

**TC
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞGÖRENLERİN POLİTİK BECERİLERİ VE KARIYER
BAŞARISI İLİŞKİSİ: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yahya KATI

Balıkesir, 2016

**TC
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞGÖRENLERİN POLİTİK BECERİLERİ VE KARIYER
BAŞARISI İLİŞKİSİ: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yahya KATI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Tamer BOLAT

Balıkesir, 2016


T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201412549002 numaralı Yahya KATI'nın hazırladığı "İşgörenlerin Politik Becerileri ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 13/01/2016 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan




Üye (Danışman)
Prof. Dr. Tamer BOLAT

Üye 
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Üye 
Prof. Dr. Oya SEYMEN

Üye

Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

14.01.2016

Enstitü Müdürü

Doc. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

ÖNSÖZ

Kişiler, kişilik özellikleri, yetişme koşulları, deneyimler, bulunulan sosyal çevre vb. nedenlerden dolayı politik beceriler konusunda farklılıklar gösterirler. Dolayısıyla örgütlerde çalışan kişilerin üstleriyle, astlarıyla veya iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde politik becerilerinin farklılık göstermesi olağan bir durumdur. Liderler, sınırlı olan zamanları ve kaynaklardan ötürü, bütün çalışanlarıyla aynı düzeyde etkileşim oluşturmazlar ve nispeten diğer gruba oranla daha küçük olan bir grup çalışanla daha yakın bir etkileşim geliştirirler. Politik becerileri olan ve bu becerileri kullanabilen kişiler, liderleriyle daha iyi bir etkileşim içinde olacak, liderlerinin sınırlı olan zamanından ve örgütün kaynaklarından daha fazla faydalanacaklardır. Dolayısıyla, politik beceriye sahip olan kişiler, ulaşmak istedikleri kariyer başarılarına daha hızlı ulaşabileceklerdir. Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada çalışanların politik becerileri ile kariyer başarısı arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında zaman sınırı gözetmeksizin benden desteğini esirgemeyen, danışmanım sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a, çalışmam süresince sahip oldukları bilgileri esirgemeyen sayın Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN ve Doç. Dr. Oya İNCİ BOLAT'a, sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Görüşleriyle çalışmalarına katkıda bulunan tüm hocalarıma ve araştırmaya konu olan banka yönetici ve çalışanlarına yardımlarından dolayı teşekkürlerimi bir borç bilirim. Çalışma süresince, manevi destekleri ile yardımlarını esirgemeyen anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Balıkesir, 2016

Yahya KATI

ÖZET

İŞGÖRENLERİN POLİTİK BECERİLERİ VE KARIYER BAŞARISI İLİŞKİSİ: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ETKİSİ

KATI, Yahya

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2016, 70 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, politik beceri ve lider üye etkileşimi kalitesinin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Çalışmanın örneklemini Balıkesir ve Bursa’da faaliyet gösteren banka şubeleri oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda üç yüz yirmi beş anket analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, politik beceri ve lider üye etkileşiminin işgörenlerin kariyer başarısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Politik beceriye sahip ve lider üye etkileşimi kalitesi yüksek olan çalışanların kariyer başarılarının yüksek olduğunu söylenebilir. Ayrıca lider üye etkileşiminin, politik beceri ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel politika, politik beceri, lider üye etkileşimi, kariyer başarısı.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN POLITICAL SKILLS OF EMLOYEES AND CAREER SUCCESS: THE MEDIATING EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE

KATI, Yahya

Master Thesis, Department of Business Administration,

Adviser: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2016, 70 pages

The purpose of this study is to investigate whether there is a significant effect of the political skills and the quality of the leader member exchange on the career success. The sample of the study is branch banks in Balikesir and Bursa. The data were collected through questionnaires. In this frame, three hundred twenty five questionnaires were analyzed. The results of the study showed that the political skills and the quality of the leader member exchange influence the employees' career success. It can be said that, those employees who have political skills and high quality of leader member exchanges, have high career success. Besides, it was found that leader member exchange has a mediating effect on the relationship between political skills and career success.

Key Words: Organizational politics, political skill, leader member exchange, career success.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	III
ÖZET.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	2
1.3. Önem.....	2
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar	4
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Örgütsel Politika	5
2.1.1. Örgütsel Politika Algısı.....	8
2.1.2. Politik Davranış	9
2.1.3. Politik Beceri	11
2.2. Lider Üye Etkileşimi	15
2.2.1. Liderlik.....	15
2.2.2. Liderlik Kuramları.....	16
2.2.2.1. Evrensel Liderlik Kuramları	17
2.2.2.1.1. Özellikler Kuramı	17
2.2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	17
2.2.2.2. Durumsal Liderlik Kuramları.....	19
2.2.3. Lider Üye Etkileşimi.....	21
2.2.3.1. Lider Üye Etkileşiminin Kavramsal Analizi	21
2.2.3.2. Lider Üye Etkileşimi Kuramının Gelişim Süreci	23
2.2.3.3. Lider Üye Etkileşimi Süreci	24
2.2.3.3.1. Graen vd.'nin (1977) Lider Üye Etkileşimi Süreci Modeli ..	24
2.2.3.3.2. Dienesch ve Liden'in (1986) Lider Üye Etkileşimi Süreci Modeli.....	25
2.2.3.4. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları	28
2.3. Kariyer Başarısı	29
2.3.1. Kariyer Başarısı Kavramı	30
2.3.2. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yaklaşımı	31

2.3.3. Kariyer Başarısının Önündeki Engeller	33
2.4. Politik Beceri, Lider Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı İlişkisi	34
2.4.1. Politik Beceri, Lider Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı İlişkisinin Kuramsal Dayanakları	34
2.4.1.1. Sosyal Etki Kuramı	34
2.4.1.2. Sosyal Mübadele Kuramı	35
2.4.2. Politik Beceri ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi	37
2.4.3. Politik Beceri ve Kariyer Başarısı İlişkisi	38
2.4.4. Lider Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı İlişkisi	39
2.4.5. Politik Beceri, Lider Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı İlişkisi	40
3. YÖNTEM	42
3.1. Araştırmanın Modeli	42
3.2. Evren ve Örneklem	42
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	43
3.4. Verilerin Analizi	44
4. BULGULAR VE YORUMLAR	45
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	51
KAYNAKLAR	57
EKLER	69

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Politikanın Boyutları	7
Tablo 2. Politik Davranış Türleri	11
Tablo 3. Güç Kaynakları	16
Tablo 4. Liker'in 1-4 Sistemi	19
Tablo 5. Alternatif Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması.....	46
Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları	47
Tablo 7. Lider Üye Etkileşiminin, Politik Beceri ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	48
Tablo 8. Lider Üye Etkileşiminin, Politik Beceri ve Kariyer Başarısı İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Politik Beceri Boyutlarının Ruhsal Durum ve Kişisel Becerilerle Olan İlişkisi.....	14
Şekil 2. Geleneksel Liderlik Kuramları ve Lider Üye Etkileşimi.....	22
Şekil 3. Lider Üye Etkileşimi Kuramının Gelişimi.....	23
Şekil 4. Lider Üye Etkileşimi Süreci	27
Şekil 5. Araştırmanın Modeli.....	42
Şekil 6. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler.....	49

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Mintzberg (1983), kişilerarası etkileşimin olması sebebiyle örgütlerin sosyal bir yapıya sahip olduklarını ve buna bağlı olarak politik bir yapılarının olduğunu savunmuştur. Bu yüzden yazar, çalışanların koydukları hedeflere daha hızlı ulaşmak için, politik becerilerini (örgütteki diğer kişileri ikna etme, etkileme, farklı durumlara veya değişen koşullara göre uyum gösterme gibi beceriler) sürekli geliştirmeleri gerektiğini savunmuştur (Ahearn vd., 2004:311).

Graen ve arkadaşları tarafından, 1975 yılında “dikey ikili bağlantı” adı altında ve liderlerle üyeler arasındaki ikili ilişkileri açıklamaya çalışan bir model ortaya atılmıştır. Model, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak liderin bütün astlarına aynı şekilde davranmadığı temeline dayanır. Model daha sonra “Lider Üye Etkileşimi Kuramı” olarak yazına kazandırılmıştır. Etkileşimin niteliğine bağlı olarak örgüte kendisinden beklenenden daha fazla katkı sağlayan ve liderin kendisine yakın hissettiği kişiler iç gruba dâhil olurken; örgütteki rutin işleri yapan ve liderle mesafeli bir ilişkiye sahip olan kişiler dış gruba dâhil olurlar (Dansereau vd., 1975:47; Dienesch ve Liden, 1986:621; Wayne vd., 1994:697; Bowler, 2001:13). Liderler, iç grupta yer alan üyelerin, ihtiyaçlarına, beklentilerine ve yaşadıkları sorunlara karşı daha duyarlıyken sahip oldukları potansiyelin de daha fazla farkında olurlar; iç gruptaki üyeler ise, performansları, tutum ve davranışları ile liderlerini nasıl memnun edeceklerinin bilincindedirler (Scandura ve Graen, 1984:430).

Kariyer başarısı, bir kişinin işiyle ilgili kazanmış olduğu deneyimler sayesinde ulaştığı iş çıktıları, içinde bulunduğu olumlu ruh hali ve başarılarının toplamı, şeklinde tanımlanabilir (Seibert vd., 1999:417; Lau ve Shaffer, 1999:225; Arthur vd., 2005:179). Diğer bir tanıma göre ise kariyer başarısı, kişilerin iş tecrübeleri ile elde ettikleri gerçek veya algıladıkları başarıların toplamı, olarak tanımlanmıştır (Judge vd., 1999:621; Heslin, 2003:262).

Bu açıklamalardan hareketle, “işgörenlerin politik becerileri ve kariyer başarısı arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık etkisi” bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Örgütlerde çalışan herkes aynı düzeyde politik beceriye sahip olmayabilir. Fakat çalışan herkes kariyerinde ilerlemek yani

kariyer başarısına ulaşmak konusunda çaba sarf eder. Buna bağlı olarak politik becerileri yüksek veya düşük olan kişilerin kariyer başarısına ulaşma konusundaki durumlarının farklı olabileceği ve bu kişilerin liderleri ile ilişkilerinin kalitesine bağlı olarak da kariyer başarılarının farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.

1.2. Amaç

Bu çalışma, işgörenlerin politik becerileri ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. İşgörenlerin sahip oldukları politik becerileri kariyer başarılarını etkilemekte midir?
2. İşgörenlerin politik becerileri ile lider üye etkileşimi kalitesi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. İşgörenlerin yöneticileriyle olan ilişkilerinin kalitesi kariyer başarıları üzerinde etkili midir?
4. Lider üye etkileşimi kalitesinin, politik beceri ve kariyer başarısı ilişkisinde aracı bir etkisi var mıdır?

1.3. Önem

Örgütteki diğer kişiler hakkında bilgi edinmek, diğerlerinin tepkilerine dikkat etmek ve diğerlerini etkilemeye çalışarak kişisel ve/veya örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışma yetisi, olarak tanımlanan (Ferris vd., 2005:127; Blickle vd., 2011:5) politik beceri konusu, yirmi yılı aşkın bir süredir yazına kazandırılmış olsada, konuyla ilgili çalışmalara çok yakın zamana kadar ağırlık verilmemiştir (Ferris vd., 2007:290). Politik becerinin, kişilerin iş tecrübeleri ile elde ettikleri gerçek veya algıladıkları başarıların toplamı olarak tanımlanan (Judge vd., 1999:621; Heslin, 2003:262) kariyer başarısı ile ilişkisinin ve bu ilişkide liderin her astına aynı şekilde davranmadığını savunan lider üye etkileşiminin aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya çıkaracak olan bu tez çalışması yazında yapılan öncü çalışmalardan biri olacaktır.

1.4. Varsayımlar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1. Örgütler sosyal bir yapıya sahip olduklarından ötürü, politik ortamlara sahip olmaları, politik becerisi yüksek veya düşük kişilerin var olması, örgütte kaçınılmaz bir durumdur. Dolayısıyla, her örgütte politik becerisini kullanan veya politik davranışlar sergileyen kişilerle karşılaşmak mümkündür. Benzer şekilde her örgütte, liderlerin sınırlı zaman ve kaynağa sahip olmasından ötürü lider üye etkileşiminin niteliği çalışanlar açısından farklılık gösterebilecektir.
2. Bu araştırmada, kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu düşünülen politik beceri ve lider üye etkileşimi dışında, gerek bağımlı değişkeni gerekse bağımsız değişkenleri etkileyen ve bu çalışmanın yapısı gereği deneysel açıdan kontrol altına alınamayan başka değişkenlerin etkisi de söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmıştır.
3. Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, ele alınan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.
4. Anket formlarının, örnekleme oluşturan çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

1. Araştırma veri toplanan bölgelerle sınırlıdır.
2. Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.
3. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneysel temellere oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.
4. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, politik beceri, lider üye etkileşimi ve kariyer başarısı değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır.

1.6. Tanımlar

Politika: Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işlerini yürütmektir (TDK, 2015).

Örgütsel politika: Örgüt içindeki bireylerin veya grupların örgütün biçimsel düzenlemelerinin ve kurallarının dışında kendi yararlarını korumak için çatışmacı bir ortamda başkalarını etkilemesi ve bunun sonuçlarının kesin olarak tahmin edilememesidir (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003:2).

Örgütsel politika algısı: Bir bireyin, politik davranışlar gösteren iş arkadaşları/amirlerince oluşturulan iş çevresi hakkındaki öznel değerlendirmesidir (Liu vd., 2006:164; Yüksel, 2013:6).

Politik davranış: Örgütün resmi yapısı dışında, örgüt tarafından düzenlenen norm ve rollerden farklı olarak kişilerin çıkarlarına ulaşmak amacıyla yaptıkları davranışlardır (Farrel ve Petersen, 1982:404).

Politik beceri: Örgütte başkaları hakkında bilgi edinmek ve bu bilgileri kullanarak onları etkileme yoluyla, kişisel ve/veya örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışma becerisidir (Ferris vd., 2005:127; Blickle vd., 2011:5).

Lider üye etkileşimi: Örgütlerde liderlerin, zamanlarının, sahip olunan kaynakların veya gücün kısıtlı olması sebebiyle, astlarının tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşamayacaklarını, liderler ile üyeler arasındaki ilişkilerin her birinin farklı olduğunu ve yöneticinin tüm üyelerine aynı biçimde davranmadığının savunulduğu kuramdır (Dansereau vd., 1975:47; Wayne vd., 1994:697; Bowler, 2001:13).

Kariyer başarısı: Bir kişinin işiyle ilgili kazanmış olduğu deneyimler sayesinde içinde bulunduğu olumlu ruh durumu, ulaştığı iş çıktıları ve başarılarının toplamıdır (Judge vd., 1995'den aktaran Seibert vd., 1999:417; Lau ve Shaffer, 1999:225).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Politika

Örgütsel politika, politik davranış ve politik beceri kavramlarını açıklamadan önce, politika kavramını açıklamakta fayda vardır. Politika sözcüğü, köken olarak Eski Yunan'da şehir anlamına gelen “polis” kelimesine dayanmaktadır. Bu dönemde politika, devlet yönetimi ve devlet işleriyle ilgili olan her şeyle eş tutulmuştur (Mehtap, 2011:5). Politika denildiğinde genel olarak anlaşılan, siyasi partiler ve onların uyguladıkları politikalar ya da ülkelerin dış politikalarıdır. Politika kavramı, sadece devletin çeşitli kademelerinde ve kurumlarında gözlenebilen bir kavram olarak değil; diğer resmi ve özel kuruluşlar ile tek tek bireylerin davranışlarında da gözlemlenebilen bir olgu olarak dikkate alınabilir (Aydın, 2015:38). Sözlük anlamına göre politika (TDK, 2015);

- a. “Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa;
- b. Davranış biçimi, düşünce yapısı;
- c. Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme”, şeklinde ifade edilebilir. Çalışmanın konusu gereği politika, (c) maddesindeki bu tanım kapsamında kullanılacaktır.

Örgütsel açıdan bakıldığında politika kavramı, anlaşılması ve tarif edilmesi zor olan güç ilişkilerinin bir türü olarak kabul edilmektedir (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010:2830). Kavram açıklanmaya çalışılırken birçok çalışmada “güç, etkileme ve politik davranma” kavramları sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Çünkü sınırsız insan ihtiyaçları ve isteklerini sınırlı kaynaklarla karşılamak için, kaynakların yönetiminde politikayı ve politik davranışı, bunu uygulayabilmek için ise gücü doğru kullanmaya ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütsel politikayı değerlendirebilmek için, güç ve politik davranış kavramları arasındaki ilişkiyi açıklamak gerekmektedir. Güç ve politika, birbirlerinin içinde yer alan ve birbirinden beslenen kavramlardır. Politika, gücün artırılmasına neden olurken; güç politikanın uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Tıpkı politika gibi olumsuz anlamlar çağrıştırmasına rağmen

güç, örgütlerin ve özellikle yöneticilerin vazgeçilmez ihtiyaçlarından biridir (Schermerhorn, 1996:321; Bolat vd., 2014:151; Eryılmaz, 2014:22).

Bugüne kadar örgütsel politika ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın tanımlanmasına ilişkin kabul gören tek bir tanımın olmadığı söylenebilir. Bunun sebepleri, politika kavramının içerik olarak son derece kapsamlı olması, örgütteki hemen hemen her alanın ve her konunun politik bir kimliğe bürünme potansiyelinin bulunması, kavramın doğası gereği karmaşık ve farklı anlamlar yüklemeye uygun olması ve farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarından yorumlanmış olmasıdır (Bursalı, 2008:11).

Mayes ve Allen (1977:672)'e göre, örgütsel politikayı tanımlamak için, aşağıdaki varsayımların kabul edilmesi gerekmektedir:

- Politik davranış olarak adlandırılacak davranışlar her örgütte çeşitli derecelerde görülebilir,
- Örgütlerdeki her davranış politik olarak sınıflandırılmaz,
- Örgütsel politika süreci, değerlendirmesi yapılamayan bir süreçtir ve
- Örgütsel politikayı tanımlarken çok sayıda kavramdan faydalanılabilir, fakat örgütsel politika benzeri olmayan bir süreç olduğundan ötürü bu kavramların birleşiminden oluşturulan tanımlardan daha geniş bir kapsamı gösterir.

Örgütsel politika ile ilgili yapılan ve sıklıkla karşımıza çıkan tanımlara bakacak olursak:

Pfeffer (1981) örgütsel politikayı, “örgütlerdeki gücü ve diğer kaynakları istenilen kişisel çıktılara ulaşacak şekilde elde etmek, genişletmek ve kullanmak amacıyla örgüt içinde yapılan davranışlar”, şeklinde tanımlamıştır (Meisler ve Vigoda-Gadot, 2014:118).

Bursalı (2008:19) örgütsel politikayı, bir bütün olarak örgütün ya da örgüt içinde yer alan birey ve grupların, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz algılamaları doğrultusunda, örgütün ve diğer bireylerin yararına ya da zararına çeşitli davranışlar sergilemeleri sonucu oluşan durumdur”, şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma

göre ise örgütsel politika, kişilerin kendi çıkarlarını veya grubun çıkarlarını artırmak veya korumak amacıyla yaptıkları kasıtlı davranışlardır (Allen vd., 1979:77).

Örgütsel politika, örgüt içindeki bireylerin veya grupların, örgütün biçimsel düzenlemelerinin ve kurallarının dışında kendi yararlarını korumak için çatışmacı bir ortamda başkalarını etkilemesi ve bunun sonuçlarının kesin olarak tahmin edilememesidir (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003:2). Koçel (2013:558), örgüt içi politikayı, “örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır”, şeklinde tanımlamaktadır.

Ferris, Russ ve Fandt (1989)’in yaptığı başka bir tanıma göre örgütsel politika, bireylerin örgütteki uzun ve kısa vadeli çıkarlarını en üst düzeye çıkaracak şekilde stratejik davranışlarıdır (Vigoda, 2000:327). Mayes ve Allen (1977:673-674) örgütsel politikayı, “kişinin kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirdiği ve örgütteki kaynak paylaşımı sistemine karşı yapılan davranışlar”, şeklinde tanımlamışlardır.

