

İşgörenlerin Politik Becerilerinin Yöneticilerin Görev Performansı Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkisi: Sosyal Etki Kuramı Açısından Bir Değerlendirme

The Effect of Employees' Political Skills on Supervisors' Job Performance Appraisals: An Evaluation from Social Impact Theory's Perspective

Murad YÜKSEL¹

Orcid no: 0000-0002-1544-2843

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, işgörenlerin sahip oldukları politik becerilerinin, yöneticilerinin performans değerlendirmeleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Çalışmanın örneklemi, Denizli'de faaliyet gösteren iki tekstil fabrikasıdır. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonuçları, işgörenlerin politik becerileri arttıkça yöneticilerin performans değerlendirmelerinde olumlu tutum gösterme eğilimlerinin arttığını göstermektedir. Bu sonuca göre politik beceri seviyesi yüksek olan işgörenlerin, yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde daha fazla etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın en önemli kısıtı, araştırmanın sadece iki tekstil fabrikasında yapılması nedeniyle, çalışmanın sonuçlarının imalat sektörüne yönelik genellenememesidir.

Anahtar Kelimeler: Politik Beceri, Görev Performansı, Performans Değerlendirme, Sosyal Etki Kuramı

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine whether there is a significant effect of employees' political skills on supervisors' performance appraisal. The sample of the study is two textiles factories in Denizli. The data were collected by using questionnaires. The results of the study showed that as the political skills of the employees increase, the positive tendencies towards the performance appraisal of the managers increase. According to this result, it can be said that employees who have the higher level of political skill, have more influence on their supervisors' performance appraisal. The most important limitation of the study that the results of the study cannot be generalized in the manufacturing sector, as the survey was administered in only two textiles factories.

Keywords: Political Skill, Task Performance, Performance Appraisal, Social Impact Theory

1. GİRİŞ

Hayatın bir gerçeği olarak kabul edilen örgütsel politika kavramı (McAllister, Ellen, Perrewé, Ferris, ve Hirsch, vd. 2015), yıllardır bilim insanları tarafından büyük ilgi görmüştür (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas, ve Lux vd., 2007). Konuya ilişkin yapılan birçok çalışmada, özellikle işgören seçimi, performans değerlendirme, eğitim ve terfi gibi insan kaynakları yönetimi kararlarının, doğası gereği 'politik' olma eğiliminde olduğu ifade edilmektedir (Perrewé ve Nelson, 2004). Örgütsel politika üzerine yapılan çalışmalarda, işgörenlerin bu politik arenalarda başa-

rılı olabilmeleri için 'politik becerilere' sahip olmaları gerektiği ileri sürülmektedir (Douglas, ve Ammeter, 2004; Ferris, Davidson ve Perrewé, 2005b; Ferris, Perrewé, Anthony, ve Gilmore. 2000; Hung, Yeh ve Shih, vd. 2012; Kolodinsky, Hochwarter ve Ferris, 2004; Perrewé ve Nelson, 2004; Pfeffer, 1981, Akt.: Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas ve Frink, 2005a). İş yerinde diğerlerini etkili bir şekilde anlayabilme ve bu tür bilgileri, kendi kişisel ve/veya örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için kullanarak, başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanan politik beceri (Ferris vd., 2005a), özellikle örgütsel

başarıyı amaçladığından, diğer sosyal becerilerden farklılık göstermektedir (Ferris, vd. 2000). Genellikle politik beceri üzerine yapılan çalışmalarda, kavramın belirleyicileri ve sonuçları üzerine odaklanılmış (Bing, Davison, Minor, Novicevic ve Frink, 2011; Ferris, vd. 2000; Ferris, vd. 2005a; Ferris, vd., 2007; Perrewé ve Nelson, 2004; Perrewé, Ferris, Frink ve Anthony, 2000) ve bu değişkenin iş tatmini (Banister ve Meriac, 2014; Meisler, 2014; Munyon, Summers, Thompson ve Ferris, 2015), örgütsel bağlılık (Kimura, 2013; Munyon vd. 2015; Yang, Bently, Treadway, Brouer ve Wallace, 2016), örgütsel vatandaşlık davranışı (Gill, Lapalme ve Séguin, 2014), kariyer başarısı (Kati, 2016; Todd, Harris, Harris ve Wheeler, 2009) ve duygusal tükenmişlik (Meurs, Gallagher ve Perrewé, 2010) gibi birçok iş çıktısı üzerinde etkili olduğunu tespit edilmiştir (Blickle, Meurs, Zettler, Solga, Noethen, Kramer ve Ferris, 2008). İlgili yazında, bu iş çıktıalarının yanısıra, genellikle bilişsel yetenek ve sıkı çalışma sayesinde ortaya çıktığına inanılan yüksek performans, örgütsel politika açısından incelenmiş ve yüksek performans için bireylerin politik becerilere ihtiyaç duydukları da belirtilmiştir (McAllister, vd., 2015). Bu çerçevede politik becerinin, gerek yönetsel performansın gerekse işgören performansının etkili bir belirleyicisi olduğu düşünülebilir (Blickle, Wendel ve Ferris, 2010; Blickle, Fröhlich, Ehlert, Pirner, Dietl, Hanes ve Ferris, 2011; Blickle, John, Ferris, Momm, Liu, Haag ve Oerder, 2012; Dana Laird, Zboja, Martinez ve Ferris, 2013; Ferris, vd. 2005a; Kapoutsis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwarter ve Ferris, 2011). Bu konuda yapılan çalışmalarda (Blickle, vd. 2008; Blickle, vd. 2010; Dana Laird, vd. 2013; Hochwarter, Ferris, Gavin, Perrewé, Hall ve Frink, 2007; Treadway, Shaughnessy, Breland, Yang ve Reeves, 2013 vb.), politik becerinin değişkenler üzerindeki doğrudan etkisinden ziyade; değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin incelendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu hususun yazında önemli bir boşluğa neden olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca yönetim yazınında, politik beceri ile görev performansı arasındaki ilişkinin, sınırlı sayıdaki çalışmada (Blickle, vd. 2011; Blickle, vd. 2012) incelendiği tespit edilmiştir. Blickle, vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin kişilik özelliklerinin (sosyal yetenek çerçevesinde), yöneticilerin performans değerlendirilmesi üzerinde düzenleyici bir etkisinin olup olmadığı araştırılmış ve *politik beceri*, sosyal yetenek olarak kabul edilmiştir (Blickle, vd. 2011). Benzer şekilde, Blickle, vd. (2012) tarafından yapılan diğer bir çalışmada, satış elemanlarının sahip oldukları politik beceri ile iş performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Ancak bu çalışmada politik becerinin yöneticinin performans değerlendirilmesi üzerindeki etkisi değil; satış hacmi, performansa dayalı kazanç, performansa dayalı komisyon oranı gibi performans kriterleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Blickle, vd., 2012). Dolayısıyla ilgili yazında, ulaşılabilen kaynakların sınırlılığı da göz önüne alınarak, politik beceri ile yöneticinin performans değerlendirilmesi arasındaki ilişkiyi iki ayrı değişken olarak inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Nitekim, Kolodinsky ve meslektaşları (2004), gelecekte yapılacak çalışmalarda politik beceri ve performans ilişkisinin araştırılmasının oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu açıdan çalışmanın amacı, yöneticilerin görev performansı değerlendirmelerinde, işgörenlerin politik becerilerinin etkisini araştırmak ve yazındaki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamaktır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. Politik Beceri Kavramı

