




Politik Taktikler İş Yaşamında Karşılığını Buluyor Mu?

Do Political Tactics Pay off in Business Life?

Senay YÜRÜR¹ 
Filiz ERCAN¹ 
Hakan BALTACI² 

¹Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İşletme Bölümü, Yalova, Türkiye

²Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yalova, Türkiye

ÖZ

Çalışmanın temel amacı, örgütlerde politik taktiklere başvuran çalışanların, amirlerinin/ yöneticilerinin gözünde daha iyi bir performans ve bağlılık algısı yaratıp yaratmadığını ve amirlerin öz yeterliliklerinin bu ilişkiyi ne ölçüde etkilediğini incelemektir. Bu niyetle araştırma verileri çevrimiçi anket yardımıyla toplam 221 katılımcıdan toplanmıştır. Veriler toplanırken yöneticilerden astlarının davranışlarını (politik taktikler açısından), performanslarını ve bağlılıklarını, ayrıca kendilerinin öz yeterlilik düzeylerini değerlendirmeleri istenmiştir. Verilerin analizi için SPSS 25 programı kullanılmıştır. Sonuç olarak amirlerinin gözüne girmeye çalışan astların performanslarının amirleri tarafından olumlu değerlendirilmediği, öz yeterliliği yüksek olan amirlerin ise bu tür astları daha da olumsuz değerlendirdikleri görülmüştür. Başka bir ifade ile yöneticilerin, çalışanların kullandığı politik taktiklerinden, beklenenin ötesinde olumsuz etkilenmeleri ile yöneticilerin bu taktikleri nasıl algıladıklarının öz yeterlilik düzeylerine göre farklılaşması politik taktikler yazınına değerli katkılar olarak görülmektedir.

JEL Kodları: M10, M12

Anahtar Kelimeler: Çalışan performansı, çalışan bağlılığı, politik taktikler, üste yönelik etkileme taktikleri

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine whether employees who resort to political tactics in organizations are able to create a better perception of performance and commitment in the eyes of their supervisors or leaders and to what extent the supervisors' self-efficacy affects this relationship. To this end, research data were collected through an online survey from a total of 221 participants. During data collection, managers were asked to evaluate their subordinates' behaviors (in terms of political tactics), performance, and commitment, as well as their own levels of self-efficacy. As a result, it was found that the performance of subordinates attempting to ingratiate themselves with their superiors was not positively evaluated by their supervisors. Furthermore, supervisors with high self-efficacy tended to evaluate these types of subordinates even more negatively. In other words, the differential impact of employees' political tactics on supervisors' evaluations and the variations in supervisors' perceptions of these tactics based on their levels of self-efficacy are seen as valuable contributions to the literature on political tactics.

JEL Codes: M10, M12

Keywords: Employee performance, employee commitment, political tactics, upward influence tactics

Giriş

Politik taktikler bireylerin kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının önüne geçirmesi (Kacmar & Baron, 1999) ve sergilendiği örgütteki kaynak dağıtımını etkilemesi nedeniyle (Higgins ve ark., 2003), örgütsel hayatın kaçınılmaz gerçeğidir. Örgütteki birçok çıktıyı etkileyen politik taktikler çoğunlukla yöneticiler tarafından kullanılsa da (Madison ve ark., 1980) kimi zaman yöneticiler de bu davranışların hedefi olabilmektedir (Hinkin & Schriesheim, 1990). Çünkü yöneticiler ölçme, ödüllendirme, işe alma ve işten çıkarma gibi örgütsel kaynakların dağıtımını sonuçlanan konularda önemli yetkilere sahiptirler (Pfeffer, 1992). Olumlu iş çıktılarına ulaşmak (Madison ve ark., 1980), bireysel saygınlığı artırmak (Ferris ve ark., 2000) ve kariyer ve gelişim fırsatlarına erişmek (Landells & Albrecht, 2017) gibi kazanımlar elde etmeyi umarak



Geliş Tarihi/Received: 17.01.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 12.07.2023

Yayın Tarihi/Publication Date: 23.08.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:
Hakan BALTACI
E-mail: hakan.baltaci@yalova.edu.tr

Cite this article as: Yürür, S., Ercan, F., & Baltacı, H. (2023). Do political tactics pay off in business life? *Trends in Business and Economics*, 37(4), 246-258.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

politik taktiklere başvuran bireylerin belli kazanımlar sağladığı da ifade edilmektedir (Kipnis & Schmidt, 1988).

Diğer taraftan bireylerin “istenilen kişi” olma ve karşısındaki kişiyi etkileme arzusu ile sergiledikleri bu davranışlar çoğu zaman örgütü ve örgüt içerisindeki diğer bireyleri olumsuz etkilemektedir (Dhar, 2009; Ferris ve ark., 2000; Kumar & Ghadially, 1989; Kumar & Ghadially, 1989; Landells & Albrecht, 2017; Miller ve ark., 2008; Vigoda, 2002; Zivnuska ve ark., 2004). Politik taktiklerin örgüt içerisinde belli seviyeyi aşması, tükenmişlik, stres, çalışanlar arası güvensizlik (Vigoda, 2002) ve adaletsizlik algısına (Byrne, 2005; Ercan, 2019; Kaya ve ark., 2016) neden olmakta, bireylerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları azalmakta ve bunun sonucunda işten ayrılmalar gerçekleşmektedir (Miller ve ark., 2008; Vigoda, 2000). Ayrıca bu taktiklerin bireyler tarafından kullanılma sıklığı ve bireyin lehine olup olmaması da işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Harrell-Cook ve ark., 1999). Harrell-Cook ve ark. (1999) göre politik davranışların yaygın olduğu bir örgütte politik taktiklere başvurmamayan bireylerin işten ayrılma niyeti, bu taktikleri kullanan bireylere göre daha yüksek olmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkarak, politik davranışların, bu davranışları sergilemeyen ve politik taktiklere başvurmamayan bireyleri rahatsız ettiği yorumu yapılabilir. O halde örgütün toplam performansından sorumlu olan yöneticilerin, bazı çalışanları rahatsız eden bu tür davranışlara (politik taktikler) izin vermemesi ya da en azından bu davranışlardan etkilenmemesi ve politik davranışlar sergileyen çalışanların birtakım kazanımlar elde etmelerine yol açacak kararlar vermesi beklenir. Ancak politik davranışların örgütsel hayatta işe yaradığı bilinmektedir (Higgins ve ark., 2003) ve bu da yöneticilerin bu tür davranışlara prim verdiğinin göstergesi sayılabilir. Peki yöneticiler için politik taktikler neden önemlidir? Bu taktiklere başvuran çalışanlar yöneticiler tarafından nasıl algılanmaktadır? Bu sorular bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuş ve araştırmanın temel motivasyonu politik davranışların yöneticiler nezdinde nasıl algılandığı ve kararlarında bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi olmuştur.

Diğer taraftan bu çalışma Türkiye bağlamı açısından da değerli görülmektedir. Bunun nedeni kültürün politik davranışlar üzerindeki etkisidir (Vigoda, 2001). Örneğin güç mesafesi yüksek toplumlarda yer alan örgütlerde çalışanların örgütsel politika algısı daha yüksek olmakta, üstelik bu çalışanlar bu davranışların işe yaradığını düşünmektedirler (Yüksel & Bolat, 2016). Dolayısıyla örgütsel politikanın işe yaradığını düşünen bireylerin de daha fazla politik davranış sergilemeye meyilli olacağı düşünülebilir. Bu da güç mesafesi yüksek kültürlerde daha yüksek seviyede politik davranış sergilenmesine neden olabilir. Bunun yanı sıra belirsizlikten kaçınma özelliği de politik davranışların sergilenme yoğunluğu açısından önemli bir kültürel özellik olarak gösterilmekte ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde daha fazla politik davranış sergilendiği ifade edilmektedir (Arıkan, 2011; Ulus & Kanbur, 2020; Yüksel & Bolat, 2016). Çünkü örgütteki sınırlı kaynaklar ve bu kaynaklara ulaşma yolları ile ilgili belirsizlikler (Pfeffer ve ark., 1976) bireyleri bu belirsizliği azaltmak için politik taktiklere yöneltebilir.

Türkiye’de bugüne kadar yapılan çalışmalara bakıldığında çoğunluğunun örgütsel politikayı çalışanların algısı açısından ele aldığı ve çalışanların örgütsel politikaya karşı tepkilerine odaklandığı görülmektedir (Ayhan & Gürbüz, 2014; Başar & Basım, 2016; Başar & Varoğlu, 2016; Ercan, 2019). Oysa ki yöneticilerin bu davranışları sergileyenlerle ilgili görüşleri hala net değildir. Her ne kadar çalışanların politik taktiklerin işe yaradığını düşünmesi (Yüksel &

Bolat, 2016) bu taktiklerin işe yaradığının bir göstergesi sayılabilse de konunun bir de yöneticilerin bakış açısından değerlendirilmesi önemli görülmektedir. Buna karşın ilgili yazında, örgütsel politikayı yöneticilerin bakış açısından ele alan çalışmaların, astların gözünden yapılan çalışmalara göre daha az olduğu görülmektedir (Bolino ve ark., 2006; Guo ve ark., 2019; Harris ve ark., 2007).

Eğer yukarıda da ifade edildiği gibi güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutu yüksek olan kültürlerde Türkiye gibi, (Hofstede, 1980) daha fazla politik davranış sergileniyor ise bu toplumdaki yöneticilerin bu ortamı yarattığı düşünülebilir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı bu kültürel bağlamda yöneticilerin politik taktiklerden ne düzeyde etkilendiklerini açığa çıkararak, politik taktiklerin işe yarayıp yaramadığı sorusuna belli ölçüde yanıt bulabilmektir. Yöneticinin etkileneip etkilenemediği ise, astının performansına ve örgüte bağlılığına ilişkin algısı ile ölçülmektedir.

Bunun yanı sıra yapılan araştırmalarda politik davranış sergileyen astların öz yeterlikleri ile bu davranışları ilişkilendirilmektedir (Hofstetter ve ark., 1990; Vecchione & Caprara, 2009). Buna göre düşük öz yeterlik seviyesinde daha çok politik davranış sergilenmediği görülmektedir (Royle ve ark. 2005). Acaba öz yeterliği düşük yöneticiler de politik davranışa daha fazla mı prim vermekteler? Çalışmada cevap aranan bir diğer soru da budur.

