

BÖLÜM 21

YÖNETİCİNİN POLİTİK DESTEĞİNİN GÖREV PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞYERİNDEKİ POZİTİF DEDİKODUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Esin YAZICI¹
Orkun DEMİRBAĞ²

GİRİŞ

Örgütlerde sıklıkla rastlanılan gerilim ve bunun azaltılmasında, yaşanan-yaşanma ihtimali olan karmaşıklığın çözümlenerek başarılı bir şekilde yönetilmesi noktasında kurum amirlerine ve birim yöneticilerine büyük görev düşmektedir (Hooijberg, Hunt & Dodge, 1997; Lawrence, Lenk & Quinn, 2009). Yönetici ya da amirlerin zıt kutupların çatışan istek (Chang, 2015) ve taleplerinin uyumlaştırılarak bir arada çalışabilmeleri için bir yandan örgüt üzerindeki denetimlerini sıklaştırıp (Turner & Lee-Kelley, 2012) diğer yandan da çalışanların sahip oldukları yetenekle yaratıcılıklarının arttırılmasını sağlamaları gerekmektedir (Andriopoulos & Lewis, 2009). Örgüt tarafından belirlenen kurum hedeflerine başarılı ve hızlı bir şekilde ulaşılabilmesi, bu hedefler doğrultusunda çalışırken de örgüte mensup bireylerin istek ve taleplerinin örgüt menfaatlerine zıt düşmeyecek şekilde gerçekleştirilmesi, daha istikrarlı ve yüksek performanslar sergilenmesi bireysel becerilerin uyumlu olmasına ve özellikle de bunun yönetici desteği ile sağlanmasına bağlıdır (Good & Michel, 2013). Tüm bu süreçler ise, örgütsel ortamlarda çoğunlukla daha uzun bir süreci kapsayan resmi kanallar yoluyla yapılamaz; bunun yerine informal kanalların daha yoğun şekilde kullanıldığı görülmektedir (Subramanian, 2006:1). Çünkü informal kanalların kullanılması yaşanan-yaşanması muhtemel olan olaylara yerinde müdahaleler ederek çalışanların güveninin kazanılmasına, daha güvenli bir örgüt yapısı içinde çalışmalarına ve çok daha yüksek bir performans sergilemelerine neden olmaktadır. Çünkü iyi bir yönetici başta yüksek performans beklediği çalışanların örgüte bağlılıklarının ge-

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, esinyazici024@gmail.com

² Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, orkundemirbag@gumushane.edu.tr

rek çalışan desteği gerekse yönetici desteğiyle artacağını bilmektedir (Cheung & Law, 2008; Cropanzano, 1999; Cropanzano, Bormann & Birjulin 1999).

Örgüt içerisinde liderin politik desteği örgüte mensup bireylere sağlanan her türlü desteği ve bu desteği alan örgüt mensuplarının kendilerini değerli hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Ackfeldt & Coote, 2005: 58). Lider desteği çalışanlarına güven verme, doğrudan iletişim kurarak kendilerini önemli hissetme, örgüt içi ve dışında verdikleri her türlü destek olarak karşımıza çıkmaktadır (Netemeyer, Boles, Mckee & Mcmurrian, 1997). Bazıları uygulanan politik desteğin örgüt iklimini olumlu şekilde etkilediğini öne sürerken; diğerleri tamamen olumsuz etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Uğurluoğlu ve Çelik (2009), bunu örgüte mensup bireyler arasında çıkan anlaşmazlıkları çözebilmek ve bireyleri ortak bir noktada birleştirebilmek adına yürütülen faaliyetlerin tamamını kapsayan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar, politik taktiklerin sadece belirli kişi ya da grupların menfaatlerini korumak için yapılmadığı örgütün ve örgütsel iklime mensup herkesin menfaatini de gözetebileceğini öne sürmüşlerdir (Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Kacmar & ark., 2009; O'Neil, 2004; Parker & ark., 1995; Ralston, & ark., 2005; Yukl, & ark., 2008). Okur ve Akpınar (2012) ise politikayı etkili bir şekilde kullanan yöneticinin olası anlaşmazlıkları öngörerek yapmış olduğu dokunuşlarla örgüt iklimini yaşanılır bir hale getirdiklerini söylemişlerdir. Diğer yandan bazı araştırmacılar, politik davranışların belirli kişi ya da grupların menfaatlerini korumak-devamlılığını sağlamak için kullanılan bir araç olduğunu ve örgütsel iklimin negatif yönde etkileneceğini söylemişlerdir (Appelbaum & Hughes, 1998, Vigoda-Gadot, 2007, Poon, 2003), Maslyn & ark 2005). Kişiler arasındaki bilgi akışı ve yardımlaşmanın azalacağını ve buna bağlı olarak hiçbir şekilde çıkar gözetmeyen kişi ya da grupların psikolojik olarak yıpranacağını ileri sürmüşlerdir. Bursalı ve Bağcı (2011) da kişi ya da grupların an da ya da sonraki zamanlarda kendi menfaatlerini korumak adına bazen diğerlerinin menfaatleri ile çakışan bazen çelişen ama her zaman kendi çıkarlarını ön planda tutarak izlemiş oldukları bilinçli stratejiler olarak tanımlarken; Halis ve ark. (2006) ise sürekli kişiler ya da gruplar hakkında kendi menfaatlerini korumak adına hile ve tuzaklar kuran kişilerin yapmış olduğu davranış biçimi olarak tanımlamışlardır. Hatta kişisel menfaatlerin o kadar ön plana çıkarıldığı söylenir ki; başkalarının menfaatleri bir yana örgüt menfaatlerinin dahi hiçe sayıldığı, sadece kazanma hırısının hâkim olduğu bir sürecin ortaya çıktığı ileri sürülür (Ellen, 2014; Ellen, Ferris & Buckley, 2013).

Örgüte mensup birey ya da grupların örgüt içinde kaynakları verimli kullanarak maksimum performansla çalışabilmelerinde mevcut yönetici-yöneticilerin yaklaşımları ve sahip oldukları gücü doğru ve etkili bir şekilde kullanabilmeleri önem arz etmektedir (Davis & ark., 2010). Bu yüzden yöneticilerin örgüt içinde politika ile uğraşmaları kaçınılmazdır (Mintzberg, 1983). Çünkü politika saye-

