



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN SAĞLANMASINDA**  
**ÇALIŞANLARIN POLİTİK YETENEKLERİNİN ROLÜ:**  
**İSTANBUL İLİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tuğba BEKTAŞ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir

Aralık, 2016

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**

Tuğba BEKTAŞ



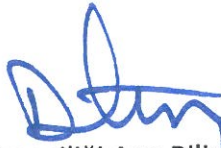
“Birey-Örgüt Uyumunun Sağlanması Çalışanların Politik Yeteneklerinin Rolü: İstanbul İli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan  
Tuğba BEKTAŞ



Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Tuğba BEKTAŞ tarafından hazırlanan “Birey-Örgüt Uyumunun Sağlanmasında Çalışanların Politik Yeteneklerinin Rolü: İstanbul İli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

30.1.6./2016

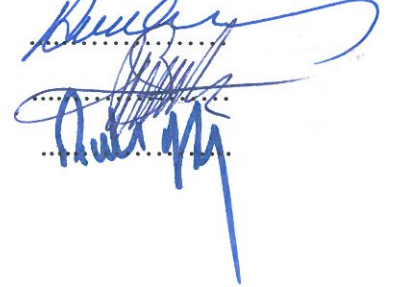
### JÜRİ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Üye : Doç. Dr. Lütfi BUYRUK

Üye : Prof. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK

İMZA



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 03/01/2017 tarih ve 2017/0114 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

03/01/2017



Doç. Dr. Nese YALÇIN  
Enstitü Müdürü

**BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN SAĞLANMASINDA ÇALIŞANLARIN  
POLİTİK YETENEKLERİNİN ROLÜ: İSTANBUL İLİ OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Tuğba BEKTAŞ**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Aralık 2016**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ**

**ÖZET**

Araştırmanın amacı otel çalışanlarının politik yeteneklerinin birey-örgüt uyumuna olan etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda politik yetenek ile birey-örgüt uyumu arasında ilişkiyi veya etkiyi belirlemeye yönelik bir model önerilmiş ve bu model çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Otel işletmelerindeki çalışanların politik yetenek düzeylerini ve birey-örgüt uyumunu ölçmek için daha önce geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Çalışanların politik yeteneklerini ölçmek için “Politik Yetenek Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek sosyal zeka, kişilerarası etki, ağ kurma yeteneği ve samimi görünme olmak üzere 4 boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır. Çalışanların birey-örgüt uyumu algısını ölçmek için ise tek faktör altında toplanan 3 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Örnekleme yöntemi olarak yargısal örnekleme tercih edilmiş ve araştırmanın kapsamına İstanbul’daki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 364 kişi örneklem olarak dahil edilmiştir. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır.

Bu araştırmanın verileri bilgisayar ortamında uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu verilere aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda politik yeteneğin ağ kurma yeteneği boyutunun ve kişilerarası etki boyutunun birey-örgüt uyumuna etkisinin pozitif doğrusal yönde olduğu fakat sosyal zeka boyutunun birey-örgüt uyumuna doğrusal negatif yönde bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Son olarak samimi görünme boyutunun birey-örgüt uyumuna herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Otel çalışanları, politik yetenek, birey-örgüt uyumu

**THE ROLE OF THE POLITICAL SKILLS OF EMPLOYEES IN  
PROVIDING PERSON-ORGANIZATION FIT: A STUDY ON HOTEL  
BUSINESSES IN İSTANBUL PROVINCE**

**Tuğba BEKTAŞ**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Department of Tourism Management, Master's Thesis, December 2016  
Supervisor: Asst. Prof. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ**

**ABSTRACT**

The aim of the study is to reveal the influence of hotel employees' political skills on person-organization fit. With this aim, a model for determining the relationship or effectiveness between political skill and person-organization fit was proposed and tested with multiple regression analysis.

Developed scales in advance were used to measure the political skill levels of employees and person-organization fit working in hotels. The "Political Skill Inventory" was used to measure the political skill of employees. The scale consists of 4 dimensions and 18 items including social intelligence, interpersonal effect, network ability and intimate appearance. In order to measure the level of person-organization fit of the employees, a three-question scale was used collected under the single factor.

Judicial sampling was preferred as sampling method and 364 people working in four and five star hotels in Istanbul were included as sample. The data were collected by the survey method. The results of this research analyzed with proper analyses techniques on computer. Arithmetic mean, standard deviation, correlation and multiple regression analyses were performed on these data.

As a result of the research, it has been found out that the effect of the political ability, network capability dimension and the interpersonal effect dimension on individual-organization coherence was positive linear, but the effect of social intelligence dimension on individual-organization fit was negative linear. Finally, the dimension of sincere appearance has been reached as a result of no effect on individual-organization harmony.

**Key Words:** Hotel workers, political skill, person-organization fit.

## TEŞEKKÜR

Başta tezin hazırlama aşamasında tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, her koşulda destek veren, tezin bütününe anlamlı hale getiren tez danışman hocam sevgili Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Beni kendime inandırdığı, bana kazandırdıkları, harcadığı emek ve zaman için hayatım boyunca minnettar olacağım.

Eğitimim boyunca maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen, yanımda olan bana olan sevgisini her zaman hissettiğim sevgili eşim Metin BEKTAŞ'a ve ailesine teşekkür ederim. Benim motivasyon kaynağım, biricik oğlum Yaşar BEKTAŞ'ın varlığı benim için Allah' a her gün teşekkür etmek için sebeptir. Teşekkür ederim...

Annem Nejla İNCE'nin ve babam Mustafa İNCE'nin bu tez döneminde beni hayatımın her döneminde olduğundan daha fazla desteklemeleri onlara olan borcumu buradan binlerce teşekkür etsemde ödeyemeyeceğimi anlamama bir kez daha yardımcı oldu. Kardeşlerim İkbâl, Rabia, Kübra ve M. Hakan' a beni hiç yalnız bırakmadıkları ve daima kendimi iyi hissettirdikleri için çok teşekkür ederim.

Tezin hazırlanışında benimle beraber yoğun emek harcayan, beni hiç yalnız bırakmayıp sürekli destek olan, zamanını harcayan sevgili arkadaşım Aydın İNAK'a kocaman teşekkür ederim. Sana minnettarım.

Özellikle anketlerimin hazırlanmasında ve tez hazırlama aşamasında bana büyük destek veren arkadaşım, meslektaşım sevgili Fettah EKMEKÇİ'ye yürekten teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK .....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### BİREY-ÖRGÜT UYUMU KAVRAMI VE İÇERİĞİ

1.1. Birey- Örgüt Uyumu Kavramı .....	4
1.2. Birey-Örgüt Uyumunun Önemi.....	7
1.3. Birey- Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler .....	8
1.3.1. Değerlerin Uyumu .....	8
1.3.2. Hedeflerin Uyumu .....	10
1.3.3. Kültürün Uyumu .....	12
1.3.4. Kişiliğin Uyumu .....	13
1.4. Birey-Örgüt Uyumu Kuramları .....	14
1.4.1. Argyris'in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı.....	14
1.4.2. Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı.....	15
1.4.3. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyum Modeli .....	18
1.4.4. Cable ve Judge'nin Birey- örgüt Uyumu Yaklaşımı .....	21
1.4.5. Kristof'un Birey-Örgüt Uyumu Modeli.....	23
1.5. Birey- Örgüt Uyumu Türleri .....	24



1.5.1. Bütünleyici Uyum (Supplementary Fit) .....	25
1.5.2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit) .....	27
1.5.3 Diğer Uyum Türleri .....	29
1.6. Birey- Örgüt Uyumu Süreci .....	32
1.6.1. İnsan Kaynaklarının İşgören Seçimi .....	32
1.6.2. Örgütsel Sosyalleşme .....	35
1.7. Birey-Örgüt Uyumu ve Uyumsuzluğunun Olası Sonuçları .....	37
1.7.1. Uyumun Sonuçları .....	37
1.7.2. Uyumsuzluğun Sonuçları .....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

### POLİTİK YETENEK İLE BİREY ÖRGÜT UYUMU İLİŞKİSİ

2.1. Politik Yetenek Kavramının Tanımı ve Önemi .....	41
2.2. Politik Yetenek ile İlişkili Kavramlar .....	44
2.3. Politik Yeteneğin Boyutları .....	47
2.3.1. Sosyal Zeka .....	48
2.3.2. Kişilerarası Etki .....	49
2.3.3. Ağ Kurma Yeteneği .....	50
2.3.4. Samimi Görünme .....	50
2.4. Örgütlerde Politik Yetenek .....	51
2.4.1. İstihdam ve Politik Beceri .....	51
2.4.2. Performans ve Politik Yetenek .....	52
2.4.3. Kariyer ve Politik Yetenek .....	52
2.4.4. İtibar ve Politik Yetenek .....	53
2.4.5. Stres ve Politik Yetenek .....	55
2.4.6. Liderlik ve Politik Yetenek .....	56
2.5. Örgütlerde Politik Yeteneğin Çok Yönlü Etkileri .....	58
2.5.1. Politik Yeteneğin Bireysel Etkisi .....	58
2.5.2. Politik Yeteneğin Bireylerarası Etkisi .....	59
2.5.3. Politik Yeteneğin Örgütsel Düzeyde Etkisi .....	61
2.6. Birey Örgüt Uyumu Perspektifinden Politik Yetenek .....	63

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİREY-ÖRGÜT UYUMU AÇISINDAN OTEL ÇALIŞANLARIN POLİTİK YETENEKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	68
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	69
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	70
3.3.1. Ölçme Araçları ve Verilerin Toplanması.....	70
3.3.2. Araştırma Evren ve Örnekleme.....	71
3.3.3. Araştırma Geçerlik ve Güvenilirliği.....	72
3.4. Araştırma Verilerinin Analizi.....	73
3.5. İstatistiksel Analizler ve Bulgular.....	73
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler.....	74
3.5.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
3.5.2.1. Politik Yeteneğin Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar.....	77
3.5.2.2. Birey- Örgüt Uyumuna İlişkin Genel Ortalamalar.....	78
3.5.2.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	79
3.5.2.4. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri.....	79
<b>SONUÇ.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>91</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>110</b>
<b>Ek 1: Anket Formu.....</b>	<b>110</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>112</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

**ÖDV:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**PSI:** Political Skill Inventory (Politik Yetenek Envanteri)

**COR:** Conservation of Resources Theory (Kaynakların Korunması Teorisi)

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Döngüsü.....	16
Şekil 2: Birey-Örgüt Uyumu Modeli.....	19
Şekil 3: Birey-Örgüt Uyumu İle İlgili Çeşitli Kavramların Uyumlaştırılması .....	24
Şekil 4: Uyum Çevrimi.....	26
Şekil 5: Birey-Örgüt Uyumunun İşlevselleştirilmesi .....	28
Şekil 6: Politik Yeteneğin Boyutları ve Öncülleriyle İlişkisi .....	48
Şekil 7: Politik Yeti ve Stres.....	56
Şekil 8: Politik Yetinin Meta-Teorik Çerçevesi .....	58
Şekil 9: Araştırma Modeli .....	69

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları .....	73
<b>Tablo 2:</b> Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Bilgiler .....	75
<b>Tablo 3:</b> Politik YetenekDeğişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	77
<b>Tablo 4:</b> Birey- Örgüt Uyumu Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	79
<b>Tablo 5:</b> Politik Yetenek ve Birey Örgüt Uyumu İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları .....	80
<b>Tablo 6:</b> Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	81

## GİRİŞ

Araştırma, otel çalışanlarının politik yeteneklerinin birey-örgüt uyumu açısından değerlendirilmesini içermektedir. Konuların anlaşılabilmesi için öncelikle birey-örgüt uyumu daha sonra da politik yetenek kavramları incelenmiş ve açıklanmıştır. Daha sonra bu iki kavram arasında herhangi bir ilişki ya da etkileşimin var olup olmadığına dair araştırma problemi oluşturulmuş ve analiz edilmiştir. Araştırmanın en temel amacı, otel çalışanlarının politik yeteneklerinin, birey-örgüt uyumuna ne düzeyde etki ettiğini ortaya çıkarmaktır. Böylece politik yetenek ile birey-örgüt uyumu arasında bir ilişki ve etkinin olup olmadığı, var ise ne düzeyde olduğu belirlenecektir.

Uluslararası literatür tarandığında, politik yetenek ve birey örgüt uyumu konularının beraber çalışıldığı araştırmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Ulusal kaynaklarda ise bu iki konuyu birden ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma politik yetenek ile turizm alanında oldukça az çalışılmış olan birey-örgüt uyumu konusunu ele almıştır. Bu yönden bakıldığında çıktılarının hem turizm sektörü hem de akademik literatür açısından oldukça önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde birey-örgüt uyumu ve uyumu etkileyen faktörler, kuramlar, birey-örgüt uyumu türleri, süreci, sonuçları ele alınmıştır. Chatman (1989) ve Kraimer (1997) birey-örgüt uyumunu, bireyin değerleri ile örgütün değerleri ve normları arasındaki uygunluk olarak tanımlamıştır. Carless (2005)'in tanımına göre ise kişinin iş çevresiyle kendisi arasında benzerlik kurmasıdır. Birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar, bireysel ve örgütsel değerler arasında yüksek düzeydeki bir uyumun, herkes için pozitif sonuçlar doğuracağını ortaya koymaktadır. Çalışmalar, insanların kişisel değerlerini yansıtabilecekleri organizasyonlarda çalışmayı tercih etmekte olduklarını anlatmaktadır (Bachaus, 2002).