Mayes ve Allen (1977) örgütsel politikayı, “örgüt tarafından onaylanmayan sonuçlara ulaşmaya dönük etkileme çabalarının ya da örgüt tarafından onaylanan sonuçlara onaylanmayan yollarla ulaşmaya dönük etkileme çabalarının yönetimi”, olarak tanımlamışlardır (Bolat, 2011:23). Bu tanımlamayı tablo şeklinde göreceğ olursak,

Tablo 1. Örgütsel Politikanın Boyutları

Etkide Bulunma Çabası	Ulaşılmak İstenen Sonuç	
	Örgüt Tarafından Onaylanmış	Örgüt Tarafından Onaylanmamış
Örgüt Tarafından Onaylanmış	Politik olmayan davranış	Örgütün işleyişi açısından hasar yaratan politik davranış
Örgüt Tarafından Onaylanmamış	Potansiyel olarak örgüt için işlevsel olan politik davranış	Örgütün işleyişi açısından hasar yaratan politik davranış

Kaynak: Mayes ve Allen (1977:675)

Yukarıdaki bilgiler ışığında örgütsel politikayı, “kişilerin örgütsel politika algısına dayalı olarak, örgütteki kısa, orta veya uzun dönemli amaçlarına ulaşmak için astlarını, üstlerini veya iş arkadaşlarını etkileme ve onları belirli davranışlar sergilemeye yöneltme çabası” olarak tanımlayabiliriz.

Örgütsel politika ile ilgili olarak bugüne kadar birbirinden farklı birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bir kısmında politik davranış “çıkarları gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması”, şeklinde; diğer bir kısmında ise, “sadece kendine hizmet eden ve örgüt tarafından onaylanmayan olumsuz bir davranış”, şeklinde ifade edilmiştir. Tanımlar, politik davranışı bireyler, gruplar ve örgütler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları açısından ele almışlardır. Aslında burada davranışın değerlendirilmesinde temel unsur, davranışın uygulanması değil; davranışa atfedilen anlam yani insanların bu konudaki düşünme biçimleridir. Bu durumda örgütsel politika, tek başına politikanın algılanması ya da tek başına politik davranış değildir. Dolayısıyla örgütsel politika kavramında iç içe girmiş, birbiriyle ilişkili iki kavram dikkati çekmektedir: politik algı (örgütsel politika algısı) ve politik davranış (Bursalı, 2008:26; Bolat, 2011:24). Bu iki kavram aynı zamanda örgütsel politikanın boyutları olarak da değerlendirilebilir (Cropanzano vd., 1997:161; Vigoda ve Cohen, 2002:312).

2.1.1. Örgütsel Politika Algısı

Örgütsel politika algısı kavramı üzerinde, Ferris ve arkadaşları tarafından sıklıkla çalışılmıştır. Ferris ve arkadaşları, temeli Lewin (1936)’in çalışmalarına dayanan bir model geliştirmişlerdir. Modelde, bireylerin gerçek duruma değil, gerçeği nasıl algıladıklarına değinilmiştir (Vigoda ve Cohen, 2002:312). Modele göre, örgütteki kişilerin davranışlarının arkasında yatan sebebi anlamada, örgütün politik durumundan ziyade, bireylerin örgütsel politika algısı daha önemlidir (Ferris ve Kacmar, 1992:94). Örgütsel politika algısı, kişilerin gereçeğe bakış açılarıyla ilgilidir (Vigoda-Gadot ve Dryzin-Amit, 2006:7) ve bu yönüyle de aynı örgütte bile olsalar işgörenlerin örgütsel politika algıları, kişiden kişiye değişim göstermektedir. Bu noktada devreye, bireysel farklılıklar girmektedir. Kişiler, örgütte meydana gelen olayları farklı algılayabilecekleri için farklı politika algıları geliştirebilirler. Burada, örgütsel politika açısından gerçekte ne olduğu değil, kişilerin gerçeği nasıl algıladıkları önem taşımaktadır (Aydın, 2015:43).

Kişi, eğer kendi düşünce ve varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algılamaktaysa, davranışlarını bu yönde şekillendirmesi ve ortamı politik bir hale dönüştürmesi son derece olağandır. Bu durumda ortamı politik hale getiren, politik davranışlardan ziyade ortamın politik olarak algılanıp algılanmaması durumudur (Bursalı, 2008:25). Bu açıdan bakıldığında, bireylerin ortama yönelik politik algılarının şekillenme biçiminin, bireyin davranışlarını ve dolayısıyla bir bütün olarak bireyin çalışma yaşamı ile örgütsel yaşamı şekillendireceğini söylemek mümkündür (Eryılmaz, 2014:25). Ferris vd. (1989)'ne göre işgörenler örgütteki olayları yanlış yorumlayıp örgütü politik algıladıklarında, bu yanlış değerlendirme kişinin kafasındaki gerçek olacağından ve örgüt ortamını etkileyeceğinden, bu kesinlikle dikkate alınması gereken bir durumdur (Zivnusaka vd., 2004:628).

Örgüt ortamının politik olarak algılanması birçok sonucu da beraberinde getirmektedir. Örneğin, bir işyerinde terfi veya maaş artışı bekleyen kişi, amiri ile arkadaşlık, dostluk gibi yakın ilişkisi olan ve terfi ve maaş artışı hak etmediğini düşündüğü bir iş arkadaşının terfi ettirildiğini gördüğünde, ortamı politik olarak algılayabilecek, güven ve adalet duyguları zedelenebilecek ve bunun sonucunda da kişide bu durum olumsuz bazı sonuçlara yol açabilecektir (Eryılmaz, 2014:25). Bu sonuçlar, bireyin iş tatminini yitirmesine ve hatta örgütten ayrılmasına neden olabilecektir. Örgütten ayrılmadığı durumda ise, örgüte karşı olumsuz faaliyetler yürütmesine sebep olabilecektir. Diğer taraftan, sadece amir ile iyi ilişkilerinin sonucunda terfi ettirilen kişi için politik ortam olumsuz bir değerlendirmeye yol açmayacak ve bu tür davranışları devam ettirmesi konusunda kişiyi güdüleyebilecektir (Eryılmaz, 2014:25).

2.1.2. Politik Davranış

Günümüzde örgütler, amaçlarına ulaşabilmede çalışanlarının öneminin farkındadır (Ergeneli, 2014:32). Bu nedenle onlara, bu amaçlara ulaşmada yüksek başarı sağlayabilecekleri uygun bir ortam hazırlanmalı ve hedefledikleri kariyerler için fırsatlar sunulmalıdır. Bu durum, örgütleri ekonomik yapılar olmanın yanı sıra politik yapılara da dönüştürebilmektedir. Kişiler, amaçlarına ulaşmak veya çıkar sağlamak amacıyla güç kullanarak, diğer çalışanları etkileyebilecek davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu davranışlar sonucunda çalışma ortamının politikleşmesi söz konusudur (Zaleznik, 1971:53; Aydın, 2015:39).

Politik davranış için farklı tanımlar yapmak mümkündür. Yapılan tanımların ortak özelliği; bu davranışların kişinin çıkarlarına hizmet etmesi, istediği amaca daha hızlı ulaşması için kişiye yardımcı olması ve kurum tarafından hoş karşılanmıyor olmasıdır. Örneğin, Mintzberg (1983), politik davranışı, gayri resmi, bölücü ve daha da önemlisi örgüt tarafından hoş karşılanmayan davranışlar, olarak tanımlamıştır (İslamoğlu ve Börü, 2007:136). Başka bir tanıma göre politik davranış, örgütün resmi yapısı dışında, örgüt tarafından düzenlenen norm ve rollerden farklı olarak kişilerin çıkarlarına ulaşmak amacıyla yaptıkları davranışlardır (Farrell ve Petersen, 1982:404). Mayes ve Allen (1977:673) politik davranışı, örgütün kaynak paylaşım sistemine karşı düzenlenen eylemler olarak tanımlamışlardır. Pfeffer (1992) daha kısa ve basit bir tanımla politik davranışı, “güç kullanımı” olarak tanımlamaktadır (İslamoğlu ve Börü, 2007:137).

Politik davranışları göstermede, Farrell ve Petersen'in (1982:407) sınıflandırmasından yararlanılabilir. Bu çerçevede politik davranışları, içsel-dışsal, dikey-yatay ve yasal-yasal olmayan politik davranışlar, şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Bunlar, aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Politik davranışın *içsel-dışsal boyutu*, örgütte politik davranışlara yönelen kişilerin hangi kaynaklardan faydalanmak istediği ile ilgilidir. İçsel boyut, kişilerin örgütün diğer üyeleriyle işbirliği yapma, isyan veya kargaşa çıkarma gibi davranışlar yoluyla örgüt içindeki kişileri etkilemeye çalışmasıdır. Dışsal boyut ise, kişilerin örgüte veya örgüt üyelerine dava açması, örgüt dışındaki kişilerle işbirliği yapması gibi yollarla hedefteki kişiyi etkilemeye çalışmasını ifade eder (Farrell ve Petersen, 1982:407; Bolat, 2011:27-28).

Politik davranışın *dikey-yatay boyutu* ise, hiyerarşiden, yani ast ve üst arasındaki ilişkilerle ve bu ilişkilerdeki görev ve yetki dağılımı ile ilgilidir. Dikey boyut, örgütte yönetim kademeleri sonucu ortaya çıkan astlık ve üstlük, yani astlar ve üstler arasındaki etkileme sürecini anlatır. Bu süreç astlardan üstlere (yukarıya) doğru olabileceği gibi üstlerden astlara (aşağıya) doğru da olabilir. Yatay boyut ise, aynı düzeydeki kişilerin birbirlerini etkilemeye çalışması ile ilgili çabaları içerir (Farrell ve Petersen, 1982:407; Bolat, 2011:27-28).

Yasal-yasal olmayan boyutta ise, politik davranışların örgüt tarafından yasal görülüp görülmediği ile ilgilidir. Yasal görülmeyen davranışlar, örgüt içinde kabul görülmeyen ve istenmeyen davranışlar olduğundan ötürü ortadan kaldırılması gereken davranışlar olarak düşünülür (Farrell ve Petersen, 1982:407; Bolat, 2011:27-28).

Tablo 2’de Mayes ve Allen’in, politik davranış boyutlarından hareketle Farrell ve Petersen’in politik davranışları nasıl sınıflandırdığı yer almaktadır.

Tablo 2. Politik Davranış Türleri

	YASAL		YASAL OLMAYAN	
	DİKEY	YATAY	DİKEY	YATAY
İÇSEL	- Doğrudan söz hakkı -Üste şikâyet -Komuta zincirini devre dışı bırakmak -Engelleme	-Koalisyon yapma -Karşılıklı çıkarları gözetme -Misilleme	-Sabotaj -Sembolik protestolar -İsyanlar -Kargaşa çıkarma	-Tehditler
DIŞSAL	-Davalar	-Başka örgütlerden meslektaşlarla konuşma -Dışarıda mesleki eylem	-İhbar etme	-Örgütsel düzenbazlık -İhanet etme

Kaynak: Farrell ve Petersen (1982:407)

2.1.3. Politik Beceri

Mintzberg (1983), birçok örgütün, çalışma ortamları gereği bilim insanları tarafından politik ortamlar olarak görüldüğünü ve bu yüzden de kişilerin örgütte etkili olabilmek için politik beceriler olarak bilinen, başkalarını ikna etme ve kontrol altına alma gibi becerilerini sürekli geliştirmeleri gerektiğini söylemiştir (Ahearn vd., 2004:311). Politik beceri kavramı, yazına Pfeffer (1981) tarafından kazandırılmıştır. Pfeffer, politik becerileri, örgütlerde kişilerin başarıya ulaşmak için gerekli olan gücü elde etmek ve geliştirmek amacıyla gösterdikleri davranışlar, şeklinde tanımlamıştır. (Ferris vd., 2007:29; Ferris vd., 2012:3).

Politik beceri, iyi iletişim kurma ve sosyal farkındalığın birleşimiyle oluşan kişilerarası etkileşim tarzını gösteren bir kavramdır (Ferris vd., 2000:25). Daha kapsamlı bir tanıma göre politik beceri, örgütte başkaları hakkında bilgi edinme ve bu bilgileri kullanarak onları etkileme yoluyla, kişisel ve/veya örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışma becerisi, olarak tanımlanabilir (Ferris vd., 2005:127; Blickle vd., 2011:5). Buradan hareketle; politik beceriye sahip kişilerin, farklı ve değişen durumlara göre davranış sergileme, diğerlerinin tepkilerine dikkat etme ve tepkilerini kontrol altına almaya çalışma ve başkalarını etkileme becerisine sahip sosyal yetkinliği yüksek kişiler olduğunu söylemek mümkündür (Ferris vd., 2007:292; Blickle vd., 2008:378). Başka bir deyişle, politik beceriye sahip olan kişiler, başkalarını etkileme gücüne sahip olan, onlara huzurlu bir ortamda bulunuyor olma hissi veren, sakin ve özgüveni yüksek olarak algılanan kişilerdir. Ayrıca politik becerisi yüksek olan kişiler, örgütteki sosyal durumları doğru yorumlayabilmenin yanında, bu durumları kendi lehlerine çevirecek şekilde hareket eden kişilerdir (Blass ve Ferris, 2007:9).

Politik beceriler, örgütlerin sosyal bir çalışma ortamına sahip olmasından ötürü, sosyal becerinin boyutları olan, sosyal zekâ, duygusal zekâ, kişisel esneklik, sosyal öz yeterlilik, öz denetim, örtük bilgi ve pratik zekâ ile yakından ilgilidir (Ferris vd., 2000:28-30).

Sosyal zekâ, en basit tanıma göre başkalarıyla iletişim kurma ve onları anlama yeteneğidir.

Duygusal zekâ, insanların kendi duygularını anlamlandırması ve bu sayede karşısındakinin duygularını da anlamaya çalışması ile ilgili beceridir.

Kişisel esneklik, farklı ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama becerisidir. Başka bir deyişle, kişisel esneklik, kişilerin stres, belirsizlik, çatışma gibi çevresel koşullara uyum sağlama becerisidir (Block ve Block, 1980:48; Ferris vd., 2000:29).

Sosyal öz yeterlilik, sosyal değişimleri kontrol altına almaya yönelik beceridir. Bu beceri, Bandura (1977, 1997) tarafından yazına kazandırılmıştır. Bandura'ya göre sosyal öz yeterlilik, kişilerin sosyal etkileşimlerde etkili olabilme ve etkileşimleri sürdürme amacıyla gösterdikleri davranışlara yönelik inançlarıdır. Sosyal öz yeterliliği yüksek olan kişiler, düşük olanlara göre sosyal etkileşimlerin

sonuçlarını kontrol altına alma konusunda daha fazla beceri sahibidirler (Ferris vd., 2000:29; Anderson ve Betz, 2001:98).

Öz denetim, kişinin oluşan farklı durumlara karşı tavır ve davranışlarını kontrol altına alma ve uygun davranışlar gösterme becerisidir. Öz denetimi yüksek olan kişiler, duygularını kontrol altına alabilen ve çevrenin beklediği şekilde davranışlar gösteren kişilerdir. Başka bir deyişle, kişilerin farklı çevresel durumlarda neyi yapıp neyi yapmaması gerektiğinin farkında olması becerisidir (Snyder, 1974:526-527; Ferris vd., 2000:30).

Örtük bilgi ve *pratik zekâ*, örtük bilgi, kişilerin kendisini amaçlarına ulaştıracağını düşündüğü çevresel durumları algılamalarıyla ilgili kişisel bilgilerdir. Pratik zekâ ise, bu bilgileri kullanarak amaca ulaşabilme becerisidir. Örtük bilgi ve pratik zekâ birbirleriyle ve politik beceriyle yakından ilgili kavramlardır (Ferris vd., 2000:30).

Politik becerinin kavramsallaşma sürecine bakıldığında, göz önünde bulundurulması gereken birçok önemli bakış açısı dikkat çekmektedir. Yazında bu bakış açıları, sosyal açıkgozlülük, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki kurma ve samimi görünme olmak üzere, politik becerinin dört boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ferris vd., 2005:129; Ferris vd., 2007:292):

Sosyal açıkgozlülük, politik becerileri yüksek olan kişilerin, örgütteki diğer çalışanları dikkatli bir şekilde gözlemlemesi, kendi davranışlarını ve diğerlerinin davranışlarını anlamlandırmaya çalışması ve çeşitli sosyal durumlara hızla uyum sağlaması gibi becerileri içerir. Sosyal açıkgozlülüğe sahip kişiler, diğerleriyle etkileşim kurarken yaratıcı ve zeki davranışlar gösterirler.

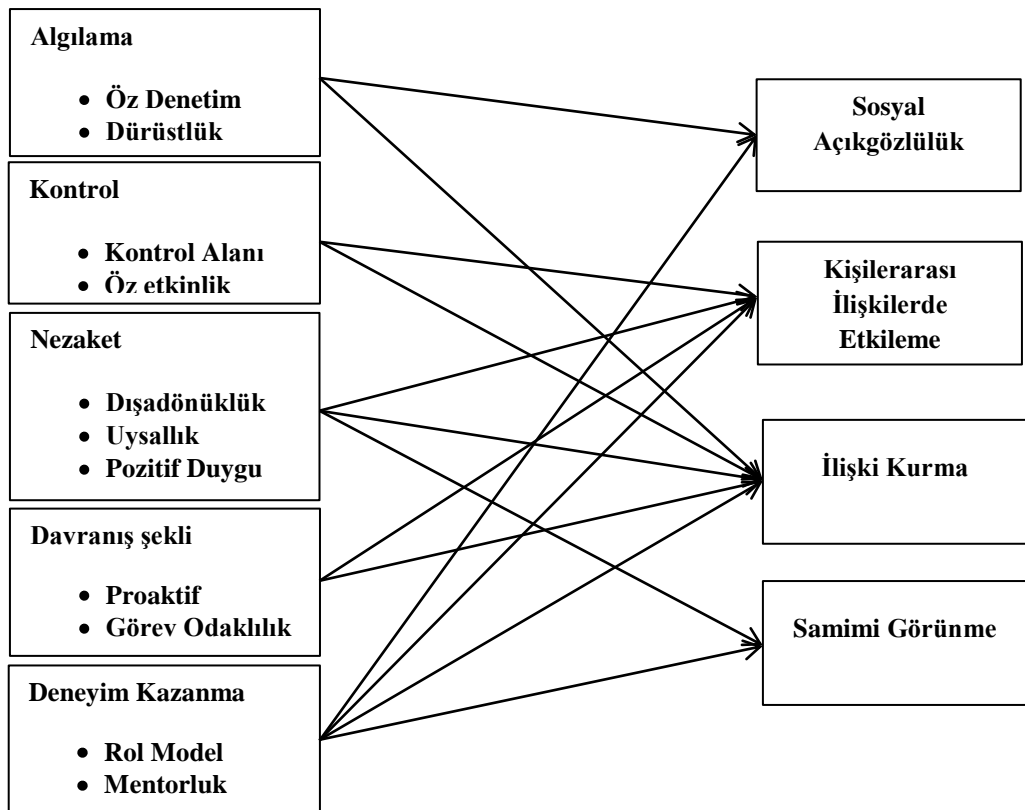
Kişilerarası ilişkilerde etkileme, politik becerileri yüksek olan kişilerin, çevrelerindeki kişilerle kurdukları ilişkilerde zekice davranabilme becerisini ve ikna edici kişilik özelliklerini ifade eder. Daha basit bir tanımla; kişilerarası ilişkilerde etkileme becerisi yüksek olan kişiler, karşısındaki kişileri ikna etme gücüne ve diğerlerinin farklı durumlara verdikleri tepkilere karşı uygun davranış gösterebilme becerisine sahiptirler.