sinde örgüt içinde kişisel yarar sağlamayı hedefleyen kişi ya da gruplar mevcut gücü ele geçirebilecek (Pfeffer, 1981) ve karar alma süreçleri, kaynaklar başta olmak üzere örgütün hemen hemen her alanında söz sahibi olabileceklerdir buradaki dengeyi gözetecek olan isim ise liderdir (James, 2006). Politika her ne kadar kişisel menfaat kavramı üzerinden açıklanmaya çalışılıyor olsa da kişisel çıkarlar ile örgüt çıkarlarının her zaman çelişmediğini belirtmek önemlidir (Ellen, 2014; Ellen & ark., 2013). Ve liderlerin örgüt içindeki avantaj ve dezavantajları herkesten daha iyi bildiği, yaşanabilecek aksaklıkları önceden öngördüğü, kaynakları ve personeli etkin bir şekilde yönlendirerek yaşanması muhtemel süreçleri örgüt lehine çevirebilecek stratejileri uygulayabileceği ve sonrasında da her türlü sorumluluğu üstlenerek çalışanları savunabildiği (Mintzberg, 1973), eksikleri ya da gelişimleri için çeşitli yardımları sağlayabileceği, ilerlemelerinin önündeki engelleri kaldırabileceği göz önünde bulundurulduğunda liderin politik desteğinin pozitif sonuçlarının baskın olduğu görülmektedir (Ellen, 2004, s. 893). Devam eden süreçte örgüte mensup bireyler yüksek performans göstermekle kalmayıp başarılarının görünürlüğünü ve kalıcılığını arttırabilmek adına üstleriyle daha iyi ilişkiler kurmaya çalışacak hatta örgüt dışında da iletişim kurmaya-var olan iletişimini arttırmaya çabalayacaktır. Çünkü örgüt içinde attığı-atacağı her adımda liderin desteğini arkasına alan çalışan diğerlerine nazaran duygu ve düşüncelerini çok daha iyi ve rahat bir şekilde ifade etmektedir (Northouse, 2013). Aslında liderlerin politik davranışlarının temelinde astlarına fayda sağlama amacı yatmaktadır (Ellen & ark., 2013). Ancak bunu her zaman resmi kanallar aracılığı ile yapamazlar (Mintzberg, 1985). Kimi zaman görünür şekilde destek olsalar da çoğunlukla görünmez bir el gibi hareket ederler (Lepisto & Pratt, 2012). Politik düşünce ve faaliyetler amacına uygun bir şekilde yönlendirildiğinde hem liderler hem de çalışanlar için örgüt içinde tanınıp itibar kazanma, kişisel olarak belirlenen hedeflere daha hızlı ulaşma, planlanan pozisyonlara sahip olunmak istenen güç ile birlikte geçme (Hochwarter, 2012), iş ve işlemlerin daha hızlı ve sorunsuz şekilde yapılmasını sağlama gibi faydalı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Kumar & Ghadially, 1989: 309; Buhler, 1994: 3). Çünkü politik yetiye sahip liderler çeşitli olayları farklı ve iyi bir şekilde yorumlayarak örgütün ve örgüte mensup bireylerin davranışlarını yönlendirebilecektir (Okur & Akpınar, 2012). Böylece kıt kaynakların paylaşımı sonucu ortaya çıkan rekabet ve çatışmalar örgüt dinamiğinin ilerlemesi için kullanılabilir (Tanrıöğen & ark, 2014). Bu politik gücün etkili bir şekilde kullanımı çalışanların birbirlerine, liderlerine ve örgüte bağlılıklarını ve güvenlerini arttırarak uzun vadede işletmelerin devamlılığına katkı sağladığı bilinmektedir (Sharkie, 2009: 491). Örgütün ve örgüte mensup bireylerin kısa ve uzun vadede göstermiş olduğu bu ilerleme liderin itibar kazanmasına da neden olmaktadır (Ferris & ark., 2014). Örgütsel ağ içerisindeki liderlerin astlarının iyi-

liği için bir takım politik uygulamalarda bulunması dolayısı ile kendisinin itibar ve güç kazanması, kazandığı bu kredi fişlerini (Coleman, 1988) tekrar astlarının iyiliği ve gelişimi için kullanması şeklinde süren bir döngü söz konusu oluyor (Ellen & ark. 2013). Bu döngünün sorunsuz şekilde ilerleyebilmesi, örgüt ikliminde yaşanan –yaşanması muhtemel olan olayların lider kanadı tarafına hızlı bir şekilde iletilmesi ise örgütsel dedikodu ile sağlanmaktadır.

Dedikodu kavramı geçmişten günümüze kadar farklı birçok alanın inceleme konusu olmuştur. İlk zamanlarda küçük gruplar arasında yapılan iletişim şekli olarak adlandırılan dedikodu aslında hayatımızın her alanında mevcuttur (Noon & Delbridge, 1993). Günümüzde twitter, facebook, instagram gibi sosyal medya platformlarının yoğun bir şekilde kullanıldığı düşünüldüğünde dedikodunun çok daha hızlı bir şekilde yayıldığı ve kişilerin vazgeçemeyeceği bir alışkanlık halini aldığı bilinmektedir. Dunbar (2004), günlük yaşamdaki bir dizi konuşmayı incelemiş ve insanların konuşmalarının % 65’ini dedikodunun oluşturduğunu bulmuş, Emler (1994) ise konuşmalarının % 70 ‘ini dedikodunun oluşturduğunu bulmuştur. Hatta Grosser, Lopez - Kidwell, Labianca ve Ellwardt’ın (2012) yapmış oldukları incelemeler çalışan personelin % 95’inin işyerinde dedikodu yaptığını göstermiştir. Aslında yapılan araştırmaların vardığı ortak kanı; iletişimle dedikodunun yayılmasıdır. Örgütsel açıdan bakıldığında çalışan personeller arasında çalışma saatleri içinde ya da dışında mevcut pozisyonları, pozisyonlarındaki değişiklikler, yönetici-yöneticilerin uygulamış oldukları politikalar, müşteri tutum ve davranışları gibi konular iş yeri dedikodusu olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel dedikodu kavramı ilk kez 1993 yılında Noon ve Delbridge (1993) tarafından örgütte dedikodunun varlığı ve öneminden bahsedilerek ortaya atılmıştır. (Akdoğan, Mirap & Cingöz, 2009). Dedikodu örgütler için vazgeçilmez; ancak kontrol edilip iyi bir şekilde yönlendirilmesi gereken bir unsurdur. Örgüt içinde bu unsurun varlığı kabul edilsin ya da edilmesin yapılan çalışmalar bulunduğu her yerde ve her yaş grubunda varlığını doğrular şekilde sonuçlar ortaya çıkarmıştır. (Dunbar, 1996; 2004). Dedikodu kavramı tarihten psikolojiye, sosyolojiden antropolojiye birçok alanda incelenmiştir. Yönetim alanında yapılan çalışmalara bakıldığında ise örgütsel dedikodunun genel olarak olumsuz tarafıyla ilgilenildiği görülmüştür (Noon & Delbridge ,1993). Örgüt içerisindeki dedikodu her ne kadar negatif olarak tanımlansa da; sürekli bir şeylerin yanlış ya da eksik taraflarını ortaya çıkarmak için kullanılmaz. Dedikodu bazen de kişilerin olumlu yönlerini ön plana çıkarmak için kullanılan bir araçtır (Fine & Rosnow, 1978). İş görenler arasındaki iletişimi arttırması, birbirleriyle yaşamış oldukları tecrübeleri paylaşarak hata oranının azaltılmasına yardımcı olması, psikolojik açıdan rahatlatarak mutlu etmesi, işe-iş yerine bağlılığı arttırması gibi nedenler göz önünde bulundurulduğunda pozitif tarafının da olduğu görülmektedir. Bu