İlgili Literatür

Örgütün ya da örgütteki diğer bireylerin çıkarlarını gözetmeksizin, bireyin kendi çıkarlarını gözeterek kazanımlarını artırmak amacıyla sergilediği politik davranışlar (Kacmar & Baron, 1999), bireyin ilişkide olduğu kişiyi etkilemesini ve istenilen yönde davranmasını sağlamaktadır. Bu nedenle bu davranışlar etkileme ya da politik taktikler olarak da tanımlanabilmekte ve çeşitli yollarla gerçekleştirilmektedir. Sergilenen davranışın politik olabilmesi için iş çıktılarını etkilemesi ve bireyin çıkarları doğrultusunda olması ve hesaplı bir etkisinin olması gerekmektedir (Mayes & Allen, 1977).

Hedeflenen bireyde hesaplı olarak bir etki yaratma amacı güden davranışlar Kipnis ve ark. (1980) çalışması ile detaylandırılmış ve bu davranışların 8 farklı şekilde gerçekleştirilebileceği ifade edilmiştir. Politik taktikler olarak da adlandırılan bu davranışlar, atılganlık (assertiveness), göze girme (ingratiation), rasyonellik (rationality), yaptırımlar (sanctions), mübadele (exchange), üst makama başvurma (upward appeal), engelleme (blocking) ve destek oluşturma (coalition) olarak sınıflandırılmıştır. Yukl ve Falbe (1990) de araştırmalarında Kipnis ve ark. (1980) çalışmasındaki bu 8 boyutlu sınıflandırmayı değiştirerek kullanmışlardır. Engelleme ve yaptırım boyutlarını kullanımlarının sık olmaması nedeniyle çalışmalarında kullanmamış, yerine danışma (consultation) ve ilham verici etkilemeyi (inspirational appeals) eklemiştirler. Bu davranışlar daha sonraları Lamude (1994) tarafından ılımlı ve zorlayıcı taktikler olarak iki başlık altında incelemiştir. Zorlayıcı taktikler, bulunulan statü ve otoriteyi kullanarak gerçekleştirilen ve manipülatif kullanıma açık olabilecek etki taktikleridir (üst makama başvurma, koalisyon kurma vb.). İlimli taktikler ise bireysel güç kullanımı ve güç paylaşımını içeren, karşısındaki bireyi gururlandırarak ya da onunla birlikte hareket ederek belli yönde hareket etmesini sağlayan etki taktikleridir (göze girme, danışma vb.) (Lamude, 1994; McFarland ve ark., 2002).

Tüm bu politik davranışların temelinde bireylerin kazanımının artırılması ve çıkarları yönünde hareket etmesi yatmaktadır (Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992). Politik davranışların, bu davranışları sergileyen bireylerin lehine mi aleyhine mi sonuç ortaya çıkardığı yönünde literatürdeki araştırma sonuçları

tutarlılık göstermemektedir. Örneğin bu tür davranışları sergileyen bireylerin sergilemeyenlere göre kariyerlerinde daha başarılı olduğu çalışmalara karşın (Yukl & Tracey, 1992), kazanımı azalttığı yönünde de bulgulara rastlanmaktadır (Thacker & Wayne, 1995). Orpen (1996) tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerine karşı göze girme taktiği sergileyen astların daha fazla terfi aldıkları yönünde bulgu tespit edilmişken, başka bir çalışmada aynı politik davranışı sergileyen çalışanların terfi değerlendirmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Thacker & Wayne, 1995). Türkiye’de yapılan bir çalışmada ise izlenim yönetimi oluşturmak için sergilenen politik davranışların terfi kararı üzerinde bir etkisinin bulunmadığı ifade edilmektedir (Bingöl ve ark., 2015). Dolayısıyla politik davranışların, bireyde bir kazanıma ya da kayba yol açması ya da herhangi bir kazanç/kayıpla ilişkilendirilmemesi konusunda araştırma sonuçları tutarlılık göstermemektedir.

Politik davranışlar terfi değerlendirmesini etkileyebildiği gibi performans değerlendirme sürecinde de değerlendirici tarafa karşı yapıldığında etkili olabilmektedir (Dulebohn ve ark., 2004; Yukl & Tracey, 1992). Wayne ve Ferris’in (1990) çalışmasında astın uyguladığı politik taktikler kişinin kendisini ya da yöneticiyi ön plana çıkarmasına bağlı olarak yöneticinin değerlendirmesini farklı yönlerde etkilemiştir. Öyle ki eğer ast kendini iyi biri olarak göstermeye çalışmak gibi kendini ön plana çıkaran (self-focus) davranışlar sergilerse performans değerlendirme sonuçlarında bir değişiklik gözlemlenmemiştir. Bunun aksine ast yaptığı işin sonuçlarını manipüle ederek olduğundan iyi göstermeye çalışırsa (job-focus) performans değerlendirme sonuçlarının negatif yönde etkilendiği, aksine ast yöneticiyi övmek, ona özel olarak iyilikte bulunmak gibi yönetici odaklı politik (supervisor-focus) taktikler uyguladığında performans değerlendirme sonuçlarının pozitif yönde etkilendiği gözlemlenmiştir. Görüldüğü üzere politik davranış ya da taktikler yönetici değerlendirmesini olumlu etkileyebildiği gibi aynı zamanda olumsuz da etkilemektedir.

Bu çalışmada politik taktikler için İslamoğlu ve Börü’nün (2007) çalışması referans alınmıştır. Politik taktikleri örgütsel hiyerarşiye göre kapsamlı bir şekilde sınıflandırması ve Türkiye bağlamında yürütülen bir çalışma olması nedeniyle bu çalışma seçilmiştir. Politik taktiklerin kültürel ve sosyal olgulardan çok fazla etkilenebileceği düşünüldüğünde (Vigoda, 2001; Yüksel & Bolat, 2016) aynı bağlamda geliştirilmiş bir politik taktik ölçeği kullanmanın yararlı olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle de bu çalışmada ele alınan politik taktikler, İslamoğlu & Börü’nün (2007) geliştirdikleri ölçek ve bu çalışmada ortaya çıkan sınıflandırmadaki boyutlar dikkate alınarak incelenmiştir.

Bu çalışmada politik taktikler İslamoğlu & Börü’nün (2007) göze girme, koalisyon kurma ve üst yönetime yaranmaya çalışma şeklinde açıkladığı ve yönetici odaklı olarak sınıfladığı boyutlarda ele alınmıştır. Bu sınıflama yöneticinin etkilenmesi açısından ele alındığında, göze girmeye çalışma ile üst yönetime yaranmaya çalışma davranışlarının yönetici açısından benzer sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşünülmüştür. Öyle ki göze girme taktiğini uygulayan ast yöneticisinin istediği yönde davranış sergiler ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurar. Benzer şekilde üst yönetime yaranmaya çalışan ast da üstlerinin beğenisine göre davranır ve üstünü önemli göstermeye çalışır. Göze girmeye çalışma ve üst yönetime yaranmaya çalışma birbirleri ile benzer sonuçlar yarattığı için ve bu çalışmanın amacı da bu davranışların yöneticide yarattığı etkiyi analiz etmek olduğu için birbirine benzeyen bu iki boyuttan yalnızca göze girme taktiğinin ele alınması

uygun görülmüştür. Buna çok da benzer olmayan bir politik taktik olan koalisyon kurma ise astlar tarafından sergilenen diğer bir taktik olarak ele alınmıştır. Çalışmada ele alınan bu iki boyut aynı zamanda ilgili yazında yapılan bazı tasniflemelerle de uyum göstermektedir. Lamude (1994) çalışanlar tarafından sergilenen politik taktikleri manipülatif, yöneticiyi zorlayan taktikler (zorlayıcı) ve yöneticiyi gururlandıran, zorlayıcı olmayan (ılımlı) taktikler olarak sınıflandırmaktadır. Buna göre bu çalışmada ele alınan koalisyon kurma Lamude’nin (1994) zorlayıcı taktik sınıflandırmasına, göze girmeye çalışmak ise ılımlı taktik sınıflandırmasına uygun taktiklerdir.

Çalışmada kullanılan politik taktiklerden göze girme davranışı da Wayne ve Ferris’in (1990) çalışmasındaki yönetici odaklı politik davranışla benzerlik göstermektedir. Wayne ve Ferris’in (1990) çalışmasında ast tarafından yöneticiye karşı sergilenen, yöneticiyi övmek, ona daha iyi görünmeye çalışma ve özel olarak iyi davranma gibi davranışları içeren göze girme taktiği yönetici gözünde olumlu değerlendirilmiştir. Bu davranışı sergileyen ast yönetici tarafından daha olumlu algılanmış, bu da yöneticinin astın performansını daha iyi değerlendirmesine neden olmuştur. Clarke ve ark. (2022) de yaptıkları araştırmada benzer bir sonuca ulaşmışlardır. Buna göre göze girme taktiği uygulayan astların performansları (dolaylı bir etki olsa da) üstleri tarafından daha yüksek değerlendirilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada göze girme davranışının yöneticinin değerlendirmesini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Ayrıca politik davranışları üstüne karşı sergileyen bireyler genellikle üstünü etkilemek için üstü ile daha yakın ilişki kurmaktadır. Örneğin üstü ile yakın ilişki kurarak belirli kaynaklara ulaşmaya çalışan ast, yöneticisine isteklerini kabul ettirebilmek için ondan yana olduğunu hissettirebilir, yöneticisine hoş görünmeye çalışabilir veya yöneticisine kendini başarılı göstermeye çalışabilir (İslamoğlu & Börü, 2007). Bu durum karşılıklılık normu açısından amirde borçlanma hissi yaratabilir ve onda bu davranışlara olumlu karşılık verme ihtiyacı doğurabilir (Gouldner, 1961). Çünkü karşılıklılık normu açısından birinin yaptığı iyi bir davranış karşı tarafı bu davranışın karşılığını verme yükümlülüğü altına sokacaktır (Yürür, 2019). Dolayısıyla yönetici elinde bulundurduğu yasal yetkinin sınırları içerisinde kendi ile yakın ilişki kuran bu çalışana daha cömert davranabilir. Dolayısıyla göze girme davranışı Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) açısından da pozitif sonuçlar doğurabilir gibi görünmektedir. Buradan yola çıkarak çalışmanın H1 ve buna bağlı olan H1a ve H1b hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- **H1:** Astın göze girme taktiğini kullanma düzeyi, yöneticinin ast hakkındaki değerlendirmesini pozitif yönde etkilemektedir.
- **H1a:** Astın göze girme taktiğini kullanma düzeyi, astın performans hakkındaki yönetici değerlendirmesini pozitif yönde etkilemektedir.
- **H1b:** Astın göze girme taktiğini kullanma düzeyi, astın örgüte bağlılığına ilişkin yönetici algısını pozitif yönde etkilemektedir.