Çalışmanın ikinci bölümünde politik yeteneğin tarihsel gelişimi, boyutları, öncülleri, örgütteki yansımaları ve çok yönlü etkileri incelenerek birey-örgüt uyumuyla ilişkisi detaylı şekilde ele alınmıştır. Örgüt literatüründe politik bakış açıları son yıllarda gittikçe artan bir kabul görmektedir. İş dünyası, “politik arena” olarak düşünülürse (Mintzberg, 1983, 1985), iş dünyasında bulunan aktörlerin politik davranışlarının neden ve sonuçlarıyla ilgilenmek oldukça makul görünmektedir. Bununla birlikte bazı çalışmalar, iş dünyasındaki politik davranışları çok daha iyi açıklamaya çalışan bir kavrayış geliştirmeye odaklanmışlardır (Ferris ve Judge, 1991). Fakat literatürde yokluğuyla dikkat çeken konu, örgütlerde açıkça kabullenilen politik süreçler ve belirgin bir ihtiyaç olmasına rağmen, politik bir perspektifle bu konunun kavramsallaştırılmasıdır (House ve Aditya, 1997). “Politik yetenek” terimi literatürde ilk defa Pfeffer (1981) tarafından kullanılmış ve kavramın daha çok geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Treadway vd., 2009: 1). Politik yetenek en genel şekliyle amaçlara ulaşabilme noktasında başkalarını etkileyebilme yeteneği şeklinde ele alınabilir (Robbins ve Judge, 2012: 427).

Çalışmanın üçüncü bölümünde, politik yetenek ile birey örgüt uyumu etkileşimi incelenmiş, analizler tablolaştırılarak sonuçlar uygun istatistikî yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada ele alınan politik yetenek ve birey-örgüt uyumu etkileşimine dair modelin ampirik çözümlenmesi için ilgili kaynakların tümü taranmış ve elde edilen bilgiler ışığında teorik kısım oluşturulmuştur. Daha sonra veriler anket yöntemiyle toplanarak çalışmaya dahil edilmiş ve sonuçları incelenerek etkileşim bulguları ortaya çıkarılmıştır. Ölçümde yaygın kullanılan ölçekler tercih edilmiş böylece ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği konusundaki şüpheler tekrar yapılan testlerin de yardımıyla ortadan kaldırılmıştır.

Araştırma kapsamında örneklem büyüklüğü 377 olarak belirlenmiş, anket formlarının yüz yüze görüşme tekniği, elden bırakıp alma, e-posta gibi kanallarla gönderilerek doldurulması amaçlanmıştır. Bunun yanında otel çalışanlarının hem işlerini aksatmamak hem de tümüne ulaşmanın zaman ve maddi açıdan zorluğu nedeniyle hazırlanan web sayfası yoluyla online anket doldurulması sağlanarak veri sayısını artırma yoluna gidilmiştir.

Bu araştırmanın sonuçları uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada frekans, yzde, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİREY-ÖRGÜT UYUMU KAVRAMI VE İÇERİĞİ

#### 1.1. Birey- Örgüt Uyumu Kavramı

Uyum, insanın çevre ile huzurlu bir biçimde etkileşim içinde olmasıdır. Sağlıklı insan demek, öncelikle sağlıklı ruha sahip olmak demektir. İnsanın ruh sağlığı ise iki şekilde korunabilir. İlki insanın kendi kendisiyle uyumudur ve bu uyum, insanın dürtüleriyle, değer yargılarının dengeli olmasıyla gerçekleşir. İnsanın kendisi ile olan uyumu beraberinde iç huzuru getirir. İkincisi, insanın çevresiyle uyum içinde olması ve gereksinmeleriyle çevresindeki değer yargılarının dengeli olmasıyla gerçekleşir (Başaran, 2004: 356). Birey-çevre uyumu kavramı, insanın özellikleri ile yaptığı iş ve çalıştığı örgütün özellikleri arasındaki uyum düzeyini ifade etmektedir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 269).

“Örgütler çevrelerinden aldıkları bazı girdileri en az maliyetle işleyerek çıktıya dönüştüren ve bu çıktıları tekrar çevreye sunan insan hayatı için vazgeçilmez yapılanmalardır ve tıpkı canlılar gibi yaşamsal birtakım işlevlere sahiptirler” (Gürüz ve Gürel, 2009). “Örgütsel davranış alanında önemli bir model olarak kabul edilen, birey-çevre uyumu modeli içerisinde, değişik uyum çeşitleri ifade edilmiştir” (Kroger, 1995). Genel anlamda birey-çevre uyumu, bireyin özellikleri ile çevrenin özelliklerinin uyumlu olması olarak tanımlansa da bu genel tanıma rağmen birey-çevre uyumunun pek çok alt türü bulunmaktadır. Bu uyum meslek seviyesinde, birey-meslek uyumu, örgüt seviyesinde, birey-örgüt uyumu, birey-birey uyumu veya birey-yönetici uyumu olarak boyutlandırılabilir (Kristof, 1996).

Birey-örgüt uyumu çalışanın özellikleri ile örgütün özellikleri arasındaki uyumuna odaklanır. Bu uyumun tanımlanmasında birçok boyut etkili olsa da birey-örgüt uyumu kavramında en sık yer alan boyutlar değerler ve hedeflerdir. Bireylerin

durumları değerlendirmesinde temel adığı şey değerlerdir, birey ile örgüt arasında değerler bağlamında uyumun olması bireyin pozitif tutum ve davranışlar sergilemesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilir (Chatman, 1991, Bretz ve Judge, 1994).

Birey-Örgüt uyumu genel anlamda her ne kadar birey ile örgütün uygunluğu şeklinde tanımlansa da literatürde farklı biçimlerde kavramsallaştırılmıştır. Araştırmacılar birey-örgüt uyumunu tanımlarken bireyin ve örgütün hangi olgularının uyumu sorusuna da cevap vermeye çalışmışlar ve literatürde bu cevaplar karşımıza değer (Chatman, 1989), değer kalıpları (Goodman ve Svyantek, 1999), kültürel özellikler (Chatman, 1991), hedefler (Vancouver ve Schmitt, 1991), inanç ve amaç (Kristof, 1996) gibi olguların uyumu şeklinde çıkmıştır.

En sık tekrar edilen ve kabul gören tanım en kısa şekliyle “değerlerin uyumu” olarak ön plana çıkmış ve kavramsallaştırılmıştır. Yani birey-örgüt uyumu bireysel ve örgütsel değerlerdeki uyum olarak ifade edilebilir (Enz, 1988; Chatman, 1989; Mcdonald, 1993; Cable, 1995; Goodman ve Svyantek, 1999).

Kristof (1996) yukarıda belirtilen tanımları kapsayacak şekilde birey-örgüt uyumunu (a) bireyin veya örgütün en az birinin diğerinin ihtiyaçlarını karşılama durumu, (b) bireyin ve örgütün benzer özellikleri paylaşma durumu veya (c) bu iki durumun beraber sağlanması olarak tanımlamaktadır.

Birey-örgüt uyumu birey ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluktur (Chatman, 1989; Kraimer,1997; Cable ve Judge, 1996), kişinin çevresiyle kendisi arasında benzerlik kurmasıdır (Carless, 2005) ve bireyin kişilik özelliği ile örgütün özelliklerinin benzer olduğu durumlarda birey daha başarılı olacaktır (Tom,1991). Yahyagil (2005), birey örgüt uyumunu “çalışanların bireysel değer yargıları ile işletmenin değerler sistemi arasındaki bağıntı” olarak tanımlamıştır.

Birey-örgüt uyumu, tamamlayıcı değerler uyumu bakımından ele alınmalı ve değerlendirmeler bu yönde yapılmalıdır (De Clercq vd. 2008: 278). Schneider (1987)'in birey-örgüt uyumu modeline göre, bireylerin örgütlere katılımlarında ve örgütlerinin üyesi olarak kalmalarında; kendi değerleri ile örgütün değerleri, kendi hedefleri ile örgütün hedefleri, kendi kültürüyle örgüt kültürü arasında, kendi

algılamaları doğrultusunda bir uyumun varlığı belirleyici bir işleve sahiptir (Schneider, 1987: 445).

Örgüte uyum sağlamak aynı zamanda örgütsel etkinliğin bir göstergesi olarak da ifade edilebilir (Angel ve Perry, 1981: 6). Örgüte uyum sağlamak performansta istenilen yönde değişim şeklinde kendisini gösterir. Örgüte uyum açısından çalışanların performansı, uyum sağlayıcı performans olarak literatüre geçmiştir. Uyum sağlayıcı performansın göstergelerini ise Pulakos vd. (2000: 613) acil durumlarla başa çıkmak, iş stresini yönetmek, problemleri yaratıcı bir şekilde çözmek, belirsiz durumlarla mücadele edebilmek, öğrenme, kişiler arası uyum, kültürel uyum ve fiziksel yönelimli uyum olarak saptamışlardır.

Birey-örgüt uyumuna ilişkin farklı tanımlamalar yapılabilmesine karşın, birey ve örgüt arasında şu üç tür durum söz konusu olduğunda uyumun olabileceği belirtilebilir (Sezgin, 2006a: 560):

- Birey-örgüt etkileşiminde ya örgüt bireyin ihtiyaç veya beklentilerini karşılar ya da birey örgütün,
- Benzer temel özellikleri paylaşırlar,
- Bu iki durum aynı anda söz konusu olabilir.

Örgüt ve bireyin karşılıklı olarak birbirinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve önceliklerini karşıladığı anda birey-örgüt uyumu gerçekleşir. Örgütün ve bireyin tek yönlü uyum sağlaması uyumun olduğu anlamına gelmez. Bireyin örgüte uyum sağlaması örgütün verimliliği için önemlidir. Fakat örgütün de bireye uyum sağlaması aynı oranda önemlidir. Örgütün bireye verdiği işin insanın doğasına aykırı olduğu durumlarda insan haklarının ihlali bile söz konusu olabilir. Örgütün bireye uygun gördüğü işi uyum içinde yapabilmek için (Başaran, 1991: 187):

- Çalışanın kullanacağı araç ve gereçler onun sağlığını kötü yönde etkilememeli,
- Çalışanın ortaya çıkardığı ürün veya hizmet sağlığını bozmamalı
- Ortaya çıkan üründen gurur duymalı ve amaca uygun ürün çıkarmalı
- Çalışanın rahatça çalışabileceği bir ortam hazırlanmalı
- Çalışanın yaratıcılığını ortaya çıkarması için örgütler, işi çekici kılmalı hem de bunlardan örgüte çıkar sağlamalı

- Tek başına ya da grup halinde çalışıp da başkalarıyla iletişim kuramayan çalışanların, ilişki ağları kurmalarına olanak sağlanmalı
- Çalışan ile ilgili kararlar alınırken örgütler çalışanları dahil etmeli ve işin çalışana uyarlanması için destek sağlamalı

Birey-örgüt uyumu, bireyin özellikleri ile örgütün özellikleri arasındaki benzerliği ifade eder ve örgütsel davranış, endüstriyel psikoloji ve insan kaynakları disiplinleri içinde son derece önemli bir yere sahiptir. Bu uyum işe yönelik tutumları, bireylerarası dinamikleri ve davranış açısından oldukça önemli sonuçları beraberinde getirmektedir. Birey-örgüt uyumunda özellikle vurgulanan, “bireyin değerlerinin, belirli bir örgütsel bağlamda yer alan değer sistemi ile eşleşmesidir ve bu eşleşme (veya eşleşmeme) çalışanın örgüt içindeki tutum ve davranışlarının en temel belirleyicilerinden birisidir” (Dinç ve Behram, 2014).

## **1.2. Birey-Örgüt Uyumunun Önemi**

Bireyin paradigmasını; yetiştiği ortam, gördüğü eğitim, içinde yaşadığı çevre ve bu çevreden aldığı kültür, doğuştan gelen karakter yapısı ve içinde bulunduğu ruh hali gibi pek çok durum etkiler. Bu yüzden çalışanların paradigmalarının analiz edilmesi, onların özelliklerine göre istihdam edilebilmeleri bakımından önem arz eder. (Dökmen, 1994: 75). Bu uyumdan kasıt, işletmede çalışanların doğru ve yanlışları ile dünya görüşlerinin, örgütün benzer konulara bakış açısı ile aynı olmasıdır. Çalışan ile örgüt arasındaki uyum ne kadar fazla olursa, uyumdan kaynaklanan sinerjik etki o kadar artacaktır (Silbson, 1993: 23).

