Bozkut, S., & Demirbaş, H. T. (2014, Ağustos). Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-25.
- Donald B Fedor, J. M. (2002). Politics and Political Behavior: Where Else Do We Go From Here? The Many Faces of Multi-Level Issues. (F. J. Yammarino, & F. Dansereau, Dü) *Research in Multi-Level Issues*, 1, 271-285.
- Douglasa, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination Of Leader Political Skill and its Effect on Ratings of Leader Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15, 537-550.
- Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). *A Theory of Objective Self-Awareness* (1. Edition b.). Oxford, England: Academic Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., J. C., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied support*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., E.Becker, T., Gonzalez-Morales, M., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103. doi: 10.1037/a0020858
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999, November). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040. doi: 10.1037/0022-3514.77.5.1026

- Elmuti, D. (2004). Can Management be Taught?: If So, What Should Management Education Curricula Include and How Should the Process be Approached? *Management Decision*, 42(3/4), 439-453. doi:10.1108/00251740410523240
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review Of Sociology*, 335-362.
- Ene, O. C. (2014). Assessment of Factors Responsible for Organizational Politics and Its Implications in the Workplace. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 1(2), 94-98.
- Enos, M. D., Kehrhahn, M. T., & Bell, A. (2003). Enformel Learning and the Transfer of Learning How Managers Develop Proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 369-387.
- Eray, T. E. (2017, Haziran). Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 201-213. doi: 10.31123/akil.437393
- Ertaş, H., & Atalay, İ. (2016). Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*(12), 70-82.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D., & Gülova, A. A. (2018). İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 167-182. doi:0.18092/ulikidince.323704
- Farh, J.-L., & Wang, H. (2011, May 25). Organizational Antecedents of Employee Perceived Organizational Support in China: A Grounded Investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 422-446. doi:10.1080/09585192.2011.560886
- Ferrari, M., & Sternberg, R. (1998). The Development of Mental Abilities and Styles. (W. Damon) *Handbook of Child Psychology*, 2, 899-946.
- Ferris, G. R., & Kacmar, M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Anthony, W. P., Kolodinsky, R. W., Gilmore, D. C., & Harvey, M. (2002). Research in Management Education and Development. R. M. Education, C. Wankel, & R. DeFillippi, *Rethinking Management Education for the 21st Century* (s. 3-25). Greenwich: Information Age Publishing.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., . . . Meurs, J. A. (2008, Mart). Political Skill Construct and Criterion-Related Validation: A Two-Study

- Investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744-771. doi: 10.1108/02683940810896321
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., Perrewe, P. L., & Atay, S. (2010). *İş Yaşamında Politik Yeti* (2. b.). İstanbul, Türkiye: Namar.
- Ferris, G. R., Perrewe, P., Anthony, W., & Gilmore, D. (2000). Political Skill at Work. *Organization Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005, Şubat). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152. doi:10.1177/0149206304271386
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007, Haziran). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), s. 290-320.
- Ferris, G., Anthony, W., Kolodinsky, R., Gilmore, D., & Harvey, M. (2002). Development of Political Skill. C. Wankel, & R. DeFillippi, *Rethinking Management Education for the 21st Century* (s. 3-25). Greenwich: Information Age Publishing Inc.
- Fidan, N. (2012). *Okulda Öğrenme ve Öğretme* (3 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan kaynakları Yönetimi* (7. b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Finley, L. M. (1986, Ekim). Transcending Equality Theory: A Way out of the Maternity and the Workplace Debate. *Columbia Law Review*, 86(6), 1118-1182. doi:10.2307/1122655
- Fletcher, C. (2005). Appraisal: An Individual Psychological Perspective. (S. Sonnentag, Dü.) *Psychological Management of Individual Performance*, 116-135.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. Cartwright, *Leadership as an Influence Process* (s. 150-167). Michigan : University of Michigan Press. Institute for Social Research.
- Gallagher, V. C., & Laird, M. D. (2008). The Combined Effect of Political Skill and Political Decision Making on Job Satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2336–2360. doi: 10.1111/j.1559-1816.2008.00394.x
- Ganster, D., & Perrewé, P. (1989). The Impact of Job Demands and Behavioral Control on Experienced Job Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 213-229.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998, Haziran). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.

- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1056.
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827
- Giocalone, R. A., & Rosenfeld, P. (1989). *Impression Management in Organizations*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008). A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance. *Personnel Psychology*, 227-271.
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 1-9.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Books.
- Goleman, D. (1998, Ocak). *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275. doi: 10.1006/jvbe.1998.1682
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2004, Haziran). The Education of Practicing Managers. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 19-22.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical Considerations in Organizational Ethical Considerations in Organizational. *Journal of Business Ethics*, 93, 497-517. doi:10.1007/s10551-009-0241-7
- Gramer, M. (2003). Cognitive Appraisal, Emotional and Cardiovascular Responses of High and Low Dominant Subjects in Active Performance Situations. *Personality and Individual Difference*, 34, s. 1303-1318.
- Granovetter, M. S. (1973, Mayıs). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greller, M. M., & Herold, D. M. (1975). Sources of Feedback: A Preliminary Investigation. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(2), 244-256. doi: 10.1016/0030-5073(75)90048-3