Yaygın olarak politik beceri, sahne arkasında manipülasyon, kişisel çıkarına yönelik davranışlar ve adam kayırma gibi simgeleri anımsatan kötü bir üne sahiptir. Politik beceriyi insanlar genellikle, kendi statülerinin ya da otoritelerinin kötüye kullanımlarını maskelemek için kullanmaktadırlar (Ferris, vd. 2005b). Politik beceri kavramı ilk defa, Pfeffer (1981)'in örgütlerdeki politik bakış açılarını tartıştığı çalışması ile akademik yazında yerini almıştır (Ferris vd. 2005a). Ferris ve Kacmar'a (1992) göre örgütlerdeki politik davranışlar, tamamen hayatın bir gerçeğidir ve yıllar içinde yaşanan kişisel deneyimler, önseziler ve anekdot niteliğinde kanıtlar, örgütsel davranışın çoğu kez doğal olarak politik nitelik taşıdığını göstermektedir (Ferris ve Kacmar, 1992). Örgütlerde pek çok noktada, formal olmayan müzakere ve pazarlıkların, yapılan anlaşmaların, karşılıklı yapılan iyiliklerin ya da yardımların özel bir koalisyon ve ittifak kurmak olarak görülmesi, işlerin gerçekte nasıl yürüdüğünü ortaya koymaktadır (Ferris, vd. 2005b). Dolayısıyla, doğası gereği politik olan örgütlerde, arzuladığı hedeflere ulaşabilmesi için bireylerin politik becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Hung, vd., 2012; Kolodinsky, vd., 2004; Perrewe and Nelson, 2004). Buradan hareketle, kişiler örgütsel başarı elde edebilmek için politik beceri seviyelerinin yüksekliği ölçüsünde, politik davranışlardan en etkili olanları seçip, bunları uygulamaya çalışmaktadırlar (Bentley, Breland, Xu, Campion ve Treadway, 2015; Hung, vd., 2012; Kolodinsky, vd., 2004; McAllister vd., 2015).

Ferris ve arkadaşlarına (2005a) göre politik beceri, iş yerinde diğerlerini etkili bir şekilde anlayabilme ve bu tür bilgileri, kendi kişisel ve/veya örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için kullanarak, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Politik beceri seviyesi yüksek olan bireyler, kendilerine güvenen, sakin, açık gözlü, sosyal ağlar kuran, bunları sürdüren ve onaylayan, gerçek duygularını kolaylıkla açıklayabilen ve politik davranmayı gerektiren durumlarda daha iyi çözümler üreten kişilerdir (Ferris, vd., 2000; Ferris, vd., 2005b; Kolodinsky, vd.,2004; McAllister vd.,2015; Treadway, vd., 2010). Ferris ve meslektaşlarına (2005b) göre politik beceri seviyesi yüksek olan kişiler, iş yerindeki farklı sosyal ortamlarda, tam olarak ne yapacağını bilmesinin dışında, gizli ve salt kendi çıkarlarına hizmet etme dürtülerini de maskeleyerek, samimi ve içten görünmeyi becerebilen kişilerdir.

Ferris ve meslektaşları kavramsal olarak politik beceriyi, *sosyal açıkgözlülük, kişilerarası ilişkilerde etkileme, sosyal ağ kurma becerisi ve samimi görünme*, şeklinde dört ayrı boyutta incelemişlerdir (Ferris, vd. 2005b; Ferris vd. 2005a; Ferris vd. 2007). *Sosyal açıkgözlülük*, bireylerin sosyal ortamların farkında olmasının yanı sıra, başkalarının davranışsal niyetlerine atıfta bulunabilmelerine imkân sağlayan bir yetenek olarak tanımlanabilir (Liu, Ferris, Treadway, Prati, Perrewé ve Hochwarter, 2006; Shi ve Chen, 2012). Sosyal açıkgözlülük seviyesi yüksek olan bireyler, değişik sosyal ortamlara ayak uydurmaya heveslidirler. Bu insanlar güçlü bir idrak yeteneğine ve yüksek öz farkındalığa sahiptirler ve genellikle başkalarıyla iyi ilişkiler kurabilirler (Ferris, vd. 2005b; Ferris vd. 2007). Ayrıca, başkalarının davranışlarını mükemmel bir şekilde gözlemleyebilen bu bireyler (Perrew ve Nelson, 2004), farklı ve değişen şartlarda davranışlarını ayarlayabilirler (Blickle, vd. 2012). *Kişilerarası ilişkilerde etkileme*, bireyleri ve durumları kolaylıkla kontrol edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir (Liu vd. 2006). *Kişilerarası etkileme yeteneği* yüksek olan bireyler, karşısındaki kişilerden belirli yanıtları/tepkileri alabilmek için her ortamdaki davranışlarını muazzam bir esneklik ve uygunlukla ayarlayabilme yeteneğine sahiptirler (Ferris, vd. 2005b; Ferris vd. 2007). Ayrıca bu bireyler, diğerlerini etkileyebilmek için kibar ve ikna edici bir üslup kullanırlar (Bing vd. 2011). *Sosyal ağ kurma becerisi*, önemli kişiler ya da gruplarla güçlü ve faydalı ortaklıklar kurabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Perrew ve Nelson, 2004). Politik beceri seviyesi yüksek olan bireyler, kolaylıkla