dedikodu sürecinin pozitif olarak tanımlanması sürecin yönetimi ile doğrudan ilgilidir. Burada yöneticilere yüklenen sorumluluğun önemi ortaya çıkıyor. Yönetici yaşanma ihtimali olabilecek her türlü sıkıntıyı ön görüleriyle tahmin edebilme, dedikodunun sürekli ve can sıkıcı bir hal almasına izin vermeyecek bir zemin hazırlayabilme, dedikodu sonrası yaşanan-yaşanabilecek olan iş stresini minimum seviyeye indirerek çalışan personelden maksimum verim alabilme gibi özelliklere sahip olmalıdır (Baltaş, 2002: 26-27). Kısacası dedikodu yönetici tarafından çıkarılsın ya da çıkarılmasın dedikodunun hızını, şiddetini ve gidişat yönünü belirleyen isim çoğunlukla yönetici olmalıdır. Bazı zamanlarda gerek iş yerinde yaşanan-yaşanacak olan pozisyon değişiklikleri, gerek iletişim kanallarında yaşanan problemler, gerekse yaşanan kriz dönemleri ve bu dönemlerde ortaya çıkan farklı ücret dağılımları gibi sebeplerden dolayı haberleşme trafiği inanılmaz derecede karmaşık bir hal alabilmektedir (Selçuklu, 2005). Böyle zamanlarda dedikodu inanılmaz derecede hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Yönetici bu sürece kadar dedikodunun oluşmasını engelleyebilecek, belirsizliklerle başa çıkabilecek hamleler yapmamışsa, çalışan personeli de karar verme sürecine dâhil edecek şekilde açık ve hızlı bir şekilde hareket ederek kontrolü eline almalıdır. Dedikodu aracılığıyla yöneticiler iş görenlerin duygu, düşünce ve eylemlerini belirli bir alana yönlendirebilirler (Robbins & ark., 2013) . Bu sayede bir topluluğa ait olan-olmayı isteyen birey grubu etkileyebilmek ve grupta yer alabilmek adına işlerine çeşitlilik ve farklılık getirmeye çalışmaktadır (Solmaz, 2004: 122). Bu çabaları aynı zamanda kendilerini, yaptıkları işi, performanslarını başkalarıyla kıyas edebilme imkânı da vermektedir (Grosser & ark., 2010: 177, 185). Bireylere birbirlerinin başarılarını görerek rekabet edebilme, motive olup performansını etkili ve verimli bir şekilde arttırabilme imkânı da sağlayan dedikodunun düzeyi-düzeyinin iyi belirlenmesi konusu; dedikodunun politik destekle birlikte performansı etkilediği, performansla bağlı tekrar dedikodunun oluştuğu ve bunun sürekli tekrarlandığı bir sürecin oluşmasına neden olur.

Bu döngü sonucu oluşan iş performansı kavramı incelendiğinde ise çalışanların kişisel özelliklerinden motivasyonlarına, örgütsel çıktılara ve bunlar sonucu oluşturulan davranış şekillerine varana kadar birçok unsurdan etkilendiği görülmektedir (Organ, 1988; Campbell, 1990; Motowidlo, 2003). İş performansı kavramını örgüt mensuplarının iş yerinde işe yönelik yapmış olduğu davranış bütünü (Borman & Motowidlo, 1993: 98) olarak tanımlayan yazarlarda bulunduğu gibi, bir işin tamamlanması için yapılan davranışlar sonucu elde edile çıktılar (Schermerhorn, 1989) olarak tanımlayanlarda ya da performans kavramını ücret ile ilişkilendirip liderleri tarafından motive edilerek bir işin yapılması ve yapılmasına bağlı olarak elde edilen ücret-ödüllendirmeyi de kapsayan sürecin tamamı olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır (Hogan & Shelton, 1998:144). Nasıl tanımlanır-

sa tanımlansın günün sonunda ilgilenilen tek şey örgüt hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığıdır (Aydın, 2005, s. 146). Alan yazınına bakıldığında performansın görev performans ve bağlamsal performans olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Mevcut araştırmaya konu görev performansı örgüte mensup bireylerin diğer bireylerden-yapmış olduğu işlerden farkını gösteren- kişiye tanımlanmış sabit görev ya da sorumluluk olarak tanımlanır ve işin tamamlanmış olup olmamasıyla ilgilenmektedir (Jawahar & Ferris, 2011). Örgüt hedeflerine ulaşma noktasında kişiye atfedilen görevlerin tek başına gerçekleştirilmesi yeterli değildir. Kişilerin birbirleriyle ve takımlarıyla birlikte hareket etmelerine, görev olarak tanımlanmamış olsa da birbirlerine yardım etmelerine, birbirlerine karşı sabırlı ve anlayışlı olmalarına vb. eylemlerinde birlikte gerçekleştiriliyor olması uzun vadede örgüt iklimini ve hedeflerin gerçekleştirilmesini etkileyen faktörler olduğundan kritik öneme sahiptir (Morgeson, Reider & Campion, 2005). Dolayısıyla görevsel performans olumlu yönde etkileyecek unsurların örgütte var olmasının sağlanması gerekmektedir. Bu noktada çalışanların performanslarının artırılması liderin politik desteğiyle doğrudan orantılıdır (Janssen & Yperen, 2004: 371). Örgüte mensup bireyler liderlerinden almış oldukları politik destekle liderleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimlerini arttırarak, mevcut politik desteği kaybetmemek-daha çok politik destek görmek için kendi performanslarının üzerine çıkarak çalışacak, başka işler de talep edecektir (Schyns, Paul, Gisela & Hartmut, 2005: 16). Liderin politik desteğini alan çalışanın görev performansı da buna bağlı olarak artacaktır (Rhoades & Eisenberger, 2002: 87). Literatür incelendiğinde liderin vermiş olduğu politik desteğin çalışanların görev performansını arttırdığını bulan bir çok çalışmaya da rastlanmaktadır (Akkoc, Turunç & Çalışkan, 2011; Bant-humnavin, 2003; Gagnon & Michael, 2004; Montes, Moreno & Morales, 2005; Olson & Borman, 1989; Podsakoff & ark., 1996). Ancak çalışmalarda genel olarak üye-lider etkileşimi, örgüt kültürü ve negatif dedikodu gibi değişkenlerin performansla doğrudan etkileri üzerinde durulurken; işyerindeki pozitif dedikodunun yöneticinin sağladığı politik destek ve görev performansı ilişkisinde literatürde önemli bir boşluk olduğu görülmektedir.