- Griffin, M., Patterson, M., & West, M. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537–550. doi: 10.1002/job.101
- Guthrie, J., & English, L. (1997). Performance Information and Programme Evaluation in the Australian Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 10(3), 154-164. doi:10.1108/09513559710166039
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462. doi:10.1002/hrm.3930330311
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader Reputation and Accountability in Organizations: Implications for Dysfunctional Leader Behavior. *The Leadership Quarterly*, 15, 515-536.
- Harris, J. N., Maher, L. P., & Ferris, G. R. (2016). The Roles Of Political Skill and Political Will in Job Performance Prediction a Moderated Nonlinear Perspective. E. Vigoda-Gadot, & A. Drory, *Handbook of Organizational Politics* (Second Edition Looking Back and to the Future b., s. 15-39). Elgar Online.
- Harris, K., Kacmar, M., Zivnuska, S., & Shaw, J. (2007). The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.278
- Hartley, J., Alford, J., Hughes, O., & Yates, S. (2013). *Leading With Political Astuteness*. Chartered Management Institute.
- Harvey, M., & Novicevic, M. M. (2004). The Development of Political Skill and Political Capital by Global Leaders Through Global Assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1173–1188. doi: 10.1080/0958519042000238392
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Heffner, T. S., & Rentsch, J. R. (2001). Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 471-490. doi:10.1006/jvbe.2001.1808

- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Heppner, P. P., & Claiborn, C. D. (1989, Temmuz). Social Influence Research in Counseling A Review and Critique. *Journal of Counseling Psychology*, 36(3), 365-387. doi:10.1037/0022-0167.36.3.365
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 622-632. doi:10.1037/0021-9010.89.4.622
- Higgins, C., Judge, T., & Ferris, G. (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: a Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. (2006). The Interaction of Social Skill and Organizational Support on Job Performance. *Darren C. Treadway*, 91(2), 482-489. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.482
- Hochwarter, W., Ferris, G., Gavin, M., Perrewé, P., Hall, A., & Frink, D. (2007). Political Skill as Neutralizer of Felt Accountability—Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226-239. doi:10.1016/j.obhdp.2006.09.003
- Hodson, R. (1997). Group Relations at Work.pdf. *Work and Occupations*, 24(4), 426-452.
- Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A Socioanalytic Perspective on Job Performance. *Human Performance*, 11(2/3), 129-144.
- Hoggett, P. (1996). New Modes of Control in the Public Service. *Public Administration*, 74(1), 9-32. doi:10.1111/j.1467-9299.1996.tb00855.x
- Hood, C. (1995). The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organisations and Society*, 20(2/3), 93-109.
- Hunt, S. T. (1996). Generic Work Behavior: An Investigation Into the Dimensions of Entry. *Personnel Psychology*, 49(1), 51-83. doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01791.x
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). *Organizational Behavior and Management* (10. b.). New York: McGraw-Hill.
- Jackall, R. (2010). *Moral Mazes- The World of Corporate Managers* (20 b.). New York: Oxford University Press, Inc.

- Jawahar, I., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual of Task and Contextual Constructive Replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157. doi:10.1080/08959280801917685
- Jones, M. D. (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 20-42. doi:10.1.1.138.5654
- Kacmar, M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999, Mart). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension. *Human Relations*, 52(3), 383-416.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (6. b.). Ankara: Asil yayın Dağıtım.
- (2016). *Kamu İç Denetçileri İçin Performans Denetimi Rehberi*. Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu.
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. M. Dunette, & L. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Cilt 1, s. 75-170). CA: Consulting Psychologists Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*. doi: 10.1037/10278-009
- Keçecioğlu, T. (2000). *Takım Oluşturmak* (2. b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Keirse, D. (1988). *Please Understand Me II, Temperament Character Intelligence* (Birinci Baskı b.). Del Mar: Prometheus Nemesis Books Company.
- Kezar, A. (2012). Bottom-Up/Top-Down Leadership: Contradiction or Hidden Phenomenon. *The Journal of Higher Education*, 83(5), 725-760. doi:10.1080/00221546.2012.11777264
- Kiewitz, C., Restubog, S. L., Zagenczyk, T., & Hochwarter, W. (2009). The Interactive Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Politics on Perceived Organizational Support: Evidence from Two Longitudinal Studies. *Journal of Management*, 46(5), 806-834. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00816.x
- Kılavuz, R. (2000, Eylül). Etkililik-Verimlilik Kavramlarının Analizi ve Kamusal Mal-Hizmet Sunumunda Etkililik. *Türk İdare Dergisi*, 72(428).