arkadaşlıklar geliştirip; güçlü, faydalı ortaklıklar ve koalisyonlar kurabilirler. Dahası, sosyal ağ kurma yeteneği yüksek seviyede olan bireyler, bu sosyal ağlarda kendi konumlarını itinayla belirleyerek, kendileri için avantajlı bir durum oluşturabilirler (Ferris, vd. 2005b; Ferris vd. 2007). Son olarak *samimi görünme*; samimi, güvenilir ve içten davranabilme yeteneği, olarak ifade edilmektedir (Shi ve Chen, 2012). Bu özellikleri yüksek seviyede olan bireyler dürüst, içten ve açık sözlü görünebilen kişilerdir (Ferris, vd., 2005b). Politik becerinin bu boyutu, etkileme girişiminin başarılı olabilmesi için çok önemlidir. Çünkü bu boyut, sergilenen davranışın, algılanan niyeti üzerine odaklanmaktadır (Ferris vd. 2007). Algılanan niyetler ya da dürtüler, bütün tepkileri şekillendiren unsurlardır (Ferris, vd., 2005b). Ferris ve meslektaşlarına (2000) göre politik beceri, kişiler arası etkileme davranışlarını oluşturmaz ancak, etkileme davranışlarının daha etkili gerçekleştirilmesini sağlar.

2.2. Görev Performansı Kavramı

En basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesi olarak kabul edilen performans kavramı (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009), uzun zamandan bu yana araştırmacıların ilgi odağı olmasına rağmen, görev performansının yapısı henüz tam olarak açıklanamamıştır (Korkmaz, 2005; Motowidlo ve Van Scotter,1994). Çok boyutlu bir yapıya sahip olan görev performansı (Binnewies, Sonnentag ve Mojza, 2009), genel olarak bir kişinin belirli bir süre içerisinde kendisine verilen görevleri yerine getirme derecesi, olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009). Campbell (1999, Akt. Olorunsola, 2012)'e göre görev performansı, örgüt hedeflerini destekleyen ve bireyin kontrolü altındaki davranışların yanı sıra, davranışları yöneten zihinsel süreçleri de içeren amaç odaklı davranışlardır. Bir başka tanıma göre ise görev performansı, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonunu, iş tanımlarında belirtilen davranışlara yönelterek yerine getirmesidir (Şahin ve Gürbüz, 2012). Yani, resmi ödül sistemleri tarafından tanınan ve görev tanımlarında belirtilen gereksinimleri yerine getirecek davranışlardır (Binnewies vd., 2009). Örneğin fabrikada çalışan bir işgöreni düşünürsek, görev performansı o işgörenin bir saat içerisinde ürettiği ürünlerin sayısı ve kalitesiyle ölçülür. Bir öğretmen açısından ise görev performansı, bir ders saati içerisinde öğrencilerin kazandığı eğitim seviyesini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

2.3. Politik Beceri ve Görev Performansı İlişkisi ve Araştırma Hipotezi

Daha önce de ifade edildiği gibi, yüksek performans ve kariyer başarısı için genellikle sıkı çalışmaya ve zekaya ihtiyaç olduğuna inanılmasına rağmen, örgütlerdeki politik bakış açısı kapsamında; sosyal açıkgözlülük ve kişilerarası ilişkilerde etkileme gibi politik beceriklerin de yüksek performans açısından önemli bir rolü bulunmaktadır (McAllister, vd., 2015). Ancak bu değerlendirmede, işgörenin sahip olduğu politik becerinin, görev tanımında belirtilen hususları yerine getirmeye katkı sağlayıp sağlamadığı ya da liyakatsiz; ancak politik beceri seviyesi yüksek bir işgörenin, görev tanımında belirtilen hususları yerine getirmediği halde yöneticisinin performans değerlendirmesini manipüle ederek performansı yüksekmiş gibi görünüp görünmediği net olarak anlaşılamamaktadır. Dolayısıyla çalışmada, yöneticilerin performans değerlendirmesinde, işgörenlerin sahip oldukları politik becerinin etkisini incelemek ve bu ilişkiyi kuramsal olarak temellendirmek için Sosyal Etki Kuramı'ndan faydalanılmıştır.

Kökleri sosyal psikolojiye dayanan Sosyal Etki Kuramı'ndan (Brown, 2009), sosyal psikoloji yazınında ve ders kitaplarında yaygın olarak bahsedilmektedir (Nowak, Szamrej ve Latané, 1990). Sosyal Etki Kuramı, bireyin inançlarının, tutumlarının ya da davranışlarının çevresindeki kişilerden etkilendiğini açıklayan bir üst kuram olarak geliştirilmiştir (Goldsmith, 2015; Nettle, 1999). Sosyal etki kuramına göre bireyler, özellikle yeni ya da belirsiz durumlarda sergileyecekleri doğru davranışı belirlemek için başkalarının fikirlerine önem verirler (Shore, Tashchian ve Forrester, 2015). Burada kuramın özünü oluşturan *sosyal etki*, bireyin başkalarıyla girmiş olduğu etkileşim sonucu düşüncelerinde, tutumlarında ve davranışlarında oluşan değişimi ifade etmektedir. Bu etki, *uyma*, *özdeşleşme* ve *içselleştirme* olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleşmektedir (Kati, 2016). *Uyma*, bireyin inandığı ya da hoşnut olduğu için değil, belirli ödülleri elde etmek veya başkaları tarafından onaylanmak ya da belirli ceza veya itirazlardan kaçınmak için (Bagozzi ve Lee, 2002; Kelman, 1958), rica, zorlama veya grup baskısı gibi nedenlerle o davranışı göstermesini ifade eder (Kati, 2016). Wang Meister ve Gray'a (2013) göre uyma davranışı; kazanç sağlama, cezadan kaçınma ya da belirli bir şekilde davranma konusunda baskı hissetme gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. *Özdeşleşme*, bireyin, saygın bir sosyal grupta faydalı bir ilişki kurmak ya da bu ilişkiyi sürdürmek amacıyla davranışlarını, onların istekleri doğrultusunda değiştirmesi (Wang vd., 2013) olup,