Görev performansı bir ürün ya da hizmetin üretilmesini mümkün kılmak için teknik olarak destekleme davranışlarının bütünüdür (Fisher & Hartel, 2004; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Çünkü görev performansı teknik süreçleri uygulama, bu süreçleri uygularken gerekli olan teknik ihtiyaçların bakımları, hizmete hazır hale getirilmeleri ve örgütün teknik yetenekleriyle doğrudan ilgilidir (Mohammed & ark., 2002: 796). Görev performansının yüksek olmasında mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamları, önceden belirlenmiş iş ve görev tanımları son derece önemli bir yere sahiptir. Bireyin hem işe yönelik olan hem de işe yönelik olmayan davranışları örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi

noktasında hayati önem taşımaktadır. Çünkü takım çalışması başta olmak üzere gönüllülük, yardım severlik gibi davranışlar örgütsel hedefleri gerçekleştirmede önemli bir paya sahip olup bireyin doğrudan işe yönelik olmayan davranışlarını kapsamaktadır. Görev performansı daha çok işin uzmanlık yönüyle ilgilidir (Kılıç, 2006: 175). Ve görev performansında asıl vurgulanan belirlenen iş tanımları çerçevesinde çalışanlardan beklenen ürün ve hizmet miktarıdır. Yani çalışanlar bu beklentileri karşıladıkları ölçüde görev performansını da yükseltmiş olmaktadır (Yıldız & Kavak,2017).

Genel olarak görev performansını idari -teknik görev performansı ve Liderlik görev performansı olmak üzere iki bölüme ayırabiliriz (Conway, 1999). Çalışanların görev tanımlarında yöneticilik olmayan personellerin tamamı bu kapsamda yer almaktadır. İdari ve teknik görev performansı örgütlenme, planlama, çıktı kalitesi ve işte alınan kararlar gibi liderlikle ilgisi olmayan görevleri içermektedir. Liderin görev performansına bakıldığında ise yönetici konumunda olmayan tüm çalışanları idare etmek, onlara gerekli motivasyonu sağlamak, daha düşük seviyedeki çalışanlar için gerekli değerlendirmeleri ve iyileştirmeleri yapmak ile yakından ilgili olduğu görülmektedir (Ünlü & Yürür, 2011).

Lider çalışanların görev performanslarını artırmaya yönelik hamleler yaparken resmi kanallar kadar gayri resmi kanalları da kullanır. Her ne kadar Ferris ve diğerleri örgütsel dedikoduyu kendi kendine hizmet eden, bireylerin- grupların davranışlarını başkalarına rağmen kendi çıkarları için yönlendiren bir amaç olarak tanımlamış olsalar da bilgiye erişimi kolaylaştırıp –kontrol etmek, kişisel çatışmaların önüne geçerek kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak konusunda örgütsel dedikodunun doğru yönetiminin önemi yadsınamaz bir gerçektir (Robbins, 2013).

Buradan hareketle;

H₁: Yöneticinin politik desteğinin çalışanın görev performansı üzerinde işyerindeki pozitif dedikodunun düzenleyici etkisi vardır.

YÖNTEM

Prosedür ve Örneklem

Araştırma Erzincan ilinde kamusal alanda görev yapan katılımcılardan toplanan verilerle test edilmiştir. Kamu görevlilerinden elde edilen anketler 01.04.2021-30.04.2021 tarihleri arasında internet üzerinden oluşturulan çevrimiçi anket yoluyla elde edilmiştir. Ayrıca katılımcılardan anketlerinin yayılmasını sağlamak adına çalışma arkadaşlarının mail adreslerini yazmaları istenmiştir ve mail adreslerine ilgili anketler yollanarak yanıtlar elde edilmiştir. Veri toplamak için bu kartopu örnekleme yöntemi bir dizi araştırmacı tarafından başarıyla kullanılmıştır

(örn., Grant & Mayer, 2009; Morgenson & Humphrey, 2006). Bu kapsamda, 259 katılımcı anketimize yanıt vermiştir ve 54 tanesi de kapsam dışı bırakılarak 205 adet katılımcıyla çalışmaya devam edilmiştir. Araştırmaya katılanların %60,3'ü erkektir. Katılımcıların %72,2'si üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahipken; %53,3'ü Milli Eğitim Bakanlığı ve PTT kurumlarında çalışmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 39.06 (Sd= 9.90 ve min. 23; max. 63), toplam deneyimleri 15,69 yıldır (Sd= 10.85 ve min. 1; max. 43) ve mevcut yönetici ile çalışma süresi 4,43 yıldır (Sd= 4,80 ve min. 1; max. 32).

Veri Toplama Araçları

Brislin'in (1980) geri çeviri prosedürünü takip edilerek kullanılan ölçüm araçları İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiştir. Brislin'in geri çeviri prosedürü literatürde birçok çalışmada yaygın olarak kullanılmıştır (Wang, Zheng & Zhu, 2018; Liu & Keller, 2021). Çalışmada politik destek, çalışma arkadaşları hakkında pozitif dedikodu, yönetici hakkında pozitif dedikodu, görev performansı ve çeşitli demografik sorular ölçülmüştür.

Politik destek. Ellen, Ferris ve Buckley (2021) tarafından geliştirilen sekiz maddelik ölçekle değerlendirilmiştir. Çalışanların liderlerinin kendilerine sağladıkları politik destek seviyesi ölçümlenmektedir. Katılımcılar, 5 puanlık bir ölçek kullanarak her bir maddeyle hemfikir olduklarını belirtmişlerdir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek maddeler; “Yöneticim ekibine destekçiler sağlayabilmek için yüksek düzeyde ikna yoluna başvurmaktadır” ve “Yöneticim ekibimdeki kişileri organizasyon içerisindeki diğer insanlara övmektedir.” Orijinal çalışmada, Cronbach alpha değeri 0.89 olarak bulunmuştur.

İşyerindeki pozitif dedikodu. Brady, Brown ve Liang (2017) tarafından geliştirilen on maddelik iki boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçek işyerindeki çalışma arkadaşları ve yönetici ile ilgili pozitif dedikodu boyutlarından oluşmaktadır. Bu anketin cevapları 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) 5'li Likert tipi bir ölçekte derecelendirilmiştir. Örnek maddeler; “Başkalarıyla konuşurken meslektaşlarım hakkında olumlu şeyler söylerim” ve “Çalışma arkadaşıma karşı amirimin eylemlerini savundum.” Orijinal çalışmanın Cronbach alpha katsayıları sırasıyla 0.97 ve 0.97 olduğunu bildirmişlerdir (Brady, Brown ve Liang, 2017).

Görev performansı. Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından geliştirilen dokuz maddelik bir ölçek kullanılarak çalışanların görev performansları ölçümlenmiştir. Dokuz maddelik bu ölçekte 1 (hiçbir zaman) ve 5 (her zaman) şeklinde olan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Örnek maddeler “İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum” ve “İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve teslim tarihine yetiştiririm.” olarak ifade edilmiştir. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa katsayısı sırasıyla 0.93'tür.

