
İŞ TATMİNİNİN BELİRLEYİCİSİ OLARAK LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE POLİTİK YETİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

İnan ERYILMAZ¹

Deniz DİRİK²

Asena ALTIN GÜLOVA³

Öz

Bu çalışmada, lider ve çalışan arasındaki çok boyutlu etkileşimin kalitesinin, çalışanların politik yeti düzeyleri ile ilişkili olduğu ve bu durumun örgütsel çıktıları etkilediği varsayımı bağlamında geliştirilen özgün bir araştırma modeli sınanmaktadır. Bu amaç çerçevesinde, Ankara, İstanbul, İzmir, Malatya, Manisa ve Adana illerinde ticari bankacılık sektöründe çalışan ve yönetici pozisyonunda olmayan 266 katılımcıya araştırma ölçekleri ve demografik değişkenleri içeren anket uygulanmıştır. Nicel araştırma desenlerinden ilişkisel araştırma modelinin kullanıldığı yatay kesitsel çalışmada, yapılan anket sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS 20.0 ve AMOS 22 istatistiksel veri analizi programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile iş tatmini arasında orta düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide politik yetinin düzenleyici etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Araştırma bulguları kuramsal ve uygulamaya dönük katkıları bağlamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Politik Yeti, Lider-Üye Etkileşimi, İş Tatmini, Banka Çalışanları
Jel Sınıflandırması: M00, M12, D23

LEADER-MEMBER EXCHANGE AS A DETERMINANT OF JOB SATISFACTION AND THE MODERATING ROLE OF POLITICAL SKILL

Abstract

This study proposes and tests a novel research model claiming that the quality of the multi dimensional relationship between a leader and his/her followers is influenced by followers' political skills, and this interaction affects various organizational outcomes. To that end, data were collected on sample of 266 non-managerial commercial bank employees working in Ankara, İstanbul, İzmir, Malatya, Manisa and Adana provinces. The participants were requested to complete a questionnaire form consisting of demographic information and scale items. A correlational research design was adopted based on cross-sectional survey data and the analyses were conducted on IBM SPSS 20.0 and Amos 22.0. The findings of the study show that there is a significantly positive and moderate level of relationship between leader-member Exchange subscales and job satisfaction. In addition, political skill plays a moderating role in this relationship. Findings of the study are discussed with a view to both theoretical and practical implications.

Keywords: PoliticalSkill, Leader-Member Exchange, JobSatisfaction, Bank Employees
Jel Classifications: M00, M12, D23

¹ Doktor, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, inaneryilmaz@gmail.com

² Araştırma Görevlisi Doktor, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, deniz.ispirli@cbu.edu.tr

³ Doçent Doktor, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, asena.gulova@cbu.edu.tr

1. Giriş

Katı ve bürokratik örgütlerin toplumsal farkındalığı yüksek modern örgütlere evrimi, yönetici ve astlar arasında daha yatay düzlemde iletişimin ve etkileşimlerin gerçekleşmesine olanak sağlamıştır. Bu durum, örgütlerin en büyük sermayesi olan insan kaynağının biçimsel/biçimsel olmayan etkileşimlerinin anlaşılması ve yönetilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

Ast ve üst arasında gelişen etkileşimin doğasını anlamak adına örgüt yazınında birtakım kuramlar öne sürülmüştür. Bu kuramların başında lider-üye etkileşimi (LÜE) kuramı gelmektedir. Lider-üye etkileşim kuramı, liderin çalışma grubunda bulunan farklı astlarla farklı düzeyde ilişkiler kurdukları varsayımı üzerinde gelişmiştir (Dienesch ve Liden, 1986). Liderin farklı etkileşimler içerisine girdiği çalışma grubu, yüksek ve düşük etkileşime sahip astlardan oluşmaktadır. Lider ile gelişen yüksek nitelikli ilişkiler (grup içi), destek ve güven (Liden ve Graen, 1980), karşılıklı sevgi, mesleki saygı, katkıda bulunulan davranışlar ve karşılıklı etki ile karakterize edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998). Düşük nitelikli ilişkiler ise (dış grup) karşılıklılık ve sözleşmeye dayanan biçimsel ilişkilerdir. Lider ile üye arasındaki etkileşim neticesinde oluşan gruplar arası farklılığın bireysel ve örgütsel bir takım nedenleri olabilmektedir. Lider-üye etkileşimi üzerine yapılan çalışmalarda benzer kavramların araştırılması sonucu ulaşılan farklı bulguların birtakım düzenleyici etkilerin varlığına işaret ettiği de belirtilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Bireylerin güç için mücadele ettiği yerde politika vardır (Sargut, 2015). Politik olarak yetenekli bireyler, başkalarını etkileme girişimlerini başarıyla yöneterek onları ihtiyaç duydukları şekilde davranmaya ve talimatlarını yerine getirmeye sevk edebilirler (Harris, Harris ve Eplion, 2007). Ayrıca bu bireyler, geniş sosyal bağlantıları sayesinde, görevlerini etkin bir şekilde tamamlamak için ihtiyaç duydukları kaynakları tespit ve temin edebilirler. İlaveten, yöneticiler, politik açıdan vasıflı çalışanlarının gerçek performanslarından ziyade, algılanan performanslarına dayanarak, bu çalışanları ile yüksek ve kaliteli iş ilişkileri geliştirmeyi tercih edebilirler. Aynı zamanda astlar, liderlerinin yakın gruplarında yer alan kimselerle girdikleri olumlu ekonomik ve sosyal mübadeleden faydalanmak adına politik yetilerini kullanabilirler.

Bu çalışmada, lider-üye etkileşimi kuramı takipçi algıları bağlamında değerlendirilmektedir. Spesifik olarak, lider-üye etkileşiminin çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde belirleyici rol oynadığını iddia eden araştırma modeli, politik yetinin bu süreçte düzenleyici etkisi olacağını öngörmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi (LÜE) kuramı, yönetici ve çalışanlar (lider ve üyeler) arasında sosyal etkileşim temelinde gelişen ilişkilere yönelik bir liderlik modelidir (Deluga, 1994). Lider-üye etkileşim kuramı, karşılıklı etkileşim içerisindeki lider ve üyenin, birbirinden etkilenen davranış kalıplarını değerlendiren ve taraflar arasındaki paylaşım sonucu ortaya çıkan, ortak kültürü ve değer yaratan davranışları inceleyen bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Scandura, Graen ve Novak, 1986).

LÜE kuramı, liderliğin sadece grup odaklı ve çok kişi ile tekdüze etkileşim içerisinde gerçekleşen bir süreç olduğunu savunan kuramların aksine, ikili dikey ilişkilerin oluşturduğu dikey ikili bağlantı modelinden hareketle ortaya çıkmıştır. Bu model, liderin etkileşim içerisinde olduğu insan sayısı kadar ilişkisi olduğu ve farklı gerekçelerle, bazı astlarıyla diğer çalışanlara kıyasla daha iyi iletişim kurduğu varsayımına dayanmaktadır. LÜE kuramına göre, liderin farklı nedenlerden ötürü daha çok ilgisini çeken ve lider tarafından güvenilen, özel imtiyazlara sahip grup "iç grup, yakın grup"; bunların dışında kalanlar ise "dış grup, uzak grup" olarak isimlendirilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 622). Lider, iç gruba, gönüllü rol ötesi davranışları nedeniyle veya kişisel birtakım nedenlerden ötürü güvenmekte ve gösterdikleri performans karşılığında kişisel ve pozisyon kaynaklı yetkilerine dayanarak grup üyelerine maddi ve maddi olmayan ödüller verebilmektedir.