Bu çalışmada kullanılan politik taktiklerden koalisyon kurma davranışı karşındaki bireyi belli yönde davranmaya ittiğinden zorlayıcı bir taktik olarak kabul edilmektedir (Kipnis ve ark., 1980; McFarland ve ark., 2002). Zorlayıcı etkileme taktiklerinin kullanılması da literatürde genellikle olumsuz sonuçlar ile ilişkilendirilmektedir (Bunner ve ark., 2019; Van Knippenberg & Steensma, 2003). Öyle ki bu taktikleri çalışanlar bir tepki olarak kullanabilmelidirler. Örneğin çalışanlar etkileşim adaletinin olmadığını düşündükleri durumlarda zorlayıcı etkileme taktiklerini bir tepki olarak

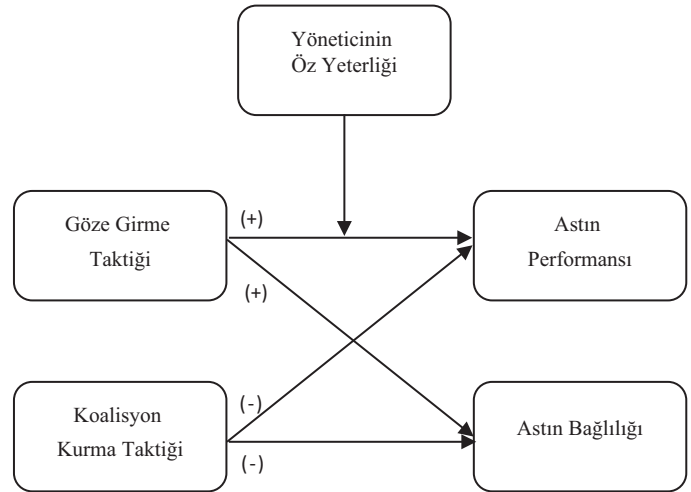
kullanabilmektedirler (Wang & Yang, 2017). Çalışanların bu tepkisi mevcut kaynaklarını korumak ya da artırmak için olabileceği gibi (Kacmar & Baron, 1999; Rosenblatt ve ark., 1993) bu taktiğin iş çıktılarını olumsuz etkilemesi (Wayne & Ferris, 1990) yöneticilerin bu davranışları kendisine tehdit olarak görmesinden kaynaklanabilir. Kaynakların Korunması Kuramına (Hobfoll, 1989) göre de bireyler sahip oldukları ya da potansiyel olarak sahip olabilecekleri kaynaklara yönelik bir tehdit algıladıklarında stresli hisseder ve mevcut kaynakları korumaya çalışırlar. Dolayısıyla yönetici ile ilişkisinde beklediği sonuçları elde edememiş çalışanların örgütteki diğer bireylerle koalisyon kurmaya gitmesini beklemek makul görünmektedir.

Koalisyon kurma taktiği, yöneticiye zarar verme olasılığı olan (McFarland ve ark., 2002) ve örgütteki diğer bireylerin desteğini almayı ifade eden (İslamoğlu & Börü, 2007) bir taktik olduğu için yöneticinin, kendisine zarar vereceği düşüncesiyle bu taktiği uygulayan astı hakkında olumsuz duygu veya düşüncelere kapılması beklenebilir. Yöneticinin bu olumsuz tepkisi Sosyal Mübadele Kuramının, tarafların olumsuz kaynaklara olumsuz tepkiler vermesi (Mitchell & Ambrose, 2007) önermesiyle açıklanabilir ve bu durumda ast-üst ilişkisinin olumsuz etkilenmesi beklenebilir (van Knippenberg & Steensma, 2003). Dolayısıyla bu çalışmada koalisyon kurma davranışının, yöneticinin astı hakkındaki değerlendirmesi üzerinde olumsuz bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bu açıklamalar ışığında çalışmanın bir diğer hipotezi H2 ve buna bağlı H2a ve H2b hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- **H2:** Astın koalisyon taktiğini kullanma düzeyi, yöneticinin ast hakkındaki değerlendirmesini negatif yönde etkilemektedir.
- **H2a:** Astın koalisyon kurma taktiğini kullanma düzeyi, astın performansı hakkındaki yönetici değerlendirmesini negatif yönde etkilemektedir.
- **H2b:** Astın koalisyon kurma taktiğini kullanma düzeyi, astın örgüte bağlılığına ilişkin yönetici algısını negatif yönde etkilemektedir.

Yöneticilere karşı sergilenen politik davranışların, yöneticilerin asta dair düşünceleri üzerindeki etkisi yöneticilerin öz yeterlik seviyesinden de etkilenebilir. Brutus ve ark. (2009) göre astlarını değerlendirme süreçleri, yöneticilerin bazı kişisel özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin öz yeterliği yüksek değerlendiriciler, değerlendirme işlemini gerçeğe daha yakın yapmaktadırlar (Wood & Marshall, 2008). Öz yeterlikleri yüksek olan yönetici, değerlendirme sırasında daha rahat ve bağımsız hisseder, dolayısıyla değerlendirme aşamasında kişisel veya duygusal karar verme ihtimali azalır (Brutus ve ark., 2009). Başka bir ifade ile yüksek öz yeterliğe sahip yöneticiler değerlendirme konusunda gerçeğe daha yakın kararlar vermektedirler. Öte yandan düşük öz yeterliğe sahip yöneticiler de değerlendirme aşamasında rahat hissetmezler ve daha çok yüksek puanlara yönelirler (Bernardin & Villanova, 2005). Dolayısıyla bu çalışmada daha düşük öz yeterliğe sahip yöneticilerin astın sergilediği politik davranışlardan etkilenecek değerlendirme yapıyor olması ya da tam tersi, öz yeterliği yüksek olan yöneticilerin değerlendirme yaparken astın sergilediği politik davranışlardan daha az etkileniyor ya da etkilenmiyor olması beklenmektedir. Dolayısıyla çalışmanın üçüncü hipotezi H3 ve buna bağlı olarak kurulan alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- **H3:** Politik taktikler ile yöneticilerin ast hakkındaki değerlendirmesi ilişkisinde yöneticinin öz yeterliği düzenleyici etkiye sahiptir.



Şekil 1.

Araştırmanın Modeli. Kısaltmalar: Astın Performansı, Astın Performansı Hakkındaki Yönetici Değerlendirmesini; Astın Bağlılığı ise Astın Örgüte Bağlılığına İlişkin Yönetici Algısını İfade Etmektedir.

- **H3a:** Göze girme taktiği ile astın performansı hakkındaki yönetici değerlendirme ilişkisinde yöneticinin öz yeterliğinin düzenleyici rolü vardır.
- **H3b:** Göze girme taktiği ile astın örgüte bağlılığına ilişkin yönetici algısı ilişkisinde yöneticinin öz yeterliğinin düzenleyici rolü vardır.
- **H3c:** Koalisyon kurma taktiği ile astın performansı hakkındaki yönetici değerlendirme ilişkisinde yöneticinin öz yeterliğinin düzenleyici rolü vardır.
- **H3d:** Koalisyon kurma taktiği ile astın örgüte bağlılığına ilişkin yönetici algısı ilişkisinde yöneticinin öz yeterliğinin düzenleyici rolü vardır.

Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir:

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nicel bir araştırma olup, anket yoluyla elektronik ortamda veri toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerden astlarını değerlendirmeleri istendiği için, anketi yanıtlarken düşünceleri astın kim olacağı ile ilgili bir yönlendirme yapma gereği hissedilmiş ve ankette yer alan ifadeleri "en iyi tanıdıkları" astlarını düşünerek yanıtlamaları istenmiştir. Bunun ilk nedeni anketin içeriğinde yer alan ölçekler gereği astlarını, davranışları, performansları ve bağlılıkları açısından iyi tanıyor olmalarını sağlamaktır. İkinci neden ise anketi yanıtlarken düşünceleri astın kim olacağı konusunda bir standart getirmektir. Böylelikle yöneticilerin bazılarının en sevdiği, bazılarının ise hiç sevmediği astını düşünerek anketi yanıtlaması sonucu oluşabilecek yöntemden kaynaklanan hataları minimize etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırma, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen kendisine bağlı en az bir astı olan kamu ve özel sektör yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir.

Veriler 2022 yılı Ocak-Mayıs aralığında, online anket yoluyla toplanmıştır. Ankete %70'i erkek olmak üzere toplam 221 ilk, orta ve üst düzey yönetici katılmıştır. Yaşları 25 ile 70 arasında değişen ve yaş ortalaması 40 olan katılımcıların %90'ı özel sektör çalışanıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %42'si orta düzey yönetici, %37'si ise üst düzey yöneticidir. Katılımcıların %54'ü lisans derecesine sahiptir. Yöneticilerin mevcut işyerlerindeki görev sürelerine

bakıldığında, %28'inin 1–5 yıl arasında, %23'ünün 6–10 yıl arasında, %22'sinin 16 yıl ve üzeri, %20'sinin ise 11–15 yıl arasında görev yaptığı görülmektedir.