Demografik değişkenler. Araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim ve yönetici ile çalışma süresi demografik değişkenler olarak ele alınmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Veri Analizi

Araştırmamızda, yöneticinin politik desteği, işyerinde yönetici hakkında pozitif dedikodu, işyerinde çalışma arkadaşları hakkında pozitif dedikodu ve görev performansı arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaktadır. Araştırmamızda analiz aşamasında ortak varyans hatasının olup olmadığı öncelikle gözlenmiştir. Daha sonraki aşamada, yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ölçümlenmiştir. Son aşamada ise, hipotezleri öngörmek için yol katsayıları ve yapısal denklem modelini ölçümlemek için SPSS Hayes Process Model kullanılarak test edilmiştir. Katılımcılardan tek kaynaktan veri toplandığı durumlarda ortak varyans hatasını incelemek önemlidir (Podsakoff ve diğerleri, 2003). Bu noktada, Podsakoff vd. (2003;2012) tarafından hem prosedürel hem de istatistiki yöntemler bu sorunun ortadan kaldırılması açısından önem arz etmektedir. Prosedürel aşamada, çalışma hakkında katılımcılara araştırmamıza gönüllü katılım sağlamlarıyla alakalı anket içerisinde bir tahahhüt metni bildirilmiştir. İstatistiki aşamada ise ortak yöntem varyansı hem Harman tek faktör testi hem de faktör ölçüm modeli hesaplanarak ortaya koyulmuştur. Harman tek faktör testi sonucuna göre, toplam varyansın %50’den azını gizil bir yapı tarafından açıklanıyorsa, ortak yöntem varyansı kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Arasanmi ve Krishna, 2019; Baumgartner, Weijters ve Pieters, 2021). Harman tek faktör test 27 maddeye temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Döndürmesiz analiz sonuçları, özdeğerleri > 1 olan ve birlikte toplam varyansın % 66.68’ini açıklamaktadır. İlk faktör varyansın % 34,06’sını oluşturmuştur. İkinci aşamada, tek faktörlü (X²: 3200.087; χ^2 / df: 10.70; p< 0.01; CFI: 0.51; TLI: 0.47; SRMR: 0.16; RMSEA: 0.18) ve beş faktörlü model (X²: 711.104; χ^2 / df: 2.44; p< 0.01; CFI: 0.93; TLI: 0.92; SRMR: 0.06; RMSEA: 0.07) verileri kıyaslandığında son derece zayıf bir uyum iyilik değerine sahip olduğu bulunmuştur.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort	Faktör Yüğü	Cronbach σ	CR	AVE
Yöneticinin Politik Desteği			0,89	0,96	0,51
YPD7	3,41	0,81			
YPD1	3,66	0,78			
YPD6	3,38	0,78			
YPD8	3,48	0,77			
YPD4	3,50	0,70			
YPD2	3,62	0,67			
YPD3	3,31	0,62			
YPD5	3,23	0,57			
İşyerinde Amir hakkında Pozitif Dedikodu			0,89	0,91	0,69
IAPD2	3,57	0,89			
IAPD4	3,34	0,83			
IAPD3	3,27	0,80			
IAPD1	3,15	0,78			
IAPD5	3,75	0,77			
İşyerinde Çalışma Arkadaşları hakkında Pozitif Dedikodu			0,86	0,89	0,61
ICPD2	3,79	0,88			
ICPD3	3,63	0,83			
ICPD4	3,99	0,79			
ICPD1	3,48	0,75			
ICPD5	4,06	0,64			
Görev Performansı			0,94	0,98	0,71
GP4	4,38	0,93			
GP8	4,39	0,91			
GP3	4,33	0,91			
GP9	4,54	0,91			
GP7	4,30	0,83			
GP6	4,30	0,78			
GP2	4,32	0,75			
GP5	4,13	0,67			

Not: YPD: Yöneticinin Politik Desteği; IAPD: İşyerinde Amir hakkında Pozitif Dedikodu; ICPD: İşyerinde Çalışma Arkadaşları hakkında Pozitif Dedikodu; GP: Görev Performansı. Uyum iyilik değeri: (X²: 711.104; χ^2 / df: 2.44; p< 0.01; CFI: 0.93; TLI: 0.92; SRMR: 0.06; RMSEA: 0.07). Tüm faktör yükleri 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Dolayısıyla, araştırmamız açısından ortak yöntem varyansının önemli bir sorun oluşturmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmada elde edilen verinin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek adına çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık değerinin ± 3 ; basıklık değerinin ise ± 10 aralığında olması halinde veri setinin normal dağılıma sahiptir (Kline, 2016). Buradan hareketle, politik destek için çarpıklık değeri -0,590, basıklık değeri 0,202; işyerinde amir hakkında pozitif dedikodu için çarpıklık değeri -0,553, basıklık değeri 0,306; işyerinde çalışma arkadaşları hakkında pozitif dedikodu için çarpıklık değeri -1,050, basıklık değeri 1,559 ve görev performansı için çarpıklık değeri -2,120, basıklık değeri 6,096 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, hiçbir değişken için çarpıklık ve basıklık değerleri literatürdeki sınırlar dışında olmadığı için veri setinin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bulgular

Araştırmamızda, kullanılan ölçüm araçlarının yapı geçerliliğini incelemek için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Bulgular, beş faktörlü modelin iyi uyum iyilik değerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır (X^2 : 711.104; χ^2 / df : 2.44; $p < 0.01$; CFI: 0.93; TLI: 0.92; SRMR: 0.06; RMSEA: 0.07) ve beş değişkenin birbirinden farklı değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizi neticesinde, faktör yükü 0,50'den küçük bir değişken kapsam dışı bırakılmıştır (GP1) ve gizil değişkenlere ilişkin göstergelerde tüm faktör yüklerinin $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, bu durum göstergelerin tüm gizil yapıları iyi düzeyde temsil ettiğini ve iç tutarlılığın her bir değişken değerinin uygun seviyede olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, yapının yakınsak geçerliliğini test edilmiştir. Hair ve ark. (2006) bileşik güvenilirlik (CR) değerinin 0,7'den büyük ve çıkarılan ortalama varyansının (AVE) değerinin 0,4'den büyük olmasının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda, Araştırmadaki bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) 0,89-0,91 aralığında olduğu ve tüm değerlerinin belirtilen değerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. AVE değerlerinin ise 0,51-0,71 aralığında değerlere sahip olduğu ve ilgili değerlerin belirtilen değerin üzerinde olduğu görülmüştür. Ayrıca, $CR > AVE$ olduğu ve bu koşullar altında tüm bileşik güvenilirlik değerleri bu değerin üzerinde olduğu için yapının yakınsak geçerliliği sağlanmıştır. Bu aşamadan sonra, yapıların ayırt edici geçerliliğini ölçümlemek için Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen yaklaşım kullanılmıştır. Her yapının çıkarılan ortalama varyansının karekökünün ($AVE\sqrt{}$) yapılar arası korelasyondan daha büyük olması koşuluna tabidir. Tablo 2'de elde edilen sonuçlara göre, $AVE\sqrt{}$ > r büyük olduğundan dolayı yapının ayırt edici geçerliliği de sağlanmıştır. Sonuç olarak, araştırma modeli uygun ayırt edici geçerliliğe, iç tutarlılığa ve güvenilirliğe ve yakınsak geçerliliğe sahiptir.