- Kilduff, M., & Day, D. V. (1994, Ağustos). Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 1074-1060. doi:10.2307/256612
- Kim, H. J., Hur, W.-M., Hur, W.-M., & Jun, J.-K. (2017). Is All Support Equal? The Moderating Effects of Supervisor, Coworker, and Organizational Support on The Link Between Emotional Labor and Job Performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20, 124-136. doi: 10.1016/j.brq.2016.11.002
- Kimura, T. (2014). A Review of Political Skill: Current Research Trend and Directions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 1-21. doi: 10.1111 / ijmr.12041
- 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.
- Kolodinsky, W., Robert, Hochwarter, Wayne, & Ferris, Gerald, R. (2004). Nonlinearity in the Relationship Between Political Skill and Work Outcomes Convergent Evidence From Three Studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 294-308
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251. doi:10.1006/mare.2000.0130
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Bernaards, C. M., Schaufeli, W. B., Vet, H. C., & Beek, A. J. (2011, Ağustos). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. doi:10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Kottke, J., & Sharafinski, C. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079. doi:10.1177/0013164488484024
- Köseoğlu, Ö. (2008). Türk Belediyeciliğinde Performansa Dayalı Yönetim Anlayışına Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 17(1), 19-42.
- Kraimer, M., & Wayne, S. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237. doi:10.1016/j.jm.2003.01.001



- Krishnan, J., & Mary, S. (2012). Perceived Organisational Support an Overview on Its Antecedents and Consequences. *International Journal Of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1-13.
- Krongboonying, W., & Lin, Y.-C. (2015). The Moderating Effect of Perceived Supervisor Support On the Relationship Between Organizational Politics. *International Proceedings of Management and Economy*, 84, 99-107.
- Lambe, J., Wittmann, M., & Spekman, R. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36. doi:10.1300/j033v08n03\_01
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance Rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.
- Lawlor A. (1985). "Productivity Improvement Manual" Aldershot, United Kingdom.
- Leavitt, H. J. (1989). Educating Our MBAs On Teaching What We Havent Taught. *California Management Review*, 31(3), 38-50.
- Leblebici, D. (2012). Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of A Bank In Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance*, 1(1), 38-49.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How Leader–Member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees’ Job Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1059–1066.
- Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981, Aǵustos). Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment. *American Sociological Review*, 46(4), 393-405.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewe, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional Antecedents and Outcomes A Four-Study Investigation With Convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 146-165. doi:10.1016/j.jvb.2007.04.003
- Lohman, C., Fortuin, L., & Wouters, M. (2004). Designing a Performance Measurement System: A Case Study. *European Journal of Operational Research*, 156, 267-286. doi:10.1016/S0377-2217(02)00918-9
- Loi, R., Ao, O. K., & Xu, A. J. (2014). Perceived Organizational Support and Coworker Support as Antecedents of Foreign Workers’ Voice and Psychological Stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.

- Luthans, F. (1987, Mayıs). Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management Executive*, 2(2), 127-132.
- Luthans, F., & Church, A. (2002, Şubat). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
- Lvina, E., Johns, G., & Vandenberghe, C. (2018, Mart). Team Political Skill Composition as a Determinant of Team Cohesiveness and Performance. *Journal of Management*, 44(3), 1001–1028. doi: 10.1177/0149206315598371
- Madzar, S., & Citron, P. (2009, Ağustos 7). Differences in the Roles of Core Academic and Executive Faculty in MBA Programs: Time to Explore Assumptions. *Journal of Education for Business*, 84(3), 183-188. doi: 10.3200/JOEB.84.3.183-188
- Maertz, C., Griffeth, R., Campell, N., & Allen, D. (2007, July 12). The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075. doi: 10.1002 / job.472
- Mainiero, L. A. (1994). On Breaking the Glass Ceiling: The Political Seasoning of Powerful Women Executives. *Organizational Dynamics*, 22(4), 5-20. doi:10.1016/0090-2616(94)90075-2
- Malayter, M. K. (2004). What is the HR Role in Preparing the Boomers for Retirement? *Boomers: Visions of the New Retirement* (s. 30-38). New York: iUniverse, Inc.
- May, G. L., & Kahnweiler, W. M. (2000). The Effect of a Mastery Practice Design on Learning and Transfer Behavior Modeling Training. *Personnel Psychology*, 53, 353-373.
- McCormick, J. P. (2014, Kasım 20). Machiavelli's the Prince at 500: The Fate of Politics in the Modern World. *Social Research: An International Quarterly*, 81(1), 24-32.
- Meurs, J. A., Gallagher, V. C., & Perrewé, P. L. (2010, Haziran). The Role of Political Skill in the Stressor–Outcome Relationship: Differential Predictions for Self- and Other-Reports of Political Skill. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 520-533. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.005
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., & Goffin, R. (1989, Şubat). Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1). doi: 10.1037//0021-9010.74.1.152

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. New York: Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization As a Political Arena. *Journal of Management Studies*(22), 133-154.
- Muiruri, Z. K. (2016). Quality Management Systems and Organizational Performance: A Theoretical Review in Kenya's Public Sector Organizations . *Science Journal of Business and Management*, 4(5), 150-155. doi: 10.11648/j.sjbm.20160405.12
- Munyon, T., Summers, J., Thompson, K., & Ferris, G. (2013). Political Skill and Work Outcomes A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation and Agenda For the Future. *Personnel Psychology*, 1-42. doi: 10.1111/peps.12066
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998, Nisan). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nermin Çakmak, E. O. (2008). Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden? *ÜNAK'06 Bilimsel Bletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu* (s. 212-230). Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268. doi: 10.1177/1059601107313307
- Ng, T., Eby, L., & Kelly Sorensen, D. F. (2005, Mayıs). Predictors of Objective and Subjective Career Success A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408. doi:0.1111/j.1744-6570.2005.00515.x
- Nugent, P. D., & Abolafia, M. Y. (2006, Aralık 31). The Creation of Trust Through Interaction and Exchange: The Role of Consideration in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(6), 628-650. doi:10.1177/1059601106286968
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1997). *Der Innovative Staat: Mit Untemehmergeist zur Verwaltung der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag GmbH. doi:10.1007/978-3-322-82803-3