Ölçüm Araçları

Politik Davranış Boyutları Ölçeği

Ast tarafından yöneticiye uygulanan politik taktikleri ölçmek için İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen politik davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin üstü etkilemeye yönelik olan boyutlarından, “göze girme” ve “koalisyon kurma” boyutlarına ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Ölçeğin orijinalinde yer alan ifadeler, yöneticinin yanıtlayacağı biçimde tekrar düzenlenmiştir. Örneğin orijinalinde “Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için ondan yana olduğunu hissettirmek” ifadesi “İsteklerini kabul ettirebilmek için, benden yana olduğunu hissettirir” şeklinde düzenlenmiştir. Benzer şekilde “Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için iş arkadaşlarının desteğini almak” ifadesi “Bana isteklerini kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarının desteğini alır” şekline dönüştürülmüştür. Bunlardan ilki göze girme boyutuna örnek ifade iken ikinci ifade ise koalisyon kurma davranışını ölçen ifadelerdir. Politik davranış boyutları ölçeğinin bu iki alt boyutunda toplam 10 ifade bulunmakta ve bunların 5'i göze girme davranışını, 5'i de koalisyon kurma davranışını ölçmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert formatında yanıt istenmiş, buna göre “1= Kesinlikle katılmıyorum,” “5= Kesinlikle katılıyorum” u ifade etmektedir.

İş Performansı Ölçeği

Astın, yöneticinin gözündeki iş performansını ölçmek için Sigler ve Pearson (2000) ve Kırkman ve Rosen (1999) tarafından kullanılan, Çöl'ün (2008) Türkçe geçerlilik çalışmasını yaptığı iş gören performansı ölçeği kullanılmıştır. İş performansı ölçeği toplam 4 ifadeden oluşmakta olup, “Astım görevlerini tam zamanında tamamlar” ve “Astım iş hedeflerine fazlasıyla ulaşır” ölçekte yer alan örnek ifadelerdir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert formatında yanıt istenmiş, buna göre “1= Kesinlikle katılmıyorum,” “5= Kesinlikle katılıyorum” u ifade etmektedir.

Duygusal Bağlılık Ölçeği

Yöneticinin astın bağlılığına ilişkin algısını ölçmek için Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen Pelit ve ark. (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olması nedeniyle ölçekte yer alan ifadeler yöneticilerin astlarının bağlılık tutumlarını değerlendireceği şekilde düzenlenmiştir. Ölçekte toplamda 6 ifadeden oluşmakta, “Kariyer hayatının geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyar,” “Çalıştığı kurumun problemlerini kendi problemleri gibi hisseder” ifadeleri ölçekte yer alan ifadelerdir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert formatında yanıt istenmiş, buna göre “1= Kesinlikle katılmıyorum,” “5= Kesinlikle katılıyorum” u ifade etmektedir.

Genel Öz Yeterlik Ölçeği

Yöneticinin öz yeterliğini ölçmek için Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen, daha önce Yeşilay vd. (1996) tarafından da Türkçe'ye uyarlanmış olan, Aypay'ın (2010) Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığı genel öz yeterlik ölçeği kullanılmıştır. “Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözenin bir yolunu daima bulabilirim,” “Bana karşı çıktığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim” ölçekte yer alan ifadelerdir. Ölçekte toplam 10 ifade bulunmaktadır. Ölçekte

yer alan ifadeler 5'li Likert formatında yanıt istenmiş, buna göre “1= Kesinlikle katılmıyorum,” “5= Kesinlikle katılıyorum” u ifade etmektedir.

Ankete ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim, sektör, kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi gibi demografik veri elde edilecek sorular da eklenmiştir.

Bulgular

Faktör Analizi, Güvenilirlik Analizi ve Ortak Yöntem Yanıllık Testi

Veri toplamak için kullanılan ölçekler daha önce Türkiye'de çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada söz konusu ölçeklerin yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir.¹ Veriler normal dağılım gösterdiği için maksimum olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. Analiz sürecinde faktör yükleri düşük çıktığı için toplam 30 ifadeden 7 madde (göze girme 1, koalisyon 2, ast bağlılığı 1, yöneticinin öz yeterliği 3) çıkarılmıştır. Daha sonra analiz tekrarlanmış ve DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df=1,292$; GFI=,908; CFI=,980; RMSEA=,036) modelin veri ile uyumlu ve dolayısıyla kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Bu değerler ölçeklerin geçerliliğine işaret etmektedir (Gürbüz, 2019).

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 1'deki Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler tablosundan görülebileceği gibi tüm alt ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri ,818 ile ,926 arasında değişen değerlerdedir. Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir (Gliem & Gliem, 2003).

Bu kesitsel çalışmada değişkenlere ait veriler aynı kişilerden, aynı ölçüm aracıyla ve aynı anda toplanmıştır. Dolayısıyla ortak yöntem yanıllığı olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için Harman'ın tek faktör (Wong ve ark., 2011) ve ortak gizil faktör analizleri (Pugh ve ark., 2011) kullanılmıştır. Harman'ın tek faktörüne göre, tek boyut için çıkarılan toplam varyans %21,32 (<%50) olarak bulunmuştur. Ortak gizil faktör analizleri açısından, kısıtlanmış ve kısıtlanmamış modellerden elde edilen standardize edilmiş regresyon ağırlığı karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak, kısıtlanmış ve kısıtlanmamış modeller arasındaki farklar 0,2'den az olmuştur. Bu sonuçlar ışığında, bu çalışmada ciddi bir ortak yöntem yanıllığı olmadığı sonucuna varılabilir (Afthanorhan ve ark., 2021). Dolayısıyla bu çalışmada, sistematik ölçme hatalarından biri olarak kabul edilen ortak yöntem varyansının, araştırma sonuçları üzerindeki olası negatif etkilerinin (yanlış analiz sonuçları, yanlış yapı geçerliği ve güvenirliliği sonuçları) gözlemlenmesi beklenmemektedir (Çizel ve ark., 2020).

Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılan korelasyon analizine göre (Tablo 1) astın uyguladığı koalisyon kurma taktiği ile yöneticinin astın performansına ve bağlılığına ilişkin değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > ,05$). Ayrıca astın uyguladığı göze girme taktiği ile yöneticinin astın bağlılığına ilişkin değerlendirmesi arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > ,05$). Bu değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmaması, aralarında sebep-sonuç ilişkisinin de olmayacağı düşüncesiyle bir ileri analiz olan regresyon analizi yapılmamasına neden olmaktadır. Öte yandan astın uyguladığı göze girme taktiği ile yöneticinin astın performansına ilişkin değerlendirmesi arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = -.213$;

¹ DFA, AMOS programı kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 1.
Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort	Ss	1	2	3	4	5
1. Göze Girme	3,1244	,94377	(,818)				
2. Koalisyon	3,0980	,96606	,439**	(,890)			
3. Astın Performansı	3,4548	,96306	-,213**	-,124	(,926)		
4. Astın Bağlılığı	3,3475	,84518	-,109	-,062	,343**	(,892)	
5. Yönetici Öz Yeterliği	4,3568	,63766	-,140*	-,004	,117	,179**	(,901)

Not. N=221; Cronbach Alpha değerleri tabloda parantez içerisinde gösterilmiştir. Ayrıca kalın (bold) olarak gösterilen değer, aralarında sebep-sonuç ilişkisi araştırılabilecek değişkenleri göstermektedir. * $p < ,05$, ** $p < ,01$.

$p < ,05$) tespit edilmiştir. Göze girme taktiği ile yöneticinin astın performansına ilişkin değerlendirmesi arasındaki negatif yönlü bu korelasyon ilişkisi diğer analizler için kullanılabilir görülmektedir. Bir başka ifade ile bu analize göre sadece bu değişkenler arası sebep-sonuç ilişkisi sorgulanabilir görülmektedir.

Değişkenler Arası Sebep-Sonuç İlişkileri

Değişkenler arası sebep-sonuç ilişkisi ve düzenleyici değişkenin bu ilişkiye etkisini incelemek için Hayes'in Process yöntemi kullanılmıştır. Hayes'in ilk olarak 2013 yılında tanıttığı bu yöntem SPSS versiyon 25 (IBM Statistical Package for the Social Sciences Corp., Armonk, NY, ABD) programı aracılığı ile yapılmaktadır. Çalışmanın kurgusuna ait modelin seçilerek uygulandığı bu yöntem genellikle en az iki regresyon analizinin gerektiği modeller için tercih edilmektedir (Hayes ve ark., 2017). Bir önceki bölümde de ifade edildiği gibi (bkz. korelasyon analizi) sebep-sonuç ilişkisinin araştırılabileceği tek model göze girme taktiği değişkeni ile astın performansı arasındaki ilişki ve yöneticinin öz yeterlik düzeyinin bu ilişkiye etkisidir. Bunun nedeni diğer değişkenler arasında korelasyon ilişkisinin olmamasının sebep-sonuç ilişkisinin araştırılması gerekliliğini ortadan kaldırmış olmasıdır. Bu nedenle H1b, H2a, H2b, H3b, H3c ve H3d hipotezleri desteklenmemiştir.

Göze girme, yöneticinin öz yeterliği ve astın performansı değişkenleri arasındaki ilişki için analizler iki aşamada yürütülmüştür. Öncelikle göze girme ile astın performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişki için regresyon analizi kullanılmıştır. 2. aşamada ise Hayes'in Process yöntemi ile göze girme ve astın performansı arasındaki ilişkide yöneticinin öz yeterliğinin düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 2'de incelenebilir.

Tablo 2.
Göze Girme, Astın Performansı ve Yönetici Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin Hayes'in Process Yöntemi ile İncelenmesi

	Astın Performansı			Ss
	β	t	ΔR^2	
1. Aşama				
Göze Girme	-,205	-3,011***	,044	,94147
Yönetici Öz-Yeterliği	,134	1,332		
2. Aşama				
Göze Girme	-,1639	-2,3682***	,0783	,8667
Yönetici Öz-Yeterliği	,1956	1,9072*		
Göze Girme x Yönetici Öz-Yeterliği	-,2783	-2,4404***		

Not. N=221.
* $p < ,05$. *** $p < ,001$.