bir bireyin başka bir kişi ya da gruba kendini iyi bir şekilde tanıtmak için bir ilişki kurmak istediğinde ya da bu ilişkiyi sürdürmek istediğinde ortaya çıkmaktadır (Kelman, 1958). *İçselleştirme*, bireyin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde, diğerlerinin fikirlerini özümsemesi ve bu fikirlere göre davranması durumudur (Wang vd., 2013). Bu noktada içselleştirmede, bir davranışın benimsenmesi için bireyin değer yargıları ile diğerlerinin değer yargılarının uyumlu olması gerekmektedir (Bagozzi ve Lee, 2002; Kelman, 1958). Bu açıklamalardan hareketle, uymanın, başkalarının baskısı sonucu ortaya çıktığı; özdeşleşme ve içselleştirmenin ise kişinin kendi isteğiyle olduğu söylenebilir (Kati, 2016).

Sosyal etki kuramını açıklayan diğer bir yaklaşım ise Latané (1981) tarafından geliştirilen modeldir (Kati, 2016). Bu model sosyal etkinin gücünü çeşitli matematiksel denklemler kullanarak açıklamaya çalışmaktadır (Latané ve Bourgeois, 1996; Mir ve Rehman, 2013; Oc ve Bashshur, 2013;). Latané (1981)'in modeline göre sosyal etki, üç faktörün birbiri ile çarpımının fonksiyonuna eşittir ve sosyal etkinin gücünü gösteren $f = f(SIN)$ denklemi ile ifade edilmektedir. Bu denklemde (f) bir fonksiyonu yani sosyal etkiyi, (S) sosyal faktörün gücünü (otorite, ikna kabiliyeti vb.), (I) sosyal faktörün mekansal ya da zamansal yakınlığını ve (N) ise etkilenen kişilerin sayısını ifade etmektedir (Nowak, vd. 1990). Formülden de görüldüğü gibi üç unsurun birbiri ile çarpımı sosyal etkinin gücünü göstermekte ve sosyal faktörler (SIN) ne kadar fazlaysa, sosyal etki de o kadar büyük olmaktadır (Kati, 2016). Konuya çalışmamız kapsamındaki politik beceri ve performans ilişkisi açısından bakıldığında; sosyal açıkgözlülük, kişilerarası ilişkilerde etkileme, sosyal ağ kurma becerisi ve samimi görünme gibi boyutlarıyla politik beceri, Latané (1981)'in modelinde sosyal faktörü temsil etmektedir. Dolayısıyla, politik becerinin sosyal etkiyi artıran bir çarpan olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Politik beceri, daha önce de ifade edildiği gibi, iş yerinde insanları ve şartları anlama, yorumlama ve bu bilgilere dayanarak onları etkileyerek amaçlarına ulaşma yeteneği, olarak tanımlanmaktadır (Kapoutsis vd., 2011). Dolayısıyla, sosyal etkinin gücünün uyma davranışına, uyma davranışının ise davranış değişikliğine neden olduğunu açıklayan sosyal etki kuramından (İbicioğlu, Özmen ve Sebahattin, 2009) hareketle, görevini yerine getirebilecek gerekli bilgi, yetenek ve niteliklere sahip olmayan ancak; politik beceri seviyesi yüksek olan bir işgörenin, performans değerlendirme sürecinde yöneticisi üzerinde güçlü bir sosyal etki yaratacağı ve bu sosyal etki sayesinde de yöneticisinin, uyma, özdeşleşme veya içselleştirme

davranışlarından birini sergilemesini sağlayacağı ve böylece yöneticinin tutum ve davranışlarında istediği değişiklikleri meydana getirerek yüksek performans notu alabileceği değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle politik beceri ile yöneticilerin görev performansı değerlendirmeleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmamızda test edilecek olan hipotez şu şekildedir:

Hipotez: İşgörenlerin politik becerileri arttıkça yöneticilerin görev performansı değerlendirmelerinde olumlu tutum gösterme eğilimleri de artar.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir.

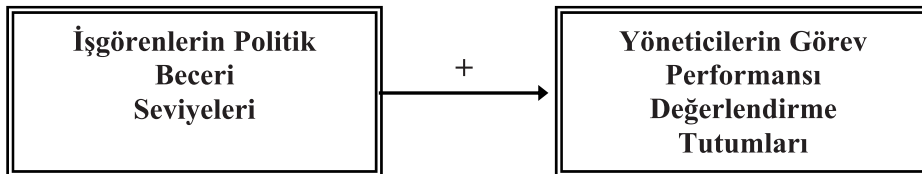
3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma tekstil fabrikası çalışanları arasında yapılmıştır. Bu çerçevede çalışmanın evrenini Denizli'de faaliyet gösteren iki tekstil fabrikasındaki mavi yakalı çalışanlar ile bu kişilerin yöneticileri oluşturmaktadır. İki tekstil fabrikasında toplam 996 kişi çalışmaktadır. Örneklem büyüklüğünün tespitinde, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır (Baş, 2001:43-44). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alındığında, örneklem büyüklüğü 278 kişidir. Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketlerin uygulanmasında, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup; anketler 01 Temmuz-05 Eylül 2017 tarihleri arasında uygulanmıştır. İşgörenlerin sahip oldukları politik becerilerine ilişkin algılamaları çalışanların kendilerinden, görev performansları ise doğrudan emir aldıkları yöneticiler toplanmıştır. İşgörenlere toplam 278, bu işgörenlerin doğrudan emir aldıkları yöneticilere ise 21 anket dağıtılmıştır. İşgörenlerden 174, yöneticilerden 19 Anket