“Bireyin potansiyel yeteneklerini ortaya koyabilmesi, onun atanacağı pozisyona gösterebileceği uyum için gösterge olacaktır. Bu açıdan bakıldığında bireyin uyum konusundaki yetisi üç boyut gösterir. Önce bireyin ‘ön uyumu’ incelenecektir. Daha baştan, pozisyon özelliklerine sahip olunan bireysel nitelikler uyumlu düşmüyorsa, atamadan vazgeçmek ya da aynı kararı bireyin almasını beklemek akıllıca olacaktır. İkinci olarak, bireyin ‘uyum derecesi’ önem kazanacaktır. Bu durağan bir değerlendirme kistası olacaktır ve pozisyonun fonksiyonel özelliklerine, bireyin kendi uyum potansiyeli gereğince ne denli yaklaşılabilirliğini belirleyecektir. Eğer, bireyde uyum esnekliği yeterli düzeyde ise, o zaman söz konusu birey uyum derecesini etkileyebilecektir. Ancak uyum derecesinin asıl belirleyicisi ‘uyum

yeteneği' olacaktır. Başlangıçta iyi bir uyum derecesi tutturamayan birey, süreç içinde uyum yeteneği elverişli olduğu oranda bu sorunu alt etmiş olacaktır" (Kaynak, 2000: 234).

Birey-örgüt uyumu, örgüte iş gören seçiminde son derece kilit bir role sahiptir ve en geniş kapsamda bireyler ile örgütler arasındaki tutarlılığı, uygunluğu ya da uyumu tanımlar (Kristof, 1996; Valentine, Godkin ve Lucero, 2002).

Yapılmış araştırmaların sonuçları ele alındığında, birey-örgüt uyumunun önemi şu konular üstünden değerlendirilebilir; işten ayrılma niyetini azaltır (McDonald, 1993; Cable ve Judge, 1996), "iş performansını ve verimliliğini yükseltir (Finegan, 2000; Posner ve Schmidt, 1993; Kraimer, 1997; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003), örgütsel vatandaşlık algısını yükseltir (McDonald, 1993), örgütte strese sebep olan etkenleri azaltır (Parsons, 1999), iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırır (Chatman, 1989; McDonald ve Gandz, 1991; O'Reilly III, Chatman ve Caldwell, 1991; McDonald, 1993; Cable, 1995; Cable ve Judge, 1996; Kraimer, 1997; Tepeci ve Bartlett, 2002), örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli çaba ve motivasyon kaynağıdır" (McDonald ve Gandz, 1991). "Ayrıca, birey-örgüt değer uyumu, işgörenlerin rol belirsizliğini giderir (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003) ve örgütte işgörenler arasında görevden ve iletişimden kaynaklanan çatışmaları da azaltmaktadır" (Jehn, Chadwick ve Thatcher, 1997).

### **1.3. Birey- Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler**

Birey-örgüt uyumunun sağlanması için farklı bileşenlerin bir araya gelmesi gereklidir. Bu etkenler birey-örgüt uyumunu değerlendirebilmek açısından önemli role sahiptir. "Birey- örgüt uyumu yazını incelendiğinde çoğunlukla benzerlik uyumu bakış açısı ele alınmakta ve değerler, hedefler, kişilik özellikleri ya da kültür arasındaki uyum ölçülmektedir" (Cable ve Edwards, 2004). Birey-örgüt uyumunda önemli olan kişinin örgütsel değerler, normlar ve hedefler ile uyumudur (Kristof, 1996). Birey-örgüt uyumunu etkileyen en temel faktörler: değerler, hedefler, kültür uyumu ve kişilik uyumu olarak ele alınmıştır.

#### **1.3.1. Değerlerin Uyumu**

Değerler, insanların hayatında onlara yol gösteren prensipler olarak yer alır ve onları hayatta motive eden amaçların sosyal göstergesidir. Bu prensipler insanların seçme

eylemleri ve diğler insanları değerlendirme ölçütleri ile kendi değerlendirmelerini yapma yöntemleri olarak düşünülebilir. Değerler, insanların doğru- yanlış ayırımına ilişkin içselleştirdikleri inanç sistemi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda değerler, olası durumlar ve sonuçları ile ilgili olarak insanların sahip olduğu olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışları üzerine etki eder. Yapısında belirli bir önem sırası olan olan değerler, insanların günlük hayatlarında neyin önemli olduğunun çözümlenmesine açıklık getirir. İnsanların duygu ve inançlarıyla bağlantılı olması nedeniyle değerler, “içselleştirilmiş normatif inançlar” şeklinde tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2006: 23).

Chatman’a (1991: 476) göre örgütlerde değerlerin oluşturulması için şu faktörler dikkate alınmalıdır; destekleyici davranışlar gösterme, değerlerde kesinlik, ayrıntıya dikkat etme, yapılan işin sonuçlarına ve getirilerine uyum, yenilik ve risk alma, haberdar etme, rekabet içinde olma, gelişim ve grupla çalışma.

Örgütlerde değerler hem çalışanın hem de örgütün davranışları bakımından önemlidir ve bu önem gün gittikçe de artmaktadır. Bundan dolayı örgüt kültürü içinde baskın olan değerlerin belirlenmesi ve bireyle örgüt arasındaki paylaşılma derecesinin saptanması birey-örgüt arasındaki uyumun ifadesinde önem arz etmektedir (Taştan, 2010).

Uyumun bir boyutu olarak çoğunlukla değerler ele alınır. Birey-örgüt uyumu, bireylerin ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak düşünülür (Cable ve Judge, 1996) ve değer uyumu süreci, bireylerin belirli bir mesleği sürdürme ve örgütte kalıcı olmaları açısından önemli görülmektedir (Goodman ve Svyantek, 1999; O’Reilly vd., 1991).

Birey-örgüt değer uyumu kavramı, örgütlerde iki farklı bakış açısıyla ortaya konmaktadır. İlki bireyin örgütsel değerleri nasıl ağıladığı, ikincisi bireyin sahip olduğu bireysel değerleridir (Enz, 1988). Örgütteki ortak değerler ile bireysel değerlerin etkileşimi sonrasında ortaya çıkan durum, birey-örgüt arasındaki değer uyum düzeyi olarak ifade edilmektedir (Liedtka, 1989). Birey-örgüt açısından değerlerin uyumu birçok araştırmacı tarafından “iş yaşamında çalışanla örgütün değerlerinin benzerliği” olarak tanımlanmaktadır (Chatman, 1991; QReilly vd., 1991).

Kendi öz değerlerini her örgüt kendisi ortaya çıkarır. Ortaya çıkan öz değerlerin hiç biri göz ardı edilmeden bir bütünlük içinde değerlendirilmeli ve örgütsel amaçlara ulaşmanın örgütün her üyesinin performansına bağlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Delgrosso, 2004: 26; Akt. Vurgun ve Öztop, 2011). Değer yönetimi örgütlerde iki farklı alanda ortaya çıkmaktadır. Bunlar; “kişinin kendine ait değerlerin yönetimi” ve “kişinin diğer çalışanlar üzerindeki değer yönetimi” dir. Bu yönden bakıldığında örgütsel iletişimin temel taşı değer yönetiminin oluşturduğu söylenebilir (Ennulo ve Türnpuu, 2001: 344).

“Değerlerin çalışanın davranış ve tutumları üzerinde etkilerinin olduğuna inanılmakta ve yaşamda tercih edilen ya da edilmeyen, uygun olan ya da olmayan şeyler hakkındaki kararlarımız ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin özgürlük, eşitlik, arkadaşlık, geleneklere saygı, açıklık, başarıya saygı ve sadakat gibi değerlerin hepsi belli durumlarda birbirleriyle yarışan önemli değerlerdir” (Feather, 1979; Schwartz, 2000).

Çalışanların önceliklerinin ve değerlerinin örgüt ile uyumlu olduğu durumlarda çalışanların daha mutlu olacağı, ayrıca örgütte kalma olasılıklarının daha fazla olacağı düşünülmektedir. Örgütün yöneticisi tarafından belirtilen örgütsel değerler ile çalışanların değerleri uyumlu olduğunda bilgi işleme süreçleri, kişilerarası etkileşimler ve iletişim daha kolay hale gelecek böylece doyum sağlama ve örgütsel bağlılık gibi olumlu iş tutumlarının artmasına öncülük edecektir (Ostroff, Shin ve Kinicki, 2005).

### **1.3.2. Hedeflerin Uyumu**

Uyum çalışmalarında önemli yeri olan Schneider'in (1987) Çekim-Seçim-Ayrılma (Attraction-Selection-Attrition) yaklaşımı, benzer kişilik özelliklerine sahip bireylerin daha yüksek olasılıkla benzer işleri yapmayı tercih edeceklerini ve benzer şekilde davranacakları temeline dayanır. Bu yaklaşıma göre “birbirlerine benzeyen çalışanlar hedeflerinin benzer olduğu ortamlar tarafından çekilirler, orada çalışmak üzere seçilirler ve orada çalışmaya devam etmeyi tercih ederler. Ancak çalışanlar bu ortama uymadıklarına inanırlarsa, o zaman ayrılma gerçekleşir, yani işyerinden ayrılırlar” (Schneider, 1987).

“Benzerlik uyumu yaklaşımına göre çevre ve bireyin değerleri, hedefleri arasında bir uyum yoksa bu durum stres yaratır” (Van-Harrison, 1978). Örgütün varoluş nedeni, bireyin emeğini kullanarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmektir. Buna karşılık olarak da birey de kendi gereksinimlerini örgütten karşımayı hedefler. Birey olmazsa örgüt diye bir kavram da olmazdı (Başaran, 2000). “Bireyler, bir örgüte çeşitli hedeflerle girmekte fakat bu amaçlar kimi zaman örgütün amaçlarıyla uyuşmayabilmektedir. Bu açıdan bireyin amaçları, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araç olmalı ve birey ile örgüt arasındaki uyumu bozmamalıdır” (Baysal, 1985).

Birey ve örgütün hedefleri arasındaki etkileşimi, bireysel tercihler ya da ihtiyaçlar ve örgütsel sistem ya da yapılar arasındaki etkileşim olarak tanımlanır. Ayrıca bireyin kişiliği ve örgütsel iklim arasındaki ilişki olarak da değerlendirilir. Örgüt ve bireyler arasında hedefler, değerler, çevre ve kişilik açısından belirli bir uyumun olması birey-örgüt uyumunun düzeyinde artış olabileceğini göstermektedir. Kısacası, birey ve örgüt kavramları kapsamlı şekilde ele alındığında aralarındaki uyum şu şekillerde tanımlanabilir (Kristof, 1996; Akt. Çetinkaya, 2016) ;

- Birey ve örgütün temel özellikleri ve değerleri arasındaki uyum
- Birey ve örgütün amaçları arasındaki uyum
- Bireysel tercihler ve örgütsel sistem arasındaki uyum
- Bireyin kişilik özellikleri ile örgütsel iklim arasındaki uyumdur.

Kristof'un (1996) yukarıdaki ikinci maddede bahsettiği hedeflerin uyumunu iki farklı boyutta inceleyebiliriz. Bunlardan ilki dikey yönde örgütteki yöneticiler ve astlar arasında, ikincisi yatay yönde birey ve örgütteki diğer bütün bireylerin hedefleri arasındaki uyumdur (Vancouver ve Schmitt, 1991). Dikey yöndeki hedef uyumu, kişinin işe karşı tavırlarını doğrudan etkilemektedir. Yatay yöndeki hedef uyumu ise, grup ahengini ve çalışanlar arasındaki sosyal uyumu doğurur.

“Hedefler arasında uygunluk olması, bütünleştirici uyumun yoğunlaştığı bir unsurdur. Hedeflerde uygunluk örgüt çalışanlarıyla örgütsel hedefler arasındaki benzerliği kapsamaktadır ve iş tatmini, iş tutumları (örneğin; örgütsel bağlılık) gibi bireysel hedeflere ulaştıracak unsurlarla bağlantılı olmaktadır” (Hoffman ve Woehr, 2006: 389-399). Hedefler ayrıca birey-örgüt uyumunu sağlamada aracı bir görev



üstlenmektedir. Bireylerin hedeflere ulaşmada destek ve takviye almaları paylaşılan değerlerin oluşmasında önemli bir özelliktir. Fakat hedefler değerlere göre daha değişmez bir niteliğe sahiptir (Kristof, Zimmerman ve Johnson, 2005).

“İçselleştirilen ve güçlü bir bağlılık duygusuyla benimsenen örgütsel amaç ve değerler, her şeyden önce en etkili motivasyon kaynaklarından biridir. Bu güdü tarzı, klasik örgüt politikasının sınırları içinde uyarılması en zor olan güdülenme şekli olarak kabul edilir. İçselleştirmenin derecesi, örgütsel amaçların kendi özelliklerine ve bunların bireyin gereksinim ve değerleriyle olan uygunluğuna bağlıdır” (Balay, 2000: 5).

### **1.3.3. Kültürün Uyum**

“Kültür, grup bir dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir. Böyle bir öğrenme, kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal süreçtir. İşlevsel insan bilimi bakış açısından daha fazla çıkarımda bulunulduğunda, kültürün en derin seviyesi, bir grubun paylaştığı sezgilerin, dilin ve düşünüş süreçlerinin; duyguların, tavırların, benimsenmiş değerlerin ve aheni davranışların esas nedensel belirleyicisi olacağı anlayışsal seviye olacaktır” (Schein,1990; Akt. Akbaba, 2002).