Bu karşılıklılık neticesinde lider ve üye arasında sadakat, güven, biçimsel/biçimsel olmayan destek, geniş inisiyatif, özerklik ve tatmin söz konusu olabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Dış gruba ise, görev tanımındaki işler yaptırılmakta, sınırlı güven ve destek gösterilmektedir. Lider bu gruba zaman zaman sınırlı ödül vermekle birlikte, grup üyelerini yüksek seviyede gözetim altında tutmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 248).

LÜE, sosyal mübadele kuramı ve rol kuramından beslenerek gelişmiştir (Scandura, 1999). Günlük yaşamda geliştirilen sosyal ilişkilerde tarafların birbirlerine birtakım iyilik ve faydalar sağlaması gerektiği varsayımı sosyal mübadele kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Kurama göre; karşı tarafa iyilik yapan ve fayda sağlayan birey, karşı tarafın yapılan iyiliğin karşılığını ödeyeceği beklentisi içerisinde girmektedir (Köksal, 2012:5). Sosyal mübadele kuramının anahtar kelimelerinden biri olan "karşılıklılık", lider-üye etkileşimi kuramına zemin teşkil etmektedir. Karşılıklılık, karşılıklı çıkar sağlayan tarafların etkileşimini ifade etmektedir. Lider-üye etkileşiminin gelişimi ile birlikte karşılıklılık sürecinin gelişimi de beklenmektedir. LÜE kuramının gelişimine aracılık eden diğer bir yaklaşım olan rol kuramına göre lider, çalışanına verdiği görevler neticesinde karşılıklı sosyal bir etkileşim içerisinde girmektedir. Genellikle liderler farklı nedenlerden ötürü sevdikleri, yakın buldukları ve/veya başarılı buldukları astlarının daha kritik örgütsel roller üstlenmelerini istemektedir. Benzer şekilde, lider tarafından daha az sevilen ve/veya daha az yetenekli bulunan astlara daha az veya önemsiz roller verilmektedir. Yüksek nitelikli etkileşim içerisinde olan astlar, liderin rol beklentilerini karşıladıklarında ise resmi ve resmi olmayan ödüller elde edebilmektedirler (Dienesch ve Liden, 1986; Cevrioğlu, 2007).

Lider ve üye arasında gerçekleşecek etkileşimin pek çok nedeninin olması kavramın birden fazla boyutunun olabileceğinin düşünülmesine neden olmuştur. 1990'lı yılların ortalarına kadar kavram bir sayı doğrusu üzerinde iki uçlu olarak değerlendirilirken (yakın-uzak, iç grup-dış grup), etkileşiminin doğasının sadece yakın ve uzak grup üzerinden değerlendirilmesinin eksik olacağı yönündeki eleştiriler üzerine LÜE çok boyutlu olarak değerlendirilmeye başlamıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu sayede, lider ve üye arasındaki etkileşimin nedenleri ve sonuçları ile bireysel ve örgütsel etkilerinin daha detaylı biçimde araştırılmasının önü açılmıştır (Liden ve Masly, 1998).

Dienesch ve Liden (1986) çalışmalarına göre LÜE, üç farklı etkileşim türü arasında söz konusu olan çeşitli varyasyonlar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşimler, göreve yönelik davranışlar olarak nitelendirilen katılım etkileşimi, lider ve üye arasındaki güvenin etkisi olarak tanımlanan bağlılık etkileşimi ve lider ile üye arasındaki sevgiyi ifade eden duygusal etkileşim olarak adlandırılmaktadır. Daha sonra Liden ve Masly (1998), bu boyutlara ek olarak "profesyonel saygı" ismini verdikleri yeni bir boyutu da modele eklemiştir. Bu boyutların etkileşimdeki dereceleri veya seviyeleri lider-üye arasındaki davranışları açık bir şekilde ve farklı açılardan etkilemekle birlikte, LÜE bu boyutlardan birini, ikisini veya hepsini barındırabilmektedir (Baş ve diğerleri, 2010; Erkuş, 2011). Liden ve Masly'nin (1998) tarafından geliştirilen LMX-MDM (Multidimensional Leader-Member Exchange) ölçeğinin ortak kabul görmüş boyutları; "etki", "sadakat", "katkı" ve "profesyonel saygı" olup, bu çalışmada söz konusu dört boyutlu yapıdan yararlanılmaktadır.

Etki boyutuna göre, etkileşimde bulunan lider ve üyenin, iş değerleri dışında karşılıklı çekicilikten kaynaklı olarak da etkileşime girmelerine dayanmaktadır (Dienesch ve Liden 1986: 625). Lider ve üye arasındaki etki, ilişkinin sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır. Karşılıklı güven, yakın temas ve özel işbirliğinin gerektiği durumlarda etki boyutu önem kazanmaktadır. İş ilişkileri neticesinde gelişen arkadaşlık ilişkileri, sıklıkla birlikte geçirilen zaman ve karşılıklı iletişim, etkileşimin kalitesinin de artmasına neden olmaktadır (Liden ve Masly, 1998: 48).

Sadakat (bağlılık) boyutu, lider ile üyenin birbirine ne derece bağlı olduğunu, lider ve üyenin birbirlerinin davranışlarını ve karakterlerinden toplum içerisinde desteklemelerini ifade eden boyuttur (Cevrioğlu, 2007). Kısacası sadakat, lider ve astın birbirinin faaliyetlerini açıkça destekleme durumudur. Belirsiz ortamlarda ve mevcut iç ve dış çevre unsurları karşısında, liderin astlarında arayacağı temel özelliklerden biri sadakattir. Liderin, çalışanlarına atfettiği özerk olma ve sorumluluk üstlenme hakkını tanımlamaktadır (Baş ve diğerleri, 2010: 1019).

Katkı, lider ve astlarının karşılıklı hedefleri gerçekleştirmek amacıyla işe ve ortak amaçlara yönelik sarf ettikleri çabanın düzeyi ve kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Lider, etkileyici ve tatmin edici düzeyde performans sergileyen astları ile, bu davranışları daha az sergileyen astlara kıyasla daha yüksek kalitede ilişki kurmak istemektedir. LÜE'nin katkı boyutu yüksek olan çalışanlar iş sözleşmelerinin gerektirdiğinden fazla görev yapmakta, görev faaliyetlerine daha aktif katılmaktadır (Arslantaş, 2007).

Profesyonel saygı, üyelerin geçmiş ve/veya mevcut iş yerindeki başarılarını ve itibarlarını etkileşime girmek için kullanma derecesidir (Liden ve Masly, 1998).Kişiyile yaşanan bireysel deneyimler, örgüt içinde ve dışında bireylerin ün ve işleri hakkında yapılan olumlu yorumlar, kazanılan ödül veya profesyonel tanınırlık, etkileşim içerisinde lider ve astın birbirlerine profesyonel saygı duymasını beraberinde getirebilmektedir(Erkuş, 2011).

