

Politik Yeti'nin Performansa Etkisinde Algılanan Desteğin Düzenleyici Rolü*

Semih DERELİOĞLU¹, Burak ÇAPRAZ²
Özet

Bu araştırmanın amacı; politik yeti ve performans arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Söz konusu ilişkiler kapsamında politik yetinin algılanan bireysel iş performansı, algılanan takım performansı ve algılanan örgütsel performans ilişkisinde algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteğinin düzenleyici (moderatör) rolü incelenmiştir. Uygulama aşamasında amaçlı örnekleme kullanılarak, bir büyükşehir ve iki ilçe belediyesinde çalışan beyaz yakalılara ve yöneticilere araştırma ölçekleri ve demografik değişkenleri içeren anket uygulanmış olup toplam 372 adet anket toplanmıştır. Çalışma kapsamında SPSS 22.0 istatistiksel analiz programı ile ölçeklerin güvenilirliğini test etmek üzere; Cronbach's alpha katsayılarına bakılmıştır. Toplanan verilere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon, hiyerarşik regresyon ve basit eğim analizleri uygulanmıştır. Yapılan korelasyon analizi neticesinde cinsiyetin algılanan performans boyutlarıyla anlamlı ilişkisinin olmadığı ancak eğitim durumu ile algılanan bireysel performans arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Kurumdaki hizmet süresi ise algılanan takım performansı ve bireysel performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Politik yetinin, algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu; algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteğinin bu ilişkilerde düzenleyici(moderatör) rolü olduğu tespit edilmiştir. Politik yetinin performansa olan katkısı dikkate alındığında hem yönetim hem de işgören tarafından öğrenilmesi ve kullanılması önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Politik Yeti, Algılanan Destek, Algılanan Performans

Jel Kodu: M10, M19, L25, M54, D23

The Moderating Role of Perceived Support in The Effect of Political Skill on Performance

Abstract

This research examines the relationship between political skill and perceived individual, team and organizational performance. We tried to reveal perceived organizational, supervisor, and co-worker support effects as moderators in the relationship of political skill and perceived organizational performance. In the test of the proposed model, we used purposive sampling. As a result of this effort, we collected 372 questionnaires from managers and white-collar employees in one metropolitan city and two district municipalities. We used SPSS 22.0 and AMOS 24 statistics programs were used within the context of this study. Explanatory and confirmatory factor analysis, correlation, hierarchical regression and simple slope analysis are used to verify the hypotheses of the study. As a result of the correlation analysis, findings show there is no significant relationship between gender and perceived performance dimensions. However, there appears to be a significant relationship with an individual's educational status and perceived performance. I found there is a relationship between length of service and perceived team and individual performance. Political skill appears to have a positive and significant impact on perceived organizational performance. This study determines perceived supervisor support and perceived coworker support have a moderator role in the relationship between political skill and perceived performance. Considering the contribution of political skill to performance, it is important that it is learned and used by both the management and the employee.

Keywords: Political Skill, Perceived Support, Perceived Performance

Jel Codes: M10, M19, L25, M54, D23

1. GİRİŞ

Günümüzde çoğu bireyin hayatını idame ettirebilmek için kamu ya da özel sektörde bir örgüte katılmak zorunda olduğu bir gerçektir. Bireyler çalıştıkları örgütte kalıcılıklarını devam ettirebilmek

*Bu makale "Örgütsel Bağlamda Politik Yeti ve Performans İlişkisi: Bir Model Önerisi" adlı Doktora Tezi'nden üretilmiştir.
ATIF ÖNERİSİ (APA): Derelioğlu, S., Çapraz B. (2022). Politik Yeti'nin Performansa Etkisinde Algılanan Desteğin Düzenleyici Rolü. İzmir İktisat Dergisi. 37(2). 406-427. Doi: 10.24988/ije.915692

¹ Dr. Öğr. Gör, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Salihli / MANİSA,

EMAIL: semih.derelioglu@cbu.edu.tr **ORCID:**0000-0003-0218-0546

² Prof. Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bornova / İZMİR,

EMAIL: burak.capraz@ege.edu.tr **ORCID:**0000-0002-4631-2080

veya daha iyi bir konumda çalışmak için yüksek performans göstermek durumundadırlar. Bu anlamda günümüzde işgörenlerin çalıştıkları örgütte başarılı olmaları son derece önemli ancak bu başarıya ulaşmaları sadece yüksek zeka ve çok çalışmasıyla olamayacağı da bilinmektedir. Örgütler başarılı olabilmek adına ihtiyaç duyduğu insan kaynağı, bulunduğu çevreyi anlayabilen, çevresindeki insanları etkileyebilen ve samimi görünümüyle diğer bireylerle iyi ilişkiler geliştirebilen, kısacası politik yetiye sahip bireylerdir. Böylelikle politik yetinin performansla olan etkileri önemli bir çalışma alanına dönüşmektedir. (Hogan ve Shelton, 1998; Blickle vd., 2008, Gilboa vd., 2008; Andrews vd., 2009; Ahearn vd., 2004; Perrewe vd., 2005; Semadar vd., 2006; Liu vd., 2007; Hochwarter vd., 2007; Gallagher ve Laird, 2008).

Pfeffer (1981) örgütlerde bireylerin başarılı olabilmeleri için mutlaka politik bakış açısına sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Mintzberg (1983), örgütlerde bireylerin başarılı olabilmeleri adına ilk olarak “politik niyet” olarak tanımladığı, bilgi ve deneyim gibi kişisel kaynakların kullanılması için gereken iradeye sahip olmaları gerektiği ancak politik niyetin tek başına yeterli olmayacağı ve bireylerin politik yetiye de sahip olmaları gerektiği ifade etmiştir. Bu anlamda politik yeti politik amaçlar için gereken çabayı göstermek olarak tanımlanmış ve politik davranışın esas önceliği olarak belirtilmiştir. 2000’li yıllarda Ferris vd., politik yetinin duygusal zeka ve öz izleme gibi diğer popüler yapılardan farklı olduğuna dair kanıtlar buldu. Politik yeti, sadece politik açıdan nasıl davranılacağını bilmek ve samimi hareket etmek ve hissetmek değil, aynı zamanda bu enerjileri, neredeyse kusursuz uygulama ve tarzla uygun veya istenen sonuçlara yönlendirmektir (Ahearn vd., 2004, s. 309).

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

Bu çalışmanın önemi kar amacı güden örgütlenmelerden farklı karakteristik gösteren ve aynı zamanda seçimle başa gelme nedeniyle siyasi etkilerin de yapılarında hissedildiği yerel yönetim örgütlenmelerinde politik yeti-örgütsel performans ilişkisi kapsamında yönetim literatürüne katkı sağlamış olmasıdır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında örgütlerde politik yetinin performans üzerinde oluşturduğu etkide çalışma arkadaşı ve yöneticilerin moderatör etkisi nedeniyle bu moderatörlerin örgütsel performansın ortaya çıkışındaki farklı rollerinin araştırılmasına da ışık tutacağı düşünülmektedir. Böylece, bu çalışmanın amacı politik yetinin önemini açıklamaya çalışmak ve yerel yönetimlerde performans üzerindeki etkisini değerlendirerek; söz konusu ilişkide algılanan destek türlerinin moderatör etkisini incelemektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Politik Yeti

Politikanın, bir yetenek olarak ele alınması uzun yıllara dayanmakla birlikte, politik yetiye dair literatürde ortak bir tanımlamanın varlığından söz edilememektedir. Politik yeti kavramının önemine değinen öncül çalışmalar kapsamında, Ferris vd. (2007, s. 291) Pfeffer’in 1981 yılında yayınlanan eserinde politik yeti kavramını literatürde ilk kullanan isim olduğunu ve benzer şekilde Mintzberg’in de 1983 yılı çalışmasında örgütlerde ikna, manipülasyon, müzakere ve politik yetilerin önemine vurgu yaptığını belirtmektedir. Örgütlerde politika kavramı, birçok araştırmacı tarafından örgüt içi dinamiklerin anlaşılmasında kullanılmış ve bu alanda pek çok çalışma yapılmıştır. Mintzberg (1983, 1985) örgütlerin doğası gereği birer politik arena olduğu görüşünü benimsemektedir. Bununla beraber örgütler politik oyunların olduğu bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1985, s. 134).