Örgütler kendi kültürel değerlerine uygun bireylerle çalışmayı tercih edebildiklerini ve bu değerlere uygun olan bireylerin zaman içinde gerekli uyum evresini tamamlayıp, işlerine devam ettiklerini belirtmişlerdir (O’Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991). Böylelikle birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörlerden bir tanesinin de, birey-örgüt kültürü uyumu olduğu birçok bilimsel çalışma ile ortaya konmaktadır.

“Güçlü örgütsel kültürün oluşması için zorunlu görülen paylaşılan değer kavramı, örgütsel değerler ile bu değerlere ilişkin bireysel tercihlerin uyumunu gerektirir. Çünkü uyum, bireyin ve örgüt kültürünün aynı değerleri paylaşım derecesi (Kalliath, Bluedorn ve Strube, 1999); paylaşılan değerlerin yükseklik derecesi (McDonald ve Gandz, 1992) olarak tanımlanmaktadır. Birçok araştırmacıya göre örgüt kültürü, paylaşılan değerlerin bir fonksiyonudur. Birey-örgüt-değer uyumu, örgütsel kültürü ölçmeye ve etkilerini anlamaya yönelik önemli bir yaklaşım sağlar” (Posner, 1992).

Güçlü bir kültürün kurulmasının ya da sürdürülmesinin arzu edilir olması iki önemli varsayımına dayanmaktadır. “İlki dışsal uyumla ilgili olup, işyerinde bir bireyin değerleri onun davranışına doğrudan etki yapar. İkincisi, içsel bütünleşme ile ilgili olup, bireyin değerleri diğer kişilerin ya da örgütün değerleri ile uyumlu olduğunda, olumlu etki ya da sonuçlara yol açar. Örneğin işgörenler ile denetçileri arasındaki değer uyumunun iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla anlamlı ilişkinin varlığı saptanmıştır” (Meglino, Ravlin ve Adkins, 1989).

Yapılan araştırmalar; birey-örgüt kültürü uyumu sağlandığında, tıpkı birey-örgüt uyumu sağlandığında iddia edildiği gibi, çalışanların daha fazla performans gösterdiklerini, daha fazla iş memnuniyeti hissettiklerini ve içinde buldukları firmaya karşı daha fazla sadakat hissiyle bağlandıklarını belirtmişlerdir (Holland, 1985). Böyle bir uyum, işletmeye kendi dinamiklerine ve değerlerine uyan tipteki yeni yöneticiler yetiştirmesini, bireyler ve örgüt arasında birliktelik oluşmasını sağlar ve biz duygusunu güçlendirir, işletme içi çatışmaları en alt düzeye indirir, işletmeye süreklilik kazandırır. Çünkü kültür nesilden nesle aktarılır (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 227).

#### **1.3.4. Kişiliğin Uyum**

Kişilik, bireyin iç hem dış hemde çevresiyle kurduğu, yapılaşmış, tutarlı ve diğer bireylerden ayırt edici bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2012). Müşterilerin o örgütü tercih etmesinde, işgörenin kişiliği de önemli etkenlerden biridir (Pelit vd., 2010: 9). “Örgütlerde çalışanların ya da işgören adaylarının kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi, sonuçları itibarıyla örgütsel süreçlerin işleyişini daha etkin hale getirebilmektedir. Bu nedenle de kişilik konusu literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Kısacası yapılacak olan iş ile bireyin kişiliğinin uyumu bireyler ve örgütler açısından üzerinde durulması gereken bir konudur” (Özsoy ve Yıldız, 2013).

“Örgütsel kaynakların etkin kullanılabilmesi için örgütlerin stratejik amaçlara ulaşmalarında kilit rol oynayan en önemli faktörlerden birisi, uygun personeli ihtiyaç duyulan pozisyona istihdam edebilmektir. Bu noktada çalışanların kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi uyumunun sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. McDonald (1993), örgütte işgörenlerin değerlerinin kabul edilmemesinin, kişiliklerinin de kabul edilmediği anlamına gelebileceğini belirtmektedir. Schneider

da (1987) benzer kişilik özelliklerine sahip bireylerin daha yüksek olasılıkla benzer işleri yapmayı tercih edeceklerini ve benzer şekilde davranacaklarını belirtmiştir. Bu düşünceye göre birbirlerine benzeyen kişiler hedeflerinin benzer olduğu ortamlar tarafından çekilirler, orada çalışmak üzere seçilirler ve orada çalışmaya devam etmeyi tercih ederler. Ancak çalışanlar bu ortama uymadıklarına inanırlarsa o zaman ayrılma gerçekleşir yani işyerinden ayrılırlar” (Schneider, 1987).

Örgütlerde kişilik değerlendirme, yalnızca insan davranışlarını daha iyi anlama ve işe alım aşaması hususlarında değil; bunlara ek olarak, kariyer yönetimi (Totan vd., 2010), takım çalışması, müşteri ilişkileri yönetimi ve liderlik gibi birçok örgütsel aktivite için de son derece önemli bir konudur (Ellingson vd., 2007). Ayrıca kişiliğin, örgütün başarısında da kritik ve önemli role sahip olan liderlik etkinliği, kariyer gelişimi, eğitimin başarısı (Lee ve Wu, 2011), iş performansı (Morgeson vd., 2005: 683) ve yaratıcılık gibi önemli örgütsel çıktılarla bağlantı içinde olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır (Rothmann ve Coetzer, 2003). “Örgüt içinde meydana gelen gerginlik çatışmaların azaltılmasında, çalışanların kişilik özelliklerinin örgüt içindeki bireyler ile uyuşup uyuşmaması önemli bir husustur. Çünkü bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda iş çevresini de etkileyebilir. Örneğin uyumsuz kişiliğe sahip bir birey, örgüt ortamını olumsuz etkileyebilir” (Soysal, 2008: 9). Dolayısıyla kişiliğin insan ilişkilerindeki rolü de uyum açısından dikkate alınması gereken diğer bir faktördür.

#### **1.4. Birey-Örgüt Uyumu Kuramları**

Etkileşimci Yaklaşım’ın “birey ve çevrenin birbirini etkileme durumu” etkisiyle meydana gelen birey-çevre uyumunun bir boyutu olarak inceleme konusu olan birey-örgüt uyumu üzerine birçok araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşım ve modeller ortaya konmuştur (Sığırı, 2007).

##### **1.4.1. Argyris’in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı**

“Örgütler, birçok enerji kaynaklarına sahiptir. Bunlardan, bireylerin psikolojik enerjilerine odaklanacak olunursa; bu enerjinin, bireylerin psikolojik başarılarının artması ile artarken, psikolojik başarısızlıklarla da azalacağı varsayılabılır. Başarılı psikolojik deneyimlerin olabilmesi, üç önemli unsura bağlıdır; Öncelikle, bireyler kendilerine değer vermeli, yeteneklerini artırmanın bir yolunu bulmalıdırlar. Bu,

sırasıyla, farkındalıklarını artırabilecek fırsatları yaratmalarını ve bulmalarını ve kendilerinin ve başkalarının onayını almak için devamlı olarak gayret göstermelerini gerektirir. İkinci olarak örgüt, bireylerin yakın hedeflerini belirleyebileceği, bu hedeflere ulaşmak için gerekli yolları tespit edebileceği, bu yolları örgütün hedefleri ile ilişkilendireceği, işteki mücadele derecesini sürekli olarak artıracacağı ve kendi etkinliğini değerlendirebileceği fırsatları sağlamalıdır. Son olarak, toplum ve içinde yaşanılan kültür, bireyleri ve örgütleri etkileyebilir. Kültür, saygınlık ve yetenek üzerindeki daha yüksek ya da düşük bir değerle yer değiştirebilecek, yeni bir ortama uyum sağlama süreci olarak bireyleri etkileyebilir. Uyum sağlama süreci, ekonomik gelişme kadar toplumsal norm ve değerlerin bir fonksiyonudur” (Argyris, 1964).

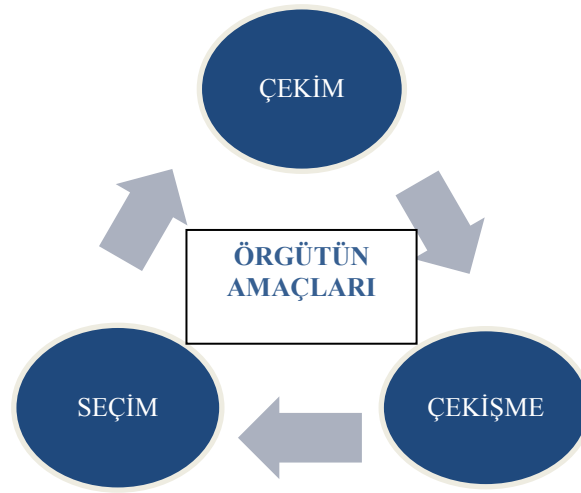
Argyris (1957) araştırmasında birey ve örgüt arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak bireyin örgütsel davranış sergilediğini belirtmiştir. Birey ile örgüt arasında yaşanan çatışma doğaldır. Öyle ki birey ve örgütün bireye karşı olan beklentileri arasında var olan düşük düzeyde bir uyumsuzluk birey için güdüleyici bile olabilir (Argyris, 1964). “Diğer taraftan eğer çok fazla uyumsuzluk olursa o zaman da uyumsuzluk ortaya çıkabilir ve bu da bireylerin motivasyonlarını düşürür. Ayrıca uyumun fazla olması karar verme süreçlerinde grup performansı için önemli olan görüşlerdeki ve süreçlerdeki çeşitliliği de azaltır” (Meglino ve Ravlin, 1998). “Bu konuda Argyris (1964) bireyin örgüte değil, örgütün bireye uyması gerektiğini savunmuştur. Buna göre örgüt yeniden yapılanarak bireylerin daha fazla kontrol ve karar verme yetkisi sahibi olabilmelerine ve böylece uyumsuzluğu azaltmaya çalışmalıdır ve bu durum olumlu sonuçları da beraberinde getirir. Genel olarak bakıldığında bir çalışanın çevreyle olan uyumunun sağlanması ne kadar önemli görünse de uyumun ya da benzerliğin çok yüksek olması örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir” (Irak, 2012: 19).

#### **1.4.2. Schneider’in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı**

Birey-örgüt uyumunun kökleri Schneider’in 1987 yılında araştırmasında oluşturduğu Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) sistemine kadar uzanmaktadır. “Schneider, bireylerin rastgele mevkilere atanmadıklarını aksine onlara cazip gelen mevkileri arayıp bulduklarını (çekim) belirtmektedir. Ayrıca bu mevkilerin bir parçası olarak seçilen bireylerin (seçim), bu mevkide kalarak üstlenilen konumun belirlenmesinde yardımcı olduklarını ileri sürmüştür. Schneider, bireylerin örgütleri seçme nedeninin onların

bir parçası olma isteği olduğunu ve bireylere çekici gelen bir mevki olduğunu savunmaktadır. Bireylerin örgütle arasında yüksek düzeyde bir uyum varsa bireylerin örgütte kalacağını aksi durumda bireylerin örgütü terk edeceğini (çekişme) vurgulamıştır” (Sekiguchi, 2004). Teoriye göre örgüt içinde dinamik olarak bir birini takip eden üç süreç (çekim-seçim-çekişme) örgüt içindeki bireyleri belirler ve buna bağlı olarak bireylerde örgüt içindeki kültürün belirleyicisi olur (Schneider vd., 1995: 748).

Bireyler çalıştıkları örgütlerde tesadüfen yer almazlar, çünkü bireyler kendileri ile benzer olarak algıladıkları örgütleri çekici bulurlar. Eğer örgütte bireyin örgüt ile benzer özelliklere sahip olduğunu düşünüyorsa o bireyi işe alarak seçer. Örgüte giriş ile birlikte birey için sosyalizasyon süreci başlar. Sosyalizasyon süreci sonunda birey ile benzer özellik gösteren bireyler örgütte kalırken, örgüt ile benzer özellik taşımadığına inanan bireyler örgütü terk ederler. Bu sürecin sonunda örgütte bir homojenlik ve kolektif bir davranış sağlanır ve bu da örgütün içsel çevresinin temelini oluşturur. Dolayısıyla ASA teorisine göre örgütsel teknoloji, yapı, süreçler ve kültür bu çevrenin bir sonucu olarak oluşur (Arbak ve Yeşilada, 2003: 24).



Şekil 1: Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Döngüsü

**Kaynak:** Benjamin Schneider, “The People Make the Place”, Personel Psychology, 1987: 445.

Şekil 1 de gösterildiği üzere modelin merkezinde örgütün amaçları bulunur. Örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak süreçler, yapı ve kültür örgütün ilk

kurucusunun ve ilk çalışanların karakteristik özelliklerinin (kişilik vs) bir yansımasıdır (Schneider vd.,1995: 749).

Döngüdeki bir sonraki aşama; örgütün formel veya informal işe alma süreci ile ilgilidir. Modele göre, örgütlerde işe alma sürecini gerçekleştirenler, nitelikleri örgütün kurucusunun özelliklerini yansıtan, kültür, süreç ve yapı ile uyumlu olan bireyleri tercih etmektedirler (Kristof-Brown, 2000: 647).