2.2. Politik Yeti

Politik birer arena olan örgütlerde bireylerin sahip olduklarıayırt edici yetkinliklerin neler olabileceği sorusu, araştırmacıların politik davranışlar ve yetkinlikler üzerine eğilmesine neden olmuştur. Mintzberg (1983), bireylerin örgütlerde etkin ve başarılı olması için iki temel özelliğe sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bunlardan ilkbireyin zaman, bilgi ve deneyim gibi kişisel kaynaklarını sarf etme noktasındaki istekliliğini belirten politik niyet kavramıdır. Diğeri ise politik niyeti olan bireyin bunu davranışa çevirmedeki becerisi olarak ifade edilen politik yeti kavramıdır (Atay, 2010: 3).

Kavram üzerine gerçekleştirilen temel araştırmaların sahibi Ferris ve arkadaşları politik yetiyi "iş yerinde başkalarını anlama, bu anlayış sayesinde örgütsel ve bireysel hedeflerini gerçekleştirmek üzere onları etkileme ve hareket geçirebilme becerisi" olarak tanımlamaktadırlar (Ferris ve diğerleri, 2005: 127). Politik yeti, bireylerin farklı ve karmaşık durumlarda sosyal becerilerini ve davranışlarını kullanma becerileridir.

Politik yeti üzerine çalışan araştırmacılar, bireylerin, eylemlerini ve davranışlarını toplumsal kabul görmek ve esasen meşruiyet kazanmak için ait olunan grubun sosyal standartlarını karşılayacak şekilde düzenleme yeteneğine sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Politik açıdan vasıflı çalışanlar, başkalarının ihtiyaçları açısından sosyal etkileşimleri anlamak ve sosyal duruma uyumlanmak için diğerlerine kıyasla daha fazla donanımahiptirler (Ferris ve diğerleri, 2005; Ferris ve diğerleri, 2007). Ayrıca güven ve samimiyet temelleri üzerine geliştirdikleri sosyal ilişkileri sayesinde, çalışma ortamı içerisinde daha fazla kontrol sahibi olabilmektedirler (Perrewe ve Nelson, 2004).

Politik yetinin boyutları ve ölçüm araçları ile ilgili çalışmaların çoğunluğu Ferris ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir (Ferris, Perrewe, Anthony ve Gilmore 2000; Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas ve Frink, 2005). Ferris ve diğerleri (2000), politik yeti kavramını on beş yıl sonra yeniden tartışmaya açmışlar ve politik yetiyi "sosyal beceri" ve "kişiler arası etkinin" bir bileşimi olarak açıklamışlardır. Bu çalışmada da kullanılan alt boyutlar ve ölçüm aracı, Ferris ve diğerlerinin (2005) yaptığı çalışma sonucunda geliştirilmiştir. Bu boyutlar sosyal beceriklilik (socialastuteness), kişiler arası etki (interpersonelinfluence), ağ kurma yeteneği (networkingability) ve samimiyettir (apparentsincerity).

Sosyal beceriklilik, "sosyal gözlemci olma ve sonradan belirli durumları anlamının yanısıra çevredeki insanlara iyi bir bakış açısı kazandırma kabiliyeti" olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2005: 135).Sosyal becerisi yüksek bireyler, başkalarına karşı duyarlı ve bireysel farkındalığı yüksek bireylerdir.

Kişiler arası etki, belirli durumlarda, ilgili davranışların veya eylemin etkisi açısından diğerlerinde istenen tepkiyi uyandırma yeteneğidir. Kişiler arası etkiye sahip birey, başkalarının teşviklerini ve niyetlerini doğru bir şekilde anlayabilir. Bu kabiliyete sahip bireyin, davranışsal ve

yönetsel bir eğilimi vardır ve çevresindeki bireyler üzerinde güçlü bir etki yaratabilir (Ferris ve diğerleri, 2007).

Ağ kurma yeteneği, çalışanların iş yerlerinde kaynaklara ve isteklerine kolayca erişebilmesi için gerekli iletişim ve etkileşim ağlarını kurma yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip bireyler, gerekli bilgi, kaynak ve desteği sağlamada yardımcı olabilecek kişileri belirleyebilmek için gerekli farkındalığa sahiptirler.(Ferris ve diğerleri, 2005). Kişiler arası ağ yeteneğine sahip kişiler; çıkarları, kaynakları, statüleri ve tazminatlarının korunmasına daha fazla katkıda bulunan gerekli kişiler ile dostane ilişkileri kolayca kurabilir (Atay, 2010).

Samimiyet (içtenlik), başkalarına dürüstlük düzeyinin en üst safhada olduğunu samimi ve içten olarak gösterebilme kabiliyetidir (Treadway ve diğerleri, 2004). Samimiyet yetisi olan bireyler, dürüst, açık ve dobra olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2005).

Politik yeti, örgütlerde ve günlük yaşamda birtakım faaliyetlerde bulunurken kişiler arası ilişkileri ve örgütsel kazanımları artırmaya yönelik önemli bir etkidir. Örneğin politik yetinin, lider-üye etkileşimini (Treadway ve diğerleri 2004), yönetsel etkinliği, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımını (Harris ve diğerleri, 2007) kariyer başarısını, çalışan memnuniyetini ve performansını olumlu etkilediği bulgulanmıştır (Ferris ve diğerleri, 2005). Bunlara ek olarak politik yetinin, olumsuz uyarılarla ve davranışlarla karşılaşıldığında bile bireylerin çalışma ortamlarını ve çevre kontrolünü artırdığı için stres ve kaygı duygusunu azalttığı da bulgulanmıştır (Perrewe ve Nelson, 2004).

LÜE ve politik yetinin beraber ele alındığı çalışmalarda politik yeti ve LÜE'nin örgütsel etkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. İlk olarak, düşük kaliteli LÜE koşullarında politik olarak yetenekli bireylerin öznel kariyer başarısı için daha olumlu algılamalara sahip oldukları bulunmuştur. Aynı zamanda politik açıdan vasıflı çalışanların LÜE düzeyleri yüksek olduğunda, işten ayrılma niyetinin düşük ve iş tatmini düzeyinin yüksek olduğu bulgulanmıştır (Brouer, Duke, Treadway ve Ferris, 2009). Kimura (2013) ise, çalışanların politik algılamalarının yüksek olmasının örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz etkilediğini, ancak bu etkinin çalışanların politik yeti ve LÜE düzeylerinin yüksek olması durumunda zayıfladığını bildirmiştir. Bir diğer çalışmada politik yetinin, lider ve üye arasındaki etkileşimi artırdığı, lider ve astı arasındaki farklılıklardan kaynaklanan sorunları ise azalttığı belirtilmiştir (Brouer ve diğerleri 2009). Ayrıca Harris ve diğerlerinin (2007) çalışmasında lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide politik yetinin önemli bir düzenleyici etkisi olduğu bulgulanmıştır. Çalışma, politik yetisi yüksek bireylerin, lider-üye etkileşimi kalitesi düşük olduğu zaman daha düşük işten ayrılma davranışı sergilediğini ortaya koymuştur.