- Özsoy, G. (2008). Üstbiliş. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 713-740.
- P.Meyer, J., & J.Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Pamela L. Perrewé, G. R. (2000, Ağustos). Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 115-123.
- Pamela L. Perrewé, K. L. (2004, Şubat). Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict. *Academy of Management Journal*, 47(1), 141-152. doi: 10.5465/20159566
- Parida, A., & Kumar, U. (2006). Maintenance Performance Measurement (MPM): Issues and Challenges. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 12(3), 239-251. doi: 10.1108/13552510610685084
- Payne, S., & Huffman, A. (2005). A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Pehlivan, B. (2008, Ocak-Haziran). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*(154), 171-186.
- Peled, A. (2000). Politicking for Success: The Missing Skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 20-29.
- Perrewé, P. L., & Nelson, D. L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of PoliticalSkill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Perrewé, P. L., & Spector, P. E. (2002). Personality Research İn The Organizational Sciences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1-63. doi: 10.1016/S0742-7301(02)21001-4
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000, Ağustos). Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 115-123.
- Perrewé, P., Zellars, K., Rossi, A. M., Ferris, G., Kacmar, C., Liu, Y., . . . Hochwarter, W. (2005). Political Skill: An Antidote in the Role Political Skill: An Antidote in the Role. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 239-250. doi:10.1037/1076-8998.10.3.239

- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Financial Times Prentice Hall.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston, Massachusetts, United States of America: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *Managing with power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Pichault, F. (1995, Mayıs). The Management of Politics in Technically Related Organizational Change. *Organization Studies*, 16(3), 449-476. doi: 10.1177/017084069501600304
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 603-609.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. doi:10.1037//0021-9010.85.4.612
- Raelin, J. (2006). Finding Meaning in the Organization. *MIT Sloan Management Review*, 3, 64-68.
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H., & Pushpakumari, D. (2017, Eylül). A Synthesis Towards the Construct of Job Performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81.
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice* (Revised edition b.). Cambridge: Harvard University Press.
- Reardon, K. K. (2001). *The Secret Handshake: Mastering the Politics of the Business Inner Circle* (1. b.). New York, USA: NY: Doubleday.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support A Review of the Literature. 87(4), 698-714. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.698
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.825
- Richard, P., Devidde, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009, Haziran). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. doi: 10.1177/0149206308330560

- Riggs, M., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., & Hooker, S. (1994). Development and Validation of Self-Efficacy and Outcome Expectancy Scales for Job-Related Applications. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 793-802.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış* (14. Basımdan Çeviri b.). (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Robotham, D., & Jubb, R. (1996). Competences: Measuring the Unmeasurable. *Management Development Review*, 9(5), 25-29.
- Rotter, J. B. (1967). A New Scale For the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665. doi:10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. doi: 10.1037//0021-9010.87.1.66
- Rousseau, Denise M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi: 10.1007/BF01384942
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 321-340. doi: 10.1080/00224540903365380
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sanderson, I. (2001). Performance Management, Evaluation and Learning in “Modern” Local Government. *Public Administration*, 79(2), 297-313. doi:10.1111/1467-9299.00257
- Schaubroeck, J., Jones, J. R., & Xie, J. L. (2001). Individual Differences in Utilizing Control to Cope With Job Demands: Effects on Susceptibility to Infectious Disease. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 265-278. doi: 10.1037//0021-9010.86.2.265
- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the Validity of Multiple Social Effectiveness Constructs in the Prediction of Managerial Job Performance. *Journal of Organizational Behaviour*(27), 443-461. doi:10.1002/job.385
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates’ Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and

- Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.689
- Shepherd, J., & Mathews, B. (2000). Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives. *Employee Relations*, 22(6), 555-575.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E., & Çin, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (1. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Skule, S. (2004). Learning Conditions at Work a Framework to Aunderstand and Assess Enformel Learning in the Workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 8-20.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526–537. doi:10.1037/h0037039
- Snyder, M. (1979). Self-Monitoring Processes. *Advances in Ecperimental Social Psychology*, 12, 85-128.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2001). Performance Concepts and Performance Theory. S. Sonnentag, & S. Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance* (s. 3-24). NewYork: John Wiley & Sons, Ltd.,. Ekim 6,
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Jop Performans. C. L. Julian Barling, *The Sage Handbook Of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches* (Cilt 1, S. 427-447). Los Angelos, California, Usa: Sage Publications Ltd.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley.
- Steele, L. (2016, Mayıs 18). Is Political Skill “The New Black?”. *University of Tennessee Honors Thesis Projects*, 1-17.
- Stengel. (2002, Şubat). You’re too Kind: A Brief History Of Flattery.
- Sternberg, R. J. (2005). The Theory of Successful Intelligence. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 39(2), 189-202.
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1997). Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model. *Human Relations*, 48(7), 747-770. doi:10.1177/001872679504800702
- Stokes, C. K. (2008). Adaptive Performance: An Examination of Convergent and Predictive Validity. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Tangen, S. (2004). Performance Measurement: From Performance Measurement: From. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737. doi:10.1108/17410400410569134
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012, Ocak 7). Teams are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 2-24. doi: 10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x
- Thorndike, E. L. (1920, Ocak). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 227–235.
- Tiyek, R. (2013, Temmuz-Aralık). Büyükşehir Belediyesi Memur Personel Performans Değerlendirme Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Yerel Politikalar*, 82-115.
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B., & Wheeler, A. R. (2009). Career Success Implications of Political Skill. *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 279-304. doi: 10.3200/SOCP.149.3.279-304
- Toops, H. A. (1944, Ocak). The Criterion. *Aducational and Psychological Measurement*, 272-297. doi: 10.1177/001316444400400126
- Towler, A. (2009). Effects of Trainer Expressiveness, Seductive Details, and Trainee Goal Orientation on Training Outcomes. *Human Resource Development Quartely*, 20(1), 65-84. doi:10.1002/hrdq.20008
- Tozkoparan, G., & Tenteriz, Y. (2019). Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 41-57.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L., & Thatcher, J. B. (2007). The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848-855. doi:10.1037/0021-9010.92.3.848
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political Will, Political Skill, and Political Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 229-245. doi: 10.1002/job.310
- Tsui, A. S. (1984). A Role Set Analysis Of Managerial Reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 64-96. doi:10.1016/0030-5073(84)90037-0



- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000, Şubat). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 1, 155-169. doi:10.1177/014920630002600104
- Tucker, J., Gunther, K., Pleban, R., Goodwin, G., & Vaughan, A. (2007, Mayıs). The Application of a Model of Adaptive Performance to Army Leader Behaviors. *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Türk Dil Kurumu*. (2018). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim tarihi: 10 Aralık 2018
- Ünlü, O., & Yürür, S. (2011, Ocak-Haziran). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(37), 183-207. [iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi37/009](http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi37/009)
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986, Ekim). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Viswesvaran, C. (2005). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Cilt 1, s. 110-126). London: Sage Publications.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000, Aralık). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 2016-226. doi: 10.1111/1468-2389.00151
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574. doi:10.1037/0021-9010.81.5.557
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Towards a Theory of Enformel and Incidental Learning in Organizations. *International Journal of Lifelong Education*, 11(4), 287-300. doi:10.1080/0260137920110403

- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi: 10.5465/257021
- Werquin, P. (2010). *Recognising Non-Formal and Enformel Learning Outcomes, Policies And Practices*. Paris: OECD.
- Westerlaken, K., Jordan, P., Ramsay, S., & Woods, P. (2009). Political Skill, Self Monitoring and Emotional Intelligence as Antecedents to Organisational Retaliatory Behaviours. *Sustainable Management and Marketing; 23rd Anzam Conference* (s. 1-18). Queensland: anzam
- Williams, D. W. (2003, Kasım/Aralık). Measuring Government in the Early Twentieth Century. *Public Administration Review*, 63(6), 643-659. doi:10.1111/1540-6210.00329
- Witt, L. A., & Carlson, D. (2006). The Work-Family Interface and Job Performance Moderating Effects of Conscientiousness and Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343-357. doi:10.1037/1076-8998.11.4.343
- Woodford, K., & Maes, J. D. (2002). Employee Performance Evaluations: Administering And Writing Them correctly in the Multi-National Setting. *Equal Opportunities International*, 21(7), 1-8. doi:10.1108/02610150210787172
- Yaylacı, G. Ö. (2006). Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*(36), 93-112.
- Yeloğlu, H. O. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153-170.
- Yiu, L., & Saner, R. (2009). Assessment and Accreditation of Non-Formal Management Education and Development Programmes. *The Sage Handbook of management learning, education and development*, 531-546.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organization* (8 b.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Yumuşak, S. (2008). Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması. *Akademik Fener*, 44-62.

- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.
- Zaleznik, A. (1970, Mayıs). Power and Politics in Organizational Life. *Harvard Business Review*, 47-60.
- Zettler, I., & Lang, J. W. (2013, Eylül 4). Employees' Political Skill and Job Performance: An Inverted U-Shaped Relation? *Applied Psychology: An International Review*, 64(3), 1-37. doi:10.1111/apps.12018
- Zimbardo, P. G. (1960). Involvement and Communication Discrepancy as Determinants of Opinion Conformity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 60(1), 86-94.