Son olarak çekişme sürecinde, örgüt ile uyumlu olmayan bireyler örgütü terk ederler. Çalışmalar bireyin örgütle uyumlu olması sonucunda örgütte kalma niyetinin yüksek ve personel devir hızının düşük olacağını desteklemektedir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001).Çekişme süreci sonucunda örgüt ile uyumlu bireylerin örgütte kalması ve uyumsuz bireylerin ayrılması, örgüt içinde benzer değerlerin, normların ve davranışların paylaşıldığı homojen güçlü bir yapı sağlar. Her ne kadar bu homojen yapının örgüt içindeki farklı düşünceleri ve yaratıcılığı azaltma tehlikesi bulunsa da, homojen grupların heterojen gruplara göre çok daha düşük çatışma, iletişim problemi yaşadığı ve çok düşük personel devir hızı gösterdikleri bilinmektedir (Chatman vd., 1998: 756).

Örgütsel işleyişin çekim-seçim-ayrılma modelinde çevreye ilişkin açıklamalarını başlıca şu fikirlere dayanmaktadır (Schneider, 1987: 356);

1. Bireyler örgütlere doğru farklı biçimlerde çekilirler. Bunun sebebi içlerinde yer alan faaliyet türlerinin bir fonksiyonu olmalarıdır. Bu faaliyetleri belirleyen ise insanlar olduğundan (yetenekleri ve kişilikleri ile), yapıların insanlar için çekiciliğini oluşturan faaliyetler değil insanlardır.
2. Örgüt içindeki insanlar, seçim uygulamalarıyla işe alınacak insanların örgütle uyumlu olanları yönünde tercih yaparlar. Örgüt girişleri sınırladıkça, içerdeki yapı ve birey uyumluluğu da o düzeyde yüksek olur. Gerçekte seçim prosedürlerinin amacı, örgütteki insanların tiplerini uyumlu olanlarla sınırlandırmaktır.
3. Çalışanlar uyum sağlamamışlar ise örgütler gönüllü ya da gönülsüz olarak terk ederler. Bu yaklaşım ayrıca çalışanların daha iyi uyum sağlayacaklarını düşündükleri örgütleri aramalarına sebep olur. Ayrıca işgören devri konusundaki araştırmalarda, birey-örgüt uyumu dışında ve örgütün özellikleri dışında bireyin özellikleri nedeniyle

işyerlerinde farklı biçimlerde tatmin olduklarını gösteren bulgulara (Pulakos ve Schmitt, 1983; Staw, Bell ve Clausen, 1986) ulaşılmıştır.

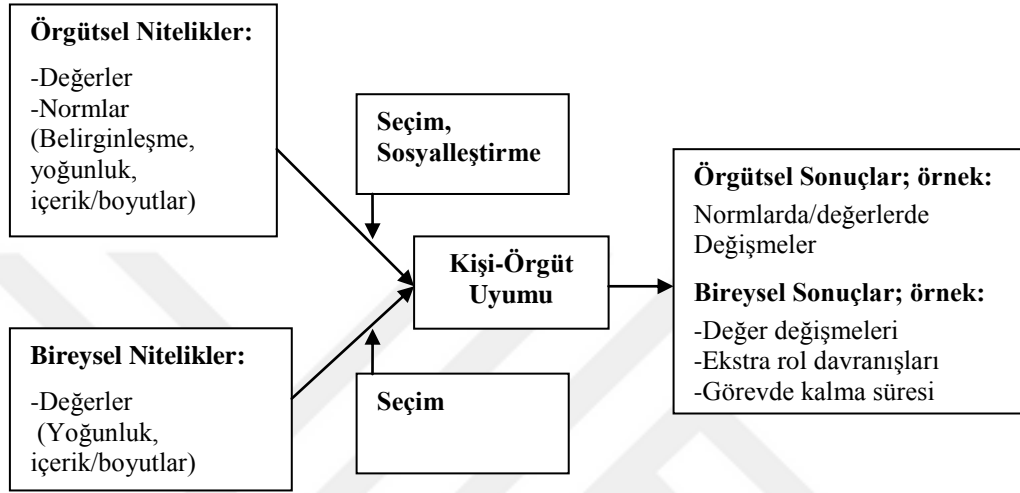
4. Örgüt kültürü, sosyal iklim ve politikalar; örgütte kalanlar, örgütün kendine çektikleri ve seçtikleri tarafından belirlenir. Bu durum örgütün kurucularının etkisi, örgütü çalıştıran üst yönetimin etkileri konusunu ile örtüşmektedir (Schein, 1985; Miller ve Droge,1986). Ayrıca Miller & Droge’ın (1986) çalışmasında “üst yönetimin başarı gereksiniminin, örgütsel yapı üzerindeki etkisi, örgütün içinde faaliyet gösterdiği daha geniş çevre niteliklerinden ve örgütü niteleyen teknolojiden daha fazla varyans açıklamaktadır” (Schneider, 1987: 356).

Kısaca, “Schneider ASA yaklaşımında, örgütlerin psikolojik homojenliğini açıklamak için alternatif bir model sunmakta ve “Bir yeri bireyler oluşturur.” Sözüyle belirtmekte olduğu durumu; zamanla örgüt, içindeki güçlerini bireyi giderek daha homojen olan gruba çekmek, seçmek ve burada tutmak için kullanacağı varsayımıyla desteklemektedir. Ayrıca ASA modeli, örgütün işe alma kararı (işveren seçimi) kadar başvuranın iş seçim davranışının birey-örgüt uyumuna etkisinin olduğunu vurgulamaktadır” (Cooman vd., 2009).

#### **1.4.3. Chatman’ın Birey-Örgüt Uyum Modeli**

Chatman, modelinde değerler bazında birey-örgüt uyumuna vurgu yapmaktadır. Chatman’a göre, bir örgüte üye olmanın insanlar üzerindeki etkisi ve insanların üyesi oldukları örgüt üzerindeki etkileri, örgüt ve birey ile ilgili bilgilerin derlenmesi ile öngörülür. “Sorun hangi durumların bireyler tarafından ve hangi durumların örgüt tarafından önemli addedildiğidir. Örgütlerin ve bireylerin bakış açıları, davranışları (kabiliyet, iş gereksinimleri, şahsiyet özellikleri ve meslekler) belirlemede önemli olmasına karşın, hem örgütler hem de bireyler için köklü ve kalıcı olan, değerlerdir. Birey, kalıcı inançlar ve hedeflerle belirlemiş bulunduğu bireysel değerlerini, doğal olarak örgütsel değerlere tercih eder. Değerler, bireyin çevresine uyumuna yardımcı olan sosyal bilincin bir türüdür ve kişilerin davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Değer sistemleri örgüte de, hem bire davranışlarının uyumluluğu hem de sistemlerin işlevleri ve etkinlikleri için ayrıntılı ve genel normlar kazandırır. Normlar, sistemin üyeleri için uygun olan davranış biçimlerini ortaya çıkaran değerlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel normlar ve değerler, grubun tüm üyeleri aynı

değerlere sahip olmasa bile bir grup ürünüdür; aktif üyelerin çoğunluğu bu norm ve değerleri kabul eder. Güçlü örgütsel değerler, hem yoğun bir şekilde tutulur hem de geniş biçimde paylaşılırlar. Birey-örgüt uyumu, bu noktada, bireylerin değerleri ile örgütün norm ve değerleri arasındaki uyumluluk olarak” Şekil 2’ de gösterildiği üzere tarif edilmektedir (Chatman, 1989: 339-340).



Şekil 2: Birey-Örgüt Uyumu Modeli

**Kaynak:** CHATMAN, Jennifer A., “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit”, Academy of Management Review, Cilt. 14, No.3, 1989, s.340.

Birey-örgüt uyumu, Chatman’a göre öncelikle bireyin ve örgütün profillerinin karşılaştırması yapılarak ve sonra aralarındaki korelasyon hesaplanarak ölçülür. Eğer örgütsel normlar yüksek düzeyde belirgin değilse (örneğin alfa 0,70’den düşükse), örgüt profili güvenilir değildir. Düşük belirginleşme, zayıf bir duruma denk düşer ve bu nedenle örgütsel değerler tek bir profil ile ortaya konulamaz. Düşük belirginleşme, güçlü ihtilafların varlığının göstergesi olabilir. Bunu belirlemek için de üye belirginleşmesi çeşitli alt gruplara göre, örneğin departmanlara göre, iş düzeylerine göre, bölümlere göre hesaplanabilir (Chatman, 1989: 341).

Chatman geliştirmiş olduğu etkileşimsel modelle ilgili bazı önerilerde bulunmuştur (Chatman, 1989: 343-345). Bunlar:

- Etkiye açık birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte karşıt değerlerle girdiği zaman, bireyin değerleri büyük olasılıkla değişmektedir ve bu birey büyük ihtimalle örgütün belirtilen normlarına uygun olarak davranır.



- Birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte karşıt değerlerle girdiğinde birey etkiye açık değilse bireyin değerlerinde beklenen değişme olmaz. Bu kişi, büyük ihtimalle örgütten ayrılır.
- Karşıt değerleri olan bir birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte girdiğinde kendi öz yeterliliği ve personel kontrolü yüksek olur ya da birçok yeni üye örgüte girdiğinde benzer değerleri birbirleriyle paylaşırlar fakat örgütle benzer değerleri paylaşmazlar. Örgütün değer ve normları da zamanla daha çok bireyin norm ve değerleri gibi olmaktadır.
- Zayıf değerlerle nitelendirilen örgütlerde (düşük kristalleşme ve yoğunluk), bireyin değerleri muhtemelen aynı kalır, yani bireyin değerleri örgütsel üyeliğin bir fonksiyonu olarak değişmez.
- Birey-örgüt uyumunun ekstra-rol davranışlarıyla arasında pozitif ilişki vardır. Ekstra-rol davranışı, bireyin iş tanımıyla doğrudan belirlenemeyen, bireyselliğin karşıtı olarak örgüte yarar sağlayan toplum yanlısı (sosyal) eylemler olarak tanımlanmaktadır. Fakat son derece yüksek bir birey-örgüt uyumu da çok sayıda örgüt üyesi arasında etkisiz bireysel ve örgütsel davranışlara yol açabilmektedir. Aslında, birey- örgüt arasında düşük bir uyum istenebilir. Çünkü “uygunsuzluk” bireyin gelişmesine ve öğrenmesine sebep olabilir.
- İşe alımda örgütün değer profiline benzer değer profiline sahip olmadan önce bireyin ya üyeliği kabul edilir ya da örgütün çeşitli faaliyetlerine (örneğin; yüz yüze görüşme, telefon görüşmeleri, danışma) katılarak örgütle daha çok zaman geçirmesi için davet edilir.
- Örgüte girerken bulunan yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumunun davranışsal sonucu, bireyin örgütün davranışsal normlarına uymasındır. Ayrıca bireysel değerlerdeki değişim örgüte girerken yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumu ile negatif ilişki içinde olmaktadır.
- Örgütlerde bulunan güçlü değerler muazzam bir çeşitlilik ve sosyalizasyon süreçlerinin sayısı; danışmanlık programlarını, formal öğretimi, sosyal ve eğlence etkinlikleri gibi faaliyetleri içermektedir.
- Örgüt üyeliğinin ilk aşamalarında (0-1 yıl), seçme deneyimleri, birey-örgüt uyumundaki uyuşmazlıkları sosyalizasyon deneyimlerinden daha çok

açıklamaktadır. Buna ilaveten, yeni üyeler tecrübe kazanmışsa, sosyalizasyon deneyimlerinin türü ve sayısı birey-örgüt uyumundaki uyumsuzlukları birey değişkenlerinden daha çok açıklayacaktır.

Chatman'ın, bireyler ve örgütlerin seçim sürecinde birbirlerine ilişkin daha fazla bilgi sahibi olmalarının yararına değinmekte, işgörenlerin seçimi ve sosyalleşmesi arasında ve ayrıca, insanların tercihleri ve bu tercihlerde zamanla gerçekleşen değişimler arasında genel bağlantılar bakımından, seçim ve sosyalleşmenin belirli birkaç türünün bireylerin değerleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Chatman, 1991: 481).

#### **1.4.4. Cable ve Judge'nin Birey- Örgüt Uyumu Yaklaşımı**

Cable ve Judge'ın geliştirdikleri algılanan birey-örgüt uyumu ölçümü, Cooman vd.'nin uyarladıkları biçimde, iki soruyla gerçekleştirilebilmektedir. Birincisi; “Sizin ve örgütünüzün değerlerinin uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?”, ikincisi; “Sizin ve örgütünüzdeki insanların değerlerinin uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?” biçimindedir (Cooman vd., 2009: 104). “Cooman vd.'ne göre, örgüte girişlerinden sonraki iki yıl içinde işgörenler daha yüksek düzeyde birey-örgüt uyumu algılamışlardır. Bu uyum düzeyi, örgütteki insanların değerleriyle kendi değerleri arasındaki uyum bakımından daha belirgin olmuştur ve sosyalleşmenin etkisi görgül olarak bulgulanmıştır. Sosyalleşme uygulamalarına örgütlerde önem verilmesinin bir nedeni de birey-örgüt uyumu üzerindeki olumlu etkileridir” (Cooman vd., 2009: 105-106).