geri dönmüştür. İşgörenlerin geri dönüşüne bağlı olarak, bu işgörenlerle 19 yöneticinin yaptığı değerlendirme analiz kapsamına alınabilmiş, iki yöneticinin değerlendirmesi ise işgörenlerden geri dönüş olmadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. İşgörenlere ilişkin anket formlarının geri dönme oranı %62, yöneticilerin %90'dır. İşgörenlerin doldurmuş olduğu politik beceri ölçeği ile aynı işgören için yöneticisi tarafından doldurulan performans değerlendirme ölçeği eşleştirilmiş ve analize dahil edilmiştir. Örneklemi oluşturan işgörenler dokuma, boyahane, paketleme, bay/bayan dikim ve sevkiyat görevlisi, makineci, ütücü ve kesimci olarak görev yapmaktadır. Örneklemi oluşturan 174 işgörenin yaş ortalaması 35.02, çalışma sürelerinin ortalaması ise 5.4'dür. Erkek işgörenlerin oranı %34.5, kadın işgörenlerin oranı %65.5, evlilerin oranı %73, bekarların oranı ise %27'dir. İlköğretim mezunlarının oranı %41, lise mezunlarının oranı %43, yüksek okul mezunlarının oranı %7, lisans mezunlarının oranı ise %9'dur. Kadrolu işgörenlerin oranı %71, kadrosuz işgörenlerin oranı ise %29'dur. Örneklemi oluşturan 19 yöneticinin yaş ortalaması 41.8, çalışma sürelerinin ortalaması ise 9.3'dür. Erkek yöneticilerin oranı %84.2, kadın işgörenlerin oranı %15.7, evlilerin oranı %80, bekarların oranı ise %20'dir. İlköğretim mezunlarının oranı %10.5, lise mezunlarının oranı %21, yüksek okul mezunlarının oranı %36,8, lisans mezunlarının oranı ise %31,7'dir. Yöneticilerin tamamı kadrolu olarak çalışmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Politik Beceri Ölçeği: İşgörenlerin politik beceri seviyelerini ölçmek için Ferris ve arkadaşları (2005a) tarafından geliştirilen ve sosyal ağ kurma becerisi, samimi görünme, sosyal açıkgozlülük ve kişilerarası ilişkilerde etkileme olmak üzere dört boyuttan oluşan 18 maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçek Türkçeye Katı (2016) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek bir çok çalışmada (Bolat ve Katı, 2016; Katı,2016; Özdemir ve Gören, 2016) uygulanarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

İfadelere örnekler: "İnsanlarla ilişkilerimi geliştirmek için oldukça çaba harcarım" ve "İnsanların söylediğim ve yaptığım şeylerde samimi olduğuma inanıyor olmaları, benim için önemlidir" şeklindedir. Çalışmada kullanılan verilerin analiz edilmesi sonucu ölçeğin güvenilirlik değeri, 0.94 olarak ölçülmüştür. Araştırmamızda sınanacak hipotez açısından politik becerinin boyutlarından ziyade politik becerinin genel özelliği önemli olduğu için boyutlarının ortalaması alınarak politik beceriye ilişkin tek bir ortalama hesaplanmıştır.

Görev Performansı Ölçeği: İşgörenlerin görev performansı seviyelerini ölçmek için Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen Tongur (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 7 maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği Tongur (2011) ve Tongör (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da test edilmiştir. İfadelere örnekler: "İş tanımında belirtilen sorumluluklarını yerine getirir", "Verilen görevleri layıkıyla yerine getirir" şeklindedir. Çalışmada kullanılan verilerin analiz edilmesi sonucu ölçeğin güvenilirlik değeri, 0.91 olarak ölçülmüştür.

3.4. Verilerin Analizi

Veriler LISREL 8.54 ve SPSS 23.0 istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçme modelini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ölçme modeli, alternatif üç modelle karşılaştırılmıştır (Tablo 1). Ölçme modeli; politik beceri düzeyini ölçmeye yönelik dört faktör (sosyal açığızluluk, kişilerarası ilişkilerde etkileme, sosyal ağ kurma becerisi ve samimi görünme) ve performans değerlendirme düzeyini ölçmek için tek faktör olmak üzere toplam beş faktörden oluşmaktadır. Ölçme modelinin uyum değerlerine bakıldığında, kabul edilebilir değerlere sahip olduğu görülmektedir: kıkare (X^2) değeri 416.74, serbestlik derecesi (df) 265, kıkare serbestlik derecesi oranı (X^2/df) 1.57, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.058, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.98 ve normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.95. Ölçme modeli ve diğer modelleri karşılaştırmak için Kıkare farklılık testi sonuçlarına bakılmıştır. Bu kapsamda, ölçme modelinin diğer modeller ile karşılaştırıldığında en iyi değere sahip olduğu anlaşılmaktadır (Model 2 -politik beceri boyutlarının tek faktör ve performans değerlendirme boyutunun tek faktöre yüklendiği İki Faktörlü Model ($\Delta X^2 (9) = 412.17, p < 0.01$)-, Model 3 - değişkenler arasındaki ilişkilerin sifıra sabitlendiği Yapısal Boş Model ($\Delta X^2 (10) = 533.23, p < 0.01$)-, Model 4 - tüm faktörlerin tek faktöre yüklendiği Tek Faktörlü Model ($\Delta X^2 (10) = 1525.15, p < 0.01$).