Tablo 2: Yapının Özellikleri ve Korelasyonları

Değişkenler	Ort	SD	AVE√-	1	2	3	4
1. YPD	3,45	0,91	0,71	-			
2. IAPD	3,42	0,96	0,82	0,56**	-		
3. ICPD	3,79	0,85	0,78	0,25**	0,49**	-	
4. GP	4,31	0,78	0,84	0,29**	0,17*	0,43**	-

Not: YPD: Yöneticinin Politik Desteği; IAPD: İşyerinde Amir hakkında Pozitif Dedikodu; ICPD: İşyerinde Çalışma Arkadaşları hakkında Pozitif Dedikodu; GP: Görev Performansı. *Korelasyon değeri 0,05 (2-kuyruklu).

Tablo II’de belirtildiği gibi, yöneticinin politik desteği, işyerinde amir hakkında pozitif dedikodu ($r = 0,56, p < 0,01$), işyerinde çalışma arkadaşları hakkında pozitif dedikodu ($r = 0,25, p < 0,01$) ve görev performansı ($r = 0,29, p < 0,01$) ile pozitif yönlü ilişkiye sahiptir. İşyerinde amir hakkında pozitif dedikodunun, işyerinde çalışma arkadaşları hakkında pozitif dedikodu ($r = 0,49, p < 0,01$) ve görev performansı ($r = 0,17, p < 0,05$) ile pozitif yönlü ilişkiye sahiptir. İşyerinde çalışma arkadaşları hakkında pozitif dedikodunun görev performansı ($r = 0,43, p < 0,01$) ile pozitif yönlü ilişkiye sahiptir. Bu sonuçlar oldukça tutarlıdır ve hipotezimizi test etmek için bir başlangıç noktası sağlamaktadır. Ayrıca, korelasyon sonuçlarındaki güçlü ilişkiden dolayı, işyerinde amir hakkında pozitif dedikodu; ve işyerinde çalışma arkadaşları hakkında pozitif dedikodu boyutları birleştirilerek işyerinde pozitif dedikodu olarak ifade edilmiştir. Tablo II’nin işaret ettiği gibi sonuçlar ilgili hipotezleri desteklemektedir.

Tablo 3. Düzenleyici Etkiler (Görev Performansı)

Bağımsız Değişkenler (doğrudan etkiler)	Hipotez	β	se	t	p	LLCI	ULCI
YPD (X)	+	0,15	0,07	1,98	$p < 0,05$	0,01	0,28
IPD (W)	+	0,28	0,09	3,31	$p < 0,01$	0,11	0,45
Düzenleyici Etki							
YPD* IPD	+	-0,15	0,05	-2,83	$p < 0,01$	-0,26	-0,05

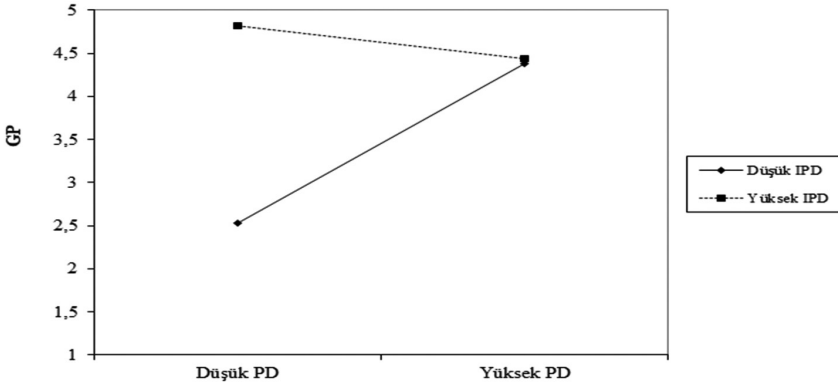
YPD* IPD $\Delta R^2 = 0,03$ F = 8,02 $p < 0,01$

Model Özeti: R = .420, R² = .177, F = 20.237, $p < .001$

Tablo 4: Koşulsal Etkiler

Koşulsal Etki	Etki	Se	t	p	LLCI	ULCI
Düşük	0,28	0,08	1,98	$p < .001$	0,12	0,44
0	0,15	0,07	3,31	$p < .05$	0,01	0,28
Yüksek	0,01	0,09	0,13	$p > .05$	-0,17	0,19

Düzenleyici etki sonuçlarına (Tablo 3), YPD'nin görev performansı üzerinde önemli bir etki yarattığını göstermektedir ($\beta = 0,15$; $p < 0,05$). Bu durum, yöneticisinden daha olumlu bir politik destek alan çalışanın, daha olumlu bir görev performansını sergileyeceğini bildirmektedir. İşyerinde pozitif dedikodunun görev performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, işyerinde daha olumlu pozitif bir dedikodu tutumuna sahip çalışanın görev performansı da daha olumlu olacaktır ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$). Bununla birlikte, yöneticinin politik desteği ile işyerinde pozitif dedikodunun arasında önemli bir etkileşim olduğu gözlenmiştir ($\beta = -0,15$; $p < 0,01$). Buradan hareketle, H1 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 2. Eğim Testi

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel davranış alanında örgütsel dedikodu üzerine yapılan çalışmaların önemli bir yeri olduğu ve araştırmaların sistematik bir şekilde artırılması gerektiği bilinmekte olup (Noon ve Delbridge;1993); ikili ilişkilerin zeminini hazırlayan dedikodu kavramının (Dunbar, 2004) örgütsel iletişime de yön ver önemli bir olgu olduğu bilinmektedir (Waddington, 2005). Araştırma kapsamında incelenen örgütsel dedikodu ve görev performansı rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen her organizasyon için ciddi bir şekilde kontrol altına alınıp değerlendirilmesi gereken unsurlardır. Çalışma kapsamında incelenen pozitif iş yeri dedikodusunun lider desteği ile birlikte çalışanların işletmelerine daha fazla katkı sağlayarak daha yüksek performanslar göstermelerine neden olduğu bulunmuştur.

İşletmelerde en temel amaç sürdürülebilir kara ulaşmak ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bu temel amaçların gerçekleştirilebilmeleri ise işletmelerin en önemli varlıkları olan çalışanların etkin ve verimli olarak değerlendirilmesine bağlıdır. Formal ve informal yollarla bu değerlendirmeleri ve yönlendirmeleri yapan liderlerin çalışanlarıyla aralarında kurmuş olduğu iletişimin ve iletişim kanallarının

örgüt işleyişine etkisi yadsınamaz boyuttur. Bu açıdan bakıldığında iletişimin hayati önem taşıdığı örgütlerde informal iletişim çeşitlerinden olan dedikodunun örgüt işleyişinde oldukça etkili olduğu, liderin politik desteği ile şekillenen pozitif dedikodu ile iş görenlerin huzurlu bir ortamda çalışarak görev performanslarının arttırılması hem moral-motivasyonlarının tam olmasına hem de güçlü-zayıf yönlerinin tespit edilerek geliştirilmesine bağlıdır (Uyargil, 2013). Bu araştırma örgütlerde liderlerin dedikodu noktasındaki farkındalıklarını arttırarak kullanılan- kullanılacak olan gayri resmi kanalların örgüt için pozitif yönde nasıl kullanılacağı ve çalışanların liderin politik desteğini bu açıdan nasıl değerlendirip görevsel performanslarını arttırdıklarını anlamalarını da sağlayacağı da düşünülmekte olup; hali hazırda literatürde dedikoduyla ilgili çalışmalar ivme kazanmış olsa da liderin politik desteğinin çalışmalarda çok fazla kullanılmamış olması yapılan bu çalışmayla literatüre katkı sağlamayı da hedeflemektedir.