Cable ve Judge'ın varsayımları şöyle sıralanabilir (Cable ve Judge, 1994: 320-326):

- İş arayanlar, yüksek düzey ücret teklifi olan örgütler tarafından daha fazla çekilecektir.
- İş arayanlardan materyalist olanlar, materyalist olmayanlara göre daha yüksek ücret düzeyini tercih edeceklerdir.
- İş arayanlar, katı yararlanma planları yerine esnek yararlanma planlarını tercih edeceklerdir.
- İş arayanlardan iç kontrol odağı yüksek olanlar, katı şekilde yararlanma planları yerine esnek şekilde yararlanma planlarını, dış kontrol odağı olanlara göre daha fazla tercih edeceklerdir.

- İş arayanlar, grup temelinde ödeme sistemleri yerine birey temelinde ödeme sistemlerini tercih edeceklerdir.
- Kolektivist olanlara göre bireyci iş arayanlar, grup temelinde ödeme yerine birey temelinde ödeme sistemlerini daha fazla tercih edeceklerdir.
- Düşük öz yeterliliği olanlara göre öz yeterliliği yüksek iş arayanlar, grup temelinde ödeme yerine birey temelinde ödeme planını daha fazla tercih edeceklerdir.
- İş arayanlar koşulsal ödeme yerine kesin ödeme yapan örgütler tarafından daha fazla çekilecektir.
- İş arayanlardan öz yeterlilikleri yüksek olanlar, kesin ödeme sistemleri yerine koşulsal ödeme sistemlerini, düşük öz yeterlilikleri olanlara göre daha fazla tercih edecektir.
- Riskten kaçınmacılığı yüksek olan iş arayanlar koşulsal ödeme sistemleri yerine kesin ödeme sistemlerini, riskten kaçınma eğilimi düşük olanlara göre daha fazla tercih edeceklerdir.
- İçsel kontrol odağı olan iş arayanlar, kesin ödeme sistemi yerine, durumsal ödeme sistemleri tarafından, dışsal kontrol odağı olanlara göre daha fazla çekilecektir.
- İş arayanlar beceri temelinde değil iş temelinde ödeme yapan örgütler tarafından daha fazla çekilecektir.
- Öz yeterliliği yüksek olan iş arayanlar iş temelinde değil, beceri temelinde ödeme yapan örgütler tarafından, öz yeterliliği düşük olanlara göre daha fazla çekilecektir.

Cable ve Judge, değerlerdeki uyum açısından baktığı birey-örgüt uyumunu belirleyicileriyle ele alarak birçok araştırmaya ışık tutmaktadır. Özellikle iş arayanların örgüte katıldıktan sonra ortaya nasıl bir birey-örgüt uyumu çıkacağı konusunda öngöründe bulunmakta ve örgüt kültürüyle iş arayanların değerinin birbirini etkileyip etkilemediği hususunda varsayımlarda bulunmaktadır. Çünkü bireyler, birey-örgüt uyumu ile karşılaşmakta bunu da iş aradıkları esnada kendileriyle uyumlu olan örgütleri seçerek göstermektedirler. Daha sonraki süreçte ise (örgüte girdikten sonra) örgütsel sosyalizasyon uygulamaları ortaya çıkmakta ve değerlerindeki, algılamalarındaki uyumu ya da her ikisini de etkilemektedir. Cable ve

Judge iyi bir örgütte çalışmak isteyen bireylerin öncelikle kendi arzuladıkları örgütü seçtiklerinde birey-örgüt uyumunun söz konusu olacağını belirtmişlerdir (Cable ve Judge, 1996).

#### **1.4.5. Kristof 'un Birey-Örgüt Uyum Modeli**

Kristof-Brown ve arkadaşlarının çalışmasında birey-örgüt, birey-grup, birey-iş, birey-yönetici uyumu türlerinin meta-analitik çalışmasında, “uyumluluğun; işe başvuranın, işverenin ve işgörenlerin kararlarını, davranışlarını ve tutumlarını etkilediği belirtilmektedir” (Kristof-Brown vd., 2005: 325).

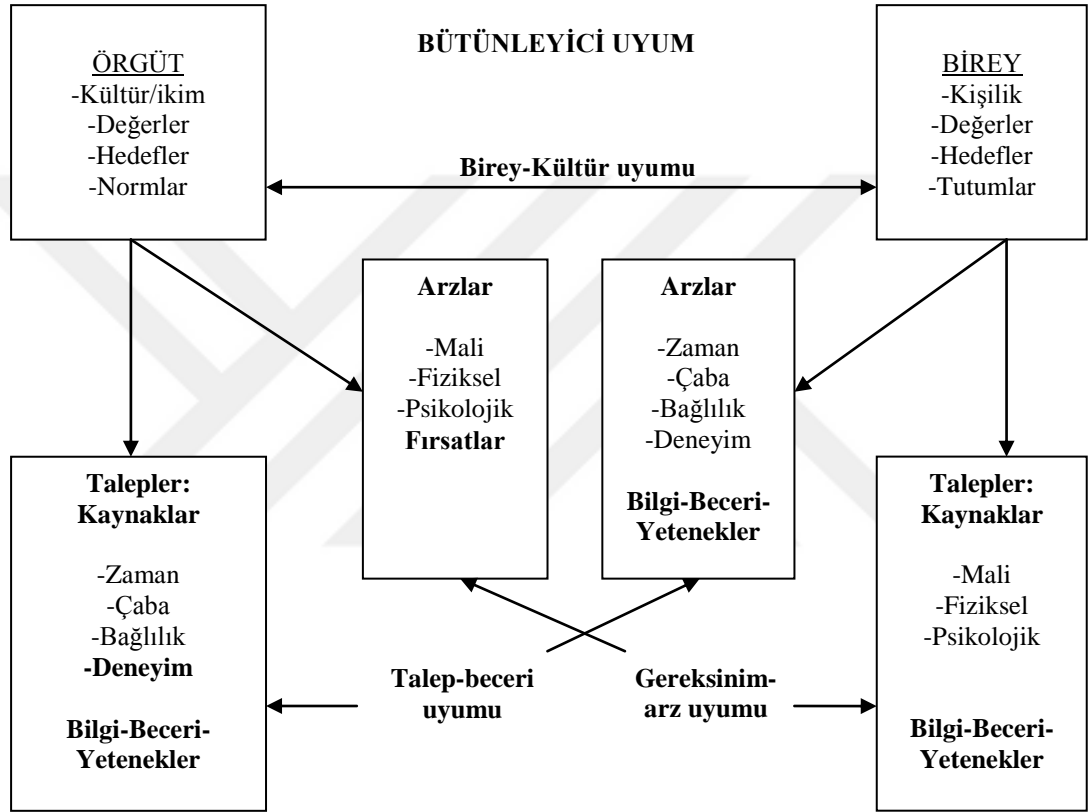
Kristof birey-örgüt uyumunu, “birey ve örgütün hedefleri arasındaki ilişki, bireysel tercih ya da ihtiyaçlar ve örgütsel sistem ya da yapılar arasındaki ilişki, bireyin kişiliği ve örgütsel iklim arasındaki ilişki” olarak tanımlamıştır. Kristof birey-örgüt uyumunu örgütsel seçimin önemli bir parçası olarak değerlendirmekte ve uyumun yoğunluğunu da bireyler ve örgütler arasında meydana gelen değişime dayandırarak açıklamaktadır. Ayrıca karşılıklı beklentiler ile örgütün kendi çalışanlarının bağlılığı kadar örgütsel çevredeki bireysel uyumu da dikkate almaktadır. Bireyler ve örgütlerin sözleşmede belirtilen karşılıklı talepleri nasıl sağlayabileceklerini açıklamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle örgütler tarafından talep edilen büyüme fırsatlar ve bireyler arası görev ilişkisi kadar finansal, fiziksel ve psikolojik kaynak teminini de bu sözleşmelerde dikkat edilecek bir diğer husus olarak belirtmektedir. Bireylerin bu taleplerinin yanı sıra, örgütler de zaman açısından çalışanlarından çaba, sorumluluk, bilgi, beceri ve yetenekleriyle örgüte katkıda bulunmalarını talep etmektedir (Kristof, 1996).

“Birey-örgüt uyumunun optimal düzeyinin belirlenmesinde, örgütte yaratacağı homojenlik ya da heterojenlik düzeyi de dikkate alınarak, çeşitli türdeki birey-örgüt uyumluluk biçimlerinden yararlanılabilir. Belirli bir performans türü üzerinde ve belirli türde nitelikler üzerindeki uyumluluk arasındaki ilişkinin fonksiyonel biçimini anlamak, birçok birey-örgüt uyumu ve çok sayıda örgütsel etkileri olduğundan önemlidir. Örneğin; uyumluluk türlerinden karşılayıcı birey-örgüt uyumluluğu, örgütün çevreye tepki becerilerini her zaman geliştirecektir” (Kristof, 1996: 42).

Kristof, birey-örgüt uyumunu bütünleyici ve tamamlayıcı uyum olarak iki boyutta incelemektedir. Bu iki uyum türü literatürde geniş şekilde incelenmiştir.

### 1.5. Birey- Örgüt Uyumu Türleri

Birey-örgüt uyumu tamamlayıcı ve bütünleyici uyum olarak iki boyutta incelenir. Bireyin yetenekleri örgütün ihtiyaçlarını karşıladığında talep-beceri uyumu ortaya çıkar ve bu tamamlayıcı uyum olarak kavramsallaştırılmıştır Bireyin ihtiyaçlarının örgütün kaynakları tarafından karşılanması durumunda ise gereksinim-arz uyumu oluşur (Kristof, 1991).



**Şekil 3:** Birey-Örgüt Uyumu İle İlgili Çeşitli Kavramların Uyumlaştırılması  
**Kaynak:** Amy L. Kristof (1996) Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualization, Measurement and Implications, Personnel Psychology, 49 (4).

“Tamamlayıcı uyum, bireyin özellikleri mevcut örgütün bir boşluğunu tamamladığında (ya da tam tersi) oluşurken bütünleştirici uyum birey ve örgüt benzer olduğunda oluşmaktadır. İhtiyaçların karşılanması teorisi, tamamlayıcı gereksinim-arz uyumunun tutumları etkilemesini açıklayan ilk yöntemdir. Teori, bütünleştirici uyumun ihtiyaç karşılama süreci fonksiyonunu yerine getirebildiğini savunmaktadır. Ayrıca bütünleştirici uyumu sağlama bireyin ihtiyaçlarını karşılamının diğer bir yolu olmaktadır” (Kristof vd., 1991).

### 1.5.1. Bütünleyici Uyum (Supplementary Fit)

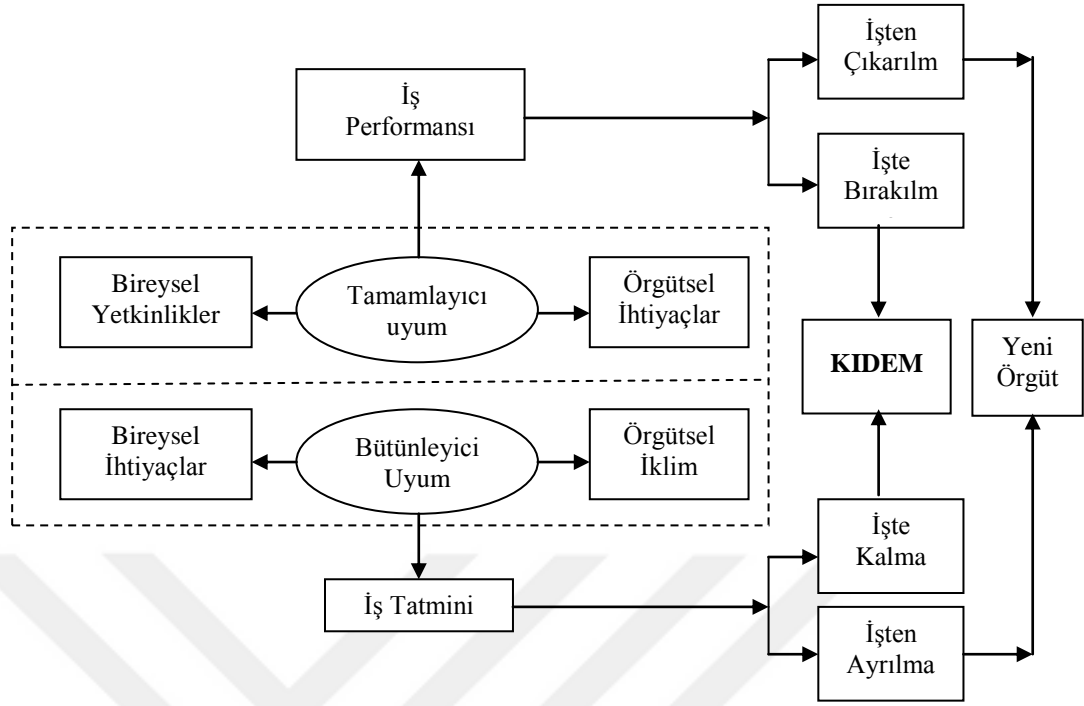
Örgüt kültürü, bütünleyici uyuma göre örgüt amaçları, normları, değerleri ve iklimi kısacası örgütün belirleyici özellikleri ve bireyin belirleyici özellikleri; kişiliği, tutumları, amaçları ve değerleri arasındaki benzerlik olması olarak ifade edilmektedir (Kristof, 1996). Bireyi çevresiyle karşılaştırmada yetkinliklerin ötesine geçmekte, bireyler ile örgütün temel özellikleri arasındaki benzerliklere odaklanmaktadır. Schneider (1987), bireylerin örgüt ile uyumlarını değerlendirirken, kendi kişisel özellikleri ile örgütteki potansiyel özellikler arasındaki uygunluğu temel aldıklarını öne sürerek bireyin örgüte çekimini ve örgütte kalmasını bütünleyici uyum çerçevesinden açıklamaktadır (Schneider, Goldstein ve Smith, 1995: 749).