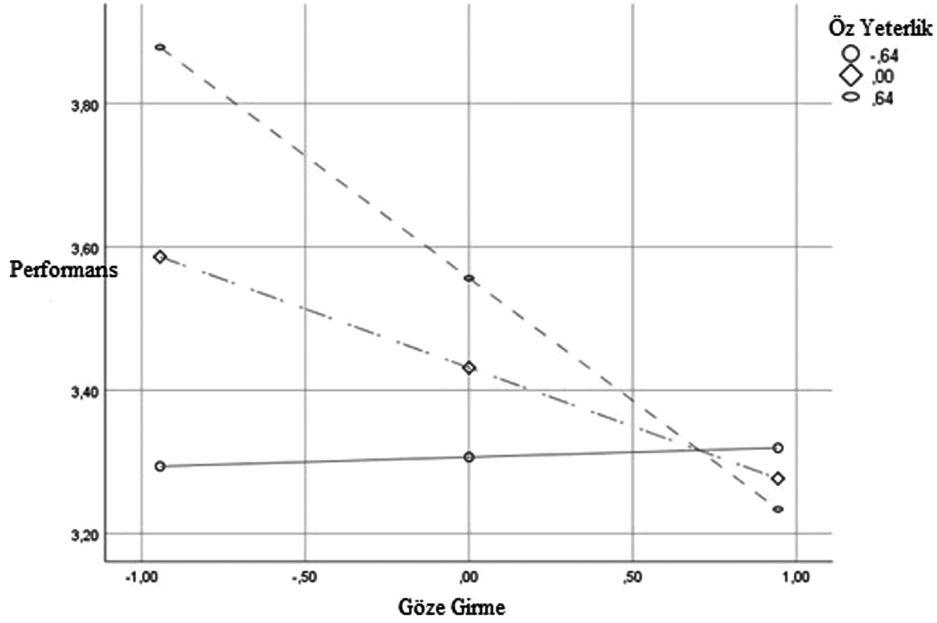
Analiz sonuçlarına göre, astlar göze girme taktiklerini kullandıklarında, yöneticiler onların performanslarını daha düşük olarak algılamaktadır ($\beta = -,200$, $p = ,008$). Dolayısıyla, göze girme taktiğini kullanan astın performansını yöneticisinin yüksek değerlendireceğine yönelik geliştirilen H1a hipotezi desteklenmemiştir. Bir başka ifade ile göze girme taktiği kullanan astlar üstleri tarafından (görece) düşük performanslı olarak değerlendirilmiştir. Hipotezde öngörülen pozitif etkinin, analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif yönlü olduğu görülmüş ve bu nedenle de H1a hipotezinin desteklenmediği sonucuna varılmıştır. Öte yandan, yöneticilerin öz yeterlik düzeyleri de bu ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahiptir ($\beta = -,2783$, $p = ,0155$). Daha ayrıntılı olarak, Process analizine göre, düşük öz yeterliğin göze girme ve astın performansı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkisi yoktur ($p > ,05$). Bununla birlikte, orta ve yüksek öz yeterlik düzeyine sahip yöneticiler göze girme taktikleri kullanan astlarının performansını daha düşük olarak algılamışlardır. Özellikle, öz yeterlik seviyeleri orta düzeyden ($\beta = -,1639$, $p < ,05$) yüksek düzeye ($\beta = -,3413$, $p < ,01$) çıktıkça negatif düzenleyici etki artmıştır. Başka bir deyişle, yöneticilerin öz yeterlik düzeyi yükseldikçe (belirli bir düzeyden sonra), yöneticilerin göze girme taktikleri kullanan astlarının performansına ilişkin değerlendirmesi olumsuz etkilenmektedir. Dolayısıyla H3a hipotezi desteklenmiştir.

Düzenleyici etkinin grafiği Şekil 2'de gösterilmektedir. Şekilde de görülebileceği gibi, düşük öz yeterlikte düzenleyici etki gözlemlenmemiştir. Ancak, orta ve yüksek öz yeterlik düzeyleri düzenleyici etkiye sahiptir ve öz yeterlik düzeyleri arttıkça etki artmaktadır. Özetle, politik taktikler ile yöneticinin astını değerlendirmesi arasındaki ilişkide yöneticinin öz yeterliğinin düzenleyici etkisine ilişkin üçüncü hipotez kısmen desteklenmiştir (H3b, H3c ve H3d desteklenmezken, H3a desteklenmiştir). Buna göre göze girme taktiği kullanan astların performansı daha yüksek öz yeterliğe sahip yöneticiler tarafından daha düşük değerlendirilmiştir. Ancak hem göze girme taktiği kullanan astların bağlılığına ilişkin, hem de koalisyon taktiği kullanan astların performans ve bağlılığına ilişkin yönetici değerlendirmesi, yöneticilerin öz yeterlik düzeylerine göre farklılaşmamaktadır.

Analiz sonuçları doğrultusunda, çalışmanın tüm hipotezlerinin kabul edilip edilmediği Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tartışma

Çalışanların yöneticilerine karşı uyguladıkları politik taktiklerin yöneticiler tarafından nasıl algılandığı, astlarına ilişkin görüşlerini etkileyip etkilemediği ve nihayetinde iş yaşamında bu taktiklerin işe yarayıp yaramadığı sorusundan yola çıkılarak yürütülen bu çalışmada ilgi çeken bulgulardan ilki göze girme taktiğini uygulayan astın performansının, yöneticisi tarafından olumsuz



Şekil 2.
Göze Girme ve Astın Performansı İlişkisinde Öz Yeterlik Etkisinin Grafiği.

değerlendirilmiş olmasıdır. Diğer bir ifadeyle bu araştırma kapsamındaki yöneticiler, isteklerini kabul ettirebilmek için hoş görünmeye ve üst yönetimle yakın ilişkiler kurmaya çalışarak göze girme taktiğini kullanan (İslamoğlu & Börü, 2007) astların performanslarını daha düşük değerlendirmektedir. Bu bulgu beklenmeyen bir bulgu olup, hem ilgili literatür (Clarke ve ark., 2022; Wayne & Ferris, 1990) hem de Sosyal Mübadele Kuramındaki (Blau, 1964) karşılıklılık normuna (Gouldner, 1961) dayanarak, kendisine olumlu davranan astına yöneticinin de olumlu yönde davranması beklentisiyle oluşturulan hipotezin de desteklenmemesine neden olmuştur. Oysa ki güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde politik taktiklerin örgütsel kaynaklara ulaşmada bir araç olarak kullanıldığı ifade edilmektedir (Arıkan, 2011; Ulus & Kanbur, 2020; Yüksel & Bolat, 2016). Politik taktiklerin bireyin kazanımını artırması ve belirsizliği azaltması nedeniyle, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türkiye

bağlamında da işe yarayacağı düşünülebilir. Ancak bunun tersine bu araştırmada yöneticiler göze girme taktiğini kullanan astlarının performanslarını daha düşük algılamıştır. Bu beklenmeyen sonucun bir nedeni, yöneticinin bu taktikleri sahte algılaması ve astın çıkar sağlama amacıyla bu davranışları sergilediğini düşünmesi olabilir. Çünkü göze girme taktiğini uygulayan ast durumun ve zamanın gerektirdiği gibi davranmayı, isteklerini kabul ettirebilmek için yöneticiden yana olduğunu hissettirmeyi ve bu istekleri yöneticisine kabul ettirmek için hoş görünmeyi amaçlar (İslamoğlu & Börü, 2007). Benzer şekilde Thacker ve Wayne (1995) da göze girme taktiğinin astın performans değerlemesiyle ilişkisinde negatif bir etkiden söz ederken, Rao ve ark. (1995) iki değişken arasında bir ilişki olmadığını vurgulamaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak politik taktiklerden biri olan göze girme davranışının performans değerlendirmesi bakımından astın arzuladığı karşılığı bulmadığı söylenebilir. Tam tersine astın göze girme davranışı

Tablo 3.
Hipotezler ile İlgili Bilgilendirme Tablosu

Hipotez	Sonuç	Etki
H1a: Astın göze girme taktiğini kullanma düzeyi, astın performansı hakkındaki yönetici değerlendirmesini pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi	Negatif
H1b: Astın göze girme taktiğini kullanma düzeyi, astın örgüte bağlılığına ilişkin yönetici algısını pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi	Anlamsız
H2a: Astın koalisyon kurma taktiğini kullanma düzeyi, astın performansı hakkındaki yönetici değerlendirmesini negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi	Anlamsız
H2b: Astın koalisyon kurma taktiğini kullanma düzeyi, astın örgüte bağlılığına ilişkin yönetici algısını negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi	Anlamsız
H3a: Göze girme taktiği ile astın performansı hakkındaki yönetici değerlendirmesi ilişkisinde yöneticinin öz yeterliğinin düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi	Negatif
H3b: Göze girme taktiği ile astın örgüte bağlılığına ilişkin yönetici algısı ilişkisinde yöneticinin öz yeterliğinin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	
H3c: Koalisyon kurma taktiği ile astın performansı hakkındaki yönetici değerlendirmesi ilişkisinde yöneticinin öz yeterliğinin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	
H3d: Koalisyon kurma taktiği ile astın örgüte bağlılığına ilişkin yönetici algısı ilişkisinde yöneticinin öz yeterliğinin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi	

yöneticisi nezdinde performansı açısından negatif karşılık bulmaktadır. Bu sonuç Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) açısından yorumlandığında, politik taktiklerin ve özel olarak da göze girme davranışının ast-üst ilişkisinde mübadele edilen bir "kaynak" olduğu söylenebilir. İki taraf arasında varolan bir mübadelede somut şeylerin yanı sıra soyut şeylerin de kaynak olabileceğini savunan Foa ve Foa'nın (1980, 2012) düşüncesini de doğrulamaktadır. Foa ve Foa'ya (1980, 2012) göre bir mübadele ilişkisinde kaynak, bireyler arasında değiş-tokuş edilebilen ya da işlem görebilen her şeydir. Astının göze girme davranışlarına karşılık performansı ile ilgili negatif düşünce geliştiren yönetici muhtemelen bu düşünceye bağlı olarak da astına karşı olumsuz bir tutum ya da davranış sergileyecektir. Böylelikle de astın politik taktik olarak sergilediği göze girme davranışı, karşılığında negatif bir şey elde ettiği bir kaynağa dönüşmektedir. Ancak bu kaynak, kaynağı ilk sunan bireyin beklentisinin tersine geri dönüş alınan bir kaynak özelliği göstermektedir denilebilir.