İlişki kurma, kişilerin başkalarıyla iletişim kurma ve bu iletişimi geliştirme konusundaki becerileriyle ilgilidir. İlişki kurma becerisine sahip olan kişiler, ileride

fırsatlar oluşturabilecek veya kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için değerli ve gerekli olabilecek bağlantıları sağlamlaştırma eğilimindedirler. İlişki kurma becerisi yüksek olan kişiler, arkadaşlık kurma ve geliştirmede; güçlü, amaçlarına ulaştıracak ittifaklar ve koalisyonlar kurmada zorlanmazlar.

Samimi görünme, kişilerin, başkalarına karşı özgün, samimi ve sahici görünme konusunda becerileriyle ilgilidir. Politik becerinin bu boyutu, gösterilen davranışın nasıl algılanacağı ile ilgili olduğundan ötürü oldukça önemlidir.

Politik beceriler, eğitim ve sosyalleşme yoluyla geliştirilebilir olmakla birlikte; Ferris vd. (2002)'e göre, politik beceriler, kişilerin ruhsal durumlarıyla ve kişisel becerileriyle yakından ilgilidirler. Şekil 1'de, kişilerin ruhsal durumları ve/veya kişisel becerileri ile ilgili olan algılama, kontrol, nezaket, davranış şekli ve deneyim kazanma değişkenlerinin politik becerinin boyutları ile olan ilişkisi görülmektedir:



Şekil 1. Politik Beceri Boyutlarının Ruhsal Durum ve Kişisel Becerilerle Olan İlişkisi

Kaynak: Ferris vd. (2007:297)

Yukarıdaki şekil incelendiğinde; bazı kavramların öne çıktığı görülmektedir: *algılama*, örgütteki diğer insanları gözlemleme ve onların davranışlarına göre kendi davranışlarını düzenleme ile ilgilidir. Perrewé ve Spector (2002)'a göre, kontrol kavramıyla ilgili olan *kontrol odağı* (içsel kontrol odağı-dışsal kontrol odağı) kişinin, kendisinin ve/veya çevresinin üzerindeki kontrolü algılama tarzı ile ilgilidir (Ferris vd., 2007:296). *Nezaket*, kişinin karşısındaki kişileri etkilemesini sağlayan sempatikliğe, kişilerarası ilişkilerde iyi ve dışa dönüklüğe, uzlaşmacı ve pozitif duygulara sahip olmasıyla ilgilidir. *Davranış şekli* ise, kişilerin eylem odaklı olmaya yönelik psikolojik durumlarıyla ilgilidir. Politik beceriler, kişisel ve/veya örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla kişileri etkilemeye yönelik davranışlar olmanın yanında, zamanla deneyim kazanılabilecek becerilerdir. Politik beceriler konusunda *deneyim kazanma*, başkalarını rol model alma veya politik becerisi yüksek kişileri gözlemleme gibi yöntemlerle sağlanabilir. Ayrıca politik becerilerde deneyim kazanma politik becerinin dört boyutunu da olumlu yönde etkileyebilir (Ferris vd., 2007:299).

2.2. Lider Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi konusuna geçmeden önce, konuyu daha iyi anlamak açısından liderlik ve liderlikle ilgili kavramlara değinmekte fayda vardır.

2.2.1. Liderlik

Liderlik, Türk Dil Kurumu (2015) tarafından “önderlik yapmak, liderin görevi” şeklinde, lider ise “Önder, şef, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse”, olarak tanımlanmıştır. Liderlik, bakış açılarından doğan farklılıklardan ötürü birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Tekarslan vd., 2000:120).

Daft ve Marcic (2009:411) liderliği, amaçlara erişilmesinde diğer insanları etkileyebilme yeteneği, olarak tanımlamışlardır. Deitzer vd. (1979:196) daha kapsamlı olarak, liderliği belirli şartlar altında, belirli kişisel amaçlar veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci, olarak tanımlamışlardır (Koçel, 2013:569). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere; liderliğin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi süreci oluşturmaktadır. Aslında yönetici ile lider arasındaki ayrım da karşımıza bu

çıkılmaktadır. Yani bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, örgütsel düzenlemelere uymanın ötesinde, etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Bolat, 2011:122; Bolat vd., 2014:180). Bu durumda karşımıza etkilemenin kaynağı olarak güç kavramı çıkmaktadır (Koçel, 2013:572; Bolat vd., 2014:180). French ve Raven (1959:151-156) gücü, aşağıdaki gibi, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere beşe ayırarak bir sınıflandırma yapmışlardır.

Tablo 3. Güç Kaynakları

Ödüllendirme Gücü	Kişilerin istenen amaca ulaşması durumunda ödüllendirilmesi yoluyla kullanılan güçtür.
Zorlayıcı Güç	Kişilerin istenen amaca ulaşamaması durumunda cezalandırılması yoluyla kullanılan güçtür.
Yasal Güç	Bir makam veya mevkinin sağladığı yetkilerin kullanılması yoluyla sağlanan güçtür.
Uzmanlık Gücü	Liderlerin veya yöneticilerin, bir şeyleri yaparken en iyi şekilde yapmaya yardımcı olacak yol, yöntem, özel bilgi ve becerilere sahip olması yoluyla sağlanan güçtür.
Karizmatik Güç	Liderin başkaları tarafından çekici bulunmasını sağlayan kişisel özellikler, sevgi, saygı ve güven oluşturma yoluyla sağlanan güçtür.

Kaynak: Yukl (2010:201)

Bu sınıflandırmadaki güç kaynaklarından, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç liderin pozisyonundan kaynaklanan güç kaynaklarıken; karizmatik güç ve uzmanlık gücü liderin kendisinden kaynaklanan güç kaynaklarıdır (Schermerhorn, 1996:321; Daft, 2008:509).

2.2.2. Liderlik Kuramları

Yazında “liderlik” kavramının gelişim sürecinde etkili olan kuramların, çoğunlukla Evrensel Liderlik Kuramları, Durumsal Liderlik Kuramları ve Çağdaş Liderlik Kuramları olmak üzere üç ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Evrensel Liderlik Kuramları da kendi içinde “Özellikler Kuramı” ve “Davranışsal

Liderlik Kuramları” olmak üzere iki ayrı başlık altında incelendiği görülmektedir (Ersoy, 2009:39). Bu görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebildiğini savunmaktadır (Ateş, 2005:6).

2.2.2.1. Evrensel Liderlik Kuramları

2.2.2.1.1. Özellikler Kuramı

Liderliği, $L = f(\text{lider, izleyiciler, koşullar})$ şeklinde bir fonksiyon olarak ifade edecek olursak, özellikler kuramı bu fonksiyonda lider kısmına birinci derecede önem vermektedir. Bu kuramda, liderlerin boy, kilo, yaş, fiziksel olgunluk düzeyi gibi özellikleri kapsayan fiziksel özellikleri ile zekâ, kendine güven, cesaretli olma, iletişim becerileri vb. özellikleri kapsayan kişisel özellikleri incelenmiştir (Hodgetts, 1999:535; Eren, 2000: 417). Yani, bu kuramın savunucuları, liderlik doğuştan mı gelir yoksa sonradan mı geliştirilir ikileminde, liderlerin doğuştan gelen özelliklerle lider olabileceklerini savunmuşlardır (Arun, 2008:12; Bolat, 2011:125). Ayrıca kuram, liderlerde bu özelliklerin genetik olarak var olduğunu ve davranışlarını sergilerken bu genetik kodlara göre hareket ettiklerini savunur (Madsen, 2001:9).

Bilim insanlarının, özellikler kuramı konusunda tam bir fikir birliğine varamamış olduğu görülmüştür. Bunun sebebi ve ilgili araştırmaları yaparken karşılaşılan en önemli güçlüklerden biri, liderlerin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde de olabilmesi olmuştur (Koçel, 2013:577). Eksik yönlerine rağmen, özellikler kuramı önemlidir, çünkü bu liderlik kuramının, liderliğin doğasına özgü bazı özellikleri ortaya çıkarması ve etkin liderlerin özelliklerinin sıralanması konusunda yazına büyük katkısı olmuştur (Hodgetts, 1999:534).

2.2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramı etkili liderliği açıklamada tekbaşına yetersiz kalınca, 1950’lerin sonunda araştırmacılar etkili lider davranışlarını tekrar araştırmaya başlamışlardır. Bu araştırmalarda, etkili liderlerin çeşitli durumlarda nasıl davrandıklarını saptamaya ve etkili bir liderin davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini tahmin etmeye çalışmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2001:352). Davranışsal yaklaşım çerçevesinde yapılan ilk çalışmalar; Ohio State ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalardır ve bunlarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. (Augustin,

2003:17). Ayrıca Kurt Lewin ve arkadaşları, Blake ve Mouton, McGregor ve Likert tarafından yapılan çalışmalar da davranışsal yaklaşım çerçevesinde ele alınabilecek çalışmalar arasındadır (Bolat vd., 2014:185).

Ohio State, Michigan Üniversitesi ve Robert Blake ve Jeane Mouton Yönetim Tarzı Ölçeği araştırmalarında, lider davranışlarını belirlemede iki bağımsız değişken olan “kişiyi dikkate alma” ve “iş dikkate alma” liderin davranış tarzını ortaya koyan iki ana etken olarak belirlenmiştir. *Kişiyi dikkate alma*, beşeri ilişkileri esas alan liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini; izleyicilerin lideri istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmelerini ifade eder. *İş dikkate alma*, liderin davranışlarında önemli olan unsurun, işin yolunda gidip gitmemesi olduğunu, onun işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade eder (Koçel, 2013:578).

Ohio State Üniversitesi araştırmalarında kişiyi dikkate alma ve iş dikkate almanın yüksek veya düşük olmasıyla ilgili bütün birleşimler mevcutken; Michigan Üniversitesi Araştırması'na göre, bu iki değişkeni bir sayı doğrusunun farklı uçlarında kabul edilecek olursa, lider kişiyi dikkate almayı artırdıkça iş dikkate almadan veya iş dikkate almayı artırdıkça kişiyi dikkate almadan uzaklaşacaktır (Tekarslan vd., 2000:126; Bolat, 2011:129; Bolat vd., 2014:186). Robert Blake ve Jeane Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeğinde ise, bu iki bağımsız değişken dikkate alınarak; cılız liderlik, şehir kulübü liderliği, orta yolcu liderlik, görev liderliği ve ekip liderliği olmak üzere beş farklı liderlik tarzı ortaya konulmuştur. Bu liderlik türleri arasındaki farklılıklar, kişiyi dikkate alma ve iş dikkate almanın farklı birleşimlerinden ortaya çıkartılmıştır (Schermerhorn, 1996:325; Efil, 1999:128; Daft, 2008:496).

Kurt Lewin ve arkadaşları (1938) tarafından okul öğrencileri üzerinde yapılan ve maske yapmanın amaçlandığı bir diğer araştırmada, çocuklar üç gruba ayrılarak üç farklı tarzda lider sınıanmıştır. Bu liderlerden ilki, çocuklardan itaat bekleyen ve onlara otoriter emirler veren otokratik lider, ikincisi çocuklara yön verici tavsiyelerde bulunan ve onları cesaretlendirmeye çalışan demokratik lider, üçüncüsü ise, çocuklara işin yapılışı ile ilgili tam bir serbesti tanıyan türde bir lider olarak belirlenmiştir (Baransel, 1979:274; Eren, 2001:32; Uzpeder, 2014:276). Araştırma bulgularına göre, *otoriter liderin* olduğu grupta iş miktarının, *demokratik liderin* olduğu grupta niteliğin daha etkin olduğunu, *serbest bırakıcı liderin* olduğu grupta

ise hem nitelik hem de iş miktarı açısından etkin olunmadığı görülmüştür (Baransel, 1979:274; Keçecioglu, 1998:119; Luthans, 2011:416).

McGregor'un X ve Y kuramı, insan doğasını anlamaya yönelik iki davranış modeliyle tanınmıştır. Bu davranış modelleri, yöneticiler, liderler ve çalışanlar açısından tam bir zıtlık içerir (Simionel, 2011:279). *X kuramı*, insanın, işten ve sorumluluktan kaçan, yönlendirilmedikçe başarılı olamayacağını savunan bir kuramken; *Y kuramı*, insanın işi ve sorumluluk almayı seven ve yönlendirmeye her zaman ihtiyaç duymayan bir doğası olduğunu savunmuştur (Kopelman vd., 2008:257). Simionel (2011: 231)'e göre X kuramı "kötü" adamı, Y kuramı ise "iyi" adamı temsil eder ve örgütlerde iki tip çalışandan da bulunabilir. Örgütü daha verimli bir duruma getirmek için X tipi çalışanların Y tipine dönüştürülmesi mümkündür.

Rensis Likert'in Sistem 4 yaklaşımında, Sistem 1'den Sistem 4'e kadar uzanan dört temel yönetim sistemi öne sürülmüştür:

Tablo 4. Likert'in 1-4 Sistemi

Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
İstismarcı Otoriter	İyiliksever Otoriter	Danışılabilen Demokratik	Katılımcı Demokratik

Kaynak: Hodgetts (1999:538)

Likert'e göre, örgütün yönetim tipi Sistem-4'e ne kadar yakınsa, o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanır. Sistem-4, Elton Mayo ve McGregor'un öncülüğünde bulunduğu beşeri ilişkiler ekolünden büyük ölçüde faydalanılarak geliştirilmiştir (Eren, 2001:43; Bolat vd., 2014:196).

2.2.2.2. Durumsal Liderlik Kuramları

Liderlikte, bütün zamanlarda, bütün bağlamlarda, her türlü grupta ve her durumda geçerli bir liderlik modelinden söz etmek güçtür (Şişman, 2014:10). Bu bağlamda durumsal liderlik kuramları, liderlik fonksiyonundaki "koşullar, şartlar" değişkenine ağırlık vermiştir. Durumsal liderlik kuramları ile ilgili yazında sıklıkla karşımıza çıkan çalışmaların başında; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı,

Amaç-Yol Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli ve Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı gelir.

Fred Fiedler (1967) "Liderlik Etkinliğinin Durumsallık Modeli"ni geliştirmiştir. Yazarın geliştirdiği modelinin özünde, izlenen farklı liderlik tarzlarının farklı durumlarda etkin olabileceği vardır. Fiedler'e göre, her durum için geçerli olan bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan durumu üç değişken belirlemektedir (Ertürk, 1998:138; Keçecioğlu, 1998:131): lider üye etkileşimi, liderin pozisyonundan doğan gücü ve yapılacak görevin niteliği. Lider ve üye etkileşiminin iyi veya kötü olması; liderin pozisyonundan doğan gücünün güçlü veya zayıf olması ve yapılacak görevin niteliğinin çok planlanmış olması veya az planlanmış olması durumlarının birleşimleri sonucunda, liderin etkin olmak için işe güdümlenmiş liderlik tarzını mı yoksa ilişkiye güdümlenmiş liderlik tarzını mı uygulaması gerektiği kararına varılır (Schermerhorn, 1996:327; Yukl, 2010:166; Bolat vd., 2014:200).

Amaç-yol kuramının özünde, liderin birinci amacının izleyicileri güdülemeye çalışması vardır. Bu kuramda liderler, izleyicilerinin yeteneklerine, iş tatminlerine ve performanslarına olumlu etkide bulunmaya çalışırlar (Gibson vd., 2009:328). Arzulanan örgütsel sonuçlar, ancak görevlerin başarılmaları ile sağlanır. Sonuçlar amaç, görevler ise araçtır. Görevler tamamlandığında amaçlara ulaşılmış olunur (Keçecioğlu, 1998:139). Bu kurama göre, insan davranışlarının etkilendiği iki faktör söz konusudur: kişinin belli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens) (Koçel, 2013:588). Bu kurama göre lider, izleyicileri güdülemek için otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik veya başarı odaklı liderlik tarzlarından birini gösterebilir (Schermerhorn, 1996:329).

Reddin, Yönetim Tarzı Ölçeği ve Ohio Üniversitesi çalışmalarına, *etkililik* kavramını ekleyerek, liderliğin "ilişki boyutu, görev boyutu ve etkililik boyutu" olmak üzere üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğinden bahsetmiştir. Bu yaklaşıma göre bir yöneticinin ne yaptığından ziyade ortaya koyduğu sonuçlar önem taşır (Tekarslan vd., 2000:148). Reddin, ilişki ve görev boyutlarını dikkate alarak "Kopuk Liderlik Tarzı, İlgili Liderlik Tarzı, Adanmış Liderlik Tarzı ve Bütünleşmiş Liderlik Tarzı" olmak üzere dört temel liderlik tarzı ortaya koymuştur. Yazar, etkililik boyutunu da ekleyerek "Etkisiz Kopuk Lider (Terkesen), Etkili Kopuk Lider

(Bürokrat), Etkisiz Adamış Lider (Otoriter), Etkili Adamış Lider (Babacan Otoriter), Etkisiz İlgili Lider (Görevci), Etkili İlgili Lider (Geliştirici), Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı) ve Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütmeci)” olmak üzere dört temel liderlik tarzını sekiz liderlik tarzı olarak genişletmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:95; Bolat, 2011:151; Bolat vd., 2014:208).

Vroom-Yetton-Jago Liderlik Modeli (1973), karar alma sürecinde izleyicilerinin karar almaya katılımlarını ölçmeye yönelik tasarlanmış bir modeldir (Daft ve Marcic, 2009:214). Vroom, liderliği “otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli” olmak üzere dört genel sınıflandırma içerisinde tanımlamıştır. Daha sonra Vroom bu sınıflandırmadan esinlenerek yedi özel karar biçimi oluşturmuştur: AI, AII, CI, CII ve GII (A= Autocratic – Otokratik), (C= Consultation – Danışmacı), (G= Group - Grup Temelli) (Keçecioğlu, 1998:146; Ataman, 2001:466). Yazarlar, söz konusu durumsallık koşullarını dikkate alarak, belirli bir karar verme durumunda veya mevcut bir soruna çözüm bulma konusunda ilgili durumsal faktörlere “evet” veya “hayır” şeklinde verilecek cevapların uygun liderlik tarzını ya da tarzlarını belirlemeye yönelik bir karar ağacı geliştirmişlerdir (Kılınç, 1989:8; Tekarslan vd., 2000:60).

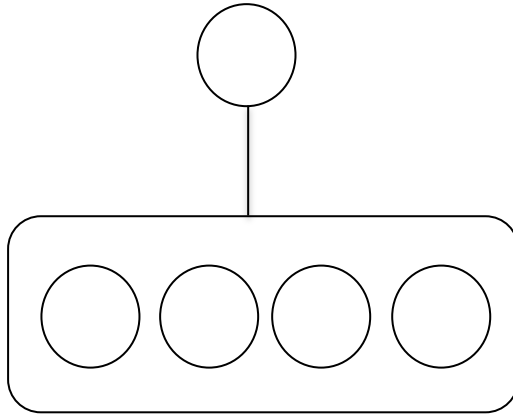
2.2.3. Lider Üye Etkileşimi

2.2.3.1. Lider Üye Etkileşiminin Kavramsal Analizi

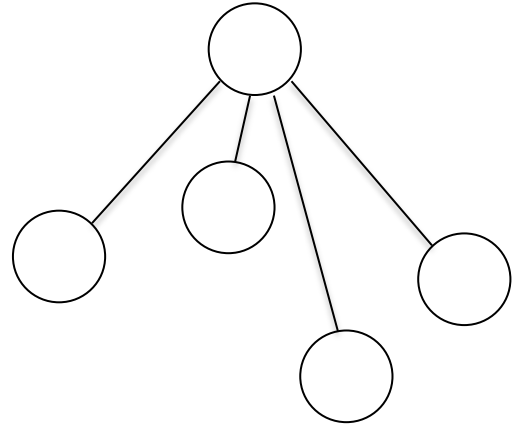
Lider üye etkileşimi kuramıyla, yazında ilk kez Dansereau, Cashman ve Graen (1973) ile Dansereau, Graen ve Haga (1975)’nin yaptıkları çalışmalarda karşılaşılmaktadır. Lider üye etkileşimi kuramı, konuyla ilgili ilk çalışmalarda “dikey ikili bağlantı modeli” olarak adlandırılmıştır (Graen ve Schiemann, 1978:206). Kuramın başlangıçta net olarak kavramsallaşmadığı ve farklı araştırmalarda farklı kavramlarla adlandırıldığı görülmektedir (Burns ve Otte, 1999:226). 1980’li yıllarda yapılan 37 çalışmada kuram 11 farklı isimle kullanılmıştır. Bunlar; “etki/kontrol olanakları”, “liderlik ilgisi”, “sözleşme dışı sosyal etkileşim”, “etkileşim kalitesi”, “müzakere hoşgörüsü”, “yönetici ilişkileri”, “yöneticiye güven”, “bireylerarası liderlik duyarlılığı”, “rol oluşturma”, “rol serbestliği” ve “liderlik etkileşimi”, şeklinde sıralanabilir (Schriesheim vd., 1999:76).