Politik birer arena olarak tanımlanan örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların başarılı olabilmeleri için bu ortamlarda nasıl davranmaları gerektiği ve diğer kişileri etkilemenin yollarının ne olduğunu bilmelidirler. Bunu anlamda sadece politik taktiklerin kullanılması yetmeyecek özel durumlarda sezgisel bir anlayışa sahip olmaları gerekecektir (Ferris vd., 2000, s. 30). Pfeffer (1981) örgütsel ilişkide gücü, davranışları etkileme, olayların gidişatını değiştirme, örgüt içi direnişlerin üstesinden gelme ve bireylerin normal şartlarda yapmayacakları görevleri yapmaya zorlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Bununla beraber Pfeffer, örgütlerde istenilen başarıya giden yolun ancak politik yetiye sahip olmaktan geçtiğini belirtmiş ve bu kavram üzerine araştırmacıların daha yoğun bir şekilde eğilmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır (Ferris vd., 2007, s. 291). Politik yetiler ile ilgili yukarıda ele alınan klasik görüşler dikkate alındığında günümüz politik yeti yorumları ile belirli noktalardan ayrıldığı görülmektedir. Klasik politik yeti anlayışında perde arkası oyunları, manipülasyon, çıkarıcılık ve adam kayırma gibi olumsuz anlamların kullanıldığı dikkat çekmektedir (Ferris vd., 2010, s. 3). Ferris (1999)'in çalışmalarıyla son dönemlerde örgütlerde politik yetinin kullanımının daha çok pozitif açıdan ele alındığı dikkat çekmektedir.

Politik yeti "*çalışma ortamında diğer çalışanları etkili bir şekilde anlama ve başkalarının bireysel ve/veya örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek üzere etkilemek*" olarak tanımlanmaktadır (Ahearn vd., 2004, s. 311). Politik yetiye sahip bireyler, iş yerinde farklı ve değişken durumlara karşı davranışlarını ve sosyal becerilerini rahatlıkla uyum sağlayabilir; bu sayede başkalarının güvenini kazanır ve destek görürler. Burada aynı zamanda politik yetiye sahip bireylerin örgüt içerisinde kendilerine hizmet eden çeşitli amaçları ustaca gizleyebilecekleri ve içten göründüklerini ileri sürülmektedir (Ferris vd., 2010, s. 8).

Politik yeti ile ilgili tanımlardan yola çıkarak politik yetinin temel amacının diğer kişiler üzerinde etki kurmak olduğu anlaşılacaktır. Bu etkiyi oluşturmak isteyenlerin samimi olmaları, içten görünmeleri gerekmekte, bu davranışlar sayesinde karşısındakiler gözünde güven oluşturabileceklerdir. Aynı zamanda özel durumlara karşı farklı davranış oluşturabilecek ve sosyal ağlar kurabilecek bir sosyal zekaya da sahip olması gerekmektedir (Blickle vd., 2008, s. 378). Bu tanım kapsamında politik yeti kavramı ile ilgili çalışmaların büyük bir kısmında söz konusu kavramın 4 boyut üzerine inşa edildiği görülmektedir. Bu çalışmalar Ferris vd. (1999) tarafından, politik yetiyi tanımlamak üzere yapılan çalışmalarda ortaya çıkmış, başlangıçta "sosyal beceri" ve "kişilerarası etki" boyutlarını incelemek üzere ölçek oluşturulmuştur. Ardından Ferris vd. 2005 yılında yaptıkları çalışmada politik yeti, "örgütlerde kişileri etkin şekilde anlama, kişileri etkileme bilgisini kullanma ve kişilere şahsi ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma" olarak tanımlanınca politik yeti ile ilgili network yeteneği ve içtenlik boyutları eklenmiştir (Atay, 2009, s. 892).

2.2 Algılanan Performans

Kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak isteyen gerek özel sektör, gerek kamu kuruluşları için bireysel, takım ve örgütsel performansı daha iyi seviyeye getirmek önemli bir konu olmaktadır. Özellikle küreselleşme ile birlikte rekabetin de hız kazanması ve hizmet kalitesi mükemmeliyetine ulaşma gayretleri performans kavramının yoğun ilgi görmesine sebep olmuştur (Li vd., 2012, s. 1060).

Performans, belirlenmiş olan hedef ve görevlerin önceden ortaya konulan ölçüt ve şartları sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesidir. Performans kavramı, hedefin ne derece gerçekleştirildiğini belirlemek için kullanılmaktadır. Performans, birey açısından bakıldığında görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde, görevin ifa edilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konulan mal, hizmet ya da düşünce olmaktadır (Bayram, 2006, s. 48).

Örgütsel performansın yerine getirilmesinde önemli bir performans ise takım performansı olmaktadır. Takım kelimesi, "ortak bir amaca bağlı, tamamlayıcı becerilere sahip, birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu tuttıkları performans hedefleri ve yaklaşımı olan az sayıda kişiden oluşan bir grup" olarak tanımlanabilir (Aubert ve Kelsey, 2003, s. 576). Örgüt bazında ele alındığında

performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili işlemlerinin neticesinde elde ettiği ürün, mal, hizmet ve/veya düşünce türünden olmaktadır (Helvacı, 2002, s. 156). Katzenbach ve Smith (2005)'e göre örgütteki yeri ne olursa olsun ve hangi iş işle meşgul olurlarsa olsunlar, takımlar performans üzerinde yoğunlaştıkları durumunda bireylerin tek başına elde edebilecekleri verimden daha üstün çıktılar elde etmeleri mümkündür. Buna göre takımlar, bilhassa performansın çok biçimli becerileri, uzlaşma hususları ve deneyimleri icap ettiği durumlarda, tek başına çalışan bireylerden daha başarılı bir performans sergilemeleri beklenmekte dolayısıyla performansın bu özellikleri dikkate alınarak araştırmaya ilişkin hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

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

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

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

2.3 Algılanan Yönetici (Süpervizör) Desteği

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

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

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

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

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

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

2.4 Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek kavramı ilk olarak Eisenberger vd. (1986) tarafından örgütsel bağlılığı açıklayabilmek adına ele alınmıştır. Söz konusu çalışmaya göre algılanan örgütsel destek;

işgörenlerin, örgüt tarafından verdikleri katkının önemsenmesi ve memnuniyetlerinin de dikkate alınması olarak ifade edilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını ve daha fazla çalışma çabasının ödüllendirileceği beklentisini arttırdığı varsayılmaktadır (Eisenberger vd., 2010, s. 1088). Böylelikle algılanan örgütsel destek söz konusu olduğunda iş performansının ve işe bağlılığın artması beklenmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 501-504).

Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin örgütlerinin katkılarına değer verdiğini ve refahlarına önem verdiğini düşündüğü genel bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Krishnan ve Mary, 2012, s. 1; Eisenberger vd., 1986, s. 501). Bu anlamda algılanan örgütsel destek; örgütsel ödüller ve iş koşulları, işgörenlerin kendi katkıları ve çalışma ortamının kendileri için tanındığı uygulamaları içerir. Bunun yanında işgörenlerin, gelişim deneyimleri ve iş-aile politikaları ve görevlerini tamamlamaları için örgüt tarafından kendilerine sağlanan yardım ve ekipman miktarını değerlendirmekle birlikte; algılanan örgütsel destek ile ilgili olarak algılanan adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel politika algılarını içermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

1986 yılında Eisenberger vd. yapmış oldukları çalışmayı takiben algılanan örgütsel davranış kavramını ortaya koymasından itibaren örgütsel davranış literatüründe söz konusu kavram ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında; iş performansı, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin motivasyonu için kayda değer bir itici güç olduğu görüşmüştür (Farh ve Wang, 2011, s. 422). Hochwarter vd. (2006)'nın çalışmasında algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisini desteklemektedir. Bununla birlikte AÖD düşük olduğu ortamlar, kaynak yetersizliği sunduğundan, iş arkadaşlarının sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve arzu edilen ödüllerin alınmasını sağlamak için kuruluştan işbirliği, bilgi ve diğer kaynakları elde etmek için yüksek düzeyde sosyal beceri(örn. Politik yeti) gereklidir (Hochwarter vd., 2006, s. 486).

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

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

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

2.5 Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği

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

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

pozitif ilişki bulunmuştur (Tozkoparan ve Tenteriz, 2019, s. 50). Chiaburu ve Harrison (2008), yaptıkları çalışmada algılanan çalışma arkadaşı desteğinin bireysel performans üzerine pozitif etkilerini ortaya koymuştur.

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

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

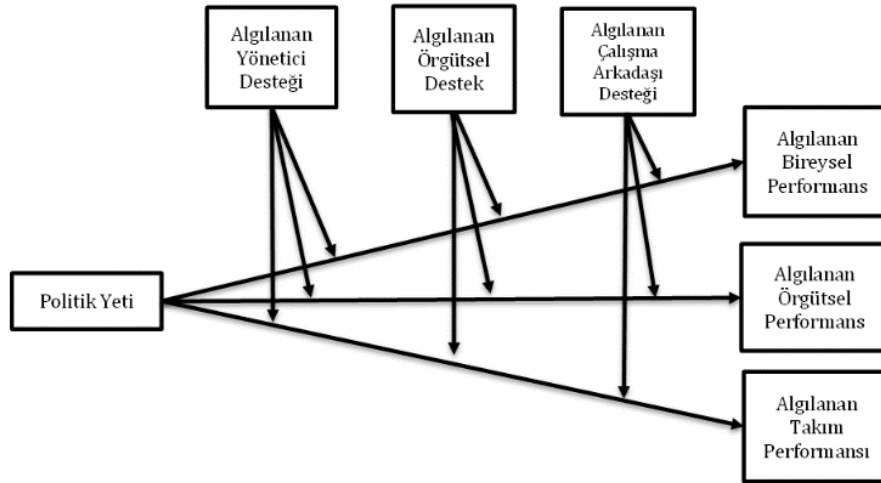
H3c: Politik yeti algılanan örgütsel performans ilişkisinde, algılanan çalışma arkadaşı desteği düzenleyici rol oynar. Politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan çalışma arkadaşı desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA POLİTİK YETİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİR MODEL ÖNERİSİ

3.1 Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu çalışmanın amacı; çalışanların sahip oldukları politik yeti ile algıladıkları bireysel, takım ve örgütsel performansları arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilerde algıladıkları yönetici, çalışma arkadaşı ve örgütsel desteğinin moderatör rolünün incelenmesidir. Bu çerçevede ilişkiel tarama modeli ile yapılmış bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırma bir büyükşehir belediyesi ve yedi ilçe belediyesi olmak üzere toplam 8 adet belediyenin bulunduğu bir ilde 2020 yılının temmuz ve ağustos aylarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma bir büyükşehir belediyesi, A İlçe Belediyesi ve B İlçe Belediyesinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Araştırma evreninin belediyeler içinden seçilmesinin nedeni; yapısı itibari ile dinamik ve esnek bir örgüt yapısına sahip olan belediyeler, görece diğer kurumlara kıyasla eğitim seviyesi yüksek, değişime açık ve kendisini yenileyebilecek nitelikte çalışan ve yöneticileri bünyesinde barındırmasıdır. Ayrıca araştırma evreninin seçiminde daha önce de belirtildiği üzere belediyelerin yapıları itibariyle seçimle gelenleri de barındırması nedeniyle örgütsel politikanın yoğun olarak hissedildiği kurumlar olması da etkili olmuştur. Bu kapsamda araştırma örneklemi belirlenirken tesadüf olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı (purposive) örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Bu belediyelerden alınan bilgilere göre Büyükşehir Belediyesinde 437, A İlçe Belediyesinde 182 ve B İlçe Belediyesinde görev yapan 153 beyaz yakalı çalışan olmak üzere toplam 772 beyaz yakalı çalışan

olduğu öğrenilmiştir. Bu çalışanlardan izinde olanlar dışındaki toplam 454 beyaz yakalı çalışana anket formları uygulanmıştır. Bu formlardan anket formundaki likert ölçeği kullanılarak değerlendirmeye sunulan ifadelerde blok halinde yüksek miktarda eksik cevap barındıran toplam 116 form elemeye tabi tutularak toplamda 338 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.2 Veri Toplama Aracı

Araştırmada, katılımcılara ait demografik soruların yer aldığı bir adet kişisel bilgi formu ve yedi farklı ölçek barındıran soru formu kullanılmıştır. Soru formu dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları belediye'deki bilgilerine yönelik altı soru yer almaktadır. İkinci bölümde çalışanların politik yeti tutumlarına yönelik Ferris vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Atay (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan 18 ifadenin yer aldığı "Politik Yeti Envanteri" yer almaktadır. Ölçeğin tamamının iç tutarlılık katsayısı (Crobachs's alpha) 0,876 olarak tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonrası elde edilen sonuçlara göre politik yeti ölçeği üç boyut altında toplanmıştır. Network yeteneği ve kişilerarası etki boyutları bir boyut altında toplanmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarına ait yapıların desteklenme/desteklenmeme durumunun tespiti amacıyla doğrulayıcı faktör analizine (DFA) başvurulmuştur. Buna göre Politik yeti ölçeği üç boyutlu yapısına ilişkin uyum indeksleri, $\chi^2/sd = 3,016$, RMSEA = 0,077, CFI= 0,924, AGFI= 0,891 olarak bulunmuştur.

Üçüncü bölümde ise çalışanların algılanan destek tutumlarına yönelik 27 adet ifade yer almaktadır. Bunlardan sekiz adedi Eisenberger (1986) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Yılmaz (2014) tarafından yapılan örgütsel destek(AÖD) tutumlarına; 11 adedi Giray ve Şahin (2012)'in Gant vd. (1993), Gillen vd. (2002), Jiang ve Klein (2002), Liden ve Maslyn (1998) ile Babin ve Boles (1996)'nın çalışmalarından derleyerek hazırladığı algılanan yönetici desteği(AYD) tutumlarına; aynı şekilde dokuz adedi Giray ve Şahin (2012)'in; Gant (1993), Gillen vd. (2002) ile Yoon ve Lim(1999)'in çalışmalarının birbirinin aynı olmayan ama çalışma arkadaşları desteği(AÇAD) kavramını tamamlayıcı maddelerinden seçilerek oluşturulan algılanan çalışma arkadaşları desteği tutumlarına yönelik ifadelerdir. Ölçeğin tamamının iç tutarlılık katsayısı (Crobachs's alpha) 0,955, alt boyutları olan algılanan örgütsel, çalışma arkadaşları ve yönetici desteği için sırasıyla, 0,902, 0,920, 0,971 olarak tespit edilmiştir. Algılanan Destek ölçeği için yapılan AFA sonucuna göre özdeğeri 1'in üzerinde olan dört faktör olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın %75,3'ünü açıkladığı bulunmuştur. DFA sonuçlarına göre ölçeğin dört boyutlu yapısına ilişkin uyum indeksleri, $\chi^2/sd=2,675$, RMSEA=0,071, CFI= 0,940, AGFI= 0,811 olarak bulunmuştur.