Araştırma sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, politik olarak yetenekli bireylerin, kendileri ve başkaları için sosyal etkileşimleri anladığı ve durumsal olarak uygun davranış sergilemek suretiyle diğerlerine karşı güçlü bir etki yarattığını göstermektedir. Özellikle, politik açıdan vasıflı çalışanlar, amirleriyle güçlü ilişkiler geliştirmenin ve iş arkadaşlarının yararına olacak vatandaşlık davranışlarını uygulamanın önemini anlamış görünmektedir. Brouer, Douglas, Treadway ve Ferris (2013) LÜE, sosyal mübadele, politik yeti ve sosyal etki kuramına dayanan ve iki farklı araştırmadan oluşan çalışmalarında liderin politik yetisini bağımsız, LÜE ve lider ile astın etkililiğini bağımlı değişken olarak ele almışlardır. Politik yeti ile LÜE ve lider-ast etkililiği arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiş, LÜE'nin politik yeti ile liderin ve astın etkililiği arasındaki ilişkilerde tam aracı etkiye sahip olduğu raporlanmıştır. Buch, Thompson ve Kuvaas (2016) çalışmasında, işlemsel LÜE ilişkileri ve iş performansı arasındaki negatif ilişkinin, politik açıdan yetenekli bir liderin çalışanları için düşük olduğu görülmüştür. Böylece, liderin politik yetisinin işlemsel LÜE'nin olumsuz etkilerini kısmen hafiflettiği bulgulanmıştır. Epitropaki, Kapoutsis, Ellen, Ferris, Drivas ve Ntotsi (2016) politik açıdan vasıflı çalışanların liderleriyle yüksek kaliteli alışverişler yapmak için yeteneklerini kullandıklarını iddia etmektedir. Böylece, politik yetileri yüksek olan çalışanlar zaman zaman duygularını yönetip, örneğin samimiyeti kullanarak niyetlerini maskeleyebilmektedir. Politik açıdan vasıflı çalışanlar, kişiler arası etkileşim yeteneğini kullanarak olumlu izlenim verebilmekte ve bu durum yöneticileri ile etkileşimlerinin kalitesinden etkilenebilmektedir. Bu görüşü destekler

biçimde, Wu ve Cheung (2012) astların politik yetileri ile yöneticilerle biçimsel olmayan sosyal bağların kurulması arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ve politik yetinin, çalışanların kariyer gelişimini kolaylaştırdığını tespit etmiştir.

Politik yetili bireylerin, liderin zihnini okuyabildikleri (Ferris ve diğerleri 2007), yöneticilerin aktardığı bilgiye duyarlı davrandıkları ve davranışlarını farklı durumlara uyarladıkları belirtilmektedir (Ferris ve diğerleri 2005). Bu nedenle, politik açıdan vasıflı çalışanlar, liderin güven ve beğenisini kazanabilmekte ve samimi ilişkiler geliştirmektedir. Ayrıca bu bireyler mütevazı ve ikna edici bir şekilde pazarlık yapmayı da bilmektedirler (Ferris ve diğerleri 2007). Sonuç olarak, yüksek politik yetiye sahip çalışanlar, politik açıdan daha az vasıflı çalışanlara kıyasla çevresel ve örgütsel fırsatları daha iyi değerlendirebilme ve nüfuzlarını kullanarak diğerlerinin eylemlerini yönlendirme becerisine sahiptirler (Blickle, Kramer, Schneider, Meurs, Ferris ve Mierke, 2011).

2.3. İş Tatmini

İş tatmini; kendini geliştirme imkanları, çalışma koşulları, ücret, iş ve sosyal çevre gibi değişkenler açısından çalışanların işlerine ilişkin memnuniyet durumu olarak ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2011: 84). İş tatmini kavramının, işe zamanında gelme, işe ve örgüte bağlanma, iş performansı, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti gibi durumlarla ilişkili olduğuna dair araştırmalar, kavramın örgütsel açıdan önemini ortaya koymaktadır (Bakker, Demeroutti ve Schaufeli, 2008; Gürbüz, Erkuş ve Sığı, 2010; Çetin, 2011).

İş tatmini kavramının kuramsal gerekçelendirmesi motivasyon kuramları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğini de geliştirmiş olan Hackman ve Oldham (1980), iş tatminini, işin özellikleri ve bireyin bu duruma verdiği tepki olarak açıklamaktadır (Hackman ve Oldham, 1980: 90). Kurama göre bir işin beş temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirimdir. Beceri çeşitliliği, çalışanın kendi beceri ve yeteneklerini sınavabilecek ortamı bulup/bulmama durumudur. Şayet bu ortamı bulabiliyorsa iş kişi için daha anlamlı hale gelmektedir. Görev kimliği, çalışanın ne yapacağını ve aşamalarını bilme durumudur. Görevin anlamlılığı, çalışanın işi kendi ve başkaları adına anlamlandırması olarak tanımlanmaktadır. Özerklik, çalışanın işi kimsenin yönlendirmesi olmaksızın yapma derecesidir. Son olarak geri bildirim ise kişinin yönetici ve arkadaşlarından aldığı dönütlerle ilgilidir. Bu boyutların tecrübe edilip edilmemesi kişinin motivasyonunu ve iş tatmini etkileyecektir (Hackman ve Oldham, 1980: 91).

LÜE ile iş tatmini arasındaki ilişki sıklıkla araştırılmıştır. Kavramlar arasında yapılan ilk çalışma Scandura ve Grean'in (1984) 26 hafta süren ve LÜE ile iş çıktıları arasındaki ilişkileri araştıran boylamsal çalışmasıdır. Çalışmanın ilk gününde, haftada 2 saat süreyle verilen seminerler sonucunda lider ve üye arasındaki etkileşimin ne yönde değiştiği araştırılmıştır. Sonuç olarak, seminerler sonrası LÜE kalitesi artmış, bu gelişme performans, iş tatmini ve yönetici desteğini olumlu yönde etkilemiştir. Diğer bir çalışmada Epitropaki ve Martin (2005), 439 imalat ve hizmet sektörü çalışanın katılımı ile yürüttükleri araştırmada, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) ile Cevrioğlu (2007) araştırmalarında, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu olduğu doğrulanmıştır. Lider-üye etkileşiminin kalitesi ve niteliği ile ilgili çalışmalarda, yüksek kalitede ilişkilerin olumlu örgütsel çıktılar ile ilişkilendiği; düşük kalitede ilişkilerin ise dış grup mensuplarının lider tarafından sağlanan kaynaklardan görece az yararlanarak iç gruba kıyasla dezavantajlı durumda kalmalarına neden olduğu birçok araştırmada raporlanmıştır (Erdogan ve Liden, 2002). Bu nedenle, lider-üye etkileşiminin kalitesinin çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir.

Bu noktaya kadar değinilen kuramsal tartışmalar ışığında;

Hipotez 1: Lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile iş tatmini arasında olumlu ilişki vardır.