Geleneksel liderlik kuramlarının, liderin tüm grup üyelerine aynı şekilde davrandığı ve bir lidere bağlı bütün astların algı, yorum ve diğer değişkenler açısından aynı özellikler taşıdığı varsayımlarına dayandığını söylemek mümkündür. Bunun doğal sonucu olarak da grup üyelerinin, liderin göstermiş olduğu davranışlara benzer tepkiler gösterdikleri söylenebilir (Dansereau vd., 1973:185). Lider üye etkileşimi kuramında ise, örgütlerde liderlerin zamanlarının, sahip olunan kaynakların veya gücün kısıtlı olması sebebiyle astlarının tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşamayacaklarını, liderler ile üyeler arasındaki ilişkilerin her birinin farklı olduğunu ve yöneticinin tüm üyelerine aynı şekilde davranmadığı ileri sürülmüştür (Dansereau vd., 1975:47; Wayne vd., 1994:697; Bowler, 2001:13).

Lider; zaman, kaynak ve güç kısıtlılığından ötürü, üyelerin bir kısmıyla daha yakın ilişkiler geliştirirken (iç grup), örgütte çalışan diğer üyelerle (dış grup) daha mesafeli ilişkiler geliştirmek durumundadır (Dienesch ve Liden, 1986:621).



Geleneksel Liderlik Kuramları



Lider Üye Etkileşimi

Şekil 2. Geleneksel Liderlik Kuramları ve Lider Üye Etkileşimi

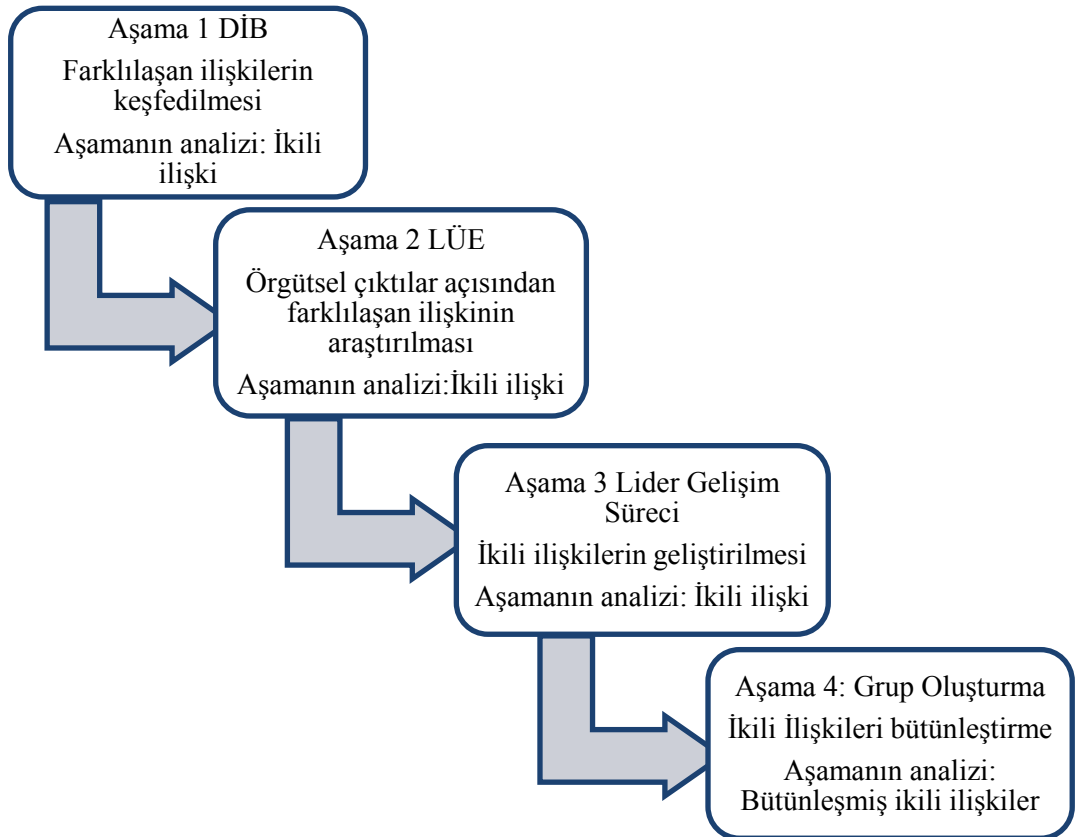
Kaynak: Dansereau vd. (1973:187,188)

Liderle iç gruba dâhil olan üyeler (grup içindeki üyeler) veya başka bir deyişle, liderle yüksek kalitede etkileşimi olan üyeler, liderin güvendiği ve desteklediği az sayıdaki astlardan oluşur. İç gruba dâhil olan üyeler, resmi işlerinin ötesine geçerek örgüte daha fazla katkı sağlarlar ve daha fazla sorumluluk üstlenirler (Dienesch ve Liden, 1986:621; Arslantaş, 2007:162). Bu ilişkide hem üstler, hem de

iç grupta yer alan astları karşılıklı kazanımlar elde ederler. Üstler, örgütlerine, işlerine ve görevlerine bağlı, istekli ve sıkı çalışan ve ekstra çaba göstermeye hazır işgörenler kazanırken; astlar da bu ilişkiden, daha fazla destek, örgüt olanaklarından ve kaynaklarından daha fazla yararlanma, kariyer geliştirme ve ilerleme olanaklarından daha fazla yararlanma gibi olanaklar elde ederler (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Deluga ve Perry, 1994:67-68'den aktaran Bolat, 2011:257). Dış gruba dâhil olan üyeler (grup dışındaki üyeler) ile lider arasında daha düşük seviyede güven ve destek söz konusudur ve dış grup üyeleri yalnızca örgütteki resmi ve rutin olan işleri yerine getirirler (Liden ve Graen, 1980:452; Dienesch ve Liden, 1986:621).

2.2.3.2. Lider Üye Etkileşimi Kuramının Gelişim Süreci

Graen ve Uhl-Bien (1995:226), lider üye etkileşimi kuramının yaklaşık otuz yıl süren gelişimini Şekil 3'den de görüldüğü gibi dört aşamaya ayırmışlardır.



Şekil 3. Lider üye etkileşimi kuramının gelişimi

Kaynak: Graen ve Uhl-Bien (1995:226)

Birinci aşamada, Ohio State ve Michigan araştırmalarındaki ortalama liderlik davranışından farklı olarak dikey ikili bağlantı modeli öne sürülerek dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiştir ve liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır. Bu evrede, iç grup ve dış grup üyeliği biçiminde farklılaşan ilişkilerin tanımlanması üzerine odaklanılmıştır. İkinci aşamada, dikey ikili bağlantı modeli, lider üye etkileşimi yaklaşımına dönüşmeye başlamıştır. Bu aşamadaki araştırmalar, birinci aşamada keşfedilen ilişkilerin özelliklerini keşfetmek ve örgütsel etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Üçüncü aşamada, yüksek nitelikli lider üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Bu aşamada, grup içi ve grup dışı yaklaşımından öteye geçilmiş, bu düşünceyle etkili liderlik ilişkilerinin belirlenmesi süreci başlamıştır ve liderle her üyenin birebir etkileşimi üzerine odaklanılmıştır. Burada, geleneksel ast-üst ilişkisinden ziyade lider ve üye arasındaki ortaklık ilişkisi vurgulanmıştır. Dördüncü aşamada, lider üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden, grup, örgüt ve aę düzeylerine doğru kayarak, sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, farklı ve bağımsız ikili ilişkilerin nasıl bütünleştirilebileceği konusuna odaklanılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:226-233; Schriesheim vd.,1999:64).

2.2.3.3. Lider Üye Etkileşimi Süreci

İlgili yazın incelendiğinde, lider üye etkileşiminin nasıl gerçekleştiği konusunda iki ayrı model karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda modeller ele alınmaktadır.

2.2.3.3.1. Graen vd.'nin (1977) Lider Üye Etkileşimi Süreci Modeli

Graen vd. (1977:492) lider üye etkileşimi sürecini rol kuramından hareketle açıklamışlardır. Katz ve Kahn (1978:189), rolleri, tüm bireyler için gereken standartlaştırılmış ve sonuçları öngörülebilir davranış biçimleri, olarak açıklamıştır. Kuram, rollerin nasıl tanımlandığını, bireyin örgütsel rolü kapsamında nasıl davrandığını incelemekte ve rollerin belirleyicilerinin haritasını çıkarmaya çalışmaktadır (Burns ve Otto, 1999:229; Zhou, 2003:13). Graen vd. (1997:492), rollerin, sadece yazılı tanımlar veya diğer resmi belgelere göre belirlenmediğini, daha ziyade “rol oluşturma işlemi” veya “rol geliştirme” denilen resmi olmayan bir süreç sonucunda geliştiğini belirtmişlerdir (Cevrioğlu, 2007:24). Başka bir deyişle, örgüt içindeki kişilerin rolleri başlangıçta kesin olarak tanımlanmış değildir ve örgüt üyelerinin karşılıklı rol beklentilerine ve etkileşimlerine göre zaman içinde belirgin

bir hale gelmektedir (Dienesch ve Liden, 1986:621). Graen ve Scandura (1987:179-184) bu süreci geliştirerek “rol üstlenme, rol oluşturma ve rol standartlaşması” olmak üzere üç aşamadan oluşan bir model şekline getirmişlerdir:

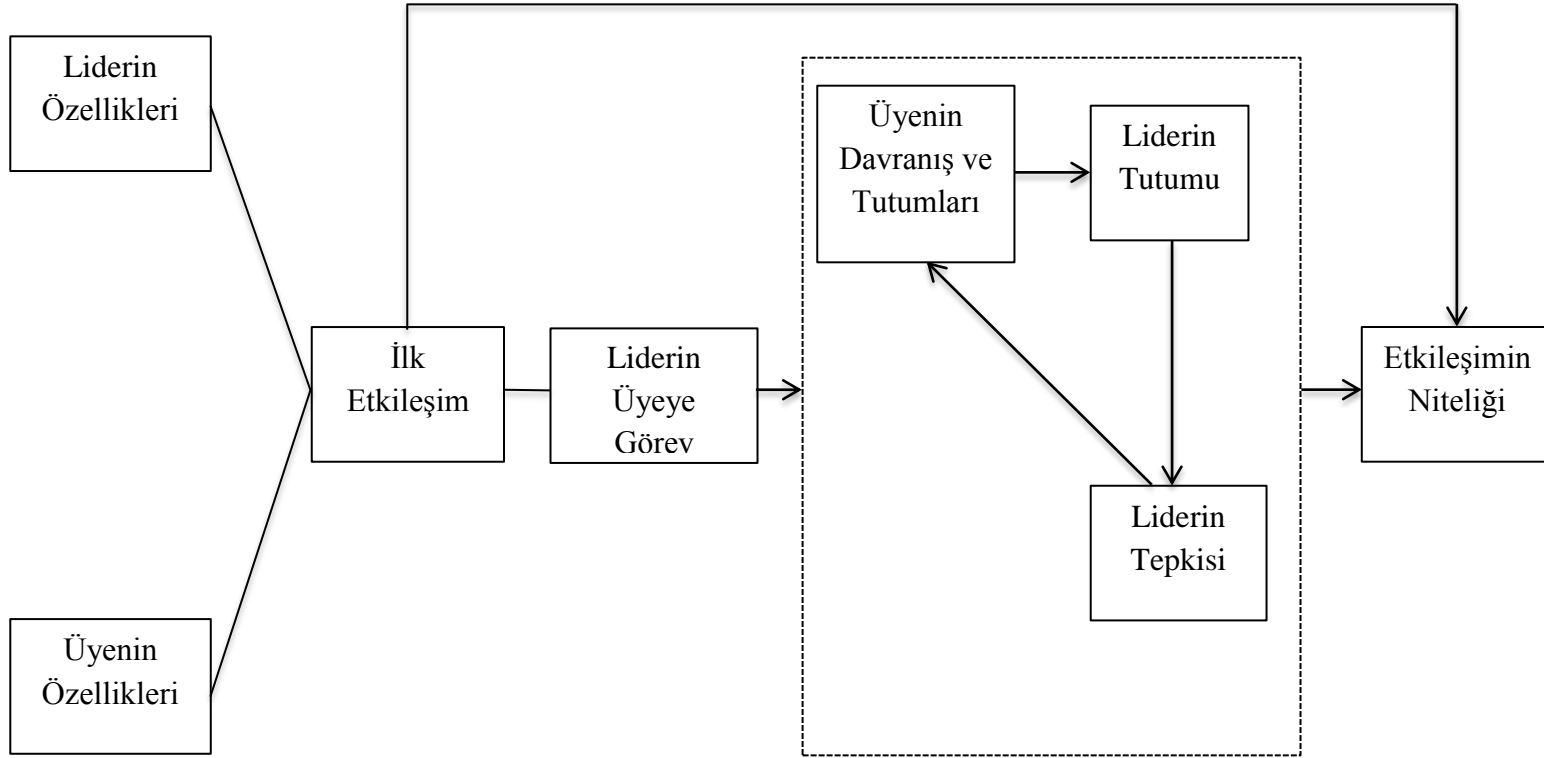
- **Rol üstlenme** aşamasında, üyeler gruba yeni katılmıştır. Lider yeni üyeye görevler verir ve bu sayede tepkisini ölçmeye çalışır. Bir başka deyişle lider üyeden hiçbir katkı beklemeden, onun yeteneklerini değerlendirir ve beklentilerini ona aktarır.
- **Rol oluşturma** aşaması, üyenin performansına bağlı olarak liderle üye arasındaki karşılıklı ilişkinin ve güvenin gelişmeye başladığı aşamadır. Üye bu aşamada rolüne alışmaktadır.
- **Rol standartlaşması** aşamasında ise, liderle üye arasında güven söz konusudur. Liderin üyeden, üyenin de liderden beklentileri bu aşamada yerine oturur ve belirgin hale gelir.

Lider üye etkileşiminin gelişimi dikkate alındığında, rol kuramının, lider ve üyelerin rolleriyle belirgin bir şekilde bağlantılı olduğu görülebilir. Kurama bakıldığında rol gelişimi, farklılaşmış rol tanımlamalarıyla sonuçlanacak ve böylece lider üye ilişkisinin (iç grup veya dış grup) tanımlanmasını sağlayacaktır (Liden ve Graen, 1980:452; Gürboyoğlu, 2009:42).

2.2.3.3.2. Dienesch ve Liden’in (1986) Lider Üye Etkileşimi Süreci Modeli

Lider üye etkileşiminin gelişim süreci ile ilgili bir diğer model Dienesch ve Liden (1986:627) tarafından geliştirilmiştir. Model Şekil 4’de görülmektedir. Modele göre ilk etkileşim aşaması, lider ile üyenin mevcut pozisyonlarında ilk kez kurdukları etkileşimi ifade eder. Her iki taraf (lider ve üye) görüşmeye veya düzenlenen toplantılara, fiziksel özelliklerini, dış görünüş ve yeteneklerini, karakterlerini, deneyimlerini, yaş ve özgeçmişlerini, örgüt içindeki kişisel rollerini, örgüt geneli ile ilgili anlayışlarını, kişisel ve/veya örgütsel tercih ve beklentilerini getirirler. Bu aşamada, kişisel özellikler ile ilgili algının lider üye etkileşim sürecini etkilemesi muhtemeldir (Dienesch ve Liden, 1986:626). Graen vd. (1978)’e göre liderin üyeye görev vermesi aşamasında, lider üyeye pozisyonuna göre örgüt içinde ona vermeyi planladığı görevlerle ilgili işler verir. Başka bir deyişle, lider üyeyi bir tür sınava tabi tutar (Dienesch ve Liden, 1986:628). Üyenin davranış ve tutumları olarak ifade

edilen üçüncü aşama, üyenin liderinden aldığı görev, sorumluluk veya işlere karşı sergilediği tavır, performans vs. ile ilgilidir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken durum, lider üye etkileşiminin üç boyutlu bir ilişki olmasıdır. Başka bir deyişle, üyenin sadece işle ilgili performansına bakmak doğru olmaz. Çünkü üye işle ilgili performansla doğrudan ilgisi olmayan davranışlara veya etkileme taktiklerine başvurmuş olabilir (Dienesch ve Liden, 1986:629). Üye tarafından bu aşamada, lider üzerinde olumlu bir izlenim bırakma, lider ile üye arasındaki etkileşimin adil olması ve üyenin sorumlulukları algılama biçimi, olmak üzere üç önemli değişken söz konusudur. Örneğin üye, liderin verdiği görevlere karşı “lider beni kullanmaya çalışıyor”, şeklinde düşünebileceği gibi; “lider benim yetişmem için bana yardımcı olmaya çalışıyor”, şeklinde de düşünebilir. Liderin üyenin davranışlarına karşı tutumu olan son aşama, liderin üyenin davranışlarını yorumlaması, değerlendirmesi ve açıklamasıyla ilgilidir (Dienesch ve Liden, 1986:629). Etkileşimin niteliği, liderle üye arasındaki ilişkinin kalitesi ile ilgilidir (Erdem, 2008:23). Lider ile üyeleri arasındaki ilişki karşılıklı güven ve saygıya dayalı yüksek kaliteli şekilde olabileceği gibi, biçimsel anlaşmada yer alan rutin işleri yapma amaçlı düşük kaliteli bir şekilde de olabilir (Bauer ve Green, 1996:1539).



Şekil 4. Lider Üye Etkileşimi Süreci

Kaynak: Dienesch ve Liden (1986:627)

2.2.3.4. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları

Yazın incelendiğinde, lider üye etkileşiminin boyutlarıyla ilgili nicelik olarak farklılıklara rastlanmaktadır. Bazı araştırmacılar lider üye etkileşimini dört, bazıları ise yedi boyutlu olarak incelemiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:236). Graen (1976), lider ile üye arasındaki ilişkinin yüksek ile düşük kalite arasında değişkenlik gösterebileceği ve lider üye etkileşiminin temelini dayandığı kuramların çok boyutlu olması sebebiyle, çok boyutlu olarak incelenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Liden ve Maslyn, 1998:44). Dienesch ve Liden (1986:624), lider üye etkileşimini, *katkı*, *sadakat* ve *sevgi*, olmak üzere üç boyutta incelemiştir; ancak lider üye etkileşiminin bu üç boyutla kısıtlanamayacağını ve geliştirilerek farklı boyutların eklenebileceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda Liden ve Maslyn (1998:49) yaptıkları çalışmada, bu boyutlara destek olarak *mesleki saygı* boyutunu eklemiştir. Bu boyutlar, aşağıda ana hatları ile açıklanmaktadır.

Katkı: Dienesch ve Liden (1986), *katkıyı*, üyelerle lider arasındaki ikili etkileşimde, ortak amaçlar (açık veya örtük) için ortaya konan iş odaklı faaliyetlerin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamalardır, şeklinde tanımlamışlardır (Liden ve Maslyn, 1998:45). Üyelerin bu anlamdaki katkısı, lider üye etkileşiminin niteliğine göre farklılık gösterebilir. Yüksek kalitede etkileşime sahip olan bir üye (iç grupta yer alan) liderin gözünde örgüte daha fazla katkı sağlarken; düşük kalitede etkileşime sahip olan bir üye (dış grupta yer alan) ise, yalnızca resmi işlerini yaptığından dolayı daha az katkı sağlamış olur. Lider daha fazla katkı sağlamakla ödüllendirmeyi ve kaynak kullanımını denk tutacağından, iç grup üyeleri daha fazla kaynak kullanabilecek ve daha fazla ödüllendirilecektir (Liden ve Graen, 1980:452; Scandura ve Graen, 1984:430).