Dördüncü ve son bölümde ise çalışanların algılanan performans tutumlarına yönelik 21 adet ifade yer almaktadır. Bunlardan yedi adedi Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Boyraz (2020) tarafından yapılan algılanan örgütsel performans(AÖP) tutumlarına; beş adedi Conger vd. (2000) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılan¹ algılanan takım performansına(ATP); dokuz adedi ise Goodman ve Svyntek (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Özçelik (2017) tarafından yapılan algılanan bireysel performans(ABP) tutumlarına yönelik ifadelerdir. Ölçeğin tamamının iç tutarlılık katsayısı (Crobachs's alpha) 0,932, alt boyutları olan algılanan örgütsel, takım ve bireysel performans için sırasıyla 0,948, 0,851 ve 0,926 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin AFA sonuçlarına göre üç faktör olduğu

¹ Anketin Türkçeye uyarlaması araştırmacı tarafından yapılmış olup güvenilirliği ve geçerliliği yapılmıştır. Söz konusu anket soruları anlam kaybı yaşanmaması açısından bu alanda İngilizce ders veren iki öğretim üyesiyle birlikte Türkçe'ye çevrilmiştir. Anlam kaybı olup olmadığı anlaşılması açısından aralarında İngilizce lisans mezunu olan "İşletme" alanında İngilizce ders verme tecrübesi olan toplam 3 akademisyene ters çeviri yaptırılmıştır. Daha sonra çeviri uzman değerlendirme formu hazırlanarak anketin İngilizce ve Türkçe formları en az doktora seviyesinde işletme alanında 5 akademisyene ileti yoluyla gönderilerek anket maddelerinin Türkçeye uygun olup olmadığı konusunda uzman görüşü alınmıştır. Uzmanlardan alınan görüş ve öneriler doğrultusunda anketin son şekli verilmiştir.

ve bu faktörlerin toplam varyansın %74,4'ünü açıkladığı görülmektedir. DFA sonuçlarına göre ölçeğin üç boyutlu yapısına ilişkin uyum indeksleri, $\chi^2/sd=3,168$, RMSEA=0,080, CFI= 0,951, AGFI= 0,853 olarak bulunmuştur.

Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde yer alan ölçek ifadelerinin “Hiç tatminkar değil” ile “çok tatminkar” arasında değişen beşli Likert ölçeğine göre sıralanmıştır; geriye kalan tüm ifadeler “Kesinlikle katılmıyorum” ile “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır.

4. ANALİZ ve BULGULAR

4.1 Demografik Bulgular

Tablo 1'deki verilere göre araştırma katılımcılarının demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların yarısından fazlasını erkeklerin oluşturduğu, çoğunluğunun lisans mezunu ve personel olduğu görülmüştür.

Katılımcılar belediye'deki hizmet süreleri bakımından incelendiğinde önemli bir çoğunluğun 5 yıldan 9 yıla kadar süredir çalışanlar olduğu görülmektedir. Söz konusu katılımcıların mevcut pozisyonlarındaki çalışma süreleri bakımından %44'ünün 1 yıldan 5 yıla kadar süredir çalışanlar olduğu dikkat çekmektedir. Son olarak ankete katılanların büyükşehir ve ilçe belediyesi bakımından dengeli bir katılım sergiledikleri görülmektedir.

Tablo1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	153	45,3
Erkek	185	54,7
Toplam	338	100
Eğitim Durumu		
Lise ve altı	49	14,5
Ön lisans	85	25,1
Lisans	173	51,2
Lisansüstü	31	9,2
Toplam	338	100
Görev		
Yönetici	36	10,7
Personel	298	88,1
Eksik	4	1,2
Toplam	338	100
Hizmet Süresi		
1 yıldan az	7	2,1
1 yıldan 5 yıla kadar	113	33,4
5 yıldan 9 yıla kadar	152	45
9 yıldan fazla	66	19,5
Toplam	338	100
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	23	6,8
1 yıldan 5 yıla kadar	149	44,1
5 yıldan 9 yıla kadar	130	38,5
9 yıldan fazla	36	10,6
Toplam	338	100
Görev Yeri		
Büyükşehir Belediyesi	162	47,9
A İlçe Belediyesi	92	27,2
B İlçe Belediyesi	84	24,9
Toplam	338	100

4.2 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Hiyerarşik regresyon analizleri öncesinde araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon analizi ile hesaplanmıştır. Korelasyon analizinin sonuçları Tablo 2’de görüldüğü üzere;

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

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

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

Görev yapılan belediye ile politik yeti arasında, negatif yönlü ve anlamlı ($r = -,427$; $p < ,01$); algılanan yönetici desteği arasında, negatif yönlü ve anlamlı ($r = -,245$; $p < ,01$); algılanan örgütsel destek arasında, negatif yönlü ve anlamlı ($r = -,126$; $p < ,01$); algılanan çalışma arkadaşları desteği arasında, negatif yönlü ve anlamlı ($r = -,109$; $p < ,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Politik yeti ile algılanan yönetici desteği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=,397$; $p < ,01$); algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,363$; $p<,01$); algılanan çalışma arkadaşları desteği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,429$; $p<,01$); algılanan bireysel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,501$; $p < ,01$); algılanan takım performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,582$; $p < ,01$); algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,312$; $p < ,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Korelasyon Analizi Sonuçlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Cinsiyet	1										
2.Eğitim Durumu	,162**	1									
3.Hizmet Süresi	-,004	-,020	1								
4. Belediye	-,147**	-,063	-,143**	1							
5.Politik Yeti	-,008	-,151**	,141**	-,427**	1						
6. AYD	-,068	-,052	,088	-,245**	,397**	1					
7. AÖD	-,109*	-,198**	,043	-,126*	,363**	,560**	1				
8. AÇAD	-,064	-,134*	,109*	-,155**	,429**	,528**	,430**	1			
9. ABP	,018	-,106	,130*	-,109	,501**	,456**	,376**	,455**	1		
10. ATP	-,095	-,094	,130*	-,104	,582**	,367**	,322**	,383**	,709**	1	
11. AÖP	-,074	-,102	,077	-,024	,312**	,565**	,718**	,444**	,477**	,369**	1

* $p < ,05$; ** $p < ,0$

(AYD= Algılanan Yönetici Desteği, AÖD= Algılanan Örgütsel Destek, AÇAD= Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği, ABP= Algılanan Bireysel Performans, ATP= Algılanan Takım Performansı, Algılanan Örgütsel Performans)

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

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

Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile algılanan bireysel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,455$; $p < ,01$); algılanan takım performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,383$; $p < ,01$); algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,444$; $p < ,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan bireysel performans ile algılanan takım performansı arasında yüksek seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,709$; $p < ,01$); algılanan örgütsel performans arasında zayıf, pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,477$; $p < ,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan takım performansı ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r = ,369$; $p < ,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

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

4.3 Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Hiyerarşik regresyon analizinde hizmet süresi değişkeni algılanan takım performansı ve algılanan bireysel performansın bağımlı değişken olduğu denklemlerin ilk basamağına bu değişkenlere atfedilen varyansı gidermek üzere dahil edilmiştir.