## EKLER

### EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sizi Semih DERELİOĞLU tarafından yürütülen “Örgütsel Bağlamda Politik Yeti ve Performans İlişkisi: Bir Model Önerisi” başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahibsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

E-mail: semih.derelioglu@cbu.edu.tr

## I. BÖLÜM

1. **Cinsiyetiniz:** ( ) Erkek ( ) Kadın

2. **Eğitim Durumunuz :** ( ) İlk Öğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Y. Lisans ( ) Doktora

3. **Göreviniz:** ( ) Encümen Üyesi ( ) Yönetici ( ) Personel

4. **Kurumdaki Hizmet Süreniz:**

( ) 1 yıldan az ( ) 1 yıldan fazla 5 yıla kadar ( ) 5 yıldan fazla 9 yıla kadar

( ) 9 yıldan fazla 13 yıla kadar ( ) 13 yıldan fazla 17 yıla kadar ( ) 17 yıldan fazla 21 yıla kadar

( ) 21 yıldan fazla 25 yıla kadar ( ) 25 yıl ve üzeri

5. **Bu Pozisyondaki Çalışma Süreniz:**

( ) 1 yıldan az ( ) 1 yıldan fazla 5 yıla kadar ( ) 5 yıldan fazla 9 yıla kadar

( ) 9 yıldan fazla 13 yıla kadar ( ) 13 yıldan fazla 17 yıla kadar ( ) 17 yıldan fazla 21 yıla kadar

( ) 21 yıldan fazla 25 yıla kadar ( ) 25 yıl ve üzeri

6. **Görev yaptığınız Belediye:**

( ) Büyükşehir Belediyesi ( ) A İlçe Belediyesi ( ) B İlçe Belediyesi

## II. BÖLÜM

### POLİTİK YETİ ENVANTERİ

Verilen 5 aşamalı ölçeği kullanarak, her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı sizi en iyi tanımlayacak şekilde belirtiniz. Her soru için, katılım derecenizi belirten rakamı daire içine alınız.

(İlgili ifadeler için, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum.)

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Kurumumdaki diğer çalışanlarla iletişim ağı kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2.	Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	İnsanları çok iyi analiz ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Kurumumdaki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Başkalarının özellikle temel motivlerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Kurumumda, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Kurumumda çok sayıda önemli insan taniyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Kurumumda diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Kurumumda işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımla ve ilişkilere sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

### III. BÖLÜM

<b>ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK</b>		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Aşağıda örgütsel destek algı düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.						
(İlgili ifadeler için, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum.)						
1.	Çalıştığım kurum, refahı için yaptığım katkıya değer verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Çalıştığım kurum, gösterdiğim fazla çabayı takdir etmez.*	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Çalıştığım kurum, şikayetlerimi görmezlikten gelir.*	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Çalıştığım kurum, gerçekten iyiliğimi düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	İşimi en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez.*	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Çalıştığım kurum, genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Çalıştığım kurum, bana çok az yakınlık gösterir.*	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Çalıştığım kurum, işteki başarılarımla gurur duyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ</b>		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Aşağıda yönetici desteği algı düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.						
(İlgili ifadeler için, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum.)						
1.	Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

5.	Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ</b>						
Aşağıda çalışma arkadaşı destek algı düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.						
(İlgili ifadeler için, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum.)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Çalışma arkadaşlarım bir derdim olduğunda yakın ve anlayışlı davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Çalışma arkadaşlarım işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Çalışma arkadaşlarım işimi yapmamda yardımcı olurlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Çalışma arkadaşlarım konuşmaya ihtiyaç duyduğumda beni dinlerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Çalışma arkadaşlarım bir işi iyi yaptığımda beni takdir ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Çalışma arkadaşlarım işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim kişilerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Çalışma arkadaşlarım hayatımı zorlaştırırlar.*	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Çalışma arkadaşlarım yönetimle bir sorun yaşadığımda bana arka çıkarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

#### IV. BÖLÜM

<b>ALGILANAN ÖRGÜT PERFORMANSI</b>						
Firmanızın <b>son 5 yıl içindeki</b> performansını, aynı tür işi yapan <b>diğer belediyelerin performansıyla karşılaştırarak</b> kanaatinizi işaretleyiniz.						
(İlgili ifadeler için, 1= Hiç tatminkar olmayan durumu, 5 = Çok tatminkar edici durumu gösterir.)						
		Hiç tatminkar değil	Tatminkar değil	Ne tatminkar ne tatminkar değil	Tatminkar	Çok tatminkar
1.	Belediyemizde hizmetlerinin veya programlarının diğer belediyelere kıyasla kalitesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Belediyemizde yeni hizmetlerinin veya programlarının diğer belediyelere kıyasla geliştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Diğer belediyelere kıyasla belediyemizin sürekli çalışan olacak adayları kuruma çekme yeteneği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Rakiplere kıyasla belediyemizin sürekli çalışanları işyerinde tutundurma (istifa etmemesi) yeteneği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Diğer belediyelere kıyasla vatandaşımızın belediyemizden memnuniyeti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Diğer belediyelere kıyasla belediyemizin yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Diğer belediyelere kıyasla belediyemizdeki çalışanlar arasındaki ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Not:** \* işaretli sorular ters çevrilmiştir.