Bu bulgu aynı zamanda örgütsel davranışla ilgili pek çok konunun bireylerin öznel algılarıyla ilgili olduğunu da (örn., örgütsel adalet, Folger & Cropanzano, 1998) doğrular niteliktedir. Yani bu araştırmada esasen performansı düşük algılanan birey, yöneticisine karşı göze girme taktiği uygulayan, en azından yöneticisi tarafından böyle algılanan bir çalışandır. Bu çalışanın performansının düşük değerlendirilmesini adaletsizlik olarak algılaması durumunda (ki böyle algılaması beklenir, çünkü kişisel çıkar modeline göre bireylerin durumu kendi çıkarları doğrultusunda algıladıkları ve yorumladıkları ifade edilmektedir (Lind & Tyler, 1988)), aslında adaletsizlik algısına neden olan sonucun kaynağı yine kendisi ve kendi politik davranışlarıdır. Yani göze girme davranışları sergileyerek yüksek performans algısı ya da olumlu izlenim yaratmaya çalışan bir astın, arzuladığı sonucu elde edememesi nedeniyle yaşayacağı adaletsizlik, aslında nesnel olarak var olan bir durum değil, kendi öznel değerlendirmesi olacaktır. Bu nedenle pek çok örgütsel davranış konusunun, tüm tarafların bakış açısından araştırılması, konunun her yönüyle irdelenmesi bakımından önemlidir.

Araştırmada desteklenmeyen iki hipotez yöneticinin astın sergilediği koalisyon kurma taktiğinden etkilenmemesi, astın performansını ve bağlılığını buna göre değerlendirmemesi ile ilgilidir. Bu bulgu beklenmeyen bir bulgu olup, Higgins ve ark. (2003) tarafından yürütülen çalışmanın sonuçlarıyla da tezatlık göstermektedir. Koalisyon kurma taktiği, isteklerini kabul ettirmek için bireyin örgütteki diğer çalışanların desteğini almaya çalışmasını ifade etmektedir (İslamoğlu & Börü, 2007). Yöneticinin kendisine karşı güç oluşturmaya çalışmak gibi algılayabileceği ve bu nedenle de bir tehdit olarak görebileceği bu taktiğin, astla ilgili değerlendirmesini etkilememiş olması ilginçtir. Bu sonucun bir nedeni koalisyon kurma taktiğinin etkinliği ile ilgili olabilir. İlgili yazında politik taktikler arasında en az etkili taktiğin koalisyon kurma taktiği olduğu ifade edilmektedir (Falbe & Yukl, 1992; Lee ve ark., 2017; Yukl & Tracey, 1992). Yapılan araştırmalarda yukarıya, aşağıya ya da yatay düzeyde sergilenen politik taktikler arasında koalisyon kurma taktiğinin hangi yöne olursa olsun en etkisiz taktik olduğu vurgulanmaktadır. Lee ve ark. (2017), meta analiz çalışmalarında koalisyon taktiğinin ne işe ne de ilişkilere yönelik sonuçlarla ilişkili olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla da koalisyon kurma taktiği ile ilgili sonuçlar, bu taktiğin "en az etkili" ya da Lee ve ark. (2017) ile bu çalışmada görüldüğü gibi "etkisiz" bir taktik olması konusunda belli ölçüde tutarlılık göstermektedir. Koalisyon

kurma taktiğinin etkisiz olması sonucunun bir nedeni, astın bu davranışları yatay düzeyde gizli olarak yürütmesi nedeniyle yöneticinin bundan haberdar olmaması olabileceği gibi yöneticinin bu davranışları kendisi için bir tehdit olarak görmemesi olabilir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda yöneticinin yasal gücü, astların koalisyon ile oluşturabileceği güçten daha fazla olarak görülebilir. Bir diğer ifadeyle astın diğerlerinin desteğini alma çabası, yöneticide bir güç kaybı endişesi yaratmıyor olabilir ve bu nedenle de bu taktiklere karşı astla ilgili olumlu ya da olumsuz bir duygu ya da düşünce geliştirmiyor olabilir.

Çalışmanın bir diğer beklenmeyen bulgusu ise ast tarafından sergilenen politik taktiklerin, yöneticilerin çalışanın bağlılık düzeylerine ilişkin değerlendirmesi üzerinde bir etkisinin olmamasıdır. Üstelik bu bulgu her iki politik taktik için de geçerlidir. Koalisyon kurma taktiği ile yöneticinin astın bağlılığına ilişkin değerlendirmesi arasındaki ilişkinin anlamlı olmaması, yukarıda ifade edildiği gibi koalisyon kurma taktiğinin etkisiz olması ile ilişkilendirilebilir. Ancak göze girme taktiği, koalisyon taktiğinden farklı olarak politik taktikler arasında hem çalışan değerlendirmesini hem de iş yeri çıktılarını en çok etkileyen taktiklerden biridir (Higgins ve ark., 2003). Dolayısıyla göze girme taktiği ile çalışanın örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması, astın bağlılık değerlendirmesi ile ilişkili olabilir. Bu çalışmada ast tarafından sergilenen politik taktiklerin yönetici nezdinde yalnızca performans değerlendirmesini değil, ast ile ilgili duygusal bir değerlendirmeyi de (duygusal bağlılık) etkileyebileceği öngörülmüştür. Bunun nedeni de eğer yönetici bu taktiklerden etkileniyorsa, ast ile ilgili diğer tüm değerlendirmelerinin de etkilenebileceği beklentisidir. Ancak bu beklenti karşılık bulmamış, yöneticinin astın performansını ile ilgili değerlendirmesi astın politik davranışından negatif etkilenirken astın bağlılığı ile ilgili değerlendirmesinin bundan bağımsız olduğu görülmüştür. Bunun nedeni yöneticilerin çalışanların bağlılıklarından ziyade, görevi gereği, performanslarını sürekli takip etmek durumunda olması olabilir. Bir başka ifade ile yöneticiler astlarının performansı üzerine sürekli bir değerlendirme yaparken², astlarının bağlılığı ile ilgili bir farkındalığa sahip olmayabilir. Bunun da nedeni belki de bağlılığın, özellikle de bu çalışmada ele alınan örgüte duygusal olarak bağlı olmak anlamına gelen duygusal bağlılığın (Meyer & Allen, 1984, 1997) bireyin kendisi dışındaki biri tarafından gözlenebilir olması ile ilgili olabilir. Yani belki de yöneticiler astlarının örgütlerine ne düzeyde duygusal olarak bağlı olduklarına dair bir değerlendirme yapamamış olabilirler.

Araştırmanın, yöneticilerin öz yeterliklerinin bu süreçte oynadığı role ilişkin sorusuna yanıt olarak elde edilen bulgu, astların politik taktiklerinin yöneticiler üzerindeki etkisi konusunda yöneticilerin öz yeterlik düzeylerinin önemli olduğudur. Buna göre, yüksek öz yeterliğe sahip yöneticiler, göze girme taktiğini kullanan astlarının performansını daha düşük olarak algılamışlardır. Bunun nedeni, yüksek öz yeterlik düzeyine sahip yöneticilerin değerlendirmelerinde daha bağımsız ve daha az duygusal olmaları olabilir (Brutus ve ark., 2009). Ayrıca kendine güvenen, öz yeterliği yüksek bireyler diğerlerini etkileme işini iyi bildiklerinden (Brouer ve ark., 2011) astlarının uyguladığı göze girme davranışlarının da birer taktik olduğunun daha fazla farkında olabilirler. Bu nedenle de bu taktikleri uygulayan astlarını, öz yeterliği düşük yöneticilere göre daha fazla olumsuz değerlendirme eğiliminde olmuş olabilirler. Bu bulgu, ilgili literatürde öz yeterliğin avantajlarına bir tanesinin

² İlgili yazında yapılan araştırmalar da politik taktikler ile genellikle çalışanların performans değerlendirmeleri veya bu değerlendirmeler sonucunda elde ettiği kazanımları incelemektedir (Chaturvedi ve Srivastava, 2014).

daha eklenmesine sağladığı katkı nedeniyle önemli görülebilir. Yani öz yeterliği yüksek bireylerin amaçları doğrultusunda daha iyi motive olmaları (Meera & Jumana, 2015), stres ve tükenmişlikle daha iyi başa çıkmaları (Betoret, 2006; Lange & Kayser, 2022) ya da örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasının (Syabarrudin ve ark., 2020) yanı sıra bu özelliklerine etraflarındaki bireylerin politik taktiklerinin daha çok farkında olmaları da eklenebilir.

Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak bu çalışma temel olarak iki amaca odaklanmıştır. Bunlardan ilki, astın üstü etkilemek için kullandığı taktiklerin, yöneticilerin algısını etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. Böylece kültürün şekillendirdiği politik taktikleri anlamak ve açıklamak için farklı bir kültürel bağlamdan kanıt elde etmek mümkün olabilecektir. yüksek güç mesafesine ve toplulukçu bir kültüre sahip olan Türkiye’de yöneticilerin astın politik taktiklerinden etkileneceği ve ast lehine tepki vereceği düşüncesiyle yürütülen bu çalışmanın sonuçları ilgili alan yazın ile karşılaştırıldığında tam tersi yönde bulgular ortaya koymuştur. Öyle ki Clarke ve ark. (2022) Arabistan’da (toplulukçu ve güç mesafesi yüksek) yaptığı çalışmanın sonucuna göre göze girme taktiği astın performans değerlendirmesini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu sonuçların farklılaşması, kültür ve politik taktiklerin etkinliği ilişkisinde, hala cevaplanmamış soruların varlığına işaret etmektedir. Örneğin: “göze girme taktiği yalancı paradoksu³ gibi bir özellik mi göstermektedir?” yani “bu taktiği doğru uygulayanlar zaten samimi bulunduğu için bu taktiği kullanmıyor gibi mi görünmektedir?” ayrıca “yönetici performansı düşük çalışanlarını mı politik algılama eğilimindedir?” yoksa “performansı düşük çalışanlar bu açığı kapatmak için politik mi davranmaktadırlar?”

Politik taktiklerin çalışanın bağlılığına ilişkin değerlendirmeyi etkilememesi de ilgili yazına potansiyel bir katkı olarak görülebilir. Bunun nedeni, politik taktiklerin kullanılmasının ast ile ilgili yapılan tüm değerlendirmeleri aynı yönde etkilemeyebileceğidir. Bu durum politik taktiklerin etkilerinin hangi değişkenler açısından neden farklılaştığının araştırılmasını değerli kılmaktadır.