Politik yetinin algılanan bireysel performans üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Algılanan Bireysel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-1 (Py→Abp (Md: Ayd))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Bireysel Performans			
	β_i	β_s	β_t	ΔR^2
1. Basamak				,017*
Hizmet Süresi	,130**	,047	,045	
2. Basamak				,312**
Politik Yeti		,384**	,387**	
Algılanan Yönetici Desteği		,294**	,299**	
3. Basamak				,001
Politik Yeti x Algılanan Yönetici Des.			,036	
F			40,953**	
R2			,330	

* $p < ,05$; ** $p < ,01$

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

Yapılan analizin sonucunda, ikinci basamakta politik yetinin ($\beta = ,440$; $p < ,01$) ve algılanan örgütsel desteğinin ($\beta = ,183$; $p < ,01$) algılanan bireysel performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ($\Delta R^2 = ,268$; $p < ,01$), üçüncü basamakta politik yeti- algılanan yönetici desteği

etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ($\Delta R^2 = ,000$; $p > .05$) görülmektedir. Dolayısıyla H1b hipotezi reddedilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, ikinci basamakta politik yetinin ($\beta = ,384$; $p < ,01$) ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin ($\beta = ,271$; $p < ,01$) algılanan bireysel performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ($\Delta R^2 = ,297$; $p < .01$), üçüncü basamakta politik yeti-algılanan çalışma arkadaşları desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ($\Delta R^2 = ,003$; $p > .05$) görülmektedir. H1c hipotezi reddedilmiştir.

Politik yetinin algılanan takım performansı üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur.; buna göre, birinci basamakta hizmet süresi değişkeninin ($\beta = ,130$; $p < ,01$) algılanan takım performansını pozitif yönde etkilediği, ikinci basamakta politik yetinin ($\beta = ,517$; $p < ,01$) ve algılanan yönetici desteğinin ($\beta = ,159$; $p < ,01$) algılanan takım performansını pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ($\Delta R^2 = ,346$; $p < .01$) görülmektedir.

Tablo 4'da yer alan hiyerarşik regresyonun üçüncü basamakta politik yeti algılanan yönetici desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ($\Delta R^2 = ,002$; $p > .05$) görülmektedir. Bu nedenle H2 hipotezi kabul, H2a hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 4: Algılanan Takım Performansı İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-1 (Py→Atp (Md: Ayd))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Takım Performansı			
	β_i	β_s	β_t	ΔR^2
1. Basamak				,017*
Hizmet Süresi	,130**	,042	,040	
2. Basamak				,346**
Politik Yeti		,517**	,519**	
Algılanan Yönetici Desteği		,159**	,166**	
3. Basamak				,002
Politik Yeti x Algılanan Yön. Des.			,045	
F			47,820**	
R2			,365	

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

Yapılan analize göre ikinci basamakta politik yetinin ($\beta = ,546$; $p < ,01$) ve algılanan örgütsel desteğinin ($\beta = ,101$; $p < ,05$) algılanan takım performansını pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ($\Delta R^2 = ,334$; $p < .01$), üçüncü basamakta politik yeti-algılanan örgütsel destek etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ($\Delta R^2 = ,000$; $p > .05$) görülmektedir. Bu nedenle H2b hipotezi reddedilmiştir.

Algılanan takım performansının bağımlı değişken olduğu ve algılanan çalışma arkadaşı desteğinin moderatör olduğu hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; ikinci basamakta politik yetinin ($\beta = ,508$; $p < ,01$) ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin ($\beta = ,167$; $p < ,01$) algılanan takım performansını pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ($\Delta R^2 = ,347$; $p < .01$), üçüncü basamakta politik yeti-algılanan çalışma arkadaşları desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ($\Delta R^2 = ,000$; $p > .05$) görülmektedir. Bu nedenle H2c hipotezi reddedilmiştir.

Politik yetinin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5: Algılanan Örgütsel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-1 (Py→Aöp (Md: Ayd))

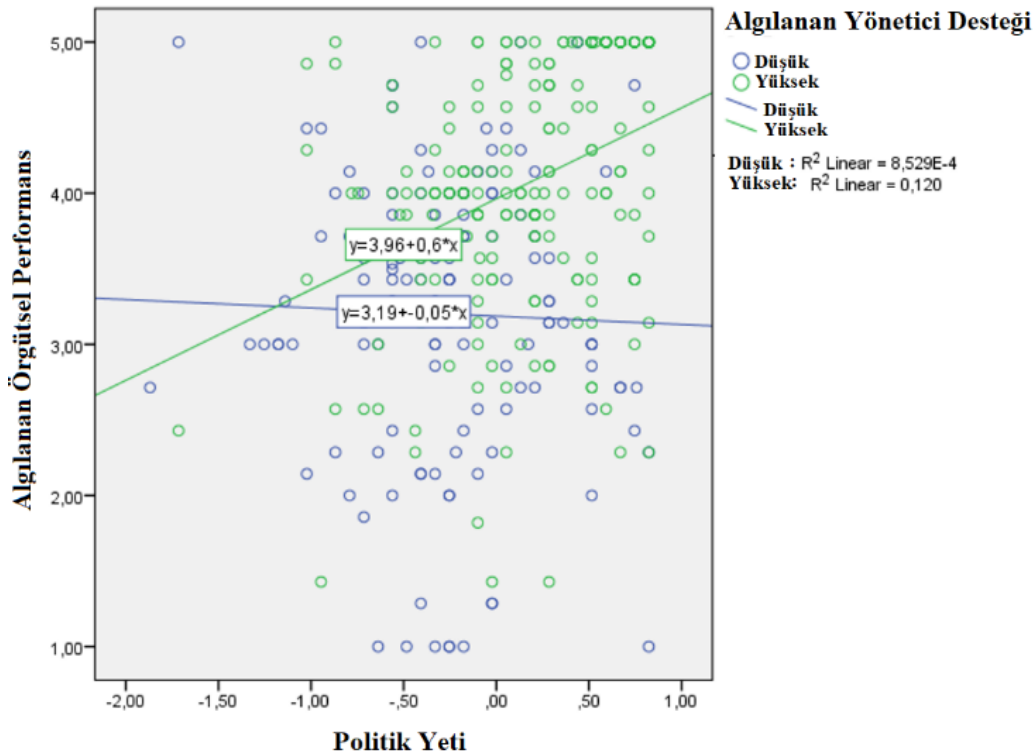
Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Örgütsel Performans			
	β_i	β_s	β_t	ΔR^2
1. Basamak				,209**
Politik Yeti		,176**	,186**	
Algılanan Yönetici Desteği		,361**	,386**	
2. Basamak				,027**
Politik Yeti x Algılanan Yön. Des.			,166**	
F			34,358*	
R2			,236	

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

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta politik yetinin ($\beta = ,176$; $p < ,01$) ve algılanan yönetici desteğinin ($\beta = ,361$; $p < ,01$) algılanan örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ($\Delta R^2 = ,209$; $p < ,01$), ikinci basamakta politik yeti-algılanan yönetici desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olduğu ($\Delta R^2 = ,027$; $p < ,01$) görülmektedir.