<b>ALGILANAN BİREYSEL PERFORMANS</b>					
Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü belirtiniz.					
(İlgili ifadeler için, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum.)					
	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne katılmıyorum ne katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1.	İşimin gerektirdiği bütün hedeflere ulaşırım.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
2.	İşimde benden beklenen performans kriterlerini karşılarım.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
3.	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlığımı gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
4.	İşin gerekliliği olan niteliklere sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
5.	Verilenden daha fazla sorumluluğu yönetebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
6.	İşimde mevcut rolümden daha üstün roller için uygunum.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
7.	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetkinim ve üstlendiğim görevlerle ustalıklı başa çıkarım.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
8.	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
9.	İşi amaçlarına ulaştıracak şekilde planlar, organize eder ve verilen görevi zamanda tamamlarım.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
<b>ALGILANAN TAKIM PERFORMANSI ANKETİ</b>					
Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü belirtiniz.					
(İlgili ifadeler için, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum.)					
	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne katılmıyorum ne katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1.	Yüksek İş performansına sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
2.	Görevlerin çoğunu hızlı ve etkin bir şekilde yerine getiririz.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
3.	Her zaman yüksek bir görev başarısı standardı belirleriz.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
4.	Görevlerimizde yüksek standartta başarı elde ederiz.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
5.	Neredeyse her zaman hedeflerimize ulaşırız.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)

## EK-2: Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Karar Belgesi



### EGE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARAR BELGESİ

YÜRÜTÜCÜNÜN ADI SOYADI / KURUMU	Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	
DANIŞMANIN ADI SOYADI / KURUMU	-	
DİĞER ARAŞTIRMACILAR	Semih DERELİOĞLU / Sosyal Bilimler Enstitüsü	
ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans Tezi <input checked="" type="checkbox"/> Doktora Tezi <input type="checkbox"/> Özgün Araştırma	
ARAŞTIRMANIN BAŞLIĞI	Örgütsel Bağlamda Politik Yeti ve Performans İlişkisi: Bir Model Önerisi	
BİLİRKİŞİ GÖRÜŞÜ	Yok	
KARARIN ALINDIĞI TOPLANTI TARİHİ	29.07.2020	
TOPLANTI / KARAR SAYISI	10 / 09	PROTOKOL NO: 645
KARAR	Ölçme aracının netleştirilmesi koşuluyla OYBİRLİĞİ ile etik açıdan uygun bulunmuştur.	

Prof. Dr. Mehmet ERSAN  
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Hülya YILMAZ  
Kurul Başkan Yardımcısı

(Toplantıda bulunmadı.)  
Prof. Dr. Fazlı GÖKÇEK  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Sonia AMADO  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Mustafa MUTLUER  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Metin KARADAĞ  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Nadim MACİT  
Kurul Üyesi





## EK-3: Bilgilendirilmiş Onam Formu



EGE ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA ve YAYIN ETİĞİ KURULLARI (EGEBAYEK)

### BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Semih DERELİOĞLU tarafından yürütülen "Örgütsel Bağlamda Politik Yeti ve Performans İlişkisi: Bir Model Önerisi" başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahibsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

#### 1. Araştırmayla İlgili Bilgiler:

- Araştırmanın Amacı: Bu araştırmanın amacı yerel yönetimlerde politik yeti ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Yerel seçimin etkisi ile etkinliğin çok daha önemli olduğu ve bununla birlikte örgüt içi politik davranışların yoğun yaşandığı belediyelerde çalışanların politik yetisi iş performansını belirler mi? sorusu oldukça önem kazanmaktadır. Bununla birlikte söz konusu performans ilişkisinde algılanan örgüt desteği, algılanan yönetici desteği ve algılanan iş arkadaşı desteğinin düzenleyici rolünün olup olmadığı araştırılacaktır. Çalışmamızda örnekleme en uygun ölçme araçlarını test etmeye önce olayları ve olguları doğal ortamları içinde betimleme, katılımcıların bakış açılarını anlama ve yansıtmaya üzerine odaklanan nicel çalışma yoluyla elde edilen veriler analiz edilecek sonrasında nitel çalışmayla ilişkiler açıklanmaya çalışılacaktır.
- Araştırmanın İçeriği: Bu çalışmada tanımlanan politik yeti kavramının günümüzde yöneticiler ve çalışanlar üzerinde artan etkisi göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın literatüre ve yöneticilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Söz konusu çalışmada politik yetisinin algılanan örgütsel, takım ve bireysel performans ilişkisinde algılanan örgütsel, iş arkadaşı ve yönetici desteğinin düzenleyici rolü incelenecektir.
- Araştırmanın Nedeni:  Özgün araştırma  Tez çalışması
- Araştırmanın Öngörülen Süresi (*Araştırma takviminde öngörülen süredir*): 6 Ay
- Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı: Üçyüz-Üçyüzelli (300-350)
- Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler):Manisa Büyükşehir Belediyesi, Manisa Yunusemre Belediyesi, Şehzadeler Belediyesi

Yürütücünün;  
Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ

Diğer araştırmacıların;  
SEMİH DERELİOĞLU

\* Bilgilendirilmiş onam formu, bütün araştırmacılar tarafından imzalanmalıdır.

EGEBAYEK Form 2  
Y.T. / REV. : 2013/ 01

## Ek-4:Çalışmaya Katılım Onayı

### 2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. **Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkanı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı.** Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı: ..... **Mehmet KAVAS** Belediye Başkan Yardımcısı .....

İmzası: 

(Varsa) Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin;

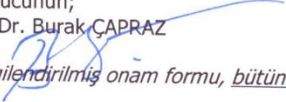
Veli veya Vasisinin (kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı: .....

İmzası: .....

**Not:** Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

Yürütücünün;

Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ 

Diğer araştırmacıların;  
SEMİH DERELİOĞLU 

\* Bilgilendirilmiş onam formu, bütün araştırmacılar tarafından imzalanmalıdır.