Sadakat: *Sadakat boyutu*, lider üye etkileşiminde lider ile üyenin birbirine ne derece sadık olduğuyla ilgilidir. Başka bir deyişle sadakat, lider ile üyenin birbirlerinin davranışlarını üçüncü kişilere veya topluma karşı destekleme derecesidir. Liderler bağımsız karar alınması gereken ve sorumluluk gerektiren işleri kendilerine daha sadık hissettikleri üyelerine vermeyi tercih ederler (Dienesch ve Liden, 1986:625; Scandura vd., 1986:580; Liden ve Maslyn, 1998:45).

Sevgi: Dienesch ve Liden (1986), *sevgiyi*, işle ilgili değerlerden ziyade lider ile üye arasındaki karşılıklı iletişimden doğan etkilenme ve sempati olarak tanımlamışlardır. Ağırlıklı olarak, iş performansı ile ilgili ilişkilerin gelişimi büyük oranda *katkı* boyutuyla gelişir; bu tür ilişkilerde *sevgi* boyutunun ilişkinin gelişimindeki rolü azdır veya hiç yoktur (Dienesch ve Liden, 1986:625; Liden ve Maslyn, 1998:46).

Mesleki Saygı: *Mesleki saygı boyutu*, lider ve üyenin birbirlerinin işle ilgili örgüt içinde veya dışında kazanmış oldukları mesleki ünü ve saygıyı algılama derecesidir. Bu algı kişiye ait geçmiş tecrübelerden, örgüt içindeki veya dışındaki kişilerin yorumlarından, kişinin almış olduğu ödüllerden veya kişinin diğer kişiler tarafından tanınmış olmasından dolayı oluşabilir. Bu unsurlar, kişiyle çalışmadan önce veya toplantı yapmadan önce kişiye karşı olan algıyı değiştirebilir (Liden ve Maslyn, 1998:50).

2.3. Kariyer Başarısı

Super (1980), genel bir tanımla kariyeri, bir kişinin hayatı boyunca içinde bulunduğu rollerin birleşimi, olarak tanımlamıştır (Zhou vd., 2012:2). İşletme bazında düşünecek olursak *kariyer*, örgütteki kademeler arasında yukarıya doğru hareket veya iş hayatında başarıya ulaşma anlamlarında kullanılmaktadır (Schein, 1982:1; Torrington vd., 2005:410). Daha kapsamlı bir tanıma göre kariyer; bireyin yaşamında ulaşmak istediği hedeflerine yönelik aldığı eğitimi ve öğretimi, edindiği tecrübeleri (bilgi, beceri, tutum, davranış vb.) içeren, bireyin değişimi ve gelişimi ile şekillenen devamlı bir süreçtir (Mavisu, 2010:6).

Son yıllarda küreselleşme ve bilgi-iletişim teknolojilerinde görülen ilerleme, iş ortamlarında da hızlı bir değişime sebep olmuştur. Bu değişimlerden istihdam ilişkileri ve kariyer kavramı da etkilenmiştir (Kuen vd., 2013:44). Kariyer, geleneksel olarak bir kişinin iş yaşamı boyunca aynı örgütte çalışarak ulaştığı başarı veya üst kademelere ulaşması, olarak kavramlaştırılmıştır. Ancak günümüzde kişiler, sınırsız kariyer yaklaşımı ile aldıkları eğitim ve edindikleri deneyimler sayesinde birçok farklı örgütte çalışıp kariyerlerini sürdürebilmektedirler (Eby vd., 2003:689). Kişiler sınırsız kariyer yaklaşımı ile kariyer hedeflerine ulaşmak amacıyla önleyici davranışlar ve farklı çalışma

deneyimlerini kazanmak için örgütsel sınırların ötesine geçebilmektedirler (Kuen vd., 2013:45). Başka bir deyişle çağdaş kariyer kavramı ile kişiler, kariyerleri için katılıma ve aktif rol almaya başlamışlardır (Kuijpers vd., 2006:169).

2.3.1. Kariyer Başarısı Kavramı

Kariyer başarısı, bir kişinin iş deneyimleri sayesinde işle ilgili istenen sonuçlara ulaşması, olarak tanımlanabilir (Arthur vd., 2005:179). Judge vd. (1995) kariyer başarısını, bir kişinin işiyle ilgili kazanmış olduğu deneyimler sayesinde içinde bulunduğu olumlu ruh hali, ulaştığı iş çıktıları ve başarıların toplamı, şeklinde tanımlamışlardır (Seibert vd., 1999:417; Lau ve Shaffer, 1999:225). Farklı bir bakış açısına göre kariyer başarısı, kişilerin iş deneyimleri ile elde ettikleri gerçek veya algıladıkları başarıların toplamı, olarak tanımlanmıştır (Judge vd., 1999:621; Heslin, 2003:262). Bu tanımda, kariyer başarısının iki yönlü olduğu vurgulanmıştır. Hughes (1958)'a göre, kariyer başarısının bu iki yönünün ilki, diğer insanlar tarafından gözlenmesi mümkün olan gelir, pozisyon ve terfi durumu gibi unsurları içeren nesnel kariyer başarısı; ikincisi, ise kişinin kendi algısına göre elde ettiği kazanımların (iş veya kariyer tatmini gibi) söz konusu olduğu öznel kariyer başarısıdır (Judge vd., 1999:623; Hall vd., 2012:744). Hughes, kişi açısından bakıldığında, kariyer süreci boyunca hedefi belirleyen, çaba sarf eden ve sonucu da olumlu/olumsuz olarak değerlendiren kişinin kendisi olduğu göz önünde bulundurulursa, başarının elde edilmesinde temel belirleyici faktörün kişi olduğu, dolayısıyla başarı kavramının öznel bir olgu olduğu ve her insana göre içeriğinin değiştiğine vurgu yapmıştır (Mavisu, 2010:74). Pellegrin ve Coates (1957) paranın her şey olmadığı, başarının, hedeflerine ulaşıldığında hissedilen iç memnuniyet, insanlar tarafından takdir ve güven duyulma durumlarında da söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Yazında kariyer başarısı ile ilgili nesnel ve öznel ayrım kabul edilmekte ve öznel kariyer başarısının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Poole vd., 1993:39).

Yazında kariyer başarısı konusyla ilgili kavramların nesnel/öznel kariyer başarısı veya içsel/dışsal kariyer başarısı olarak ayrıldığı görülmektedir. Kişilerin aldıkları ücret, terfi, örgütteki pozisyonu gibi unsurları içeren nesnel kariyer başarısını, dışsal kariyer başarısı; kişilerin iş tatmini ve kariyer tatmini gibi unsurları içeren öznel kariyer başarısını, içsel kariyer başarısı olarak

değerlendirmek mümkündür (Seibert ve Kraimer, 2001:2; Kuijpers vd., 2006:170).

Yazında kariyer başarısının belirleyicileri üç başlık altında toplanmıştır (Melamed, 1996:36): beşeri sermayenin özellikleri, örgüt yapısı ve kariyer seçimleri.

Beşeri sermayenin özellikleri, kişinin eğitimi, iş deneyimi, beceri (el becerisi veya zihinsel beceri) gibi özelliklerini içeren kişisel unsurlardır (Melamed, 1996:36; Todd vd., 2009:181). İşle ilgili bilgilerin kullanılmasında hız kazandırması, örgütte ortaya çıkan yeni durumlarda önleyici davranmayı sağlaması ve performansı artırmak için daha fazla motivasyon sağlamasından dolayı, kariyer başarısını en çok etkileyen unsurun zihinsel beceri olduğu vurgulanmaktadır (Schippmann ve Prien, 1989:434; Melamed, 1996:37). Kariyer başarısının *örgüt yapısıyla ilgisi*; örgütteki kariyer basamaklarının uygunluğu, örgütün büyüklüğü ve örgütün yaptığı faaliyet gibi unsurlarla bağlantılıdır. Kişilerin terfi etme durumu işletmeden işletmeye farklılık gösterebilen buna benzer unsurlara bağlıdır (Whitely vd., 1991:335; Melamed, 1996:39) ve örgüt yapısının örgütte yükselmeye yönelik durumunun nasıl olduğuyla ilgilidir. Örneğin, kişinin önündeki kariyer basamaklarında bir boşluk söz konusu ise, muhtemelen kariyerinde ilerlemesi daha kolay olacaktır (Melamed, 1996:40). *Kariyer seçimleri* ise, kişilerin kariyerini etkileyecek kararlar vermesiyle ilgilidir. Bunlar, kişinin iş tanımını ve işini doğrudan etkileyen ve motivasyonu ile ilgili kararlardır (Whitely vd., 1991:335; Melamed, 1996:41).

2.3.2. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yaklaşımı

Mayu (1991:69)'ya göre, günümüzde kariyer konusuna işletmeler büyük önem vermekte ve dolayısıyla işgörenlerin kariyerlerini geliştirmek için çeşitli yönetsel faaliyetlere başvurmaktadırlar. Bu faaliyetler, kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevlerini içeren kariyer yönetimi başlığı altında toplanabilir. Kariyer yönetimi, hem örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde, kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin oluşturulması ve uygulanmasıdır

(Bingöl, 2003:246). Yazında kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel olarak iki yaklaşımla incelendiğini görülmektedir (Özgödek, 2014:247).

Bireysel kariyer yaklaşımı, kişinin bilgi, yetenek, ilgi ve amaçları üzerinde şekillenir (Kaynak vd., 2000:243). Bu yaklaşım, kişinin çalışma yaşamı boyunca amaçlarına ulaşabilmek ve kendini gerçekleştirebilmek için öngördüğü program, eylem ve faaliyetleri, mevcut beceri ve deneyimlerine göre, güçlü ve zayıf yönlerini de göz önünde bulundurarak planlamasıdır (Orpen vd., 1994:29; Bingöl, 2006:297). Başka bir deyişle, bireysel kariyer yaklaşımında, birey kendi kişiliğine uygun yol ve yöntemi belirleme gayreti içindedir. Bu bireysel yönelim, örgütsel davranış yazınında "kendini gerçekleştirme" olarak nitelendirilir. Birey açısından bu kavram, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Ancak söz konusu sağlıklı gelişim, bireyin kariyerini planlamasında kişisel gerçeklerini (bilgi, beceri, deneyim gibi) göz önünde bulundurabildiği ve onlarla kendine ters düşmeyecek ilkelerle hareket edebildiği ölçüde devam eder (Deniz ve Ünal, 2007:108). Bireysel kariyer yaklaşımında, kariyerle ilgili süreç bireye bağlandığından, sorumluluğun bireye ait olduğunu söylemek mümkündür (Torrington vd., 2005:406).

Örgütler, sürekli gelişen ve değişen iş çevresinde rakiplere karşı sürdürülebilir bir rekabet ortamı sağlamak için, gerekli olan işgücünü belirlemek ve gerektiği durumlarda becerilerini geliştirmek amacıyla örgütsel kariyer planlamasını yapmak zorundadırlar (Bingöl, 2003:246). *Örgütsel kariyer yönetimi*, genellikle istihdam edilen kişilerin kariyer etkinliğini artırmak için örgütlerin kullandığı çeşitli politikaları ve uygulamaları kapsar (Orpen vd., 1994:28). Örgütler, hem şimdiki ve gelecekteki şartlara uygun nitelikli işgücü ihtiyacını karşılamak hem de çalışanların kariyer geliştirme arzularına cevap verebilmek amacıyla etkili bir kariyer yönetimi planlamalı ve uygulamalıdır. (Bingöl, 2006:300). Burada, bireysel kariyer yönetiminden farklı olarak örgütün yaptığı planlamalar söz konusu olduğundan; örgütte yükselme veya kendini geliştirme isteği olup bireysel kariyer planlaması yapmamış olan bireyler olabileceği için, onlara kariyer yolları konusunda yardımcı olmak örgütün kariyer planlaması çabalarının içine girer (Bingöl, 2006:301).

2.3.3. Kariyer Başarısının Önündeki Engeller

Kişiler iş yaşamları boyunca çeşitli kariyer sorunlarıyla karşılaşabilirler. Kariyerde karşılaşılan sorunlar, dönemsel (başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunları) ve durumsal (kişiden kaynaklanan) sorunlar olarak iki grupta incelenebilir (Erdoğan, 2003:24; Budak, 2013:346).

Kariyer sorunlarına dönemsel olarak bakacak olursak, *başlangıç dönemi* sorunlarında, çalışma hayatına yeni atılan kişiler, okulda öğrendikleri kuramsal bilginin pratikle (iş yaşamında) uyuşmadığını görebilirler. Bu durumda kişilerde “kariyer başlangıç şoku” sendromu yaşanabilmektedir (Aldemir vd., 2001:206). Ayrıca işe yeni başlayan kişiler, işyerinde kişilerle nasıl bir ilişki içinde olacaklarının veya işyerinde nasıl davranmaları gerektiğinin farkında olamayabilirler. Bu durum işe yeni başlayan kişilerin hata yapmasına sebep olabilir. Bu hatalara yol açmamak için oryantasyonun ciddi bir şekilde yapılması gerekmektedir (Budak, 2013:347). *Kariyer ortası* sorunlarından biri olan kariyer platosu (kariyer düzleşmesi), büyük ve gelişmiş örgütlerde daha sık görülen ve kişilerin çalıştıkları örgütte kariyerlerinde yükselme (terfi, pozisyon değişikliği vb.) olanağının azalması veya tamamen ortadan kalkması durumudur (Özgedek, 2014:262). Bu durumda bazen kişi üst seviyeli bir pozisyon için gerekli niteliğe sahip olsa da yukarıda açık pozisyonun olmaması, yani kişinin ilerleme olanağının bulunmamasından dolayı kariyerinde ilerlemesi mümkün olmayabilir (Akgemci, 2004:194). Ancak kariyer platosu sorunu, sadece örgütten kaynaklanan sebeplerden oluşmaz; kişide motivasyon eksikliği görülmesi ve kişisel yetersizlik gibi durumlarda kişinin kendisinden kaynaklanan nedenlerden de ortaya çıkabilir (Budak, 2013:348; Türkay, 2015:415). Kariyer platosu sorunu, kişilerde motivasyon kaybına ve verimlilikte düşüşe yol açabilir. Bu yüzden çalışanların bu olumsuzluklardan kurtulmasını sağlamak için uzman kişilere başvurulmalı ve destek sağlanması gerekir (Güney, 2014:175). *Kariyer sonu* sorunlarının en önemlisi, emekliliktir. Yaşlanma, beceri kaybı gibi durumlar, kişileri depresyona sürükleyebilmektedir. Bu durumda “emekliliğe hazırlık programları” hazırlanması, kişiyi olumsuz düşüncelerden uzaklaştırıp kişinin emekliliğe geçişini kolaylaştırabilir (Aldemir vd., 2001:208).

2.4. Politik Beceri, Lider Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin dayanağını oluşturan kuramlar üzerinde durulmakta, daha sonra da politik beceri, lider üye etkileşimi ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır.

2.4.1. Politik Beceri, Lider Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı İlişkisinin Kuramsal Dayanakları

Politik beceri ile lider üye etkileşimi ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamada *Sosyal Etki Kuramı*'ndan; lider üye etkileşimi ve kariyer başarısı ilişkisini açıklamada ise *Sosyal Mücadele Kuramı*'ndan yararlanılabilir.

2.4.1.1. Sosyal Etki Kuramı

Temeli psikoloji ve sosyolojiye dayanan *Sosyal Etki Kuramı*, sosyal psikolojinin yazına kazandırdığı kuramlardan biridir ve Kelman (1958, 1961) tarafından ileri sürülmüştür (Goodwin, 1987:378). Kuram, kişilerin düşünceleri, kararları, tutumları, inançları ve davranışları ile ilgilidir ve bunların başkaları tarafından nasıl etkilendiğini açıklamaya çalışır (Wang vd., 2013:300; Goldsmith, 2015:24). Rashotte (2007)'ye göre kuramın özünü oluşturan sosyal etki, bireyin düşüncelerinde, tutumlarında ve davranışlarında, başka bir kişi veya grupla girdiği etkileşim sonucu ortaya çıkan değişimi, ifade eder. Buradaki etkileşim, başka bir deyişle sosyal etkileşim, iletişim yoluyla oluşur ve sözlü/sözsüz iletişim kanallarını içerir (Blascovich, 2002:25; White vd. 2009:135). Sosyal etkileşim, kişiler arasında doğrudan doğruya olabileceği gibi dolaylı bir şekilde de gerçekleşebilir (Choo, 2013:20). Kurama göre, sosyal etki, üç farklı şekilde gerçekleşmektedir: uyma, özdeşleşme ve içselleştirme (Kelman, 1958:53; Goodwin, 1987:379). *Uyma*, kişilerin belirli bir davranış benimsemelerinden ziyade, o davranışın onlara kazanç sağlaması veya zarardan kaçınmalarını sağlaması sebebiyle, rica, zorlama veya grup baskısı gibi nedenlerle o davranışları göstermeleri durumunu, ifade eder (Kelman, 1958:53). Bir diğer ifadeyle kişilerin kazanç sağlamak veya zarardan kaçınmak amacıyla belirli bir şekilde davranması konusunda algıladıkları baskıyı ifade eder (Wang vd., 2013:300). Gösterilen davranış yüzeyseldir. Kişi davranışı benimsediği için değil, baskı hissettiği için

göstermektedir. *Özdeşleşme*, kişinin, saygın bir kişi ya da grupla özdeşleşme çabası ile, davranışlarını o/onların istekleri doğrultusunda değiştirmesidir (Kelman, 1958:53; Wang vd., 2013:300). *İçselleştirme*, kişinin düşünce ve davranışlarına etki eden unsurların, kişinin değer sistemi ile uyumlu olması, kişi tarafından benimsenmesi, dolayısıyla kişinin düşünce ve davranışlarını etkilemesi, şeklinde ifade edilebilir. Başka bir deyişle kişinin, davranışı, bir problemin çözümü için gerçekten yararlı bulması veya ihtiyaçlarını karşılamada uygun buluyor olmasıyla ilgilidir. Bu yüzden kişiyi amaçlarına ulaştıracak yani memnuniyetini sağlayacak bu durum, kişiyi bu davranışa yönlendirecektir (Kelman, 1958:53; Wang vd., 2013:300). Bu üç farklı etki şekli birarada değerlendirildiğinde, uymanın, kişinin kendi isteğinden ziyade diğerlerinin baskısı sonucunda ortaya çıktığı; özdeşleşme ve içselleştirme de ise kişinin kendi isteğiyle, düşünceleri, kararları, tutumları, inançları ve davranışlarında bir değişim olduğu söylenebilir.

Sosyal etkinin anlaşılmasında yararlı olabilecek bir diğer yaklaşım ise Latané tarafından geliştirilen modeldir. Model, sosyal faktörlerin kişi üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Latané'ye göre bir sosyal yapıda, sosyal faktörler harekete geçtiğinde ortaya sosyal etki çıkar. Latané bunu “ $I = f(SIN)$ ” etkileşimi ile açıklamıştır. Burada, (*I*) sosyal etkiyi, (*S*) sosyal faktörün gücünü, (*I*) sosyal faktörün kişiye yaşamındaki zaman ve mekan olarak yakınlığını ve (*N*) etkilenen kişilerin sayısını ifade etmektedir (Özmen, 2009:68). Formülden de anlaşılacağı gibi, sosyal faktörler yani (*SIN*) ne kadar fazlaysa, sosyal etki de o kadar büyük olur.