Algılanan yönetici desteğinin hangi durumlarda ya da ne zaman düzenleyici etkiye sahip olduğuna ilişkin bilgi vermemektedir. Bu nedenle, algılanan yönetici desteğinin düzenleyici etkisinin hangi durumlarda geçerli olduğunu açıklayabilmek için Aiken ve West, (1991) tarafından önerilen basit eğim testi (simple slope test) yapılarak grafikleri çizilmiştir. Diğer bir ifadeyle, aşağıda yer alan basit eğim grafikleri, algılanan yönetici desteğinin ± 1 SD (düşük ve yüksek) olduğu durumlarda, politik yetinin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklamada yardımcı olmaktadır. Hiyerarşik regresyon sonuçları ve şekil 2'de görüleceği üzere, H3 hipotezi ve H3a hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 2: Algılanan Örgütsel Performans İçin Politik Yeti - Algılanan Yönetici Desteği Etkileşimi



Politik yetinin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre birinci

basamakta politik yetinin ($\beta = ,169$; $p < ,01$) ve algılanan örgütsel desteğin ($\beta = ,500$; $p < ,01$) algılanan örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ($\Delta R^2 = ,327$; $p < ,01$), ikinci basamakta politik yeti-algılanan örgütsel destek etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olmadığı ($\Delta R^2 = ,003$; $p > ,05$) görülmektedir. Bu nedenle H3b hipotezi reddedilmiştir.

Politik yetinin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide algılanan çalışma arkadaşları desteğinin moderatör rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

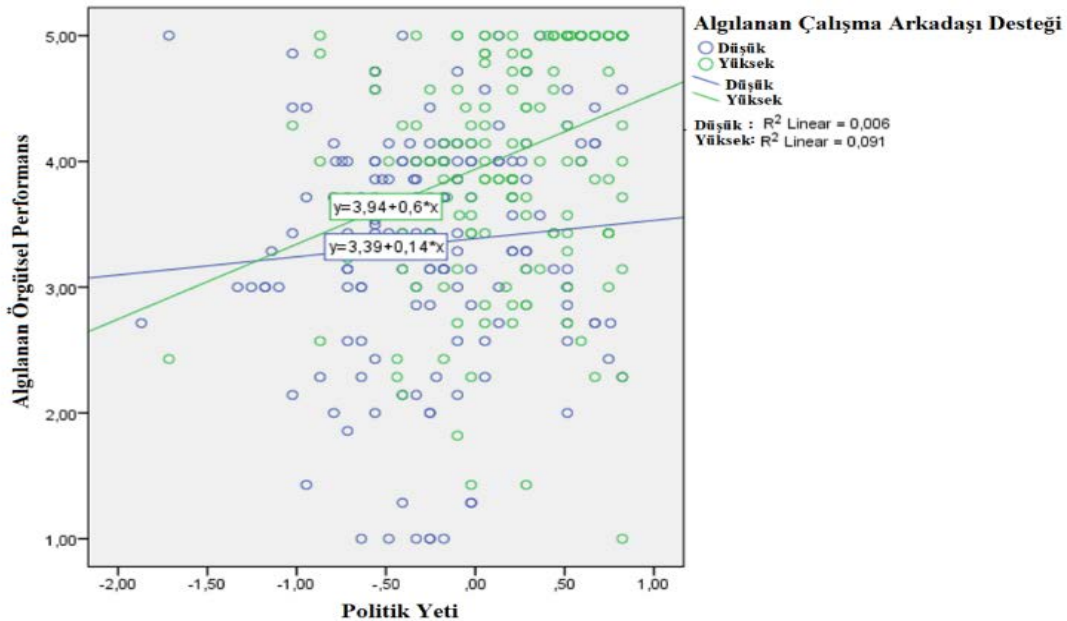
Tablo 6: Algılanan Örgütsel Performans İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları-3 (Py→Aöp (Md: Açad))

Basamaklar ve Değişkenler	Algılanan Örgütsel Performans			
	β_i	β_s	β_t	ΔR^2
1. Basamak				,162**
Politik Yeti		,194**	,205**	
Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği		,281**	,280**	
2. Basamak				,012*
Politik Yeti x Algılanan Çal. Ark. Des.			,112*	
F			23,562*	
R2			,175	

* $p < ,05$; ** $p < ,01$

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; birinci basamakta politik yetinin ($\beta = ,194$; $p < ,01$) ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin ($\beta = ,281$; $p < ,01$) algılanan örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği ve modele anlamlı bir katkı sağladığı ($\Delta R^2 = ,162$; $p < ,01$), ikinci basamakta politik yeti-algılanan çalışma arkadaşları desteği etkileşiminin modele anlamlı bir katkısının olduğu ($\Delta R^2 = ,012$; $p < ,05$) görülmektedir. Şekil 3'de görüleceği üzere politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan çalışma arkadaşları desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksektir. Bu nedenle H3c hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 3: Algılanan Örgütsel Performans İçin Politik Yeti- Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Etkileşimi



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

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

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

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

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

Yapılan korelasyon analizi neticesinde, cinsiyet ve eğitim durumu ile algılanan bireysel performans, algılanan takım performansı ve algılanan örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; hizmet süresi ile algılanan bireysel performans ve algılanan takım performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışmada eğitim seviyesi arttığında destek algısının düştüğü görülmektedir. Lise ve altı eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütte üstlendikleri görevlerin daha rutin işler olduğu düşünüldüğünde bu durumun normal olduğu söylenebilir. Buna karşın lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar, gerek yaratıcılığın ön planda olduğu çalışmalar nedeniyle, gerekse sorumluluklarının yüksek olması sebebiyle çok daha fazla örgüt, çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından destek bekleme ancak bu desteği görmediğini düşünmektedir. Yapılan korelasyon analizinde ayrıca görev yapılan belediye ile politik yeti, algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve algılanan çalışma arkadaşı desteği arasındaki ilişki incelenmiş olup pozitif bir ilişki görülmemiştir. Dolayısıyla söz konusu demografik değişken araştırmanın hiyerarşik regresyon aşamasına dahil edilmemiştir.

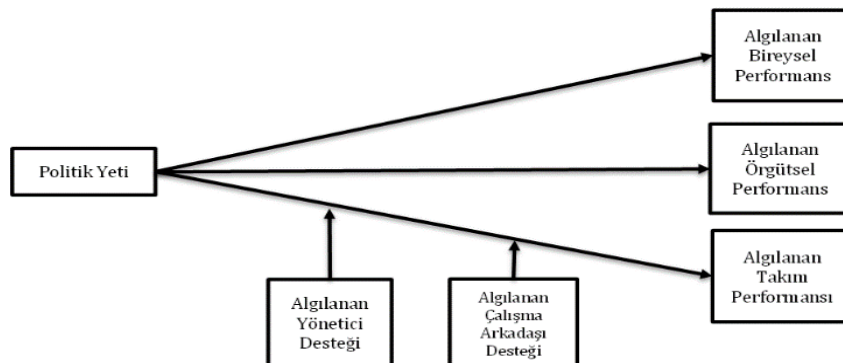
Araştırmanın hipotezlerinin sınanması için hiyerarşik regresyon ve basit eğim (simple slope) analizleri gerçekleştirilmiş olup, yapılan analizlerde çalışanların, politik yetiyi bireysel performansını arttıran bir unsur olarak değerlendirdikleri görülmüş olup H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bununla beraber politik yeti ile algılanan bireysel performans ilişkisine, algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin moderatör etkisinin olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmemiştir.

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

Yapılan hiyerarşik regresyon sonucunda politik yetinin algılanan takım performansını olumlu yönde etkilediği varsayımı H2 hipotezi kabul edilmiştir ancak politik yeti ile algılanan takım performansı arasındaki ilişkide, algılanan yönetici desteği, algılanan çalışma arkadaşı desteği ve algılanan örgütsel destek yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla algılanan takım performansının daha yüksek olduğu tezi kabul görmemiştir. Dolayısıyla H2a, H2b ve H2c hipotezleri reddedilmiştir. Bu bulgular Babin ve Boles (1996)'un algılanan yönetici desteğinin performans üzerinde olumsuz etki oluşturduğu ve Tozkoparan ve Tenteriz (2019)'in algılanan yönetici desteğinin performans üzerinde bir etkisinin olmadığı bulguları ile benzer sonuçlar ortaya koymuştur.