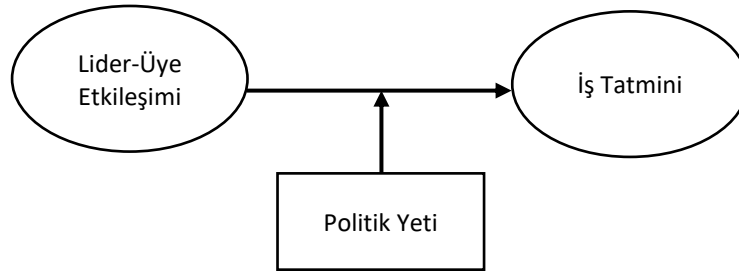
Hipotez 2: Lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında ilişkide politik yetinin düzenleyici etkisi vardır. Politik yetisi yüksek olan bireylerin iş tatmini düzeyleri, politik yetisi düşük olanlara kıyasla daha yüksektir.

3. Tasarım ve Yöntem

Araştırmanın çalışma grubunu özel sermayeli ticari bankalarda çalışan ve yönetici pozisyonunda olmayan bankacılar oluşturmaktadır. Bu çerçevede, Ankara, İstanbul, İzmir, Malatya, Manisa ve Adana illerinde ticari bankacılık sektöründe çalışan ve yönetici pozisyonunda olmayan 266 katılımcıya araştırma ölçekleri ve demografik değişkenleri içeren anket uygulanmıştır. Nicel araştırma desenlerinden ilişkisel araştırma modelinin kullanıldığı ve yatay kesitsel anket verisine dayanan araştırmada, katılımcılardan toplanan veriler IBM SPSS 20.0 ve AMOS 22 istatistiksel programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Güvenilirliği sağlanan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Belirlenen faktörler çerçevesinde korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış, araştırma değişkenleri ve demografik değişkenlerin ortalamaları arasındaki farklar raporlanmıştır.

Çalışmanın temel varsayımı, lider ve üye arasında gerçekleşen çok boyutlu etkileşimin iş tatmini üzerinde farklılaşan sonuçlar doğuracağı ve politik yetinin bu süreçte düzenleyici rol oynayacağı yönündedir. Araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Bu çalışmada lider-üye etkileşiminin niteliğini belirlemek amacıyla Liden ve Maslyn’in (1998) geliştirdiği “Lider-Üye Etkileşiminin Çok Boyutluluğu” (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) isimli üye ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Baş ve diğerleri (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki 1-3. maddeler Etki/Duygusal Etkileşim/Duygulanım boyutunu, 4-6. maddeler Sadakat/Vefakarlık boyutunu, 7-9. maddeler Katkıda Bulunma/Katkı boyutunu, 10-12. maddeler ise Mesleki/Profesyonel Saygı boyutunu ifade etmektedir. Bu ölçekte üyelerin liderle olan etkileşim algılarını değerlendirmek üzere “1:Tamamen Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum” olmak üzere 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeği Türkçe’ye uyarlayan Baş ve diğerleri (2010) ölçeğin dört boyutu için güvenilirlik katsayıları: etki boyutu için 0,92, sadakat boyutu için 0,86, katkı boyutu için 0,70 ve profesyonel saygı boyutu için 0,90 olarak bulmuşlardır. Mevcut çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı toplam ölçek için 0,93 ve etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı alt boyutları için sırasıyla 0,93, 0,88, 0,82 ve 0,81 olarak bulunmuştur. IBM Amos 22 programı kullanılarak ölçeğin dört faktörlü yapısı üzerinden birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=114,02$ $p=0,000$; $\chi^2/sd=2,012$; $RMSEA=0,064$; $CFI=0,91$; $GFI=0,89$) dört faktörlü modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan politik yeti ölçeği Ferris ve arkadaşları tarafından 2005 yılında geliştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan 18 maddelik Politik Yeti Envanteri orijinal çalışmada dört temel boyut altında somutlaştırılmıştır. Bu boyutlar; sosyal beceriklilik (5 madde), kişiler arası etki (4 madde), ağ kurma yeteneği (6 madde) ve içtenlik (3 madde) olarak isimlendirmiştir. Atay (2010) Politik Yeti Envanterinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. Kültürel faktörlerde dikkate alınarak yapılan geçerlilik analizleri sonrası ölçek güvenilirliğini ifade eden iç tutarlılık katsayısı toplam ölçek için 0,86 olarak bulunmuştur. Mevcut

çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı toplam ölçek için 0,93 ve sosyal beceriklilik, kişiler arası etki, ağ kurma yeteneği ve samimiyet alt boyutları için sırasıyla 0,84, 0,83, 0,85 ve 0,80 olarak bulunmuştur. IBM Amos 22 programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=312,57$ $p=0,000$; $\chi^2/sd=2,812$; RMSEA=0,071; CFI=0,93; GFI=0,90) dört faktörlü modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada iş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham'ın (1980) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan ve yazında sıklıkla kullanılan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Bireyin genel iş tatminini tek boyut altında ölçen ölçek, Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanmıştır. İş tatmini ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesinde "1:Tamamen Katılmıyorum, 5:Tamamen Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Basım ve Şeşen (2009) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,78 olarak bulunmuştur. Mevcut çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı toplam ölçek için 0,90 olarak bulunmuştur. IBM Amos 22 programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=18,515$ $p=0,000$; $\chi^2/sd=2,903$; RMSEA=0,041; CFI=0,98; GFI=0,96) dört faktörlü modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

4. Hipotez Testleri ve Bulgular

Betimleyici istatistiklere göre araştırmaya katılan bireylerin 151'i kadın ve 115'i erkektir. Katılımcıların 36'sı lise mezunu, 15'i meslek yüksekokulu mezunu, 181'i üniversite mezunu ve 34'ü lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların ortalama yaşı 33 (SS= 5,45), ortalama çalışma süresi ise 7 (SS= 2,02) yıldır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ve alt boyutlara ilişkin ölçek ortalamaları, standart sapmalar ve değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 1'de gösterilmektedir. Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasındaki tüm korelasyonlar istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 1: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Etki	3,4	1,0	0,9										
	3	9	3										
2. Sadakat	3,3	0,9	0,6	0,8									
	2	9	9	8									
3. Katkı	3,5	0,8	0,5	0,5	0,8								
	9	7	0	0	2								
4. Prof. Saygı	3,3	1,0	0,7	0,7	0,5	0,9							
	1	4	8	4	3	1							
5. LÜE Ort.	3,4	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9						
	1	5	9	6	2	0	3						
6. Sosyal	3,7	0,6	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,8					
Beceriklilik	9	9	6	4	3	2	6	4					
7. Kişiler Arası	3,9	0,7	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,6	0,8				
Etki	2	0	3	0	4	6	9	9	3				
8. Ağ Kurma	3,6	0,7	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,7	0,7	0,8			
	4	5	6	1	4	1	8	4	1	5			
9. Samimiyet	4,1	0,6	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,5	0,5	0,5	0,8		
	4	7	8	5	4	7	0	7	9	1	0		
10. P. Yeti Ort.	3,8	0,6	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	
	3	2	6	8	3	1	6	9	7	1	2	3	
11. İş Tatmini	3,2	0,9	0,4	0,4	0,3	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,2	0,5	0,9
	7	8	4	4	8	0	2	5	0	6	3	3	0

Korelasyon değerlerinin tamamı $p < 0.01$ 'dir. Koyu değerler ise, Cronbach'salpa iç tutarlılık katsayılarıdır.