Tablo 1: Alternatif Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması

Modeller	X^2	df	X^2/df	RMSEA	CFI	NFI	X^2_{diff}	df_{diff}
Model 1 Beş faktörlü ölçme modeli	416.74**	265	1.57	0.058	0.98	0.95		
Model 2 İki faktörlü ölçme modeli	828.91**	274	3.02	0.108	0.95	0.92	412.17	9**
Model 3 Yapısal boş model	949.97**	275	3.45	0.119	0.93	0.90	533.23	10**
Model 4 Tek faktörlü ölçme modeli	1941.89**	275	7.06	0.187	0.89	0.86	1525.15	10**

$N = 174$, ** $p < 0.01$.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 2, politik beceri ve performans değerlendirme boyutları ile deneklerin cinsiyet, medeni

durum, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresini içeren kontrol değişkenlerine ilişkin korelasyon katsayılarını, ortalamalarını ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. Cinsiyet	1,655	0476						
2. Medeni Durum	1,270	0.445						
3. Yaş	35,02	7,844	-0,046	1				
4. Eğitim Düzeyi	3,137	1,777	0,227**	-0,171*	1			
5. Çalışma Süresi	5,462	4,765	0,004	-0,189*	0,112	1		
6. Politik Beceri	4.071	0.543	0,073	-0,084	0,086	0,164*	1	
7. Performans Değerlendirme	3.913	0.654	-0,163*	-0.152*	0,123	0.088	0,163*	0.298**

$N = 174$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

4.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 3'de kontrol değişkenleri (yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi) ile işgörenlerin politik becerilerinin, yöneticilerin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları görülmektedir. İlk aşamada analize kontrol değişkenleri olarak, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi sokulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, kontrol değişkenleri ile yöneticilerin performans değerlendirme

tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Daha sonra kontrol değişkenlerine politik beceri boyutu ilave edilmiş ve performans değerlendirme üzerindeki etkisi test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin politik becerilerinin yöneticilerin görev performans değerlendirme tutumları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta = 0.288$, $p < 0.01$). Bu sonuca göre *araştırma hipotezi* kabul edilmiştir.

Tablo 3: İşgörenlerin Politik Becerilerinin Yöneticilerin Görev Performansı Değerlendirme Tutumları Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı	
	B	B
Model 1		
1.Yaş	0.079	
2.Eğitim Düzeyi	0.050	
3.Çalışma Süresi	0.128	
F	2.055	
R ²	0.035	
Düzeltilmiş R ²	0.018	
Model 2		
1.Yaş		0.061
2.Eğitim Düzeyi		0.007
3.Çalışma Süresi		0.123
4.Politik Beceri		0.283**
F		5.356
R ²		0.113
Düzeltilmiş R ²		0.091

$N = 174$, ** $p < 0.01$.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Görev performansı işgörenlerin iş tanımlarında belirtilen görev ve sorumlulukları ne ölçüde başarılı bir şekilde yerine getirdiği, buradan hareketle performans değerlendirme de bu başarının tespit edilmesi, şeklinde ele alınabilir. İşgörenlerin gerçek görev performansları ile ilgili durumları yüksek, ortalama veya düşük düzeylerde gerçekleşebilir. Öte yandan performans değerlendirme sistemine bağlı olarak (kullanılan yöntem, ölçütler vb.) yapılan değerlendirme sonuçları ise her durumda gerçeği yansıtmayabilir. Çalışanların performansları işletmeleri tarafından gerçeğinden daha yüksek, aynı düzeyde ya da daha düşük olarak değerlendirilebilir. Bu noktada, gerçek performans ile değerlendirme arasında farklılıkların ortaya çıkması durumunda, işletmeler ve çalışanlar açısından arzu edilmeyen durumlar söz konusu olabilir. İşletmelerde performans değerlendirme sonuçlarının, personel planlama, ücret-maaş yönetimi, terfi ve nakiller, kariyer planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işten ayırma kararları (Apak, Gümüş, Öner ve Gümüş, 2016; Bakan ve Kelleroğlu 2003; Elicker, Levy ve Hall, 2006; Feldman, 1981; Ibeogu ve Ozturen, 2015; Sanyal ve Biswas, 2014) gibi pek çok insan kaynakları yönetimi konusunda bir girdi olarak kullanıldığı düşünüldüğünde, alınan kararların da hatalı olacağı ileri sürülebilir. Bu hatalı kararlar ise beraberinde, örgütsel adalet algısında, örgütsel bağlılıkta, iş tatmininde, örgütsel vatandaşlık davranışında, verimlilikte, kalitede düşüş; işten ayrılma niyetinde, işgören devir hızında, örgütsel sabotaj gibi istenmeyen davranışlarda artışı getirebilir (Choon ve Embi, 2012; Çelik, 2014; Giangreco, Carugati, Sebastiano ve Al Tamimi, 2012; Heslin, Latham ve VandeWalle, 2005; Ibeogu ve Ozturen, 2015; Ibrahim, Ismail, Mohamed ve Raduan, 2016; Lilley ve Hinduja, 2007; Sanyal ve Biswas, 2014).

Yukarıda belirtildiği gibi performans değerlendirme konusundaki hataların pek çok nedeni bulunabilmektedir: kullanılan yöntem, kullanılan ölçütler, değerlendiriciler gibi. Çalışmamız kapsamında özellikle değerlendiricilerden kaynaklı hatalarla ilgili olarak, kişi değerlendirilmede öznel davranma, cinsiyet, yaş ve role göre ayırıcı davranma, işi anlamak, kişiyi değerlendirmek için hatalı gözlem yapmak, değerlendirme formlarını hatalı kullanma ve bireysel eğilimin etkisi altında kalma (Erdoğan ve Beyaz, 2002:69), gibi hataların ortaya çıkabildiği görülmektedir. Dolayısıyla nesnel bir değerlendirme yapmada değerlendiriciler büyük

önem taşımaktadır. Önemli değerlendiricilerden biri olarak yöneticilere burada önemli sorumluluklar düşmektedir. Öte yandan çalışmanın bulgusu bu konuda yöneticilerin etki altında kalma olasılığının bulunduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre işgörenlerin sahip oldukları politik becerilerin yöneticilerin performans değerlendirmelerinde olumlu tutum gösterme eğilimlerinin arttığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, değerlendiriciden kaynaklı hale etkisi, kontrast hataları, objektif olamama hatası, kendine benzetme hatası, personeli bir bütün olarak değerlendirme hatası, önyargılar vb. hatalar ortaya çıkabilir (Choon ve Embi, 2012; Çelik, 2014; Erdoğan ve Beyaz, 2002).