Bireyin değerleri, kişiliği ve hedefleri ile örgütün değer, iklim ve hedeflerinin uyuşması sağlandığı durumlarda birey açısından daha olumlu davranış ve tutumlar, yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe katılma, yüksek iş performansı ve daha az işten ayrılma niyetine sebep olduğu çeşitli araştırmaların bulguları arasındadır (Piasentin, 2007).

Autry ve Wheeler (2005) tıpkı bireylerin tutumları gibi bütünleyici uyumun da bilişsel ve duygusal olmak üzere bir birinden farklı iki boyutu olduğunu öne sürmektedir. Bireyler, içinde buldukları örgütün kültürü üzerine düşünebilirler veya bu kültüre karşı bazı duygular geliştirebilirler (Autry ve Wheeler, 2005: 59). Bu çerçeveden bakıldığında Autry ve Wheeler (2005), bütünleyici uyumu, bireyin; (1) örgütün politika, prosedür ve felsefesine, (2) yöneticisine (3) iş arkadaşları tarafından oluşturulan normlara ne kadar benzer (uygun olduğu) ile ilgili düşünceleri ve duyguları olarak yorumlamakta ve Birey-örgüt uyumunu üç ayrı temele dayanarak kavramsallaştırmaktadır (Autry ve Wheeler, 2005: 61).

Bütünleyici uyum yaklaşımı, tamamlayıcı uyumun tersine, işveren değil, çalışan odaklıdır. Çünkü birey kendini çevredeki diğer bireylere göre değerlendirerek, onlarla uyum sağlayıp sağlayamayacağına veya böyle bir çevrede başarılı olup olamayacağına karar verebilmektedir (Westerman, 1997: 9).

Bütünleyici uyum ve tamamlayıcı uyumun kavramsallaştırılması ve her iki kavramın doğuracağı sonuçlara yönelik görsel bir model aşağıda şemalaştırılmıştır.



**Şekil 4:** Uyum Çevrimi

**Kaynak:** Bassman, 1999: 24

Şekil 4 ‘de görüldüğü üzere bireyin yetkinlikleri ile örgütün ihtiyaçlarının etkileşimi, tamamlayıcı uyumu; bireyin istekleri ile örgütün ikliminin etkileşimi bütüncü uyumu ifade etmektedir. Tamamlayıcı uyum iş performansının önemli bir açıklayıcısıyken, bütüncü uyum iş tatminin önemli bir açıklayıcısıdır. Modelde hem iş tatmini hem de iş performansı bireyin örgütte kalma veya örgütten ayrılması konusunda iki temel belirleyici olarak görülmekte ve bu değişkenlerin öncülleri olan her iki uyum türüne seçme, işe alma ve oryantasyon paradigması içinde önemli vurgu yapılması gerektiği ileri sürülmektedir (Basman, 1999: 24).

“Teorik ve ampirik bütünleşme üzerine yapılan bir başka çalışmada; bütünleştirici uyumun, iki durum oluştuğunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Birinci durum, birey ve örgütün benzerliklerinin olması iken, ikinci durum birey ve örgütün özelliklerinin uyumasıdır. Bir örgüt, yetenekleri sürekli olarak artma eğiliminde olan bireyleri işe alırsa, bu bireyler kendi işgücüne zaten sahip olacağı için bütünleştirici uyumda kendiliğinden oluşacaktır. Fakat bütünleştirici uyum genellikle araştırmalarda birey ve örgüt arasındaki değerlerde uyum olarak inceleme alanı bulmuştur. Örneğin; hem

çalışanın hem de örgütün yönetimde bağımsızlığı dikkate alıp almaması gibi bütünleştirici uyumun inceleme alanıdır” (Cable and Edwards, 2004).

### **1.5.2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit)**

Tamamlayıcı uyum, bireyin özellikleri, çevreyi tamamladığında ya da çevrenin bir eksikliğini giderdiğinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, tamamlayıcı uyum gerçekleştiğinde çevrenin ihtiyaç duydukları ile bireyin güçlü yönleri dengelenmektedir (Muchinsky ve Monahan, 1987). “Birey ve örgütün özellikleri, diğerlerinin istek ya da ihtiyaçlarını sağladığı zaman oluşmaktadır. Bu uyum türü, örgütsel ve bireysel birçok özelliğe odaklanabilmektedir” (Cable ve Edwards, 2004: 822). Örneğin örgütte bir takım çalışması yapılması gerekiyorsa ve ödüllendirilecekse, birey de takım çalışmasını gerçekleştirebilecek yetkinliklere sahipse tamamlayıcı uyumdan söz edilebilir. Özete bireyin özelliklerinin, ortamda eksik olan şeyleri tamamlaması söz konusudur ve kavramsal olarak bütünleştirici uyumdan farklı olsa da eş zamanlı olarak sonuçları tahmin edilebilmektedir.

Bu kavram ilk olarak örgütte tespit edilen eksiklikleri gidermek amacıyla ihtiyaç duyulan özelliklere sahip bireylerin işe alım sürecinde kullanılmıştır (Piasentin, 2007).

Tamamlayıcı uyumunun; gereksinim-arz uyumu (Needs-supplies fit) ve talep-beceri uyumu (Demand-abilities fit), olmak üzere iki farklı görünümü mevcuttur (Kristof, 1996: 3).

#### ***Gereksinim- Arz Uyumu (Needs-supplies fit)***

Gereksinim- arz uyumuna göre bireylerin mali, fiziksel, psikolojik alanlarda talep ve gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığı durumlarda uyum sağlanır. Karşılanan bu gereksinimler uyuma ve dolayısıyla bireyin işine daha bağlı olmasına, iş tatmini yaşamasına ve verimli süreçler ortaya çıkarmasına neden olur (Kristof, Zimmerman ve Johnson, 2005).

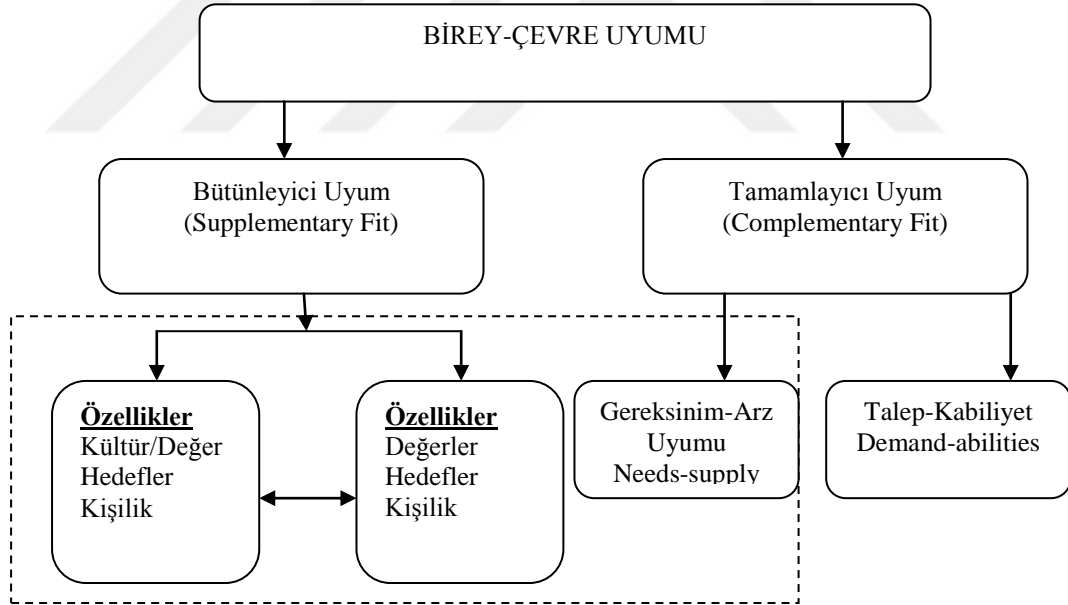
“Gereksinim- arz uyumu, genelde bireylerin ihtiyaç ve tercihlerini ortaya koymaktadır. Bu uyum türü özellikle Psikolojik İhtiyaçları Karşılama (Psychological Need Fulfillment) yaklaşımını kullanan araştırmalarda kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyin ihtiyaçlarından daha azı karşılanırsa doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Yaklaşıma göre, psikolojik ihtiyaçlar doğuştan gelen biyolojik



ihtiyaçlar (örneğin; gıda, barınak) yerine öğrenme ve sosyalizasyon yoluyla elde edilmektedir” (Cable ve Edwards, 2004: 823). Bu uyum boyutu ayrıca Dawis-Lofquist (1984)’in İş Antlaşması teorisi ile de yakından ilgilidir (Bates, 2009: 35). Bu teoriye göre birey ile bireyin iş çevresini oluşturan sosyal, örgütsel, fiziksel yapı arasında bir etkileşim mevcuttur. Her iki tarafın karşılanmayı bekleyen ihtiyaçları vardır. Bireyin iş tatmini ancak bireyin iş ile ilgili ihtiyaçlarının örgüt veya çevre tarafından karşılanması durumunda sağlanabilmektedir (Davis, 1980).

Bireylerin talep ettiği fiziksel, finansal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığında oluşmaktadır ve işveren odaklı bir yaklaşımdır çünkü bu yaklaşıma göre bireyin gücünü, çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyeti belirler. Bu da klasik işe alma kararının mantığını oluşturur (Westerman, 1997: 8).

Birey örgüt uyumunun işlevselleştirildiği bazı çalışmalarda bütünleyici uyum yerine tamamlayıcı uyumun bir görünümü olan gereksinim-arz uyumundan yararlanılmıştır.



Şekil 5: Birey-Örgüt Uyumunun İşlevselleştirilmesi

**Kaynak:** Saraç, M. (2014). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tutumları Üzerine Etkisi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bursa

Şekil 5’de de görüldüğü gibi bunlardan ilk üçünün bütünleyici uyumu (değerlerin uyumu, hedeflerin uyumu, örgütsel kişilik uyumu), dördüncünün ise tamamlayıcı uyumu (Gereksinim-arz uyumu) yansıttığı kabul edilebilir (Wright, 2000: 23).

Bireyler ve örgütlerin çalışma anlaşmasında, neye ihtiyaç duydukları ve neler verebildikleri ile ilgilidir. Örgütler çalışanlarına; fiziksel, finansal, psikolojik açıdan pek çok kaynaklar sunar, kişiler arası iletişim kurma ve kendini geliştirme imkânları sağlarlar. Örgüt tarafından sağlanan bu kaynakların, bireylerin talepleri ile olan uyumu, birey örgüt uyumunu tanımlamada kullanılan ihtiyaç-arz (Needs-supplies fit) uyumunu ifade eder.

### ***Talep-Beceri Uyumu (Demand-abilities fit)***

Talep-beceri uyumu daha çok örgütün gerekleri ile kişinin yetenek, kabiliyet ve bilgi arasındaki uyumu nitelendirmektedir. Yani örgütün ve işin zaman, çaba, bağlılık ve deneyim alanlarında ihtiyaç duyduğu gereksinimler, bireyin sahip olduğu yetenek, bilgi ve beceriler tarafından karşılandığı sürece bu talep-beceri uyumu sağlanmış olmaktadır (Kristof, Zimmerman ve Johnson, 2005). “Bireylerin sahip oldukları yetenekleri ile örgütün kendilerinden bekledikleri arasındaki uyum derecesini yansıtır. Özetle birey, örgütünün kendisinden beklediklerini karşılayabilmek için gereksinim duyduğu niteliklere sahip olduğu zaman uyum ortaya çıkar” (Piasentin, 2007).

Literatürde, optimal bir uyum seviyesinin sağlanmasında hem tamamlayıcı hem de bütünlüğü uyumun dengeli olması gerektiğine dikkat çekilmektedir (Caplan, 1987: 250). Örneğin sadece tamamlayıcı uyumun önemsendiği bir örgütte, bir boşluğu doldurmak üzere işe alınan birey, “dinamik çalışma ortamında bireylerden bazı istekler olmakta ve bu istekleri çalışanlar kendilerinde bulunan yetenek, beceri ve bilgi ile bu istekleri karşılayabilmekte ise bu uyum ortaya çıkmaktadır.” Fakat örgüt yapısı gereği hızla değişecek yapıda olduğu için bu bireyler örgüt için kolayca uyumsuz hale gelebilecektir (Irak, 2012).