Korelasyon analizi bulgularına göre lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler görülmektedir ($r=0,52$, $p<0,01$). Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki orta düzeydedir. Çalışmanın birinci hipotezini sınamak için lider-üye etkileşiminin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Tablo 1’de gösterilen sonuçlara göre iş tatmini ile LÜE’nin tüm alt boyutları arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler vardır. İş tatmini ile en yüksek ilişkili boyutun profesyonel saygı boyutu olduğu görülürken ($r=0,50$, $p<0,01$), en düşük ilişki LÜE’nin katkı boyutuyla gerçekleşmiştir ($r=0,38$, $p<0,01$). LÜE ve alt boyutları ile iş tatmini arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler nedeniyle araştırmamızın ilk hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2’de yer alan ve iş tatmininin bağımlı değişken olarak atandığı modelde 1. adımda kontrol değişkenleri, ikinci adımda bağımsız değişken olan lider-üye etkileşimi ve düzenleyici değişken politik yeti, 3. adımda ise etkileşim değişkeni (lider-üye etkileşimi*politik yeti) modele dahil edilmiştir.

Tablo 1: Lider-Üye Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Politik Yetinin Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: İş Tatmini		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β
1. Adım	Yaş	0,030	0,004	0,031
	Cinsiyet	0,046	0,094*	0,093**
	Eğitim	0,022	0,022	0,023
	Tecrübe	-0,130*	-0,018	-0,021
2. Adım	Etki		0,148**	0,146**
	Sadakat		0,134*	0,186**
	Katkı		0,118*	0,154**
	Profesyonel Saygı		0,142*	0,266**
	LÜE Toplam		0,374***	0,348***
	Politik Yeti		0,345***	0,326***
3. Adım	Etki*Politik Yeti			0,165**
	Sadakat*Politik Yeti			0,182**
	Katkı*Politik Yeti			0,134*
	P.Saygı*Politik Yeti			0,196***
	LÜE*Politik Yeti			0,175**
	<i>F</i>	1,305***	49,283***	58,859***
<i>Adj. R²</i>	0,039	0,286	0,393	
ΔR^2	0,056*	0,230***	0,116***	

N=389. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

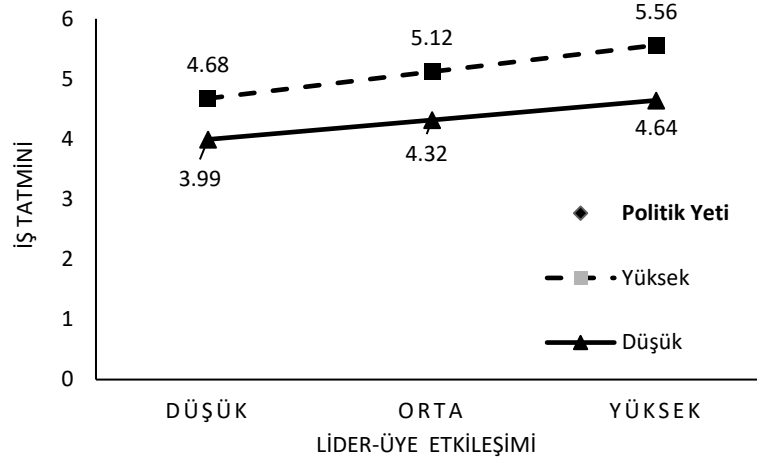
* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tablo 2’de yer alan modelin 3. adım bulgularına göre, bağımsız değişken olan lider-üye etkileşimi ($\beta = 0,374$, $p < 0,001$) ve etki ($\beta = 0,148$, $p < 0,01$), sadakat ($\beta = 0,134$, $p < 0,05$), katkı ($\beta = 0,118$, $p < 0,05$) ve profesyonel saygı alt boyutları ($\beta = 0,142$, $p < 0,05$) ile düzenleyici değişken olan politik yeti ($\beta = 0,345$, $p < 0,001$) iş tatmini değişkenini anlamlı biçimde yordamaktadır. Ayrıca düzenleyici etkiyi sınamak için modele dahil edilen etkileşim değişkenlerinden etki*politik yeti ($\beta = 0,165$, $p < 0,01$), sadakat*politik yeti ($\beta = 0,182$, $p < 0,05$), katkı*politik yeti ($\beta = 0,134$, $p < 0,05$) ve profesyonel saygı*politik yeti ($\beta = 0,196$, $p < 0,001$) iş tatminindeki değişkenliği anlamlı biçimde açıklamaktadır.

Model ikinci adımda toplam varyansın %28,6'sını açıklarken ($F_{deg}=49,238$, $p<0,001$) etkileşim değişkenleri modele dahil edildiğinde bir bütün olarak toplam varyansın %39,3'ünü açıklamaktadır ($F_{deg}=58,859$, $p<0,001$). Bir başka deyişle, üçüncü adımda modele dahil edilen etkileşim değişkeni açıklanan varyansı %10,7oranında artırmıştır. Lider-üye etkileşimi alt boyutları ile politik yetinin çarpılması suretiyle etkileşim değişkenleri yaratıldığında ise etki*politik yeti değişkeni modelin açıklama gücünü %9,8oranında; sadakat*politik yeti değişkeni %11,1 oranında; katkı*politik yeti değişkeni %6,8 oranında ve son olarak profesyonel saygı*politik yeti değişkeni %11,9 oranında arttırmıştır. Bulgulara görelider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile iş tatmini arasında politik yeti düzenleyici rol oynamaktadır.

Aiken ve West'in (1991) düzenleyici etki testlerinin olası sonuçlarını görebilmek ve etkileşimin doğasına ilişkin grafiksel gözlem yapabilmek için düzenleyici etki grafiklerinin çizilmesi gerektiği yönündeki önerisine binaen Şekil 2'de yer alan moderatorplot grafiği çizilmiştir.

Şekil 2: Lider-Üye Etkileşimi-İş Tatmini İlişkisi Politik Yeti Düzenleyici Rolü



Şekil 2'de modele ilişkin düzenleyici etki grafiği yer almaktadır. Grafik incelendiğinde lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişki politik yeti düzeyi yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha olumlu ve güçlü gerçekleşmektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, lider ve üye arasındaki karşılıklı etkileşim düzeyinin çalışanların iş tatminini etkileyeceği ve politik yetinin varsayılan ilişkiyi düzenleyeceği varsayımı üzerine kurulmuştur. Bu amaç doğrultusunda bankacılık sektöründe çalışan 266 katılımcıdan toplanan veri kapsamında araştırma hipotezleri sınanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce yapılan çalışmalarda psikometrik geçerliliği ve güvenilirliği sağlandığı için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Lider-üye etkileşimi çok boyutlu yapısına uygun şekilde dört boyut altında doğrulanırken, politik yeti ölçeğinin dört faktörlü yapısı uyum iyiliği değerleri açısından kabul edilebilir bulunmuştur.