Örgütsel dedikodu kavramı sistematik olarak incelendiğinde bireylerin tutum ve davranışlarının anlamlandırılarak kontrol edilebilmesi siyasi idare-beceri anlamına gelen politik desteğin önemini ortaya koymaktadır. Örgüte mensup bireyler yoğun ve hatanın çok fazla tolere edilmediği ortamlarda bilgi alışverişlerini dedikoduyla arttırıp iş streslerini minimum seviyeye indirerek çalışma ortamlarını eğlenceli bir hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında çalışanların dedikoduyu informal bir iletişim şekli olarak görmekten çok motive edip performanslarını arttıran, hem bireylerin hem de bireyler nazarında örgütlerin gelişmelerine ve ilerlemelerine katkı sağlayan bir araç olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Çalışanların birbirlerini olumlu yönde desteklemeleri yapıcı davranışlar için birbirlerini teşvik etmeleri örgütün belirlediği hedeflere ılımlı bir örgüt ortamında, çalışanların yüksek performansı ile ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Bu sosyal etkileşim sonucu bireylere gruptaki yerlerini-görevlerini de hatırlatma konusunda yardımcı olmakta ve liderin süreçlere olan politik desteğini ortaya koyan çalışmaları desteklemektedir (Douglas & Ammeter, 2004, s. 548). Bu manada mevcut çalışma liderliğin politik yetiden almış olduğu destekle performansı olumlu yönde etkilediğine dair yapılan diğer çalışmalarla uyum göstermektedir (Ahearn & ark. 2004: 320).

Sonuç olarak; kamu kurumlarında çalışan bireyler arasında yapılan örgütsel dedikodunun örneklem bazında görev performansına etkisini politik destek ışığı altında incelemeye çalışan bu çalışma örgüt içerisinde dedikodunun varlığının yadsınamaz olduğu gerçeği kabul edilerek, örgüte mensup bireylerin bilgi alışverişi ile samimi- arkadaşlık ortamları oluşturdukları, mesleki bilgi birikimlerini birbirlerine aktardıkları birbirleriyle tatlı bir rekabet ortamı oluşturarak performanslarını arttırmaya çalıştıkları göz önüne alınarak aksi bir durumun yaşanmamasının

örgütsel dedikodunun yönetici tarafından kontrol altında tutulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın kısıtlarına bakıldığında ise örneklem kısmının yoğunluğunun iki kamu sektöründe çalışan bireyler olması elde edilen sonuçların tüm kamu kurumları için genelleme yapılmasını zorlaştırmaktadır. Gelecekteki araştırmalar sektörel farklılıkları ve il farklılıklarını en aza indirgeyerek çalışmayı geliştirebilir. Ve kamu sektörü ile özel sektör arasında mevcut araştırmayı yaparak kıyas yoluyla modeli geliştirebilir.

KAYNAKLAR

- Ackfeldt, A.L., Coote, L.V. (2005). A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting. *Journal of Business Research*, 58(2), 151-159.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Ammeter, A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Akdoğan, A. , Mirap, S., Cingöz, A. (2009). İş Görenlerin Dedikoduya İnanma Düzeyleri ve Dedikodunun Amaçlarına İlişkin Algılamaları: Örgütsel ve Bireysel Değişkenler Açısından Bir İnceleme. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Destegin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-109.
- Andriopoulos, C., Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20, 696-717.
- Appelbaum, S. H., Hughes, B. (1998). Ingratiation as a Political Tactic, Effects within the Organization. *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- Arasanmi, C.N., Krishna, A. (2019). Employer Branding: Perceived Organisational Support and Employee Retention – The Mediating Role of Organisational Commitment, *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183
- Baltaş, A. (2004). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baumgartner, H., Weijters, B., Pieters, R. (2021). The Biasing Effect of Common Method Variance: Some Clarifications. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(2), 221-235.
- Bhantumnavin, 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.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, içinde N. schmitt & W. C. Borman (der.), *Personnel Selection in Organizations* (71-98). New York: JosseyBass.
- Brady, D. L., Brown, D. J., Liang, L. H. (2017). Moving Beyond Assumptions of Deviance: The Reconceptualization and Measurement of Workplace Gossip. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 1-25.
- Brislin, R. W. (1980). *Cross-Cultural Research Methods*. Environment and Culture içinde (ss. 47-82). Springer, Boston, MA
- Buhler, P. (1994), Navigating the Waters of Organizational Politics, *Supervision*, 55(9), 1-3.
- Bursalı M., Y., Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 23-41.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. içinde Dunette M.D., Hough L.M. (Der). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (687-732). Palo Alto CA: Consulting Psychologist Press, Inc.
- Chang, Y. Y. (2015). A Multilevel Examination of High-Performance Work Systems and Unit-Level Organizational Ambidexterity. *Human Resource Management Journal*, 25, 79-101

- Cheung, M.F., Law M.C. (2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231.
- Coleman, J.S (1988). Social Capital in The Creation of Human Capital *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Cropanzano, R. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Cropanzano, R., Bormann, C.A., Birjulin A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Davis, J. L., Bell, R. G., Payne, G. T., Kreiser, P. M. (2010) Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal of Business*. 25(2), 41-54.
- Douglas, C., Ammeter, A. P. (2004). An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550.
- Drory, A., Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and The Israeli Experience, *Human Resource Management Review*, 20, 194-202
- Dunbar, R. (1996). *Gossip, Grooming and the Evolution of Language*. Cambridge: Harvard UP.
- Dunbar, R. I. (2004). Gossip in Evolutionary Perspective. *Review of General Psychology*, 8(2), 100-110.
- Ellen, B. P Ferris G.R., Buckley M.R. (2013). Leader Political Support: Reconsidering Leader Political Behavior. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 842-857.
- Ellen, B. P., Ferris, G. R., Buckley, M. R. (2021). Toward a More Political Perspective of Leader Effectiveness: Leader Political Support Construct Validation. *Journal of Organizational Behavior*, 1- 19.
- Ellen, B.P. III (2014). Considering the Positive Possibilities of Leader Political Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 892-896.
- Emler, N. (1994). Gossip, Reputation and Social Adaptation. içinde R. F. Goodman, A. BenZe'ev (Der.), *Good gossip* (119-140). Lawrence, KS: University of Kansas Press
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınları.
- Ferris, G.R., Harris, J.N., Russell, Z.A., Ellen, B.P. III, Martinez, A.D., Blass, F.R. (2014). Reputation in the Organizational Sciences: A Multi-Level Review, Construct Assessment, and Research Directions. içinde M.R. Buckley, A.R. Wheeler, J.R.B. Halbesleben (Der.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (241-303). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Fine, Gary A., R. L. Rosnow (1978). Gossip, Gossipers and Gossiping, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(1), 161-168.
- Fisher, G.B., Härtel, C.E.J. (2004), Evidence for Crossvergence In the Perception of Task and Contextual Performance: A Study of Western Expatriates Working in Thailand, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(2), 3-15.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gagnon, M. A., Michael J. H. (2004). Outcomes of Perceived Supervisor Support For Wood Production Employees, *Forest Products Journal*, 54(12), 172-177.
- Good, D., Michel, E. J. (2013). Individual Ambidexterity: Exploring and Exploiting in Dynamic Contexts. *The Journal of Psychology*, 147, 435-453.
- 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.
- Grant, A. M., Mayer, D. M. (2009). Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900-912.

- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G. (2010). A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life. *Group & Organization Management*, 35(2), 177-212.
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G., Ellwardt, L. (2012). Hearing It Through the Grapevine: Positive and Negative Workplace Gossip. *Organizational Dynamics*, 41, 52-61.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6 th Ed.), New Jersey: Prentice-Hall.
- Halis, M., Durmaz, M., Uğurlu, Ö. Y., Şencay, B. (2006). Girişimci Kişilik Ve Politik Davranış, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları*, 86(11), 361-371.
- Hochwarter, W. A (2012). The Positive Side of Organizational Politics. içinde G.R. Ferris, D.C Treadway (Der.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (27-65). New York. Routledge/ Taylor and Francis.
- Hogan, R., Shelton, D.A. (1998). Socioanalytic Perspective on Job Performance. *Human Performance*, 11, 129-144.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., Dodge, G. E. (1997). Leadership Complexity and Development of The Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23(3), 375-408.
- James, K. (2006) Antecedents, Processes and Outcomes of Collective (Group-Level) Politics in Organizations. içinde E. Vigoda-Gradot ,A. Drory (Der) *Handbook of Organizational Politics* (53-74), Edward Elgar Publishing.
- Janssen, O., Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Jawahar, I. M., Ferris, G. R. (2011). A Longitudinal Investigation of Task and Contextual Performance Influences on Promotability Judgments. *Human Performance*, 24(3), 251-269.
- Kacmar, K.M., Wayne, S.J., Wright, P. M. (2009). Subordinate Reactions to the Use of Impression Management Tactics and Feedback by the Supervisor, *Journal of Managerial Issues*, 27, 498-517.
- Kılıç, G., (2006), Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Kumar, P., Ghadially R. (1989), Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations, *Human Relations*, 42(4), 305-314.
- Lawrence, K. A., Lenk, P., Quinn, R. E. (2009). Behavioral Complexity in Leadership: The Psychometric Properties of a New Instrument to Measure Behavioral Repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
- Lepisto, D., A., Pratt M., G. (2012). Politics in Perspectives; On the Theoretical Challenges and Opportunities in Studying Organizational Politics. içinde G.R. Ferris, D. C. Treadway (Der.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (67-98). New York: Routledge /Taylor and Francis.
- Liu, Y., Keller, R. T. (2021). How Psychological Safety Impacts R&D Project Teams' Performance: In a Psychologically Safe Workplace, R&D Project Teams Perform Better, More Readily Share Knowledge and Engage in Organizational Citizenship Behavior, and Are Less Likely to Leave. *Research-Technology Management*, 64(2), 39-45.
- Maslyn, J., Fedor, D., Farmer, S., Beetenhausen, K. (2005). Perceptions of Positive and Negative Organizational Politics: Roles of The Frequency and Distance of Political Behavior, *Annual Meeting Of The Southern Management Association*, Charlotte, April, 1-5.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Montes, J.L., Moreno, A.R., Morales, V.G. (2005). Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination, *Technovation*, 25, 1159-1172.

- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and The Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., Campion, M. A. (2005). Selecting Individuals in Team Settings: The Importance of Social Skills, Personality Characteristics, and Teamwork Knowledge. *Personnel Psychology*, 58(3), 583-611.
- Motowidlo, S. J., Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job Performance, içinde W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Der.), *Handbook of Psychology: 12. Industrial and Organizational Psychology* (39-53), John Wiley and Sons.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mckee D.O., Mcurrian, R. (1997). An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Noon, M., Delbridge, R. (1993). News from Behind My Hand: Gossip in Organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23-36.
- Northampton, M.A, Edward Elgar Janssen, O., Yperen, N.W. (2004). Employees Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (3 ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Okur, M. E., Akpınar, A.T. (2012). Liderin İtibarının Kurumsal İtibar Yönetimine Etkisi, *Mevzuat Dergisi*, 15(174), 1-8.
- Olson, D.M., Borman, W.C. (1989). More Evidence on Relationships between the Work Environment and Job Performance, *Human Performance*, 2, 113-130
- O'neil, J. (2004). Effects of Gender and Power on Pr Managers' Upward Influence, *Journal of Managerial Issues*, 16, 127-144.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parker, C.P., Dipboye, R.L., Jackson, S.L (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21, 891-912.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, B., Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Poon, June, M.L. (2003). Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
- Ralston, D. A., Hallinger, P, Egri, C. P Naothinsuhnk, S. (2005). The Effects of Culture and Life Stage on Work Place strategies of Upward Influence: A Comparison of Thailand and The United States. *Journal of World Business*, 40, 321-337.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. 8. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 300
- Schermerhorn, J.R. (1989). *Management for Productivity*, 3rd Ed., John Wiley and Sons, New York
- Schyns, B., Paul, T., Gisela, M., Hartmut, B. (2005). Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Finding in the US, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Selçuklu, S. S. (2005). *Ergen Şirketler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Sharkie, R. (2009) Trust in Leadership is Vital for Employee Performance. *Management Research News*, 32(5), 491-498.
- Solmaz, B. (2004). Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 3(3), 120-127.
- Subramanian, S. (2006). An “Open Eye and Ear” Approach to Managerial Communication, *The Journal of Business Perspective*, 10(2), April-June
- Tanrıoğen, Z.M., Baştürk, R., Başer, M. U. (2014). İlköğretim okulu müdürlerinin algılarına göre dört liderlik çerçevesi modeli kullanımı. Eğitim Ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 3(1), 348-358.
- Turner, N., Lee-Kelley, L. (2012). Unpacking the Theory on Ambidexterity: An Illustrative Case on the Managerial Architectures, Mechanisms and Dynamics. *Management Learning*, 44, 179-196.
- Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, and Employees Performance. An Empirical Examination of Two Competing Models, *Personal Review*, 36(5), 661-683.
- Waddington, K. (2005). Using Diaries to Explore The Characteristics of Work-Related Gossip: Methodological Considerations From Exploratory Multimethod Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 221-236.
- Wang, Y., Zheng, Y., Zhu, Y. (2018). How Transformational Leadership Influences Employee Voice Behavior: The Roles of Psychological Capital and Organizational Identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(2), 313-321.
- Yildiz, H., Kavak, O. (2017). The Regulatory Role of Compassion in the Influence of The Personality Trait of Responsibility on Task and Contextual Performance. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(4), 408-422.
- Yukl, G., Seifert, C. F., Chavez, C. (2008). Validation of The Extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19, 609-921