2.4.1.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı ilk kez Gouldner'in (1960) “karşılıklılık normu” adlı makalesinde tanıtılmıştır. Gouldner'e göre insanlar, motivasyonu ve kendi çıkarlarını artırmak amacıyla başkalarına karşı duygular hisseder ve onlara yardım sağlayacak davranışlar sergilerler. Blau (1964) ise, Gouldner'in fikrinin devamı olarak, bu duyguların kişilerarası ilişkilerin temelini oluşturduğunu söylemiştir (Harris vd., 2007:136). Emerson (1976) sosyal mübadele kuramının, değerli kaynakların sosyal süreç doğrultusunda hareketi, olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir. Bu kuram; bir kaynağın hareketine devam etmesi karşılığında, değerli

bir geri dönüş olacağı varsayımına dayanmaktadır (Köksal, 2012:6). Blau (2009)'a göre sosyal mübadele, kişilerin elde etmeyi ümit ettikleri geri dönüşler aracılığıyla güdüledikleri gönüllü davranışlardır. Sosyal mübadele kuramına göre bir kişi, bir diğerine, gelecekte birtakım geri dönüşler elde edeceği ümidiyle iyilik yapmaktadır (Köksal, 2012:5). Yukarıdaki bilgiler ışığında sosyal mübadele kuramını, insanların karşılardaki kişilere daha çok uzun vadeli olmak kaydıyla ve karşılığını kesin olarak beklemeksizin yaptıkları davranışlardır, şeklinde tanımlamak mümkündür.

Searle (2000:138-139), çalışmasında sosyoloji ve sosyal psikolojiden yararlanmış ve sosyal mübadele kuramının ilkelerini kısaca şu şekilde sıralamıştır:

- Bireyler, ilişkiye ödül beklentisi sebebiyle girerler,
- Ödüller varsa ve bunlar büyüme eğiliminde ise, ilişki yaşamını sürdürebilir,
- Taraflardan biri karşılık verdiğinde ve sunulan ödüller diğer tarafa adil geldiğinde bireyler ilişkiye devam edebilirler,
- İlişkinin bedeli ödülü aşmamalıdır,
- Umut edilen ödülleri alma ihtimali yüksek olmalıdır.

Molm (2006:25-29) çalışmasında, sosyal mübadelenin temel elemanlarını dörde ayırarak incelemiştir: aktörler, kaynaklar, mübadelenin yapısı ve mübadele süreci.

Aktörler, mübadele ilişkisine girenler tek başlarına bireyler olabileceği gibi, tek bir kişi gibi hareket eden birleşmiş gruplar (şirketler gibi) da olabilmektedir. Sosyal mübadele kuramı aktörlerin özellikleri üzerine varsayımında bulunmamakta ve aktörlerin kendi çıkarlarını düşündüğünü ileri sürmektedir. Aktörler, değer verdikleri sonuçları artırmak isterken, hoşlanmadıkları sonuçları ise azaltmak istemektedirler.

Kaynaklar, Bir aktör, diğer aktörler tarafından değer verilen şeylere ya da davranış özelliklerine sahipse, bu özellikler aktörün diğer aktörlerle kurduğu ilişkilerde onun kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu kaynaklar yalnızca ekonomik mübadelede kullanılan somut mallar ve hizmetleri değil, aynı zamanda onaylanma veya statü gibi sosyal açıdan değerli olan nitelikleri de içermektedir. Kaynakların

değeri kişiden kişiye farklılık göstermekte ve bir ilişkideki kaynak diğer ilişkide bu özelliğini göstermeyebilmektedir.

Mübadelenin yapısı, aktörlerin bizzat kendileri ve etkileşimlerinin içeriğinden ziyade aktörler arasındaki ilişkinin biçimi ile ilgilidir.

Mübadele süreci, mübadelenin yapısındaki etkileşimin nasıl gerçekleştiğini tanımlar. Mübadele yapabilme fırsatları, aktörlere mübadeleyi başlatmak için bir fırsat sunar ve bu mübadele pekiştirildiğinde, faydaların karşılıklı değişiminin adı “anlaşma” olur. Aynı aktörler tarafından tekrarlanan bu anlaşma ise, mübadele ilişkisini meydana getirir (Molm, 2006:25-29; Altunel, 2009:46-48).

2.4.2. Politik Beceri ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi

Konuya çalışmamız kapsamındaki politik beceri ve lider üye etkileşimi ile politik beceri ve kariyer başarısı açısından bakıldığında, sosyal etki boyutunda;

-Etkileyen astları,

-Etkilenen üstleri ve

-Politik beceri de sosyal faktörleri temsil etmektedir.

Sosyal etkinin büyüklüğüne göre ise, üstler açısından uyma, özdeşleşme ve içselleştirme ortaya çıkmaktadır. Üstleriyle iyi ilişkiler kurmak ve iç grupta yer almak isteyen astların, iç gruba girmek için üstlerini sahip oldukları politik becerileri ile etkilemeleri gerekmektedir. Dienesch ve Liden'in (1986:627) lider üye etkileşiminin gelişim süreci dikkate alındığında, “ilk etkileşim”, “liderin üyeye görev vermesi”, “rol oluşturma”, “üyenin davranış ve tutumları”, “liderin tutumu” ve “liderin tepkisi” aşamalarında, astlar politik becerilerini kullanarak üstleri üzerinde bir sosyal etki yaratabilirler ve iç grupta kendilerine yer edinebilirler. Politik beceri konusundaki açıklamalardan da hatırlanacağı gibi, politik becerisi yüksek olan kişiler, sosyal açıkgözlülüğe, kişilerarası ilişkilerde etkileme gücüne, ilişki kurma ve samimi görünme becerilerine sahip kişilerdir. Başka bir deyişle, politik becerisi yüksek olan kişiler, lider üye etkileşimi sürecinde, üstlerinin beklentilerini, ne istediklerini, neye daha fazla önem verdiklerini, nelerden hoşlandıklarını ya da hoşlanmadıklarını, tepkilerini,

üstleriyle nasıl etkileşim kurabileceklerini, onlara kendilerini nasıl sunacaklarını, onları nasıl ikna edebileceklerini ve tüm bu etkileşim sürecinde nasıl doğal ve samimi bir görüntü sergileyebileceklerini, bu beceriye sahip olmayan ya da daha az sahip olan kişilere göre daha iyi bilecek ve uygulayabileceklerdir. Bu yönleriyle de, politik becerisi yüksek olan kişiler gerekli niteliklere sahip olsalarda olmasalarda, lider üye etkileşiminin gelişim sürecinin tüm aşamalarında, üstleri üzerinde sosyal etki yaratarak, iç grupta yer alma olanağı yakalayabileceklerdir. Bu konuda yapılan görgül çalışmalarda, politik beceri ve lider üye etkileşimi ilişkisini destekler niteliktedir. Politik beceri ile lider üye etkileşimi arasında, Breland vd. (2007)'nin Amerika Birleşik Devletler'nin kuzeyinde faaliyet gösteren perakende işletmelerindeki yöneticiler ile yaptığı çalışmada, ($r = 0.18, p < 0.01$); Brouer vd. (2009)'nin Amerika Birleşik Devletler'inde faaliyet gösteren perakende işletmelerinde ($\beta = 0.24, p < 0.01$); Harris vd. (2009)'nin Amerika Birleşik Devletler'inde farklı mesleklerde çalışan (finansal analistler, avukatlar, muhasebeciler, öğretmenler vb.) yaptığı çalışmada ($r = 0.37, p < 0.01$) ve Kimura (2013)'nin Japon işletmelerinin farklı bölümlerinde (Satış, muhasebe, finans vb.) çalışanlarla yaptığı çalışmasında ($r = 0.33, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 1: İşgörenlerin politik becerileri ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

2.4.3. Politik Beceri ve Kariyer Başarısı İlişkisi

Politik beceri ve kariyer ilişkisi ele alındığında, politik becerisi yüksek olan kişilerin kariyer başarısının, iç grupta olsalarda olmasalarda, bu beceriye daha az sahip olan kişilere göre daha yüksek olacağı söylenebilir. Örgütlerde, kariyer başarısı, her zaman iş ile ilgili niteliklere sahip olma ve yüksek performans göstermenin bir sonucu olarak ortaya çıkmamaktadır (Heslin, 2003:263). Kaldı ki politik becerisi yüksek ve yüksek olmayan iki kişi düşünüldüğünde, aynı kariyer noktasını elde etme konusunda, her ikisi de aynı düzeyde nitelik ve performansa sahip olsalar bile, politik becerisi yüksek olan kişinin, bu kararı verecek olan kişi/kişileri etkileme olasılığının yüksek olacağı ve kendi isteği doğrultusunda bir kararın çıkmasını sağlayabileceği söylenebilir. Bu durum, gerekli niteliklere ve

performansa sahip olunmadığında da söz konusu olabilir. Dolayısıyla politik becerisi yüksek olan kişilerin, hedef konumundaki üstlerinin kendileri ile ilgili düşüncelerini, kararlarını, tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını, ulaşmak istedikleri kişisel amaçları doğrultusunda değiştirmeleri mümkündür. Politik beceri ve kariyer başarısı konusunda yapılan görgül çalışmalar, kuramsal olarak yapılan açıklamaları destekler niteliktedir. Politik beceri ile kariyer başarısı arasında Breland vd. (2007)'nin yaptığı çalışmada ($\beta = 0.65, p < 0.01$); Todd vd. (2009)'nin Midwestern üniversitesi mezunları üzerinde yaptığı çalışmada ($\beta = 0.36, p < 0.01$); Wei vd. (2010)'nin Çin'de faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetici ve çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada ($\beta = 0.11, p < 0.05$) ve Blickle vd. (2010)'nin Almanya'da farklı endüstri dallarında (elektrik, kimyasal, metal vb.) çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada ($\beta = 0.24, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 2: İşgörenlerin politik becerileri ile kariyer başarıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

2.4.4. Lider Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı İlişkisi

Lider üye etkileşimi ve kariyer başarısı ilişkisi sosyal mübadele kuramı çerçevesinde ele alındığında;

-Aktörler, üstleri ve iç grupta yer alan işgörenleri,

-Kaynaklar, üstlerin işgörenler için sunduğu örgüt kaynaklarını, işgörenlerin de üstleri için sunduğu bağlılık ve yüksek performans gibi tutum ve çıktıları,

-Mübadele yapısı ve süreci ise üst ve iç grupta yer alan işgörenler arasındaki karşılıklı fayda sağlama sürecini içerir.

Lider üye etkileşimi boyutunda, üstler ve astlar arasındaki ilişkinin kalitesi açısından iki ayrı grup ortaya çıkmaktadır: iç grup ve dış grup. Lider üye etkileşimi ile ilgili açıklamalardan hatırlanacağı gibi, üstler, iç grupta yer alan sınırlı sayıda işgörenle girdiği etkileşime bağlı olarak, örgütlerine, işlerine ve görevlerine bağlı, istekli ve sıkı çalışan ve ekstra çaba göstermeye hazır işgörenler

kazanırken; astlar da bu ilişkiden, daha fazla destek, örgüt olanaklarından ve kaynaklarından daha fazla yararlanma, kariyer geliştirme ve ilerleme olanaklarından daha fazla yararlanma gibi olanaklar elde ederler (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Deluga ve Perry, 1994:67-68'den aktaran Bolat, 2011:257). Dış gruptaki kişiler ise biçimsel rol davranışı göstermekle ve bunun karşılığında biçimsel karşılığı almakla yetinirler. Sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde ortaya çıkan lider ve iç grup ilişkisinde işgörenler gelecekte elde etmeyi arzuladıkları kariyer başarısına; liderlerine, örgütlerine ve işlerine bağlılıkları, gösterdikleri performansları ve ekstra çabalarıyla ulaşırlar. İlgili yazın incelendiğinde, lider üye etkileşimi ve kariyer ilişkisini destekleyen çalışmaların bulunduğu görülmektedir. Lider üye etkileşimi ile kariyer başarısı arasında, Sagas ve Cunningham (2004)'ın Amerika Birleşik Devletler'inde basketbol koçları ile yaptığı çalışmada ($r = 0.40$, $p < 0.001$); Erdoğan vd. (2004)'nin Türkiye'de beş yüz yirmi lise öğretmeni ile yaptığı çalışmada, ($\beta = 0.19$, $p < 0.01$); Breland vd. (2007)'nin yaptığı çalışmada ($\beta = 0.19$, $p < 0.01$) ve Han (2010)'ın Amerika Birleşik Devletleri'nde Fortune 500 şirketinde çalışan 241 kişi ile yapılan çalışmada ($\beta = 0.38$, $p < 0.001$), anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 3: Lider üye etkileşimi ile kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

2.4.5. Politik Beceri, Lider Üye Etkileşimi ve Kariyer Başarısı İlişkisi

Politik beceri, lider üye etkileşimi ve kariyer başarısı ilişkisi konusunda yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, politik becerisi yüksek olan kişiler, gerekli niteliklere ve performansa sahip olsalarda olmasalarda, politik becerilerini bir sosyal faktör olarak kullanarak yarattıkları sosyal etki ile bir yandan iç gruba girme yoluyla, diğer yandan da doğrudan doğruya, kariyer geliştirme ve kariyerde ilerleme olanaklarından daha fazla yararlanabilirler. Dolayısıyla lider üye etkileşiminin politik beceri ve kariyer başarısı ilişkisi arasında aracı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

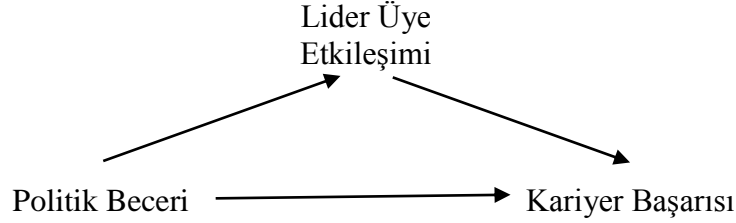
Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 4: İşgörenlerin politik becerileri ve kariyer başarısı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının araştırma modeli şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Balıkesir ve Bursa’da 40 banka şubesinde çalışan 400 kişi oluşturmaktadır. Bu kapsamda yaklaşık 380 adet anket banka çalışanlarına uygulanmıştır. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada 350 adet anket elimize ulaşmıştır. Anket formlarının geri dönüş oranı %92’dir. Elde edilen 350 anket formundan 25 âdetinde eksik bölümlerin olduğu tespit edilmiştir ve analize dahil edilmemişlerdir. Bu durumda analize dahil edilen anket formu sayısı 325 olmuştur. Örneklemi oluşturan banka çalışanları, bireysel bankacılık, KOBİ bankacılığı, kurumsal ve ticari bankacılık gibi bölümlerde çalışmaktadır. Anketler araştırmacının kendisi tarafından dağıtılmış olup katılımcılara anketleri doldurmaları için bir gün süre tanınmıştır. Anket formundaki ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Örneklemi oluşturan 325 banka çalışanının yaş ortalaması 32; çalışma sürelerinin ortalaması ise 6,9 dur. Erkek banka çalışanlarının oranı %49.2 (n=160), bayan banka çalışanlarının oranı %50.8 (n=165), evlilerin oranı %69.4, bekârların oranı ise %30.6; lise mezunlarının oranı %3.4, meslek lisesi mezunlarının oranı %0.9, ön lisans mezunlarının oranı %8.4, lisans mezunlarının oranı 81.1 ve yüksek lisans/doktora (diğer) mezunlarının oranı %6.2’dir.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği: Çalışmada, lider üye etkileşiminin kalitesini belirleyebilmek için Liden ve Maslyn'in (1998:56) 12 maddeli ölçeği kullanılmıştır. Ölçek sevgi, sadakat, katkı ve mesleki saygı boyutlarından oluşmakta ve her bir boyut üç ifade içermektedir. Sevgi boyutuna örnek ifade “yöneticimizi kişi olarak çok severim”, sadakat boyutuna örnek ifade “yöneticimiz, konu ile ilgili tam bir bilgisi olmasa dahi, iş ile ilgili yaptıklarımı başka bir üste karşı savunur”, katkı boyutuna örnek ifade “yöneticimiz için görevim olmayan işleri bile yapabilirim” ve mesleki saygı boyutuna örnek ifade “yöneticimizin iş konusundaki bilgisine hayranım”dır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.95'dir. Hipotezlerin testi açısından lider üye etkileşiminin boyutlarından ziyade, bütünsel anlamda yönetici ve astları arasındaki ilişkinin kalitesi önemli olduğu için boyutların ortalaması alınarak lider üye etkileşimine ilişkin tek bir ortalama hesaplanmıştır.

Politik Beceri Ölçeği: Politik beceri ölçeğinin orijinali Ferris vd. (1999) tarafından 40 maddeli bir ölçek olarak hazırlanmıştır. Fakat Ferris vd. (2005:149) daha sonraki çalışmalarında ölçeği kısaltarak 18 maddeli bir ölçek oluşturmuşlardır. Bu çalışmada, test edilen değişken sayısının fazla olmasından ötürü güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış 18 maddeli kısa versiyondan yararlanılmıştır. Politik beceri ölçeği, ilişki kurma, samimi görünme, sosyal açığözlülük ve kişilerarası ilişkilerde etkileme boyutlarından oluşmaktadır. İlişki kurma boyutuna örnek ifade “işyerinde diğerleriyle ilişkilerimi geliştirmeye oldukça zaman ayırıyorum”, samimi görünme boyutuna örnek ifade “insanlara karşı samimi bir ilgi göstermeye çalışırım”, sosyal açığözlülük boyutuna örnek ifade “diğerlerinin kafalarından geçenleri ve onları motive eden unsurları hissetme konusunda özellikle iyiyimdir” ve kişilerarası ilişkilerde etkileme boyutuna örnek ifade “insanların benden hoşlanmasını sağlama konusunda iyiyimdir”dir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.94'dür. Hipotezlerin testi açısından politik becerinin boyutlarından ziyade, bütünsel anlamda politik beceri önemli olduğu için boyutların ortalaması alınarak politik beceriye ilişkin tek bir ortalama hesaplanmıştır.

Kariyer Başarısı Ölçeği: Çalışmada, kariyer başarısını ölçmek için Greenhaus (1990:86)'un ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beş maddeli olup, işgörenlerin iş tatmini seviyelerini tek boyutta ölçmektedir. Örnek ifade, “kariyer sürecinde elde ettiğim başarılarından dolayı memnunum” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.95'tir.

3.4. Verilerin Analizi

Veriler Lisrel 8.54 ve SPSS 20.0 istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçme modelini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bu kapsamda ölçme modeli aşağıda da görüldüğü gibi alternatif üç modelle karşılaştırılmıştır. Ölçme modeli dokuz faktörden oluşmaktadır. Bunlar; lider üye etkileşimini ölçmeye yönelik dört faktör (sevgi, sadakat, katkı, mesleki saygı), politik beceriyi ölçmeye yönelik dört faktör (ilişki kurma, samimi görünme, sosyal açıklıgözlük, kişilerarası ilişkilerde etkileme) ve kariyer başarısını ölçmeye dönük tek faktördür. Ölçme modelinin uyum indisleri diğer alternatif modellerle karşılaştırıldığında en iyi uyum değerlerine sahiptir: kikare (X^2) değeri 713.15, serbestlik derecesi (df) 524, kikare serbestlik derecesi oranı (X^2/df) 1.36, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.03, karşılaştırmalı uyum indexi (CFI) 0.99 ve normlanmış uyum indexi (NFI) 0.97. Kikare farklılık testine göre ölçme modeli diğer modeller olan Model 2-Yapısal Boş Model ($\Delta_X^2 (36) = 2110.93, p < .01$), Model-3 Tek Faktörlü Model ($\Delta_X^2 (36) = 10711.39, p < .01$) ve Model 4-Üç Faktörlü Model ($\Delta_X^2 (33) = 2691.63, p < .01$)'e göre en iyi değerlere sahiptir. Ayrıca çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, politik beceri, lider üye etkileşimi ve kariyer başarısı değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçüğün ölçmeye çalıştığı yapıdan ziyade, ölçme metoduna göre ortaya çıkma eğilimidir (Podsakoff vd. 2003:879'den aktaran Bolat 2011:93). Özellikle hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı kişilerden elde edildiği durumlarda daha fazla ortaya çıkmaktadır (Chang vd., 2010:178'den aktaran Bolat 2011:93). Bu ise, değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla artıran ya da azaltan (hale etkisi, sosyal istenirlik ya da maddelerin tümüne evet ya da hayır deme gibi eğilimler nedeniyle (Podsakoff vd., 2003:879'den aktaran Bolat 2011:93)) Tip 1 ve Tip II şeklinde sistematik ölçme hatalarına neden olabilmektedir (Chang vd., 2010:178'den aktaran Bolat 2011:93). Bu eğilimin olup olmadığını belirleyebilmek için, yazında sıklıkla kullanılan ve Model 3'de görülen Harman'ın tek faktör testi (Podsakoff vd., 2003:879'den aktaran Bolat 2011:93) yapılmıştır. Tek faktörlü modelin, ölçme modeli ile karşılaştırıldığında daha kötü uyum değerlerine sahip olduğu

görülmektedir ($X^2 = 11424.54$, $df = 560$, $p = 0.000$, $RMSEA = 0.25$, $CFI = 0.80$, $NFI = 0.79$). Bu değerlere göre, çalışmada ortak yöntem varyansı eğiliminin olmadığı söylenebilir.