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile iş tatmini arasında olumlu ilişkiler görülmüştür. LÜE ile iş tatmini arasındaki ilişkide en yüksek korelasyon LÜE'nin profesyonel saygı boyutunda gerçekleşirken, en düşük korelasyon katkı boyutunda gerçekleşmiştir. Bankacılık sektörü liyakatin ön planda olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Görece tecrübeli ve sektör içinde uzun süredir çalışan bireylerin yöneticiliğe terfi ettirildiği, liyakatin yükselmek için anahtar gösterge olduğu sektörlerin başında gelmektedir (Tüzün, 2006). Bu nedenle sektör yöneticileri, kendi alanında bilgili ve tecrübeli kimselerdir. Karşılıklı bireysel saygınlığı, itibarı ve bilinirliği ifade eden profesyonel saygı alt boyutu, yöneticilerin çalışanlarla kaliteli etkileşim içerisinde olmasında, dolayısıyla çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyinin yüksek gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Literatüre bakıldığında, LÜE ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ilk defa sınanıldığı çalışma Scandura ve

Greene'in 1984 tarihli çalışmasıdır. Çalışmada, lider ve üye arasındaki etkileşimin artırılması için verilen eğitim neticesinde, çalışanların işlerinden tatmin olma düzeylerinin arttığı bulgulanmıştır. Literatürde LÜE ve iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine yapılan diğer çalışmalarda (Erdoğan ve Liden, 2002; Epitropaki ve Martin, 2005; Pellegrini ve diğerleri, 2010; Özutku ve Cevrioğlu, 2011) pozitif ve orta düzeyde ilişkiler olduğu raporlanmıştır.

Politik yeti ve alt boyutları ile iş tatmini arasında da pozitif ilişkilertespit edilmiştir. Politik yeti ile iş tatmini arasındaki ilişkide en yüksek korelasyon bireyin ağ kurma yeteneğiboyutunda gerçekleşirken, en düşük korelasyon samimiyet boyutunda gerçekleşmiştir. Politik yetiye sahip bireyler geniş sosyal bağlantılar kurabilmekte, görevlerini yapmak için ihtiyaçları olan kaynakları yönetebilmektedir. Politik yetisi yüksek bireyler, sosyal ilişkiler kurma konusunda da beceriklidir. Araştırmalar, içsel motivasyonu yüksek olan politik yetiye sahip bireylerin, çeşitli performans ölçütleri ve iş tatmini düzeyleri arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir (Ferris ve diğerleri, 2005). Ayrıca yüksek politik yetiye sahip bireylerin iş tatmininin yanı sıra yaşam tatmini düzeylerinin de yüksek gerçekleştiği bulgulanmıştır (Tu ve Lu, 2016).

Politik yeti ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yani katılımcıların politik yeti düzeyleri arttıkça liderle olan etkileşimleri de artmaktadır. Politik yeti ile LÜE arasında en yüksek ilişki katkı boyutunda gerçekleşirken, en düşük ilişki etki boyutunda gerçekleşmiştir. Araştırmanın bulgusu, Uhl-Bien' in (2003) tarafların ilişkisel becerilerinin etkileşimin kalitesini artıracağı yönündeki varsayımı ile tutarlıdır. Literatürde politik yeti ve LÜE arasındaki ilişki ilk olarak Brouer ve diğerlerinin (2009) çalışmasında ele alınmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde mevcut çalışmada yüksek politik yetiye sahip bireylerin liderleriyle daha fazla etkileşime girdiği bulgulanmıştır. Politik yetiye sahip bireyler, sosyal ve kişiler arası yeteneklerini kullanarak, liderin kendileri hakkındaki değerlendirmelerini manipüle edebilmektedir. Lider ile yakın ilişki kurabilmek adına yapılan girişimler, lider tarafından olumsuz değerlendirilmemekte, samimi ve içten olarak algılanmaktadır. Laird ve diğerlerinin (2012) çalışmasında, politik açıdan vasıflı çalışanların gerçek ve algılanan performanslarına dayanarak, liderleri ile yüksek ve kaliteli iş ilişkileri geliştirdikleritespit edilmiş, politik yeti ve LÜE arasında orta düzeyde olumlu ilişkiler bulunduğubelirtmiştir.

Politik yeti ve LÜE arasındaki ilişki bir çeşit sosyal mübadeleyi tanımlamaktadır. Çalışan, ilişki kurmak, etkilemek, ağ kurmak ve samimi görünmek için harcadığı enerjisinin karşılığını liderin yakın grubunda yer alarak mübadele etmek isteyecektir. Lidere yakın grubun maddi ve manevi ödülleri politik yeteneği olan bireyleri motive edecektir. Bu nedenle, araştırma sonucunda ortaya çıkan ilişki kuram ve literatürle uyumludur (Harris ve diğerleri, 2007; Treadway ve diğerleri, 2013).

Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide politik yetinin düzenleyici rolünü araştırmak üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, ilk adımda modele dahil edilen kontrol değişkenlerinden iş tecrübesi modele olumsuz yönde katkı yapmaktadır. Literatürde tecrübe ve iş tatmini ilişkisi "U" harfine benzetilmektedir (Çetin, 2011: 81). İlk başlarda yüksek gerçekleşen iş tatmini zamanla azalmakta, mesleğin devam eden yıllarında bireysel ve örgütsel kazanımlar nedeniyle tekrar iş tatmini artmaktadır (Çetin, 2011: 81). Katılımcıların iş tecrübeleri görece orta seviyededir. Bu nedenle tecrübe değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkinin olumsuz gerçekleşmesi olağan gözükmemektedir. İkinci adımda modele dahil edilen lider-üye etkileşimi ve politik yeti modelin %28'ini açıklarken, üçüncü adımda modele dahil edilen etkileşim değişkeni sayesinde modelin açıklama gücü %11 oranında artmıştır. Bu durum, çalışanların politik yeti düzeylerindeki artışın, lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkilerini artırdığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Brouer ve diğerleri (2009) politik yetinin, lider ve üye arasındaki olumsuz durumları ve farklılıkları olumlu yönde düzenleyeceğini belirtmektedir. Örneğin astların politik yetileri, iş arkadaşları ve liderleri ile olan demografik farklılıklarının olası işlevsel sonuçlarını etkisiz hale getirebilmekte, bu sayede liderle olan psikolojik mesafeyi azaltabilmektedir (Ferris ve diğerleri, 2007). Politik yeti ayrıca çalışanların işlerinden tatmin olma düzeylerini de artırabilmektedir. Politik yetiye sahip bireyler iş ortamındaki sosyal durumları ve ilişkileri iyi

derecede gözetlemekte ve liderle sosyal değişim yapabilecekleri alanları algılayabilmektedir. Bu nedenle lidere yakın olan grubun, liderin sahip olduğu kaynaklara da yakın olduğunu fark etmektedirler. Tu ve Lu (2016) çalışmasına göre, düşük politik yetiye sahip bireyler, yüksek LÜE ortalamasına sahip gruplar içerisinde ve özellikle kaynak dağılımının pazarlık edilebilir olduğu ortamlarda daha dezavantajlı hale gelmektedir. Bu durum teşvik, kota gibi performans ölçütlerinin sıklıkla kullanıldığı bankacılık sektöründe, örgütsel fırsatları değerlendirme ve kişisel nüfuz etme becerisine sahip ve bu davranışları içten görünerek gerçekleştirecek bireylerin tatmin düzeylerinin daha yüksek gerçekleşmesini de beraberinde getirebilecektir.