Bu araştırma, amacına uygun olarak sadece yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütlerin ast-üst oranları düşünüldüğünde, yönetici sayısının az olması örneklem büyüklüğünün sınırlı kalmasına neden olmuştur. Bu durum araştırmanın bir sınırlılığı olarak görülebilir. Ayrıca yöneticilerin anket sorularını yanıtlarken, kendilerinden istendiği gibi “en iyi tanıdıkları” astlarını düşünerek yanıtlayıp yanıtlamadıkları da kesin olarak bilinmemektedir. Son olarak yöneticilere kendi öz yeterlikleri ile ilgili soruların sorulması (her ne kadar çevrimiçi anketlerde bu yanlılık çoğunlukla görülmesi de (Grimm, 2010; Krumpal, 2013) sosyal cazibe yanlılığı ihtimalini gündeme getirmektedir.

Gelecek çalışmalar için, yöneticilerin astlarının kullandığı politik taktiklerden nasıl ve neden etkilendiklerini keşfetmek, bu etkilene sonucunda astlarına hangi kaynakları daha fazla veya daha az sunduklarını incelemek ve yöneticilerin astlarının performansını daha düşük olarak algılamalarının nedenlerini ortaya çıkarmak amacıyla nitel bir çalışma yapılması önerilebilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Fikir – S.Y., F.E.; Tasarım – S.Y., F.E., H.B.; Denetleme – S.Y.; Kaynaklar – S.Y., F.E., H.B.; Malzemeler – S.Y., F.E., H.B.; Veri Toplanması ve/

veya İşlemesi – S.Y., F.E., H.B.; Analiz ve/Veya Yorum – S.Y., F.E., H.B.; Literatür Taraması – S.Y., F.E., H.B.; Yazıyı Yazan – S.Y., F.E., H.B.; Eleştirel İnceleme – S.Y., F.E., H.B.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept – S.Y., F.E.; Design – S.Y., F.E., H.B.; Supervision – S.Y.; Resources – S.Y., F.E., H.B.; Materials – S.Y., F.E., H.B.; Data Collection and/or Processing – S.Y., F.E., H.B.; Analysis and/or Interpretation – S.Y., F.E., H.B.; Literature Search – S.Y., F.E., H.B.; Writing Manuscript – S.Y., F.E., H.B.; Critical Review – S.Y., F.E., H.B.;

Declaration of Interests: The authors declare that they have no competing interest.

Funding: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynaklar

- Afthanorhan, A., Awang, Z., Abd Majid, N., Foziah, H., Ismail, I., Al Halbusi, H., & Tehseen, S. (2021). Gain more insight from common latent factor in structural equation modeling. *Journal of Physics: Conference Series*, 1, 1793, 012030.
- Arikan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52–71.
- Ayhan, A. G. Ö., & Gürbüz, S. (2014). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde adaletin rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 76–93.
- Aypay, A. (2010). Genel öz yeterlik ölçeği’nin (GÖYÖ) Türkçe’ye uyarlama çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 113–132.
- Başar, U., & Basım, N. (2016). A cross-sectional survey on consequences of nurses’ burnout: Moderating role of organizational politics. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1838–1850. [\[CrossRef\]](#)
- Başar, U., & Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(3), 751–765.
- Bernardin, H. J., & Villanova, P. (2005). Research streams in rater self-efficacy. *Group and Organization Management*, 30(1), 61–88. [\[CrossRef\]](#)
- Betoret, F. D. (2006). Stressors, self-efficacy, coping resources, and burnout among secondary school teachers in Spain. *Educational Psychology*, 26(4), 519–539. [\[CrossRef\]](#)
- Bingöl, D., Gürbüz, S., & Habiboğlu, O. S. (2015). Kimler terfi eder: İyi aktörler, iyi askerler, çok çalışanlar, yüksek bağlılık gösterenler ya da üstüne benzeyenler mi? 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Mayıs 14–16 (ss. 428–435). Bodrum, Muğla.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 281–297. [\[CrossRef\]](#)
- Brouer, R. L., Wallace, A. S., & Harvey, P. (2011). When good resources go bad: The applicability of conservation of resource theory to psychologically entitled employees. In *The role of individual differences in occupational stress and well being* (pp. 109–150). Emerald Group Publishing Limited. [\[CrossRef\]](#)
- Brutus, S., Fletcher, C., & Baldry, C. (2009). The influence of independent self-construal on rater self-efficacy in performance appraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1999–2011. [\[CrossRef\]](#)
- Bunner, J., Prem, R., & Korunka, C. (2019). How do safety engineers improve their job performance? The roles of influence tactics, expert power, and management support. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 381–397.

³ Yalancı, yalan söyleyemeyene denir, iyi yalancı zaten anlayamaz.

- Byrne, Z. S. J. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175–200. [\[CrossRef\]](#)
- Chaturvedi, S., & Srivastava, A. K. (2014). An overview of upward influence tactics. *Global Journal of Finance and Management*, 6(3), 265–274.
- Clarke, N., Alshenaifi, N., & Garavan, T. (2022). The effects of subordinates' use of upward influence tactics on their supervisors' job performance evaluations in Saudi Arabia: The significance of loyalty. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 239–268. [\[CrossRef\]](#)
- Çizel, B., Selçuk, O., & Atabay, E. (2020). Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7–18. [\[CrossRef\]](#)
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, 35–46.
- Dhar, R. L. (2009). Living with organizational politics: An exploration of employee's behavior. *International Journal of Management & Innovation*, 1(1), 37–56.
- Dulebohn, J. H., Murray, B., & Ferris, G. R. (2004). The vicious and virtuous cycles of influence tactic use and performance evaluation outcomes. *Organizational Analysis*, 12(1), 53–74. [\[CrossRef\]](#)
- Ercan, F. (2019). Algılanan örgütsel politika ve örgütsel adalet ilişkisi (Tez No: 587928). [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638–652. [\[CrossRef\]](#)
- Ferris, G. R., Cook, G. H., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 89–130). [\[CrossRef\]](#)
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (2012). Resource theory of social exchange. In K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.). *Handbook of social resource theory* (pp. 15–32). Springer. [\[CrossRef\]](#)
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.). *Social exchange: Advances in theory and research*. Plenum Press.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (vol. 7). Sage.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest research-to-practice Conference in Adult, Continuing, and community education*.
- Gouldner, A. W. (1961). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161–179.
- Grimm, P. (2010). Social desirability bias. In J. Sheth & N. Malhotra (Eds.). *Wiley international encyclopedia of marketing*. John Wiley & Sons.
- Guo, Y., Kang, H., Shao, B., & Halvorsen, B. (2019). Organizational politics as a blindfold: Employee work engagement is negatively related to supervisor-rated work outcomes when organizational politics is high. *Personnel Review*, 48(3), 784–798. [\[CrossRef\]](#)
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Seçkin Yayıncılık.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics—Work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1093–1105. [\[CrossRef\]](#)
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278–285. [\[CrossRef\]](#)
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 76–81. [\[CrossRef\]](#)
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89–106. [\[CrossRef\]](#)
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, 43(3), 221–237. [\[CrossRef\]](#)
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. [\[CrossRef\]](#)
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15–41. [\[CrossRef\]](#)
- Hofstetter, C. R., Sallis, J. F., & Hovell, M. F. (1990). Some health dimensions of self-efficacy: Analysis of theoretical specificity. *Social Science and Medicine, Part C*, 31(9), 1051–1056. [\[CrossRef\]](#)
- İslamoğlu, G., & Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 7(14), 135–153.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in human resources management* (vol. 17, pp. 1–39). Elsevier Science/JAI Press.
- Kaya, N., Aydin, S., & Ayhan, O. (2016). The effects of organizational politics on perceived organizational justice and intention to leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 249–258. [\[CrossRef\]](#)
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 528–542. [\[CrossRef\]](#)
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440–452. [\[CrossRef\]](#)
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74. [\[CrossRef\]](#)
- Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: A literature review. *Quality and Quantity*, 47(4), 2025–2047. [\[CrossRef\]](#)
- Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42(4), 305–314. [\[CrossRef\]](#)
- Lamude, K. G. (1994). Supervisor's influence tactics for handling manager's resistance. *Psychological Reports*, 75(1), 371–374. [\[CrossRef\]](#)
- Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2017). The positives and negatives of organizational politics: A qualitative study. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 41–58. [\[CrossRef\]](#)
- Lange, M., & Kayser, I. (2022). The role of self-efficacy, work-related autonomy and work-family conflict on employee's stress level during home-based remote work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 4955. [\[CrossRef\]](#)
- Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L., & Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *Leadership Quarterly*, 28(1), 210–228. [\[CrossRef\]](#)
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, 33(2), 79–100. [\[CrossRef\]](#)
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672–678. [\[CrossRef\]](#)
- McFarland, L. A., Ryan, A. M., & Kriska, S. D. (2002). Field study investigation of applicant use of influence tactics in a selection interview. *Journal of Psychology*, 136(4), 383–398. [\[CrossRef\]](#)
- Meera, K. P., & Jumana, M. K. (2015). Self-efficacy and academic performance in English. *Research in Pedagogy*, 5(2), 25–30. [\[CrossRef\]](#)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. [\[CrossRef\]](#)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209–222. [\[CrossRef\]](#)

- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159–1168. [CrossRef]
- Orpen, C. (1996). The effects of ingratiation and self-promotion tactics on employee career success. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 24*(3), 213–214. [CrossRef]
- Pelit, E., Boylu, Y., & Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi akademisyenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*, 86–114.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R., & Leblebici, H. (1976). The effect of uncertainty on the use of social influence in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly, 21*(2), 227–245. [CrossRef]
- Pugh, S. D., Groth, M., & Hennig-Thurau, T. (2011). Willing and able to fake emotions: A closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 377–390. [CrossRef]
- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. (1995). Upward impression management: Goals, influence strategies, and consequences. *Human Relations, 48*(2), 147–167. [CrossRef]
- Rosenblatt, Z., Rogers, K. S., & Nord, W. R. (1993). Toward a political framework for flexible management of decline. *Organization Science, 4*(1), 76–91. [CrossRef]
- Royle, M. T., Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2005). The interactive effects of accountability and job self-efficacy on organizational citizenship behavior and political behavior. *Organizational Analysis, 13*(1), 15517470.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, (vol. 35, p. 37), United Kingdom.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management, 5*(1), 27–52. [CrossRef]
- Syabarrudin, A., Eliyana, A., & Naimah, J. (2020). Does employees' self-efficacy drive their organizational commitment? *Systematic Reviews in Pharmacy, 11*(4), 135–141.
- Thacker, R. A., & Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management, 21*(4), 739–756. [CrossRef]
- Ulus, A. B., & Kanbur, A. (2020). Güç mesafesi ve örgütsel adaletin politik davranışlar üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(4), 3451–3466.
- Van Knippenberg, B., & Steensma, H. (2003). Future interaction expectation and the use of soft and hard influence tactics. *Applied Psychology, 52*(1), 55–67. [CrossRef]
- Vecchione, M., & Caprara, G. V. (2009). Personality determinants of political participation: The contribution of traits and self-efficacy beliefs. *Personality and Individual Differences, C, 46*(4), 487–492.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior, 57*(3), 326–347. [CrossRef]
- Vigoda, E. (2001). Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations, 54*(11), 1483–1518. [CrossRef]
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 1–18.
- Wang, Y., & Yang, B. (2017). Power, interactional justice, and hard influence tactics: Evidence from China and USA. *Social Behavior and Personality: An International Journal, C, 45*(1), 51–68.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 487–499. [CrossRef]
- Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management, 29*(6), 604–615. [CrossRef]
- Wood, R. E., & Marshall, V. (2008). Accuracy and effectiveness in appraisal outcomes: The influence of self-efficacy, personal factors and organizational variables. *Human Resource Management Journal, 18*(3), 295–313. [CrossRef]
- Yeşilay, A., Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1996). Genelleştirilmiş özyetki beklentisi ölçeği. <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 132–140. [CrossRef]
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology, 77*(4), 525–535. [CrossRef]
- Yüksel, M., & Bolat, T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11*(3), 173–204. [CrossRef]
- Yürür, S. (2019). Sosyal mübadele kuramı. S. Yürür (Ed.), *Örgütsel davranış kuramları*. Beta Yayınevi. 245–280.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(5), 627–640. [CrossRef]

Extended Summary

Political tactics are an inevitable fact of organizational life because individuals care about their own interests more than the interests of the organization (Kacmar & Baron, 1999) and try to affect the resource distribution in the organization through these tactics (Higgins et al., 2003). Reaching positive work outcomes (Madison et al., 1980), increasing individual dignity (Ferris et al., 2000), and accessing career and development opportunities (Landells & Albrecht, 2017) are some of these gains that individuals hope to provide. However, it is known that individuals who do not engage in political behavior in organizations, where these behaviors are common, are affected negatively (Vigoda, 2002; Byrne, 2005; Kaya et al., 2016; Ercan, 2019). For this reason, it can be expected that the managers who are responsible for the total performance of the organization will not allow political behaviors or at least not be affected by these behaviors and not make decisions that will lead to gains for these employees who exhibit political behaviors. However, it is known that political behaviors still work in organizational life (Higgins et al., 2003). For this reason, the main motivation of the study is to determine how political behaviors are perceived by managers and whether they have an effect on their decisions.

On the other hand, this study is considered valuable in terms of the Turkish context. This is because of the influence of culture on political behavior (Vigoda, 2001). For example, employees in organizations in societies with high power distance and uncertainty avoidance have a higher perception of organizational politics, and these employees consider that these behaviors work (Arıkan, 2011; Yüksel & Bolat, 2016; Ulus & Kanbur, 2020). Therefore, it can be thought that individuals who think that organizational politics work will be more inclined to exhibit more political behavior. This may lead to higher levels of political behavior in cultures with high power distance and uncertainty avoidance like Turkey.

The basis of political behavior is to increase the gains of individuals and to act in the direction of their interests (Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992). The results of the research in the literature do not show consistency in terms of whether political behaviors produce results in favor or against the individuals exhibiting these behaviors. Therefore, the first question of this study is whether the political behavior of the individuals works or not. In this research, using ingratiation (soft tactic) and using coalition (hard tactic) tactics have been accepted as political behavior. In addition, the effect of political behaviors on the manager's performance and commitment evaluation of the subordinate is investigated because political behaviors can affect performance evaluation when done against the evaluator (Yukl & Tracey, 1992; Dulebohn et al. 2004). Therefore, the first hypotheses of the research are:

- H1: The level of using the ingratiation tactic positively affects the managers' assessments of subordinate.
- H1a: The level of using the ingratiation tactic positively affects the manager's assessment of the subordinate's performance.
- H1b: The level of using the ingratiation tactic positively affects the manager's perception of the subordinate's commitment to the organization.
- H2: The level of using the coalition tactic negatively affects the managers' assessments of subordinate.
- H2a: The level of using the coalition tactic negatively affects the manager's assessment of the subordinate's performance.
- H2b: The level of using the coalition tactic negatively affects the manager's perception of the subordinate's commitment to the organization.

In addition, according to Brutus et al. (2009), the processes of evaluating subordinates may differ according to some personal characteristics of managers. For example, evaluators with high self-efficacy make the evaluation process more realistic (Wood & Marshall, 2008). Managers with high self-efficacy feel more comfortable and independent during evaluation, so the possibility of making personal or emotional decisions during evaluation is reduced (Brutus et al., 2009). On the other hand, managers with low self-efficacy do not feel comfortable in the evaluation process and tend to evaluate with higher scores (Bernardin & Villanova, 2005). Therefore, the other hypotheses of the study are:

- H3: The self-efficacy of the manager has a moderating effect on the relationship between political tactics and managers' assessment of subordinate.
- H3a: The self-efficacy of the manager has a moderating effect on the relationship between the ingratiation tactic and the manager's assessment of the subordinate's performance.
- H3b: There is a moderating effect of the manager's self-efficacy on the relationship between the ingratiation tactic and the manager's perception of the subordinate's commitment to the organization.
- H3c: The self-efficacy of the manager has a moderating effect on the relationship between the coalition tactic and the manager's assessment of the subordinate's performance.
- H3d: The self-efficacy of the manager has a moderating effect on the relationship between the coalition tactic and the perception of the manager about the subordinate's commitment to the organization.

The research is a quantitative research and data were collected electronically through a questionnaire. The research was conducted on managers because managers are the people who manage the performance appraisal process, evaluate their subordinates, and are the addressees of the political behaviors exhibited by subordinates. Data were collected from managers working in public institutions and the private sector and had at least one subordinate. Responses were received from a total of 221 managers. SPSS 25 was used for analysis. Hayes Process method was performed to analyze the relationships between the variables. Information about whether the hypotheses were accepted as a result of the regression analysis is shared in Table 1.

The first finding of this study is that the performance of the subordinate who used the ingratiation tactic was negatively evaluated by the manager. In other words, the managers tend to evaluate subordinates' performance who use the ingratiation tactic lower. Managers

Table 1.
Hypotheses Testing Results

Hypothesis	Result	Effect
H1a: The level of using the ingratiation tactic positively affects the manager's assessment of the subordinate's performance.	Not supported	Negative
H1b: The level of using the ingratiation tactic positively affects the manager's perception of the subordinate's commitment to the organization.	Not supported	
H2a: The level of using the coalition tactic negatively affects the manager's assessment of the subordinate's performance.	Not supported	
H2b: The level of using the coalition tactic negatively affects the manager's perception of the subordinate's commitment to the organization.	Not supported	
H3a: The self-efficacy of the manager has a moderating effect in the relationship between the ingratiation tactic and the manager's assessment of the subordinate's performance.	Supported	Negative
H3b: There is a moderating effect of the manager's self-efficacy in the relationship between the ingratiation tactic and the manager's perception of the subordinate's commitment to the organization.	Not supported	
H3c: The self-efficacy of the manager has a moderating effect in the relationship between the coalition tactic and the manager's assessment of the subordinate's performance.	Not supported	
H3d: The self-efficacy of the manager has a moderating effect in the relationship between the coalition tactic and the perception of the manager about the subordinate's commitment to the organization.	Supported	

may perceive these tactics as fake and think that the subordinate exhibits these behaviors for the sake of gain and it can be the reason of this finding. Similarly, Thacker and Wayne (1995) mention a negative relationship between the tactic of ingratiation and the performance appraisal of the subordinate. Based on these results, it can be said that ingratiation, which is one of the political tactics, does not find the desired response of the subordinate in terms of performance evaluation.

The second finding obtained in the research and differing from the literature (Higgins et al., 2003) is that the manager is not affected by the coalition tactic exhibited by the subordinate. The tactic of coalition means that the individual tries to get the support of other employees in the organization in order to get their wishes accepted (İslamoğlu & Börü, 2007). It is interesting that this tactic, which the manager may perceive as trying to create power against himself and therefore see it as a threat, did not affect his evaluation of the subordinate. One reason for this result may be that the manager is unaware of this because the subordinate is secretly executing these behaviors at the horizontal level. Another reason may be that the manager does not see these behaviors as a threat to himself. In high power distance societies, the legal power of the manager may be seen as more than the power that the subordinates can create with the coalition. In other words, the subordinate's effort to get the support of others may not cause a loss of power in the manager, and therefore, he may not develop a positive or negative emotion or thought about these tactics. Finally, one reason for this result may be related to the effectiveness of the coalition tactic. In the related literature, it is stated that the least effective tactic among the political tactics is the coalition tactic (Falbe & Yukl, 1992; Yukl & Tracey, 1992; Lee et al., 2017).

Another finding obtained in the research is that the self-efficacy of the manager is also important under the influence of political tactics. Accordingly, managers with high self-efficacy perceive lower performances of their subordinates who use the ingratiation tactic. The reason for this may be that managers with high self-efficacy levels are more independent and less emotional in their evaluations (Brutus et al., 2009). In addition, self-confident individuals with high self-efficacy may be more aware of the fact that their subordinates' ingratiation tactics are also a tactic, as they know how to influence others (Brouer et al., 2011). For this reason, they may have tended to evaluate their subordinates who use these tactics more negatively than managers with low self-efficacy.