Tablo 5. Alternatif Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması

Modeller	X^2	df	X^2/df	RMSEA	CFI	NFI	X^2_{diff}	df_{diff}
Model 1 Dokuz faktörlü ölçme modeli (LÜE-sevgi, LÜE-sadakat, LÜE-katkı, LÜE-mesleki saygı, PB-ilişki kurma, PB- samimi görünme, PB- sosyal açıklığı, PB- kişilerarası ilişkilerde etkileme ve KB'den oluşan model)	713.15**	524	1.36	0.03	0.99	0.97		
Model 2 (Yapısal boş model- değişkenler arasındaki ilişkilerin sıfıra sabitlendiği model)	2824.08**	560	5.043	0.11	.94	.93	2110.93	36**
Model 3 (Tek faktörlü model-tüm faktörlerin; LÜE-sevgi, LÜE-sadakat, LÜE-katkı, LÜE-mesleki saygı; PB- ilişki kurma, PB-samimi görünme, PB-sosyal açıklığı, PB- kişilerarası ilişkilerde etkileme ve KB'nin tek bir faktöre yüklendiği model)	11424.54**	560	20.40	0.25	.80	.79	10711.39	36**
Model 4 (Üç faktörlü model- LÜE- sevgi, LÜE-sadakat, LÜE- katkı, LÜE-mesleki saygının LÜE'ye; PB-ilişki kurma, PB-samimi görünme, PB-sosyal açıklığı, PB- kişilerarası ilişkilerde etkilemenin PB'ye yüklendiği ve KB'den oluşan model)	3404.78**	557	6.11	0.13	0.92	0.91	2691.63	33**

$N = 325$ ** $p < .01$; LÜE: Lider Üye Etkileşimi, PB: Politik Beceri, KB: Kariyer Başarısı

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Politik Beceri	4.12	0.52	(0.95)		
2. Lider Üye Etkileşimi	4.01	0.69	0.39**	(0.94)	
3. Kariyer Başarısı	3.75	0.85	0.41**	0.29**	(0.95)

Not: ** $p < .01$, Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir, $n = 325$.

Tablo 6, politik beceri, lider üye etkileşimi ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Sonuçlara göre politik beceri ile lider üye etkileşimi ($r = 0.39$, $p < 0.01$) ve kariyer başarısı ($r = 0.41$, $p < 0.01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Aynı zamanda, lider üye etkileşimi ile kariyer başarısı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.29$, $p < 0.01$). Bu bulgulara göre, *hipotez 1*, *hipotez 2* ve *hipotez 3* kabul edilmiştir.

Aracı İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Lider üye etkileşiminin, politik beceri ile kariyer başarısı arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986:1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu durumda, ilk aşamada bağımsız değişken (politik beceri) ile aracılık etkisine sahip olup olmadığı tespit edilecek olan değişken (lider üye etkileşimi) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci aşamada yine bağımsız değişken (politik beceri) ile bağımlı değişken (kariyer başarısı) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmalıdır. Üçüncü aşamada ise, aracı değişken (lider üye etkileşimi) ile bağımlı değişken (kariyer başarısı) arasında bağımsız değişkenin (politik beceri) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için ikinci aşamada bağımsız değişkenin (politik beceri) bağımlı değişken (kariyer başarısı) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılması gerekir. Bu

durumda, etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, “kısmi aracılık etkisi”nden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisi”nden söz etmek mümkündür. Ancak bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1177; Bolat, 2011:262).

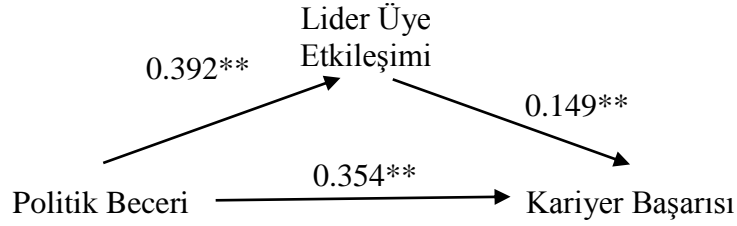
Tablo 7. Lider Üye Etkileşiminin, Politik Beceri ve Kariyer Başarısı İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Lider Üye Etkileşimi	Kariyer Başarısı
	β	β
Model 1		
1.Politik Beceri	0.392**	
<i>F</i>	58.675	
<i>R</i> ²	0.154	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.151	
Model 2		
1.Politik Beceri		0.412**
<i>F</i>		66.154
<i>R</i> ²		0.170
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.167
Model 3		
1.Politik Beceri		0.354**
2.Lider Üye Etkileşimi		0.149**
<i>F</i>		37.480
<i>R</i> ²		0.189
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.184

Not: ** $p < .01$, standart beta değerleri kullanılmıştır, $n = 325$

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öncelikle politik becerinin bağımsız değişken olduğu ve lider üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, politik beceri değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan lider üye etkileşimi değişkenindeki değişikliğin 0.392’sini ($p < 0.01$) açıklamaktadır. İkinci modelde ise, politik becerinin bağımsız değişken olduğu ve kariyer başarısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan modelde, politik beceri değişkeni, kariyer başarısı değişkenindeki değişikliğin 0.412’sini ($p < 0.01$) açıklamaktadır. Oluşturulan üçüncü modelde, lider üye etkileşimi ve politik becerinin bağımsız değişken olduğu; kariyer başarısının ise bağımlı değişken

olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, lider üye etkileşimi kariyer başarısının 0.149'unu ($p < 0.01$) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda politik becerinin, kariyer başarısını etkilemesinde, lider üye etkileşiminin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre araştırma modeli aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.



Şekil 6. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler

Bu sonuçlara göre, lider üye etkileşiminin politik beceri ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede *hipotez 4* kabul edilmiştir.

Düzenleyici İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Yazında, politik beceri, lider üye etkileşimi ve kariyer başarısı ilişkisini bir arada ele alan tek bir çalışmaya rastlanılmıştır. Breland vd. (2007) tarafından ABD’de perakende sektöründe yapılan çalışmada, lider üye etkileşiminin, politik beceri ve kariyer başarısı ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Çalışmamızın temel amacı, lider üye etkileşiminin düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek olmamakla birlikte, yazında bu şekilde bir çalışmanın ve bulgunun varlığı, burada aracı etkinin yanısıra düzenleyici bir etkinin de analiz edilmesini gerekli kılmıştır. Bunun için öncelikle çoklu bağlantı (multicollinearity) sorunuyla karşılaşmamak için, Cohen ve Cohen (1983) ve Aiken ve West’in (1991) önerileri doğrultusunda, bağımsız değişkenlerin değerleri kendi ortalamalarından çıkarılarak değişkenlerin merkezleme (centering) değerleri elde edilmiş ve bu merkezlenmiş değişkenler birbiriyle çarpılarak etkileşim değişkeni (Politik Beceri x Lider Üye Etkileşimi) hesaplanmıştır.

Tablo 8. Lider Üye Etkileşiminin, Politik Beceri ve Kariyer Başarısı İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kariyer Başarısı	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.753**	3.750**
Ana Değişken:		
Politik Beceri (PB)	0.578**	0.584**
Düzenleyici Değişken:		
Lider Üye Etkileşimi (LÜE)	0.182**	0.184**
<i>F</i>	37.480**	
<i>R</i> ²	0.189	
Düzeltilmiş <i>R</i> ²	0.184	
PB x LÜE		0.020
<i>F</i>		24.935**
<i>R</i> ²		0.189
Düzeltilmiş <i>R</i> ²		0.181

Not: ** $p < .01$, standardize edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır, $n = 325$

Tablo 8’de görüldüğü gibi, öncelikle politik beceri ve lider üye etkileşiminin bağımsız değişken olduğu ve kariyer başarısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, politik beceri ($B = 0.578$, $p < 0.01$) ve lider üye etkileşimi ($B = 0.182$, $p < 0.01$) değişkenlerinin, kariyer başarısı üzerinde etkili oldukları görülmektedir. İkinci modelde ise, politik beceri, lider üye etkileşimi ve politik beceri ve lider üye etkileşimi değişkenlerinin etkileşiminin bağımsız değişken olduğu, yine kariyer başarısı değişkeninin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan modelde, politik beceri ($B = 0.584$, $p < 0.01$) ve lider üye etkileşimi ($B = 0.184$, $p < 0.01$) değişkenlerinin, kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu görülürken, lider üye etkileşiminin kariyer başarısı değişkeni üzerinde anlamlı bir düzenleyici etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($B = 0.020$, $p > 0.05$).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazında, gerek politik beceri gerek lider üye etkileşimi gerekse kariyer başarısı farklı değişkenlerle araştırma konusu yapılmış olsa da, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklamaya çalışan çalışmaların sayısı oldukça yetersizdir. Yazında bu değişkenleri bir arada inceleyen tek bir çalışmaya rastlanılmıştır. Breland vd. (2007) tarafından ABD’de perakende sektöründe yapılan çalışmada, ilgili üç değişken bir arada incelenmiş olmasına rağmen, sözü edilen çalışmada lider üye etkileşiminin aracı değişken olarak değil, politik beceri ve kariyer başarısı arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Öncelikle, çalışmamızın temel amacı lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisini araştırmak olmamakla birlikte, bu konuda yapılan bir çalışmanın olması nedeniyle aracı etkiyi belirlemeye yönelik analizlerin yanısıra, lider üye etkileşiminin düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye dönük analizlerde yapılmıştır. Çalışmamızda elde edilen bulgular, politik becerinin bir yandan lider üye etkileşimi, diğer yandan da kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu; ayrıca politik becerinin lider üye etkileşimi aracılığıyla da kariyer başarısını etkilediğini göstermiştir. Öte yandan lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisinin olup olmadığını belirlemek için yapılan analizler de ise, lider üye etkileşiminin anlamlı bir düzenleyici etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu yönüyle, çalışmamızda, Breland vd. (2007)’den farklı bir sonuca ulaşılmıştır.

Daha detaylı bir şekilde ele alındığında, çalışmamızda, politik beceri ve kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre politik beceriye sahip olan işgörenlerin kariyer başarıları da daha yüksek olmaktadır. Bu bulgular, Breland vd. (2007:7), Todd vd. (2009:194), Blickle vd. (2010:388) ve Wei vd. (2010:448) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerdir. Bu çalışmanın diğer bir sonucu, politik beceri ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin belirlenmiş olmasıdır. Bu sonuca göre, politik becerisi yüksek olan işgörenlerin üstleri ile olan ilişkileri de yüksek kalitede olmaktadır. Başka bir deyişle, bu işgörenler iç grupta yer almaktadırlar. Ters olarak, politik becerisi düşük olan işgörenlerin de dış grupta yer aldıkları söylenebilir. Bu bulgular, Breland vd. (2007:7), Brouer vd. (2009:66), Harris vd. (2009:2384) ve Kimura (2013:593) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerdir. Çalışmamızın bir diğer bulgusu ise, lider üye etkileşiminin kariyer

başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunun tespit edilmiş olmasıdır. Bu sonuca göre, lider üye etkileşiminin kalitesi, çalışanların kariyer başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç, Sagas ve Cunningham (2004:82), Erdoğan vd. (2004:319), Breland vd. (2007:7) ve Han (2010:448) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir.

Çalışma ile elde edilen bulgulara göre politik beceri, gerek lider üye etkileşimi aracılığıyla gerekse doğrudan doğruya kariyer başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum üstleri üzerinde sosyal etki yaratma gücüne sahip işgörenler açısından bir üstünlük yaratmaktadır. Politik beceriye sahip işgörenler, kariyerleri açısından, üstlerinin kendilerini farketmelerini kolaylıkla sağlayabilirler. Kişiler uygun özelliklere ve performansa sahip olduklarında bu durum, örgüt açısından büyük bir sıkıntı yaratmayabilir. Öte yandan, politik becerisi yüksek olan, ancak gerekli özelliklere ve performansa sahip olmayan işgörenler de üstleri üzerinde yarattıkları sosyal etki ile kariyer başarısı elde edebilirler; ulaştıkları noktada da bu yönlerini kullanarak mevcut pozisyonlarını koruyabilirler ve bu şekilde kariyer basamaklarında yükselişlerine devam edebilirler. Bu noktada, özellikle pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip olmayan ve yeterli performansı gösteremeyen; ancak sahip oldukları politik beceriler sayesinde buldukları pozisyona gelmiş ve o noktalarda kalan kişiler, örgütün çıkarları açısından sorun yaratabilir. Bu sorunlar iki ana başlık altında toplanabilir: örgüt açısından ortaya çıkan sorunlar ve işgörenler açısından ortaya çıkan sorunlar.

Politik becerinin özellikle olumsuz bir şekilde kullanımı nedeniyle örgüt açısından ortaya çıkabilecek sorunlar aşağıdaki gibi ele alınabilir:

- Salt politik becerileriyle belirli bir noktada bulunan bir kişinin, pozisyonunun gereği yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukları gerçekleştirmede yetersiz kalması yüksek olasılıktır. Bu ise, örgüt performansını olumsuz yönde etkileyebilecektir.
- Örgütsel kaynaklara, politik becerileri yüksek olan kişilerin daha kolay ulaşması ve bunun yaygın olması durumunda, işgörenlerin örgütsel politika algısı yüksek olacaktır. Bu durumda işgörenler, buldukları konumu korumak veya daha iyi bir noktaya ulaşmak için, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri kullanmak ve geliştirmek ve

performanslarını yükseltmekten ziyade; astlarını, üstlerini ve/veya çalışma arkadaşlarını etkilemeye dönük taktikleri kullanma çabası içerisinde olacaklardır. Bu durum yine karlılık, verimlilik, kalite, işgören tatmini, yenilik vb. örgütsel performans boyutlarında bir düşüşe neden olabilecektir.

- Örgütsel politika algısının yüksek olması durumunda, bunun, özellikle de politik becerileri düşük olan ve aslında nesnel bir değerlendirme ile daha yüksek kariyer basamaklarında olması gereken kişiler üzerinde bir etkisi olacaktır. Bu durumda örgüt, bu kişilerin gerçek potansiyelinden yararlanamama; örgütsel adalet algısının, örgüte bağlılığın, iş tatmininin, fazladan rol davranışının, işgören performansının vb. azalması; işten ayrılma niyetinin, işgören devir hızının, örgütsel sinizmin, örgütsel sabatojin vb. artması gibi durumlarla karşı karşıya kalabilecektir.

Örgütsel politika konusunda daha önceki açıklamalardan da hatırlanacağı gibi, örgütsel politika, kişilerin örgütteki kısa, orta veya uzun dönemli amaçlarına ulaşmak için diğerlerini etkileme gayretidir. Dolayısıyla kişiler, kendi kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerini kullanırlar (Kelman, 1958:53). Bu noktada, örgüt kaynaklarının dağıtımında, politik becerilerin bir etkisi söz konusu olduğunda, yeterince politik beceriye sahip olmayan kişiler, bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilecektir. Özellikle de gerekli nitelik ve performansa sahip ve başarıyı hak ettiğini düşünen kişiler üzerindeki olumsuz etkiler daha fazla olabilir. Bu noktada, politik becerileri kullanımının ve alınan kararlar üzerindeki etkisinin artmasına bağlı olarak, örgütler daha politik algılanacak, bu da işgörenler açısından aşağıdaki gibi olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilecektir:

- Politik beceri kullanımını yaygınlaştıkça, bu beceriye yeterince sahip olamayan işgörenler haketsele bile, örgüt kaynaklarına yeterince ulaşamayacaklardır. Bu durum zamanla işgörenlerde stres, tükenmişlik, ilişki kesme vb. sorunlara neden olabilir. Buna bağlı olarak da işgörenlerde, pek çok fiziksel ve zihinsel sorun ortaya çıkabilir.

- Politik bir örgütsel iklimin baskın olduğu bir örgütte çalışmanın etkisiyle işgörenlerde dikkat eksikliği görülebilir.
- Özellikle kariyer başarısının önündeki bir engel olarak görüldüğünde, politik beceriye sahip olmayan işgörenler, işlerinde ne kadar yetkin kişiler olsalar bile, kariyer basamaklarında yükselme konusunda, cam tavan sendromu, öğrenilmişlik çaresizlik benzeri duygu ve düşünceler içerisine girebilirler.
- İşyerinde yaşanan bu olumsuzlukların kişilerin özel yaşamlarına da yansması olasıdır. Bu ise beraberinde iş-kışı-aile üçgeninde çatışmaya sebep olabilir.

Örgütsel politika, politik davranış ve dolayısıyla politik beceri örgütler tarafından genel olarak olumsuz bir şekilde değerlendirilen ve özellikle de salt kişisel çıkarlar için kullanıldığında, örgüte ve çalışanlarına zarar veren bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, politik becerileri yüksek ve makyavelist bir kişi işletmeye alındığında, bu kişinin bu becerilerini kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının üstünde tutarak kullanma olasılığı yüksek olacaktır. Bu noktada, bu özelliklerdeki kişilerin iç gruplarda yer alması ve hak etmedikleri halde örgüt kaynaklarından daha fazla yararlanmalarının önüne geçmek gerekmektedir. Bunun için de, gerek işgören seçme, gerek performans değerlendirme, gerekse de kariyer yönetimi işlevlerinde öznel değerlendirmelerin ağırlığını azaltan, nesnel ölçütlerle desteklenmiş sistemlerin kullanımının yaygınlaştırılması yararlı olabilir. Bu nedenle, işgörenlerin seçim sürecinde kişilik analizlerinin yapılması, kişilerin gerekli niteliklere sahip olup olmadıklarını belirlemeye yönelik bilgi ölçüm ve psikoteknik testlerin uygulanması yararlı olabilir. Performans değerlendirme çalışmalarında, değerlendirme hatalarının etkisini ortadan kaldırmak için, işgörenlerle, değerlendirmelerle ilgili geri bildirim görüşmeleri yapıp onların onaylarının alınması, örnek olaylarla veya verimlilik kayıtları benzeri nesnel verilerle yapılan değerlendirmeler desteklenebilir ve 360 derece değerlendirme benzeri yöntemlerin kullanılması gibi uygulamalara yer verilebilir. Kariyer planlaması ve geliştirme çalışmaları kapsamında ise, tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçişleri gösteren kariyer haritalarını çıkarma; genel envanter, beceri envanteri, yetkinlik analizleri yapma; kariyer geliştirmede işgörelere eşit olanaklar sunma gibi yollara başvurulabilir. Bu ve

benzeri uygulamalarla, örgüt içinde karar ve uygulamalarda politik davranışın etkisini azaltarak, işgörenlerin örgütsel politika algısı düşürülmeli; böylece politik becerilerin bir sosyal etki faktörü olarak gücü olabildiğince azaltılmaya çalışılmalıdır.