Araştırma sonuçları esas alınarak, araştırmanın yapıldığı bankacılık sektörüne ilişkin önerilerde bulunulmuş ve sonraki araştırmacılara yönelik birtakım öneriler yapılmıştır. Araştırma değişkenleri ve modeli çerçevesinde, çalışanlar ile liderler arasındaki ilişki kalitesinin iş tatminini etkilediği bulgulanmıştır. Bu sonuç, çalışanlarla yüksek ve kaliteli etkileşim içerisinde olan liderlerin tatmin düzeyleri daha yüksek çalışanlara sahip olması açısından önem taşımaktadır. Liderler, zayıf ilişki gerçekleştirdikleri çalışanlarına daha fazla özerklik ve inisiyatif tanımlayarak yakın ilişkide oldukları grubu büyütebilir. Ayrıca yapısı itibarı ile çalışanların ve müşterilerin yakın temas içerisinde olduğu, takım çalışmasının ve uyumun performans ve şirket karlılığı için kilit rol oynadığı sektörde, lider-üye arasındaki kaliteli etkileşim işinden memnun astların uzun süre çalışmasının önünü açacaktır. Geliştirilebilir bir yönetim becerisi olarak tanımlanan politik yeti, birey ve örgüt kaynaklı birtakım olumsuz durumları düzenlemesi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle mevcut çalışanların mentorluk ve kurum içi eğitimlerle politik yeti düzeyleri artırılabilir (Atay, 2010). Ayrıca işe alım süreçlerinde ve kurum içi terfi süreçlerinde politik yeti envanteri kullanılabilir, politik yetiye sahip bireylerin işe alınması sağlanabilir.

Araştırmanın başlıca kısıtlılıklarından biriyalnızca nicel araştırma deseni kullanılmış olmasıdır. Lider ve astlarının algıları/tutumları birlikte ele alınarak ve karma yöntemler kullanılarak daha derinlemesine veri sağlayan kapsamlı bir model ve araştırma yaklaşımı benimsenebilir. Araştırmanın diğer bir kısıtı ise hipotezlerin sadece çalışan perspektifinden sınanmasıdır. Özellikle politik yeti ölçeğinin, kişinin kendini olumlu değerlendirmesi şeklinde ortaya çıkan sosyal beğenilirlik yanılığından etkilendiği düşünülmektedir. Bu nedenle, özellikle politik yeti araştırmalarında sosyal beğenilirliğin kontrol değişkeni olarak ele alınması önerilmektedir. Anket yönteminin kullanıldığı tüm araştırmalarda söz konusu olabilen merkezi eğilim yanılığısı, yöntemin yatay kesitsel doğası nedeniyle anlık ve durumsal değişkenlerin etkilerinin kontrol edilememesi, Likert ölçeğinden kaynaklanan hatalar ve istatistiki analiz yöntemlerinin sosyal bilimlerin doğasına ne derece uygun olduğuna ilişkin kaygılar, mevcut çalışma için de geçerlidir.

Kaynakça

- Arslantaş, C.C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi*, 5(1), 161-173.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 1-28.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2008). Dual Processes at the Work in a Call Centre: An Application of the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Osman Gazi Üniversitesi 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 806-812.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe 'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R. ve Mierke, J. (2011). Role of Political Skill in Job Performance: Prediction Beyond General Mental Ability and Personality

- in Cross-Sectional and Predictive Studies. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(1), 488-514.
- Brouer, R. L., Duke, A. B., Treadway, D. C. ve Ferris, G. R. (2009). The Moderating Effect of Political Skill on the Demographic Dissimilarity Leader-Member Exchange Quality Relationship. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 61-69.
- Brouer, R.L., Douglas, C., Treadway, D.C. ve Ferris, G.R. (2013). Leader Political Skill, Relationship Quality, and Leader Effectiveness: A Two-Study Model Test and Constructive Replication. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(2), 185-198.
- Buch, R., Thompson, G. ve Kuvaas, B. (2016). Transactional Leader-Member Exchange Relationships and Followers' Work Performance: The Moderating Role of Leaders' Political Skill. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(1), 28-56.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon-Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Cogliser, C.C. ve Schriesheim, C.A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 487-511.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 315-326.
- 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.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). From Ideal To Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 659-676.
- Epitropaki, O., Kapoutsis, I., Ellen, B.P., Ferris, G.R., Drivas, K. ve Ntotsi, A. (2016). Navigating Uneven Terrain: The Roles of Political Skill and LMX Differentiation in Prediction of Work Relationship Quality and Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1078-1103.
- Erdogan, B. ve Liden, R. C. (2002). Social Exchanges in the Workplace: A Review of Recent Developments and Future Research Directions in Leader-Member Exchange Theory. In L. L. Neider ve C. A. Schriesheim (Eds.) *Leadership* (ss. 65-114), Greenwich, CT: Information Age Press.
- Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 127-152.
- Ferris, G. R., Perrewe 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, C.C. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory, *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- 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(1), 290-320.

- Göksel, A. ve Aydın B. (2012). Lider Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (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.
- Gürbüz, S., Erkuş, A. ve Sığı, Ü. (2010). İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company Reading, California: Massachusetts.
- Harris, K. J., Harris, R. B. ve Eplion, D. M. (2007). Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.
- 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(4), 587-599.
- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Laird, M. D, Zboja, J. J. ve Ferris, G. R. (2012). Partial Mediation of the Political Skill-Reputation Relationship. *Career Development International*, 17, 557-582.
- Liden, R.C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 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.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Özutku, H. A. ve Cevrioglu, E. (2011). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Perrewe, P. L. ve Nelson, D.L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- 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, 579-584.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-37.

- Scandura, T.A. ve Graen, G. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J. ve Ferris, G. R. (2013), Social Influence and Interpersonal Power in Organizations: Roles of Performance and Political Skill. *Journal of Management*, 39(6), 1529-1553.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, M. R. (2004). Leader Political Skill and Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, 15, 493-513.
- Tu, Y. ve Lu, X. (2016). Work-to-Life Spillover Effect of Leader-Member Exchange in Groups: The Moderating Role of Group Power Distance and Employee Political Skill. *Journal of Happiness Studies*, 17(5), 1873-1889.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Uhl-Bien, M. (2003). Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development. In: S. Murphy and R. Riggio (Eds). *The Future of Leadership Development* (ss 129-147). New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Wu, W.P. ve Cheung, M.F.Y. (2012). Supervisor-Subordinate Guanxi, Job Satisfaction and Work Outcomes in Japan. Presented (Proceedings) At *British Academy of Management*. Cardiff, UK.
- Yürür, Ş. ve Keser, A. (2011). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 165-194.