Ortaya çıkabilecek bu olumsuzluğu en aza indirmeye açısından, yöneticilerin performans değerlendirme hataları konusunda eğitim programlarına dahil edilmesi (Çelik, 2014); performans değerlendirme sistemi hakkında işgörenler ile iletişim halinde olmak ve performans notu hakkında geri bildirimde bulunmak yararlı olabilir (Elicker, vd. 2006; Ibeogu ve Ozturen, 2015).

Politik beceri ve görev performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen alan araştırmalarının hala yetersiz olduğu (Bing, vd. 2011) göz önüne alındığında, daha sonra yapılacak çalışmalarda bu ilişkinin, iş yükü ve iş özerkliği gibi farklı değişkenlerinde dahil edilerek test edilmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, gelecekte yapılacak çalışmalarda katılımcıların kişisel özelliklerinin araştırmaya dahil edilmesinin, politik becerinin daha iyi anlaşılması için farklı bir bakış açısını da beraberinde getirebileceği düşünülmektedir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, çalışmanın sadece Denizli'de faaliyet gösteren iki tekstil fabrikasında yapılması nedeniyle, çalışmanın yapıldığı imalat sektörüne yönelik bir genelleme yapılmasının söz konusu olmayacağıdır. Gelecekte, farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde yapılacak çalışmalarla bu sorunun çözümüne katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çalışmamızla ilgili bir diğer sınırlılığın, veri toplama yönteminden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Sonraki çalışmalarda, özellikle politik beceriler ile ilgili verilerin çalışanların kendisi dışında, çalışma arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden farklı zamanlarda toplanması yoluna gidilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Apak, S., Gümüş, S., Öner, G. ve Gümüş, H. G. (2016), "Performance Appraisal and a Field Study", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229: 104-114.
- Bagozzi, R. P. ve Lee, K. H. (2002), "Multiple Routes for Social Influence: The Role of Compliance, Internalization, and Social Identity" *Social Psychology Quarterly*, 65(3): 226-247.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu H. (2003), "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentiler Konusunda Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1): 103-127.
- Banister, C. M. ve Meriac, J. P. (2015), "Political Skill and Work Attitudes: A Comparison of Multiple Social Effectiveness Constructs", *The Journal of Psychology*, 149(8): 775-795.
- Bentley, J. R., Breland, J. W., Xu, N., Campion, E. D., ve Treadway, D. C. (2015), "The Political Skill and Will of Expatriates in Acculturating to the Politics of an Organization in a New Culture", *International Journal of Intercultural Relations*, 49: 343-353.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M. ve Frink, D. D. (2011), "The Prediction of Task and Contextual Performance by Political Skill: A Meta-Analysis and Moderator Test", *Journal of Vocational Behavior*, 79(2): 563-577.
- Binnewies, C., Sonnentag, S. ve Mojza, E.J. (2009), "Daily Performance at Work: Feeling Recovered in The Morning as a Predictor of Day-Level Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 30: 67-93.
- Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J. ve Ferris, G. R. (2011), "Socioanalytic Theory and Work Behavior: Roles of Work Values and Political Skill in Job Performance and Promotability Assessment" *Journal of Vocational Behavior*, 78(1): 136-148.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R. ve Oerder, K. (2012), "Fit of Political Skill to the Work Context: A Two-Study Investigation", *Applied Psychology*, 61(2): 295-322.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. ve Ferris, G. R. (2008), "Personality, Political Skill, and Job Performance" *Journal of Vocational Behavior*, 72(3): 377-387.
- Blickle, G., Wendel, S., ve Ferris, G. R. (2010), "Political Skill as Moderator of Personality-Job Performance Relationships in Socioanalytic Theory: Test of The Getting Ahead Motive in Automobile Sales", *Journal of Vocational Behavior*, 76(2): 326-335.
- Brown, C.B. (2009), "Influential Women in Organization Development: Illuminating the Path to Prominence and the Role of Knowledge and Social Influence in the Evolution of OD", (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Illinois: Benedictine University, Organization Development.
- Çelik, D. A. (2014), "Enabling More Objective Performance Appraisals: A Training Program Model of Pinpointing", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150: 794-802.
- Choon, L. K. ve Embi, M. A. (2012), "Subjectivity, Organizational Justice and Performance Appraisal: Understanding the Concept of Subjectivity in Leading Towards Employees' Perception of Fairness in the Performance Appraisal", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62: 189-193.
- Dana Laird, M., Zboja, J. J., Martinez, A. D. ve Ferris, G. R. (2013), "Performance and Political Skill in Personal Reputation Assessments", *Journal of Managerial Psychology*, 28(6): 661-676.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009), "Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi" *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9: 165-190.
- Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004), "An Examination of Leader Political Skill and its Effect on Ratings of Leader Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 15(4): 537-550.
- Elicker, J. D., Levy, P. E. ve Hall, R. J. (2006), "The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process", *Journal of Management*, 32(4): 531-551.
- Erdoğmuş, N. ve Beyaz, M. (2002), "Başarı Deđerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1): 65-83.
- Feldman, J. M. (1981), "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal", *Journal of Applied Psychology*, 66(2): 127-148.
- Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992), "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, 18(1): 93-116.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L. ve Perrewé, P. L. (2005b), *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*, Davies-Black Publishing, USA.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. ve Gilmore, D. C. (2000), "Political Skill 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. (2005a), "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, 31(1): 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007), "Political Skill in Organizations", *Journal of Management*, 33: 290-320.
- Giangreco, A., Carugati, A., Sebastiano, A. ve Al Tamimi, H. (2012), "War Outside, Ceasefire Inside: An Analysis of the Performance Appraisal System of A Public Hospital in A Zone of Conflict", *Evaluation and Program Planning*, 35(1): 161-170.
- Gill, A., Lapalme, M. È. ve Séguin, M. (2014), "When Politics Meets Ethics: How Political Skill Helps Ethical Leaders Foster Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Managerial Issues*, 26(3): 204-218.
- Goldsmith, E. B. (2015), *Social influence and Sustainable Consumption*, Springer International Publishing, Switzerland.