EGEBAYEK Form 2  
Y.T. / REV. : 2013/ 01

## Ek-5: Çalışmaya Katılım Onayı

### 2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. **Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkanı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı.** Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:.....  
İmzası:

Dişat ULAŞ

Belediye Başkan Yardımcısı

(Varsa) Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin;

Veli veya Vasisinin (kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:.....  
İmzası:

**Not:** Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

Yürütücünün;

Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ

Diğer araştırmacıların;

SEMİH DERELİOĞLU

\* Bilgilendirilmiş onam formu, bütün araştırmacılar tarafından imzalanmalıdır.

EGEBAYEK Form 2  
Y.T. / REV. : 2013/ 01

## Ek-6: Çalışmaya Katılım Onayı


### 2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. **Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkanı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı.** Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:.....**Harun YILDIZ**.....

İmzası:  İnsan Kaynakları ve Eğitim  
Dairesi Başkan Vekili

(Varsa) Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin;

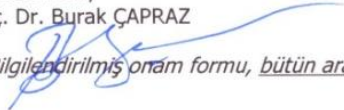
Veli veya Vasisinin (kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:.....

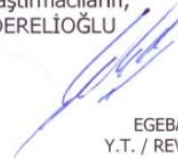
İmzası:

**Not:** Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

Yürütücünün;  
Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ



Diğer araştırmacıların;  
SEMİH DERELİOĞLU



\* Bilgilendirilmiş onam formu, bütün araştırmacılar tarafından imzalanmalıdır.

EGEBAYEK Form 2  
Y.T. / REV. : 2013/ 01

## EK-7: Özgeçmiş

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :Semih DERELİOĞLU  
Doğum Tarihi :08.05.1989  
İletişim :0 (236) 654 12 01  
E-Mail :semih.derelioglu@cbu.edu.tr

### Akademik Deneyim

Görev Ünvanı	Görev yeri	Yıl
Öğretim Elemanı (31. Md)	MCBÜ, Ahmetli MYO, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Manisa/Ahmetli	2013-2016
Öğretim Görevlisi	MCBÜ, Alaşehir MYO, Kooperatifçilik Programı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Manisa/Alaşehir	2016-2020
Öğretim Görevlisi(13 B-4 Görevlendirme)	MCBÜ, Salihli MYO, Yerel Yönetimler Programı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Manisa/Salihli	2020- devam ediyor

### Akademik Görevler

Alaşehir MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Bologna Bölüm Sorumlusu;  
Alaşehir MYO, Erasmus+ Değişim Programı Sorumlusu,  
Alaşehir MYO, Mevlana Değişim Programı Sorumlusu,  
Alaşehir MYO, Farabi Değişim Programı Sorumlusu

### Yabancı Diller

İngilizce (İleri Seviye)  
Almanca (İleri Seviye)



## Verdiğim Dersler

---

Genel İşletme, Kamu Personel Yönetimi, Örgütsel Davranış, Teknoloji Kullanımı, Kamu Özel Kesim Yapısı İlişkileri, Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM), Çevre Koruma, Mesleki Yazışmalar, Kıymetli Evrak Hukuku, Kentsel Kooperatifler, Kamu Maliyesi, Genel Hukuk, Kamu Yönetimi, Yerel Yönetimler, Türk Vergi Sistemi, Kooperatiflerde Pazarlama, Kooperatifçilik Tarihi, Çevre Koruma Mevzuatı, Yerel Yönetimler Tarihi, Kentsel Yerel Hizmetler, Yerel Yönetimler Mevzuatı I, Yerel Yönetimler Mevzuatı II, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kent ve Bölge Planlaması, Karşılaştırmalı Yerel Yönetimler, Ticaret Hukuku, Kooperatif İşletmeciliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yerel ve Bölgesel Kalkınma

## Yayınlar

---

Önkan, Ö., Mert, Ö., Güven, H., & Derelioglu, S. (2015). Osmanlı'dan Türkiye Cumhuriyeti'ne Geçiş Döneminde Uygulanan İktisadi Ve Mali Politikaların Ekonomik Gücün El Değiştirmesindeki Rolü, *Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi*, 40-53, Ssn 1302-7034,

Derelioglu, S. (2017). Y Kuşağı Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İş Hayatından Beklentileri, *Celal Bayar Üniversitesi Gençlerle 360 Ulusal Öğrenci Kongresi: Ekonomi, Siyaset Ve Toplum: Değişen Fırsatlar Ve Tehditler*, Nisan, Manisa, 116-137, E-Isbn- 978-975-8628-53-7,

Derelioglu S., (2017). Endüstri 4.0 İle Birlikte Değişen Yönetim Paradigmaları, *Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi*, Şubat, 58-63, Issn 1302-7034,

Derelioglu S., Yaman F. (2017) Development Agencies In Turkey And Regional Development Concept, *ICAR'2017 - International Congress On Afro - Eurasian Research II*, 115, April 17-20, Malaga, Spain

Derelioglu S. (2020). Kriz Dönemleri Sonrası Bankacılıkta Risk Yönetimi Ve Basel, *Kapitalizmin Krizlerinin Çözümlemesine İlişkin Yeni Yaklaşımlar*, Hiperyayın, 160-187, I.Baskı, İstanbul,Türkiye