Algılanan örgütsel performansın bağımlı değişken olduğu denklemler için hiyerarşik regresyon ve basit eğim (simple slope) analizleri sonuçlarına bakıldığında, politik yetinin algılanan örgütsel performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda H3 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan yönetici desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu da H3a hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Yapılan bir diğer hiyerarşik regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek-politik yeti etkileşiminin algılanan örgütsel performans üzerinde ise herhangi bir olumlu etkisinin olmadığı H3b hipotezinin reddedildiği görülmektedir. Son olarak politik yeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki, algılanan çalışma arkadaşları desteği yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek olduğu ve H3c hipotezi kabul edildiği görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların, yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından destek gördüklerini hissetmeleri durumunda örgütsel performanslarının daha yüksek düzeyde gerçekleşeceğine yönelik algı olduğu ortaya konulmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına destek sağlamaları, aynı şekilde çalışanların çalışma arkadaşlarına destek sunmaları ve bu desteğin çalışanlar tarafından hissedilmesi performansın yükselmesi için önemlidir. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre oluşan nihai model Şekil 4'de görülmektedir.

Şekil 4: Araştırmanın Nihai Modeli



Politik yeti kavramı, geliştirilebilir bir yönetim beceri olması yönüyle örgütsel anlamda gerçekleşen pek çok politikanın örgüt ve birey lehine kullanılabilir duruma getirilmesini sağlayabilir. Bu anlamda çalışanların mentorluk ve örgüt içi eğitim çalışmalarıyla politik yetilerini geliştirmeleri sağlanabilir ve politik yeti, örgütsel politika kavramının olumsuz algısını yıkabilir. Bununla birlikte örgütün yeni personel alımında ve mevcut personelin terfi ve rotasyonunda politik yetiyi dikkate alması ile performansın yükselmesi sağlanabilir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, veri toplanan katılımcıların buldukları örgütlerin aynı coğrafyayı paylaşması ve faaliyet alanları itibarıyla birbirlerine yakınlık göstermesi araştırmanın kültür vb. değişkenlerin örgütler arasında oluşturacağı farklılıkları ortaya koymada sınırlılık oluşturmaktadır. Bunun yanında çalışmamızda işgörenlerin performansı öznel olarak değerlendirilmiştir. Bunu nesnel olarak ortaya koyacak veriler ile desteklemek faydalı olacaktır. Ayrıca, politik yetinin yönetim alanında önemi dikkate alındığında, politik yeti envanterinin alanyazında diğer sektörlerin çalışanları, farklı araştırma değişkenleri ile ilişkilerinin incelenmesi, farklı kültürlerde ve meslek gruplarında uygulanması, daha geniş bir örneklem ile çalışmanın yapılması önerilebilir. Son olarak, alanyazında özellikle algılanan çalışma arkadaşı desteğine neredeyse hiç yer verilmediği görülmektedir. Bu anlamda çalışmamızda söz konusu kavramın algılanan diğer destek türlerinden ayrıldığı ve performansa önemli etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur. Bu anlamda söz konusu algılanan çalışma arkadaşı desteği kavramının ilerleyen çalışmalarda daha fazla işlenmesi önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahearn, K., Ferris, G., Hochwarter, W., Douglas, C., & Ammeter, A. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327.
- Ahearn, K., Ferris, G., Hochwarter, W., Douglas, C., & Ammeter, A. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2009). Got Political Skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skill for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1427–1437. doi: 10.1037/a0017154
- Atay, S. (2009). Politik Yeti Envanterinin Türkiye’de Test Edilmesi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi., (s. 891-896). Eskişehir.
- Aubert, B., & Kelsey, B. (2003). Further Understanding of Trust and Performance In Virtual Teams. *Small Group Research*, 34(5), 575-618. doi:10.1177/1046496403256011
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi* (62), 47-65.
- Beehr, T. A., & McGrath, J. E. (1992). Social Support, Occupational Stress and Anxiety. *Anxiety Stress, & Coping: An International Journal*, 5(1), 7-19. doi: 10.1080/10615809208250484
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support from Supervisor and Group Members’ Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, İ., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., & Ferris, G. R. (2008). Personality, Political Skill and Job Performance. *Journal of Vocational Behavior* 72, 377-387.
- Boyraz, A. M. (2020). Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Örgütsel Performansa Etkisi Ve Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1082
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., E. Becker, T., Gonzalez-Morales, M., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.

- Farh, J.-L., & Wang, H. (2011, May 25). Organizational Antecedents of Employee Perceived Organizational Support in China: A Grounded Investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 422-446. doi:10.1080/09585192.2011.560886
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. A., & Witt, L. A. (1999). Development and Initial Validation of the Political Skill Inventory. *Academy of Management*, 59th Annual National Meeting, Chicago.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., Perrewé, P. L., & Atay, S. (2010). İş Yaşamında Politik Yeti (2. b.). İstanbul, Türkiye: Namar.
- Ferris, G. R., Perrewé, P., Anthony, W., & Gilmore, D. (2000). Political Skill at Work. *Organization Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005, Şubat). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152. doi: 10.1177/0149206304271386
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007, Haziran). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), s. 290-320.
- Gallagher, V. C., & Laird, M. D. (2008). The Combined Effect of Political Skill and Political Decision Making on Job Satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2336–2360. doi: 10.1111/j.1559-1816.2008.00394.x
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., Varela-Neira, C., & Curto-Rodríguez, E (2018). The Effect of Political Skill on Work Role Performance and Intention. *Journal of Leadership & Journal of Leadership &*, 1-13.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008). A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance. *Personnel Psychology*, 227-271.
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 1-9.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275. doi: 10.1006/jvbe.1998.1682
- Greller, M. M., & Herold, D. M. (1975). Sources of Feedback: A Preliminary Investigation. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(2), 244-256. doi: 10.1016/0030-5073(75)90048-3
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. (2006). The Interaction of Social Skill and Organizational Support on Job Performance. *Darren C. Treadway*, 91(2), 482-489. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.482
- Hochwarter, W., Ferris, G., Gavin, M., Perrewé, P., Hall, A., & Frink, D. (2007). Political Skill as Neutralizer of Felt Accountability—Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226-239. doi:10.1016/j.obhdp.2006.09.003
- Hodson, R. (1997). Group Relations at Work.pdf. *Work and Occupations*, 24(4), 426-452.

- Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A Socioanalytic Perspective on Job Performance. *Human Performance*, 11(2/3), 129-144.
- Jawahar, I., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual of Task and Contextual Constructive Replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157. doi:10.1080/08959280801917685
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*. doi: 10.1037/10278-009
- Kim, H. J., Hur, W.-M., Hur, W.-M., & Jun, J.-K. (2017). Is All Support Equal? The Moderating Effects of Supervisor, Coworker, and Organizational Support on Tthe Link Between Emotional Labor and Job Performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20, 124-136. doi: 10.1016/j.brq.2016.11.002
- Kimura, T. (2014). A Review of Political Skill: Current Research Trend and Directions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 1-21. doi: 10.1111 / ijmr.12041
- Krishnan, J., & Mary, S. (2012). Perceived Organisational Support an Overview on Its Antecedents and Consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1-13.
- Krongboonying, W., & Lin, Y.-C. (2015). The Moderating Effect of Perceived Supervisor Support on the Relationship Between Organizational Politics. *International Proceedings of Management and Economy*, 84, 99-107.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How Leader–Member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees’ Job Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1059–1066.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrew, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional Antecedents and Outcomes A Four-Study Investigation with Convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 146-165. doi:10.1016/j.jvb.2007.04.003
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. New York: Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as a Political Arena. *Journal of Management Studies* (22), 133-154.
- Munyon, T., Summers, J., Thompson, K., & Ferris, G. (2013). Political Skill and Work Outcomes A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation and Agenda for the Future. *Personnel Psychology*, 1-42. doi: 10.1111/peps.12066
- Özçelik, Z. (2017). *Çalışanların Mesai İçi Ve Dışı Boş Zaman Davranışlarının İş Performansı Ve Ruhsal Sağlıkları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Perrew, P., Zellars, K., Rossi, A. M., Ferris, G., Kacmar, C., Liu, Y., . . . Hochwarter, W. (2005). Political Skill: An Antidote in the Role Political Skill: An Antidote in the Role. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 239-250. doi:10.1037/1076-8998.10.3.239
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Financial Times Prentice Hall.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin. (1999). Organizational Politics and organizational support as predictors of work attitude. *Journal of Organizational Behavior* (20), 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support A Review of the Literature. 87(4), 698-714. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.698

- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the Validity of Multiple Social Effectiveness Constructs in the Prediction of Managerial Job Performance. *Journal of Organizational Behavior* (27), 443-461. doi:10.1002/job.385
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. doi:10.1037/0021-9010.91.3.689
- Tozkoparan, G., & Tenteriz, Y. (2019). Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 41-57.
- Witt, L. A., & Carlson, D. (2006). The Work-Family Interface and Job Performance Moderating Effects of Conscientiousness and Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343–357. doi:10.1037/1076-8998.11.4.343
- Yılmaz, D. (2014). Dağıtılmış Liderliğin Örgütsel Güven İle Algılanan Örgütsel Destek Ve Okul Başarısıyla İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Zettler, I., & Lang, J. W. (2013, Eylül 4). Employees' Political Skill and Job Performance: An Inverted U-Shaped Relation? *Applied Psychology: An International Review*, 64(3), 1-37. doi:10.1111/apps.12018



© Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

EXTENDED ABSTRACT

The Moderating Role of Perceived Support in The Effect of Political Skill on Performance

1. Introduction

Employees in organizations generally cope with struggles regarding organizational politics. Thus, they use political skills to influence others, to develop relations with them, and to understand their common environment. The effects of political skills on performance are studied in various researches (Hogan ve Shelton, 1998; Blickle vd., 2008, Gilboa vd., 2008; Andrews vd., 2009; Ahearn vd., 2004; Perrewe vd., 2005; Semadar vd., 2006; Liu vd., 2007; Hochwarter vd., 2007; Gallagher ve Laird, 2008).

In this context, this research examines the relationship between political skill and perceived individual performance, team performance, and organizational performance. We tried to reveal perceived organizational, supervisor, and co-worker support effects as moderators in the relationship of political skill and perceived organizational performance. Hypotheses of the research are as follows:

Political skill is positively related to perceived individual performance (H1). Perceived supervisor(H1a), organizational(H1b), and co-worker(H1c) support moderate the relationship between political skill and perceived individual performance.

Political skill is positively related to perceived team performance (H2). Perceived supervisor(H2a), organizational(H2b), and co-worker(H2c) support moderate the relationship between political skill and perceived team performance.

Political skill is positively related to perceived organizational performance(H3). Perceived supervisor(H3a), organizational(H3b), and co-worker(H3c) support moderate the relationship between political skill and perceived organizational performance.

2. Data Set and Method

We collected data from a sample of 372 employees who are executives or white-collar employees from municipalities. Municipalities as local government structures with their characteristics hosting both bureaucrats and appointed executives are good examples of structures where political behaviors can intensely observed. Thus, related with our research question, research sample used in the study is selected from one metropolitan municipality and two district municipalities under this metropol. Data was collected between July 2020 and August 2020.

In the first part of the questionnaire, we asked the participants to give demographic information about themselves. In the second part we used the political skill inventory of Ferris et al. (2005). In the third part we used perceived organizational support scale, an eight-item measure from Eisenberger et al. (2001); perceived supervisor support scale, eleven-items adopted from Gant vd. (1993), Gillen vd. (2002), Jiang & Klein (2002), Liden & Maslyn (1998) and Babin & Boles (1996); and perceived co-worker support scale, nine items adopted from Gant (1993), Gillen vd. (2002) and Yoon & Lim (1999).

Regarding measuring performance dimensions, we used perceived organizational performance scale, seven-items from Delaney & Huselid (1996); perceived team performance scale, five items from Conger vd. (2000) and perceived individual performance attitudes scale, nine items from Goodman and Svyntek (1999). We conducted explanatory and confirmatory factor analysis, correlation, hierarchical regression, and simple slope analysis to verify the hypotheses of the study.

3. Empirical Findings

Hierarchical regression and simple slope analyses were performed to test the hypotheses of the study. It is observed that employees evaluated political skill as an element increasing individual performance ($\Delta R^2 = ,312$; $p < .01$). Our H₁ hypothesis is accepted. In addition, we observed that perceived supervisor support, perceived organizational support and perceived co-worker support do not have a moderator effect on the relationship between political skill and perceived individual performance. Therefore, H_{1a}, H_{1b} and H_{1c} hypotheses are rejected.

As a result of the hierarchical regression, our H₂ hypothesis is accepted, which assumes that political skill positively affects ($\Delta R^2 = ,346$; $p < .01$) the perceived team performance. Hypotheses H_{2a}, H_{2b} and H_{2c} are rejected.

The results of hierarchical regression and simple slope analyses show that political skill positively affects ($\Delta R^2 = ,209$; $p < .01$) perceived organizational performance. In addition, the interaction of political skill and perceived supervisor support ($\Delta R^2 = ,027$; $p < .01$) and perceived co-worker support ($\Delta R^2 = ,012$; $p < .05$) has a significant contribution to the model. But the interaction of political skill and perceived organizational support ($\Delta R^2 = ,003$; $p > .05$) has no significant contribution. Therefore, the H₃, H_{3a} and H_{3c} hypotheses are accepted; but the H_{3b} hypothesis is rejected.

4. Discussion and Conclusion

Our findings point that political skill has positive effect on perceived individual performance, team performance and organizational performance. Perceived supervisor support moderates the relationship between political skill and perceived team performance. The effect of political skill on perceived team performance is higher for individuals with high level of perceived support than a low level of perceived supervisor support. However, perceived co-worker support moderates the relationship between political skill and perceived team performance, such that the positive effect of political skill on perceived team performance is higher for individuals with a high level of perceived support than a low level of perceived co-worker support.

Another finding shows that political skill has a positive effect on perceived individual performance, team performance and organizational performance. Additionally, perceived supervisor support moderates the relationship between political skill and perceived team performance, such that the positive effect of political skill on perceived team performance is stronger for individuals with a high level of perception support than a low level of perceived supervisor support. However, perceived co-worker support moderates the relationship between political skill and perceived team performance, such that the positive effect of political skill on perceived team performance is stronger for individuals with a high level of perceived support than a low level of perceived co-worker support.

Since the concept of political skill is an improvable management skill, it can enable many organizational policies to be used in favor of the organization and the individual. In this sense, it can be ensured that employees develop their political skills through mentoring and in-organization training activities, and political skill can damage the negative perception of the concept of organizational policy. In addition, the performance can be increased by considering the political skill of the organization in the recruitment of new personnel and the promotion and rotation of existing personnel.

One of the limitations of this study is the performance perceptions evaluated subjectively by employees. In addition, considering the importance of political skill in the field of management, we suggest researchers to examine the relationship of the political skill inventory with the employees from different sectors. One another contribution of this research is on perceived co-worker support literature which is barely studied in literature.