- Heslin, P. A., Latham, G. P. ve VandeWalle, D. (2005), "The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals", *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 842-856.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T. ve Frink, D. D. (2007), "Political Skill as Neutralizer of Felt Accountability—Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2): 226-239.
- Hung, H. K., Yeh, R. S. ve Shih, H. Y. (2012), "Voice Behavior and Performance Ratings: The Role of Political Skill", *International Journal of Hospitality Management*, 31(2): 442-450.
- Ibeogu, P. H. ve Ozturen, A. (2015), "Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks", *Procedia Economics and Finance*, 23: 964-969.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Sebahattin, T. (2009), "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 1-23.
- Ibrahim, Z., Ismail, A., Mohamed, N. A. K. ve Raduan, N. S. M. (2016), "Association of Managers' Political Interests towards Employees' Feelings of Distributive Justice and Job Satisfaction in Performance Appraisal System", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224: 523-530.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. (2011) "Politics Perceptions as Moderator of the Political Skill–Job Performance Relationship: A Two-Study, Cross-National, Constructive Replication", *Journal of Vocational Behavior*, 78(1): 123-135.
- Katı, Y. (2016) "İşgörenlerin Politik Becerileri ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kelman, H. C. (1958), "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change", *Journal of Conflict Resolution*, 51-60.
- Kimura, T. (2013), "The Moderating Effects of Political Skill and Leader–Member Exchange on the Relationship Between Organizational Politics and Affective Commitment", *Journal of Business Ethics*, 116(3): 587-599.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. (2004), "Nonlinearity in the Relationship between Political Skill and Work Outcomes: Convergent Evidence from Three Studies", *Journal of Vocational Behavior*, 65(2): 294-308.
- Korkmaz, M. (2005), "Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3): 401-422.
- Latane, B. (1981), "The Psychology of Social Impact", *American Psychologist*, 36(4): 343-356.
- Latané, B. ve Bourgeois, M. J. (1996), "Experimental Evidence for Dynamic Social Impact: The Emergence of Subcultures in Electronic Groups", *Journal of Communication*, 46(4): 35-47.
- Lilly, D. ve Hinduja, S. (2007), "Police Officer Performance Appraisal and Overall Satisfaction", *Journal of Criminal Justice*, 35(2): 137-150.
- 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", Vigoda-Gadot, E. ve A. Drory (Ed.), *Handbook of Organizational Politics*, MPG Books Ltd., Great Britain, 161-186.
- McAllister, C. P., Ellen, B. P., Perrewé, P. L., Ferris, G. R. ve Hirsch, D. J. (2015), "Checkmate: Using Political Skill to Recognize and Capitalize on Opportunities in the 'Game' of Organizational Life", *Business Horizons*, 58(1): 25-34.
- Meisler, G. (2014), "Exploring Emotional Intelligence, Political Skill, and Job Satisfaction", *Employee Relations*, 36(1): 280-293.
- Meurs, J. A., Gallagher, V. C. ve Perrewé, P. L. (2010), "The Role of Political Skill in the Stressor–Outcome Relationship: Differential Predictions for Self-and Other-Reports of Political Skill", *Journal of Vocational Behavior*, 76(3): 520-533.
- Mintzberg, H. (1985), "The Organization as Political Arena", *Journal of Management Studies*, 22(2): 133-154.
- Mir, I. A. ve Rehman, K. U. (2013), "Factors Affecting Consumer Attitudes and Intentions Toward User-Generated Product Content on YouTube", *Management & Marketing*, 8(4): 637-654.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994), "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 475-480.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M. ve Ferris, G. R. (2015), "Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for the Future", *Personnel Psychology*, 68(1): 143-184.
- Nettle, D. (1999), "Using Social Impact Theory to Simulate Language Change", *Lingua*, 108(2): 95-117.
- Nowak, A., Szamrej, J. ve Latané, B. (1990), "From Private Attitude to Public Opinion: A Dynamic Theory of Social Impact", *Psychological Review*, 97(3): 362-376.
- Oc, B. ve Bashshur, M. R. (2013), "Followership, Leadership and Social Influence", *The Leadership Quarterly*, 24(6): 919-934.
- Olorunsola, E. O. (2012), "Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West Nigeria Universities", *Journal of International Education Research*, 8(1): 49-54.
- Organ, D. W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009), "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1: 53-82.
- Perrewé, P. L. ve Nelson, D. L. (2004), "Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill", *Organizational Dynamics*, 33(4): 366-378.

- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D. ve Anthony, W. P. (2000), "Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors", *The Academy of Management Executive*, 14(3): 115-123.
- Pfeffer, J. (1981), "Power in organizations", Pitman, Boston.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013), "Organizational Behavior", Prentice Hall. 15th Edition, USA.
- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2012), "Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama", "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2): 123-140.
- Sanyal, M. K. ve Biswas, S. B. (2014), "Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a Theory in the Software Industry in West Bengal (India)", *Procedia Economics and Finance*, 11: 182-196.
- Shi, J. ve Chen, Z. (2012), "Psychometric Properties of A Chinese Translation of the Political Skill Inventory", *Psychological Reports*, 110(1): 233-246.
- Shore, T., Tashchian, A. ve Forrester, W. R. (2015), "Effects of Peer Ratings on Supervisor Ratings of Job Performance", *Journal of Business and Economics Research (Online)*, 13(1): 57-64.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002), "Performance Concepts and Performance Theory", *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1): 3-25.
- 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): 279-304.
- Tongur, A. (2011), "Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance: Analysis of Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police", Doctoral Dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida.
- Töngür, A. (2016), "İş Yükü, Kişilerarası Çatışma ve Performans: Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (13): 547-565.
- Treadway, D.C., Shaughnessy, B.A., Breland, J.W., Yang, J. ve Reeves, M.(2013), "Political Skill and the Job Performance of Bullies", *Journal of Managerial Psychology*, 28(3): 273-289.
- Wang, Y., Meister, D. B. ve Gray, P. H. (2013), "Social Influence and Knowledge Management Systems Use: Evidence from Panel Data", *MIS Quarterly*, 37(1): 299-313.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, 17(3): 601-617.
- Yang, J., Bently, J. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L. ve Wallace, A. (2016), "The Role of Affective Commitment and Political Skill in the Work Interfering with Family (WIF) Conflict-Voluntary Turnover Relationship", *The International Journal of Human Resource Management*, 1-19.