Daha sonra yapılacak çalışmalarda, gerekli niteliklere ve performansa sahip kişilerde politik becerinin etkisinin de araştırılması yararlı olacaktır. Başka bir deyişle, benzer nitelik ve performansa sahip olan kişiler arasında, politik becerinin yüksek ya da düşük olmasına bağlı olarak, lider üye etkileşimi kalitesinin ve kariyer başarısı düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de yazına önemli bir katkı sağlayacaktır. Öte yandan, politik becerinin bir sosyal etki faktörü olarak kullanımının, örgütte ve örgüt çalışanları üzerinde yarattığı etkilerin de araştırılması gerekmektedir. Genel olarak bakıldığında, politik beceriye sahip olan kişilerin kariyer başarısının yüksek olmasının onları daha mutlu edeceği düşünülebilir. Ancak bunun gerçekten böyle olup olmadığının da incelenmesi gerekir. Özellikle de yaptıkları işlerle ilgili iş gereklerine yeterince sahip olmayan ve bunu politik becerileri ile kapatmaya çalışan kişilerin fiziksel ve psikolojik durumlarını değerlendirmek bir sosyal etki faktörü olarak politik becerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmayla ilgilide sınırlılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar çalışmanın sadece Balıkesir ve Bursa merkezde yer alan banka şubelerinde yapılması nedeniyle, çalışmanın yapıldığı bankacılık sektörüne yönelik bir genelleme yapılmasının söz konusu olamayacağıdır. Gelecekte, Türkiye'nin farklı bölge ve şehirlerinde yapılacak çalışmalarla bu sorunun çözümüne katkı sağlanabilir. Çalışmamızla ilgili bir diğer sınırlılık ise veri toplama yöntemi ile ilgilidir. Veriler, "kendi kendine değerlendirme" yöntemiyle toplanmıştır. Daha önce belirtildiği gibi bu durum da ortak yöntem varyansı sorunu ortaya çıkabilmektedir. Harman'ın tek faktör analizi ile bu sorunun çalışmamız için söz konusu olmadığı bulunmuştur. Ancak sonraki çalışmalarda verilerin, çalışanların kendisi dışında, çalışma arkadaşlarından, üstlerinden ve altlarından toplanması yoluna gidilebilir. Ayrıca çalışmamızda kariyer başarısı öznel bir şekilde değerlendirilmiştir. Bunu nesnel olarak ortaya koyacak yöntemlerin de kullanılması faydalı olacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma, politik becerinin, kariyer başarısı üzerinde hem doğrudan hem de lider üye etkileşimi aracılığıyla etkili olduğunu göstererek yazına önemli bir katkı sağlamıştır.

KAYNAKLAR

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., ve Ammeter, A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance, *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Akgemci, T. (2004). Gelecekte Kariyer Yönetimi, (Ed.) Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, Gelecekte Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, 177-199.
- Aldemir, C. Ataol, A. ve Budak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir
- Allen, R. W., Madison, D., Porter, L., Renwick, P. ve Mayes, P. (1979), Organizational Politics, Tactics and Characteristics of Its Actors, *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Altunel, C. M. (2009). Yerel Halkın Turizmin Gelişmesine Verdiği Desteği Etkileyen Faktörlerin Sosyal Değişim Teorisi Açısından İncelenmesi: Alaçatı Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Anderson, S. ve N. E. Betz. (2001). Sources of Social Self-Efficacy Expectations: Their Measurement and Relation to Career Development, *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 98-117.
- Arslandaş, C. C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Tisk Akademi*, 160-173.
- Arthur, M. B. Khapova, S. N. ve Wilderom, C. P. (2005). Career Success in A Boundaryless Career World, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi kültürü İlişkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Augustin, D. A. (2003). An Empirical Investigation of Leadership Development Training with Respect to the Leadership Characteristics and Behaviors of Emerging Leaders within Their Organizational Contexts, UMI Microform Edition.

- Aydın, M. A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 2. Baskı, Venüs Ofset, İstanbul.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bauer, T.N. ve S.G. Green (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Blascovich, J. (2002). A Theoretical Model of Social Influence for Increasing The Utility of Collaborative Virtual Environments, *Proceedings of the 4th International Conference on Collaborative Virtual Environments*. ACM.
- Blass, F. R. ve G. R. Ferris (2007). Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation, *Human Resource Management*, 46(1), 5-21.
- Blickle G. Meurs A. J. Zettler I. Solga J. Noethen D. Kramer J. ve Ferris G. (2008). Personality, Political Skill, and Job Performance, *Journal of Vocational Behavior*, 72, 377–387.
- Blickle, G., Katharina O. ve Summers J. K. (2010). The Impact of Political Skill on Career Success of Employees Representatives, *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 383-390.
- Blickle, G. John, J. Ferris, G.R. Momm, T. Liu, Y. Haag, R. Meyer, G. Weber, K. Ve Oerder, K. (2011). Fit of Political Skill to The Work Context: A Two-Study Investigation, *Applied Psychology: An International Review*,
- Block, J. H., ve Block, J. (1980). The Role of Ego-Control and Ego-Resiliency in The Organization of Behavior. In W. A. Collins (Ed.). Development of Cognition, Affect, and Social Relations: *The Minnesota Symposia on Child Psychology*, 13,
- Bolat, O.İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.

- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Bowler, B. J.(2001). Teacher-Student Relationships and Leader-Member Exchange (LMX) Theory: Demographic Similarities, LMX Quality and Instructor Performance Evaluations, Nova Southeastern University.
- Breland, Jacob W. vd. (2007). The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3),1-14.
- Brouer, Robyn L. vd. (2009). The Moderating Effect of Political Skill on The Demographic Dissimilarity-Leader-Member Exchange Quality Relationship, *The Leadership Quarterly*, 20(2), 61-69.
- Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 2. Baskı, İzmir.
- Burns, J. ve Otte, F. L. (1999). Implications of Leader-Member Exchange Theory and Research for Human Resource Development Research, *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Bursalı, M. Y. (2008). Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki ilişkiler, yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Choo, H. (2013). Understanding The Role of Social Influence in Festival Revisiting Intentions, 32. Annual ISTTE Conference, International Society of Travel & Tourism Educators, 20-28.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Yayınlanmış Doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. ve Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Daft, R. L. (2008). Management, Eighth Edition, Thomson South-Western, United States of America.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2009). Understanding Management, 6. Edition, Cengage Learning products, Nelson Education, Ltd.

- Dansereau, F. Cashman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers, Academic Press, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- Dansereau, F. Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Process, Academic Press, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama, *Journal of New World Sciences Academy*, 2(2), 101-119.
- Deluga, R.J. ve J.T. Perry (1991). The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges, *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239-252.
- Deluga, R.J. ve J.T. Perry (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges, *Group & Organization Studies*, 19(1), 67-86.
- Dienesch, R. M. ve Liden R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Eby, L. T. Butts, M. ve Lockwood, A. (2003). Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 6. Baskı, Bursa, Alfa Basım Yayım.
- Erdem, F.S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri' de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Erdogan, B., Maria L. Kraimer, ve Robert C. Liden. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support, *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Erdoğan, N. (2003). Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel yaklaşımlar), 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı, Azize Ergeneli (Ed), İnsan Kaynakları Yönetimi, (s.4-35), 1. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Ersoy, E. G. (2009), Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri İle Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Ertekin, Y. ve Yurtsever-Ertekin, G. (2003). Örgütsel Politika ve Taktikler, Birinci Basım, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Ertürk, M. (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eryılmaz, İ. (2014). Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerinde Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations, *Academy of Management Review*, 7(3). 403-412.
- Ferris, G. R Perrewe, P. L. Anthony, W. P. ve Gilmore, D. C. (2000). Political Skills at Work, *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R. Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., ve Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory, *Journal of Management*, 31(1),126-152.
- Ferris, G. R. vd. (2012). Political Skill in The Organizational Sciences, *Politics in organizations: Theory and research considerations*, 487-529.
- Ferris, G.R. Perrewe, P. L. ve Douglas, C. (2002). Social Effectiveness in Organizations: Construct Validity and Research Directions, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49-63.
- Ferris, G.R. Treadway, D. C. Perrewe, P. L. Brouer, R. L. Douglas, C. ve Lux. S. (2007). Political Skill in Organizations, *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Ferris, G.R. ve Kacmar, K.M. (1992), Perceptions of Organizational Politics, *Journal of Management*, 18(1), 93-116.

- Gibson, J. L. Ivancevich J. M. Donnelly J. H. ve Konopaske, R. (2009). *Organizations Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition*, McGraw-Hill Companies.
- Goodwin, C. (1987). A Social-Influence Theory of Consumer Cooperation, *Advances in Consumer Research*, 14(1), 378-381.
- Goldsmith, Elizabeth B. (2015). Social Influence History and Theories, Social Influence and Sustainable Consumption, *Springer International Publishing*, 23-39.
- Graen, G. Cashnnan, J. F. Ginsburg, S. and Schiemann, W. (1977). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants, *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Graen, G.B. ve M. Uhl-Bien (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G.B. ve Scandura T. A. (1987). Toward A Psychology of Dyadic Organizing, *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G.B. ve Schiemann, W. (1978). Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach, *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206-212.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes, *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Güney, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara
- Gürboyoğlu, J. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Hall, D. T. Lee, M. D. Kossek, E. E. Heras, M. L. (2012). Pursuing Career Success While Sustaining Personal and Family Well-Being: A Study of Reduced-Load Professionals over Time, *Journal of Social Issues*, 68(4), 742-766.
- Han, Guohong (2010). Trust and Career Satisfaction: The Role of LMX, *Career Development International*, 15(5), 437-458.
- Harris, K. J., Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2007). The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes, *Springer Science-Business Media*, 134-144.

- Harris, K. J., Ranida B. Harris, and Robyn L. Brouer (2009). LMX and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction, *Journal of Applied Social Psychology* 39(10), 2373-2395.
- Heslin, P. A. (2003). Self- and Other-Referent Criteria of Career Success, *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286.
- Hodgetts, Richard M. (1999). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama (Çev. Çetin, C. ve Mutlu, E.). İstanbul, Beta Yayınevi.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, 135-153.
- Judge, T.A. Higgins, C. A. Thorensen, C. J. Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality, Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span, *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations, Second Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Kaynak, T. Adal, Z. Ataay, İ. Uyargil, C. Sadullah, Ö. Acar, A. C. Özçelik, O. Dündar, G. Uluhan, R. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, İstanbul
- Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik ve Liderler, KalDer Yayınları No: 24, İstanbul.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change, *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60
- Kılınç, T. (1989). Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı
- Kimura, T. (2013). The Moderating Effects of Political Skill and Leader-Member Exchange on The Relationship between Organizational Politics and Affective Commitmen, *Journal of Business Ethics* 116(3), 587-599.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Kopelman, R. E. Prottas D. J. ve Davis A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure, *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.
- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Kuen, C. M. Nesbit, P. L. ve Ahlstrom, D. (2013). The Boundaryless Career Form: Its Nature and Driving Forces, *Employment Relations Record*, 13(2), 44-55
- Kuijpers, M. Schyns B. ve Scheerens, J. (2006). Career Competencies for Career Success, *The Career Development Quarterly*, 55, 168-178.
- Lau, V. P. ve Shaffer, M. A. (1999). Career success: the effects of personality, *Career Development International*, 4(4), 225-230.
- Liden, R.C. ve G. Graen (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liu, Y., Ferris, G.R., Treadway, D.C., Prati, M.L., Perrewé, P.L. ve Hochwarter, W.A. (2006). The Emotion of Politics and the Politics of Emotions: Affective and Cognitive Reactions to Politics as A Stressor, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, The McGraw-Hill Companies, New York.
- Madsen, M. T. (2001). Leadership and Management Theories Revisited, *The Danish Management Barometer*, No. 4.
- Mavisu, H. (2010). Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Mayes, B.T. ve Allen, R.W. (1977). Toward A Definition of Organizational Politics, *Academy of Management Review*, 672-678.
- Mehtap, Ö. (2011). Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meisler, G. ve Vigoda-Gadot, E. (2014). Perceived Organizational Politics, Emotional Intelligence and Work Outcomes: Empirical Exploration of Direct and Indirect Effects, *Personnel Review*, 43(1), 116-135.
- Melamed, T. (1996). Validation of A Stage Model of Career Success, *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 35-65.

- Molm, L. (2006). The Social Exchange Framework, Peter J. Burke (Ed), Contemporary Social Psychological Theory , (s.24-46), Stanford University Press, Stanford, California.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success, *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Ömürgönülşen, M. ve L. Sevim (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi, Cilt. 12 Sayı. 2, 91-103.
- Özgödek, H. M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme, Azize Ergeneli (Ed), İnsan Kaynakları Yönetimi, (s.244-265), 1. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- Özmen, H. İ. (2009). Liderlik Yaklaşımını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Poole, M. E. Langan-Fox, J. ve Omodei, M, (1993). Contrasting Subjective and Objective Criteria As Determinants of Perceived Career Success: A longitudinal Study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Great Britain, 66, 39-54.
- Rashotte, Li. (2007). Social Influence, *The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology*, 9, 562-563.
- Sagas, M. ve Cunningham G. B. (2004). Treatment Discrimination in College Coaching: Its Prevalence and Impact on The Career Success of Assistant Basketball Coaches, *International Sports Journal* 8(1), 76-88.
- Scandura, T.A. ve G.B. Graen (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of A Leadership Intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Scandura, T.A. Graen, G.B. ve Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schein E. H. (1982). Individuals and Careers, Edt. Jay Lorach in Handbook of Organization Behavior, 1-49

- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management, Fifth Edition*, John Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Schippmann, J. S. ve Prien, E. P. (1989). An Assessment of The Contributions of General Mental Ability and Personality Characteristics to Management Success, *Journal of Business and Psychology*, 3(4), 423-437.
- Schriesheim, C. A. Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Searle, M. S. (2000). Is Leisure Theory Needed For Leisure Studies?, *Journal of Leisure Research*, 32(1), 138-142.
- Seibert, S. E. Crant, M. ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success, *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Seibert, S. E. ve Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21
- Simionel, A. B. (2011). Douglas McGregor-Theory X and Theory Y, *Revista de Management și Inginerie Economică*, 10(3), 229-234.
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behavior, *Journal of personality and social psychology*, 30(4), 526-537.
- Şişman, M. (2014). Öğretim Liderliği, 5. Baskı, Pegem Akademi, Ankara
- Tekarslan, E. Kılınc, T. Şencan, H. ve Baysal, A. C. (2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 278, İstanbul.
- Todd, S. Y. Harris, K. J. Harris, R. B. ve Wheeler, A. R. (2009). Career Success Implications of Political Skill, *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 179-204.
- Torrington, D. Hall, L. ve Taylor, S. (2005). *Human Resource Management, Sixth Edition*, Pearson Education, England
- Türk Dil Kurumu Resmi Web Sayfası. [Online. http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5675245c60e619.45319834 Erişim Tarihi: 18.12.2015].
- Türkay, O. (2015). Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi, Elbeyi Pelit (Ed), Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s. 391-417), Grafiker Yayınları, Ankara.

- Uzpeder, İ. (2014). Kurt Z. Lewin (1890-1947), Ömer Livvarçin ve Dilek Kurt (Ed), Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori içinde (s.273-279), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector, *Journal of Vocational Behavior*, 57. 326-347.
- Vigoda, E. ve Cohen, A. (2002). Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study, *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- Vigoda-Gadot, E. ve Dryzin-Amit, Y. (2006). Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites: A Theoretical Framework in VigodaGadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Vigoda-Gadot, E. ve Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.
- Wang, Y. Darren, B. M. ve Peter H. G. (2013). Social Influence and Knowledge Management Systems Use: Evidence from Panel Data, *Mis Quarterly*, 37(1), 299-313.
- Wayne, S. J. Liden, R. C. ve Sparrowe, R. T. (1994). Developing Leader-Member Exchanges The Influence of Gender and Ingratiation, *The American Behavioral Scientist (1986-1994)*, 37(5), 697-713.
- Wei, Li-Qun, Liu, J. Chen, Y. ve Wu, L. Z. (2010). Political skill, supervisor-subordinate guanxi and career prospects in Chinese firms, *Journal of Management Studies*, 47(3), 437-454.
- Whitely, W. Dougherty, T. W. ve Drener, G. F. (1991). Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress, *Academy of Management Journal*, 34(2), 331-351.
- White, K. M., Joanne R. S. Deborah J. T., Jaimi H. G. ve Blake M. M. (2009). Social Influence in The Theory of Planned Behaviour: The Role of Descriptive, Injunctive, and In-Group Norms, *British Journal of Social Psychology* 48(1), 135-158.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Pearson Publication.
- Yüksel, M. (2013). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Zalesnik, A. (1971). Power and Politics in Organizational Life, Harvard Business Review.
- Zhou, T. X. (2003). An Exploration of Supervisor-Subordinate Agreement on Leader-Member Exchange, University of Miami, Coral Gables, Florida
- Zhou, W. Sun, J. Guan, Y. Li, Y. ve Pan, J. (2012). Criteria of Career Success Among Chinese Employees: Developing a Multidimensional Scale With Qualitative and Quantitative Approaches, *Journal of Career Assessment*, 00(0), 1-13.
- Zivnuska, S, Kacmar, M. K, Witt, L. A, Carlson D. S. and Bratton V. K. (2004). Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627-640.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmada yönetici-çalışan ilişkileri, çalışanların diğerlerini etkileyebilme ve kariyer başarıları arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm çalışanların benzer yanıtları bir araya getirileceği için, kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Bu nedenle, anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Yahya KATI-Balıkesir Üniversitesi

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3)Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum

D) Aşağıdaki maddeler yöneticinize yönelik tutum ve davranışlarımızı yansıtan ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.					
1.Yöneticimizi kişi olarak çok severim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Yöneticimiz herkesin arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Yöneticimiz ile çalışmak keyiflidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Yöneticim, konu ile ilgili tam bir bilgisi olmasa dahi, iş ile ilgili yaptıklarımı başka bir üste karşı savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.İş arkadaşlarım tarafından sözle veya başka bir şekilde saldırıya uğrarsam, yöneticim beni onlara karşı savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.Yöneticim, işyerinde istemeden bir hata yaparsam, diğerlerine karşı beni savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.Yöneticim için görevim olmayan işleri bile yapabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.Çalışma grubumun iyiliği için, gerekenden daha fazla çalışma konusunda istekliyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.Yöneticimizin iş konusundaki bilgisine hayranım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.Yöneticimizin işi ile ilgili bilgisine ve yeteneklerine saygı duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.Yöneticimizin mesleki yeteneklerine hayranım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.Yöneticimiz için yapabileceğim en fazlasını yapmaktan kaçınmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.İnsanlarla ilişkilerimi geliştirmek için oldukça çaba harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.İşyerinde, birçok önemli kişi tanırım ve onlarla iyi ilişkilerim vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.İşyerinde, bir şeyleri yaptırmak için ilişkilerimi ve bağlantılarımı kullanmada iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.İşlerimi yaparken gerçekten yardıma ihtiyaç duyduğumda desteğini alabileceğim arkadaşlar ve kişilerden oluşan geniş bir çevrem vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.İşyerinde diğerleriyle ilişkilerimi geliştirmeye oldukça zaman ayırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.İşyerinde etkili insanlarla ilişki kurma konusunda iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.İnsanların söylediğim ve yaptığım şeylerde samimi olduğuma inanıyor olmaları, benim için önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.İnsanlarla iletişim kurarken, söylediğim ve yaptığım şeylerde samimi olmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.İnsanlara karşı samimi bir ilgi göstermeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.İnsanları etkileyecek doğru şeyler söylemeyi veya yapmayı her zaman bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.Kendimi insanlara nasıl tanıttığımı iyi bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.Diğerlerinin kafalarından geçenleri ve onları motive eden unsurları hissetme konusunda özellikle iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.İnsanların yüz ifadelerine dikkat ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.İnsanları anlama konusunda iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.Çoğu insanla iyi ilişki kurmak benim için oldukça kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.Yanımdayken çoğu insanın kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.İnsanlarla kolay ve etkili bir şekilde iletişim kurabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.İnsanların benden hoşlanmasını sağlama konusunda iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

31.Kariyer sürecinde elde ettiğim başarılarından dolayı memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.Genel kariyer hedeflerime ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.Gelir durumum için koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.Kariyerimde yükselmek için koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.Yeni beceriler geliştirmek için koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1. Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()

2. Yaşınız:

3. Şu andaki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?:.....

4. Medeni haliniz: Evli () Bekar ()

5. Eğitim seviyeniz: Lise () Meslek Lisesi () Ön lisans () Lisans ()

Diğer:.....