### **1.5.3 Diğer Uyum Türleri**

Örgütsel davranış alanında önemli bir model olarak kabul edilen, birey-çevre uyumu modeli içerisinde, değişik uyum çeşitleri ifade edilmiştir (Kroger, 1995). “Birey ve çevresi arasındaki uyum; birey-örgüt, birey-meslek, birey-iş ve birey-grup uyumu olarak sınıflandırılmaktadır” (Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Westerman ve Cyr, 2004).

### ***Birey - Meslek Uyumu***

“Meslek, toplumsal yaşamdaki işbölümü sonucu meydana gelen yaşamsal bir olgu olup, toplumsal yaşamın sürdürülmesinde önemlidir” (Sönmez vd., 2000). Parson’un (1909) mesleki seçim modeli, birey-çevre uyumu modelinin, meslek seçimi alanında uygulanmasına yönelik yapılan ilk çalışmadır. Parson (1909), meslek seçimini “bireyin kendini tanıması, iş yerinin taleplerini bilmesi ve bu ikisini mantıklı ve doğru bir şekilde bir araya getirme süreci” olarak tanımlanmıştır (Akt. Carson vd., 1999).

Birey -meslek uyumu işgörenin yeni işini ne derece öğrendiğinin veya işinde uzmanlaştığının bir göstergesidir. Mesleki uyumu sağlamış kişiler, mesleklerini severek yapacak, onunla özdeşleşecek, takiben iş doyumunu sağlayacak, iş doyumunu sağlayanların çevrelerini değiştirme eğilimleri daha az olacaktır. Çevre mesleki uyumu sağlamayanlar üzerinde baskı yaratacak, mesleki uyumu sağlamayanlar çevrelerini değiştirme eğilimine girecektir. Bu çabalar iki türlü sonuç verecektir: Ya kişi çevresini değiştirecek, ya da kişi mesleğini değiştirecektir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7-15).

Aynı zamanda “meslek bireyin kişiliğini ciddi anlamda etkiler. Benlik yapısıyla uyumlu bir meslek, bireyin benliğini güçlendirirken, benlik yapısıyla uyumlu olmayan bir meslek birey için ciddi sıkıntılar yaratır. Benzer şekilde, benliği ile uyumlu bir mesleğe sahip olan bireylerin daha başarılı ve verimli olmaları beklenirken, benliği ile uyumsuz bir mesleğe sahip olan bireylerin çatışma ve doyumsuzluk yaşama olasılıkları oldukça yüksektir” (Arıca ve Dilmaç, 2003: 1).

### ***Birey - İş Uyumu***

Birey-iş uyumu kavramı işin gerekleri ve örgütün sundukları ile kişinin yeterlilik ve talepleri arasındaki uyumu ifade eden bir kavramdır (Bloisi vd., 2003: 122). Birey-iş uyumu, bireyin yetenekleri ve işin gerekleri arasındaki uyum ya da bireyin arzu ve gereksinimleri ile işin bireye sağlayacakları arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Edwards, 1991).

İşe alımlarda birey-iş uyumuna dikkat edilmesi, kişisel yetersizlikleri azaltmak için hizmet içi eğitim programlarının yoğunlaştırılması (Izgar, 2000: 37-38), “özellikle işe yeni başlayanlarda ve örgüt içi iş değişikliklerinde gerekli oryantasyon

çalışmalarının yapılması, iş yoğunluğunu azaltıcı önlemlerin alınması, görevlerde periyodik değişimler yapılması, görevlerde ve ödüllendirmede adil bir sistemin gerçekleştirilmesi, kişisel gelişime imkân sağlayan bir ortam yaratılması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması ve sorunlar ortaya çıktığında kronikleşmeden çözümlenmeye çalışılması örgütlerin uygulayabileceği bazı çözüm yolları arasında sayılabilir. İşte esnek zaman uygulamaları” (Almer ve Kaplan, 2002: 1), yetki devri, örgüt geliştirme ve çatışma yönetimi uygulamaları olarak düşünülebilir (Izgar, 2000: 39-44).

“Birey-iş uyumunda baskın olan iki bakış açısı vardır. Birincisi, işin gerekleri ile kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin uyumlu olmasıken, ikincisi işin çalışana sağlayacağı olanaklar ile çalışanın arzu ve gereksinimlerinin uyumlu olmasıdır” (Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

Birey -iş uyumunun sağlanması bireysel performansının etkinliği açısından önemlidir ve temel düşünce, işi yapacak nitelik ve yeteneklere sahip personelin olmasıdır. Genellikle birey -iş uyumu iş analizleri ile belirlenen görevleri ve bu görevleri yapacak personel nitelik ve yeteneklerinin uyumu ile değerlendirilmektedir. Böylece doğru olan personelin uzmanlığı eğitim, deneyim, bilgi birikimi, beceri ve kabiliyetleri ile şekillenir. Birey-iş uyumunun iş doyumu, düşük stres belirtileri, motivasyon, performans, işe devam ve iş devri üzerinde olumlu etkilerine literatürde yer verilmektedir (Kristof, 1996).

### ***Birey - Grup Uyumu***

“Birey-grup uyumu; kısaca birey ve grubun birbirine uyumlu olması olarak tanımlanmaktadır. Bu uyumun sağlanması, bireyin grubun ihtiyacı olan bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması ile mümkün olmaktadır. Grup içerisindeki çalışanların sahip olduğu değer farklılıklarından dolayı, grup uyumu da farklı olabilmektedir” (Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

Grupların içyapılarında olduğu gibi gruplar arasında da değişiklikler, farklılıklar olabilir. İşte bu farklılıklardan bir tanesi, grubun bağlılık derecesidir. Grupların davranışlarında farklılık yaratan etmenlerden en önemlisi grup bağlılığıdır. Grup üyeleri birbirleri ile bağlılığı ne kadar yüksek olursa, üyeler grup standartlarına o kadar fazla uyum gösterecektir (Özkalp, 1999: 181).

## 1.6. Birey- Örgüt Uyumu Süreci

Bu süreç “insan kaynaklarının işgören seçimi ve örgütsel sosyalizasyon” olmak üzere iki ana başlıkta incelenmektedir (Ulutaş, 2010: 75).

### 1.6.1. İnsan Kaynaklarının İşgören Seçimi

“İşgören seçme sürecinde, bireyin örgütsel değerlerle örgütsel kültüre hangi ölçüde uyum sağladığı belirlenmelidir. Bu uyumun sağlanması durumunda bireyin örgüte karşı bağlılığının artmasının yanı sıra örgütte işgören için yaptıklarını fazlalaştıracaktır. İşgören seçimi yapıldığı esnada da örgüt, bireye uyum ölçümleri yapmalıdır. Bu ölçümler yapılırken kullanılan ölçüm aracı, bireyin örgüt ihtiyaçlarına karşı uyumuna başarılı bir şekilde cevap vermeli, ilk işgörenin örgüte uyumunu sağlamalı ve yüksek performans sergilemesine yardımcı olmalıdır” (İpçioğlu ve Uysal, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmede liderliği teşvik eden, esnek çalışma ilkelerini, tutarlı değişimi destekleyen, şirket, hedef ve stratejileri ile bütünleşmiş, iş yerine bağlılığı ve motivasyonu geliştiren, adil performans ve ücret sistemlerini içeren bir yapılanmayı ifade etmektedir (Gürüz ve Özdemir, 2004: 36).

İş gören temin ve seçiminden söz edebilmek için, öncelikle işletmenin iş gücü ihtiyacı ya da açığının var olması ve bu açığın da “boş-doldurulması gereken işler” biçiminde sonuç vermesi gerekir. İş gören temin ve seçiminin uygun şekilde yapılabilmesi için sadece işgören açığının varlığının bilinmesi yeterli olmaz. İhtiyacın sayı ve nitelik yönünün de tanımlanması gerekir (Kaynak, 2000: 113). “Temel amacı örgütü başarıya ulaştıracak bilgili, yetenekli insanları istihdam etmektir. Ancak, çoğunlukla işin yapısına ve gereklerine uygun birden fazla aday çıkabilir. İşte bu noktada kimin seçileceği büyük önem taşır. Burada seçim kriteri, bireyin değerlerinin örgütün değerlerine uygun olup olmadığını anlamaktır. Bu değerlerin hepsi olmasa bile bir kısmının örgütünkilerle tutarlılık taşıması seçimde önemli bir rol oynayabilir. Seçim sırasında adaylara örgütün yapısı ve çalışma değerleri konusunda da bilgi verilir. Eğer birey bu değerlerle, kendi değerleri arasında bir çatışma olduğunun farkına varırsa, başvurusunu geri alabilir. Böylece seçim iki yönlü bir caddeye benzer, yani ya işveren beğenmez ya da başvuruda bulunan örgütün değerlerini beğenmeyerek, başvurmaz” (Özkalıp ve Kırel, 2001: 205).

Seçilen bireylerden, değerleri örgütsel değerlerle uyumlu olanları almaya ve uyumsuz olanları ise dışarıda bırakmaya hizmet ederken, sosyalleşme, örgütün çıkarlarına uygun düşünme ve eylemde bulunmayı telkin ettiğinden üyelerin, örgütüne benzeyen daha fazla değer alması demektir. Buna göre örgütler, hem işe aldıklarını seçme, hem de üyesi olanları eğitime üzerinde yoğunlaşarak kişisel değerler modeli ile örgütsel değerler modelinin benzeşik ve uyumlu hale getirmeye çabalar (Balay, 2000: 104).

“İşgören seçiminde iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, ücret yönetimi ve eğitim ile kariyer planlaması gibi kavramlar büyük öneme sahip olmakta ve örgüt açısından aday toplama süreci birey açısından ise seçme süreci boyunca uyum için vazgeçilmez unsurları oluşturmaktadır” (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Bu kavramlar kısaca şöyle tanımlanabilir;

**İş analizi:** İş analizi, bir işin unsurları ile onun çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik çalışmalardır (Sabuncuoğlu, 2000: 54). Yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi ve sorumluluk, nitelik ve yeteneklere dair bilgi sağlar. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın kapasite ve ilgilerini o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılabilir (Ünal, 2003: 4-5). İş analizlerinden verimli sonuçlar elde edilebilmesi için, elde edilen sonuçların güvenilir, geçerli ve kapsamlı olması gerekmektedir (Tortop, 2006: 56).

**İş tanımı:** İş analizinde toplanan bilgilerin sistematik ve bilinçli olarak sunulması iş tanımı olarak adlandırılmaktadır. İş tanımı herhangi bir işin görevleri, sorumlulukları ya da nitelikleriyle ilgili bilgiler olan bir liste sunmaktadır. Bu sayede örgüt iş ve işgören değerlendirilmesi, ücret, eğitim ve kariyer gibi konularda daha çok faydalanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 61). İşin ne için yapıldığını belirlemek, o iş için gerekli yeterlilikleri saptamak, başka işlerle olan ilişkisini belirlemek, İş koşullarını belirli hale getirmek iş tanımının amaçlarıdır (Tahiroğlu, 2003: 113). Bu ortak amaçlar işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır. İş tanımı, işin kimliği dışında, işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirlemektedir. Bu temel amaçlarla yapılan iş tanımları; personel seçiminde,

personelin yönlendirilmesinde, eğitilmesinde ve performans değerlendirmesinde yararlı olmaktadır (Ünal, 2003).

**İş gerekleri:** Belirli bir işi yerine getirebilmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. İş tanımları, işin profili iken, iş gerekleri işin istediği çalışan profilidir (Ünal, 2003: 44). “Çalışanların işe alınmasında en önemli kıstas çalışanın nitelikleri ile işin gerekleri arasındaki uyumun oluşturulmasıdır (Kaynak, 2000: 57). İşlerin arzu edilir bir şekilde (iş tariflerine uygun olarak) yapılabilmesi için bireyin eğitim ve öğrenim durumu iş gerekleriyle tespit edilerek bireyin seçimi, yer değiştirmesi, terfisi, gibi faaliyetler buna göre düzenlenmektedir. İş gerekleri bir iş için gerekli şartların asgari düzeyini belirleyerek daha fazla özelliğe sahip bireylerin işe alınmasını sağlamaktadır” (Ertürk, 2013: 313).

**Ücret Yönetimi:** “Hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Bugün işletmelerin rekabet avantajı elde etme çabalarında ücret yönetimi belirleyici bir faktör olup, itici bir güç yaratmaktadır. Günümüz işletmeleri, nitelikli işgücü yaratmayı önemsiyorlarsa; performanslarını geliştirmek, adil ve dengeli bir ücret yapısıyla personelin moral ve motivasyonunu yükseltmek, işletmeye bağlılıklarını artırmak, örgüt kültürlerini ve örgütsel değişimlerini desteklemek, sendikal sıkıntılarla karşılaşmamak için, ücret yönetimine gerekli önemi vermelidirler” (Öztürk, 2010: 5). “Ücret yönetiminin temel amacı da bireylerin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde adil bir ödemenin olmasıdır. Bu sayede birey hem güdülenmekte hem de örgüte karşı bağımlı olup işten ayrılma niyeti en aza indirgenmektedir” (Ünsar, 2009).

**Eğitim Planlaması:** Eğitim planlaması, örgüt için gerekli insan kaynağının sağlanması ve yetiştirilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Tortop, 2006: 68). Eğitimin kısa ve uzun süreli hedeflerinin kestirilmesi, eğitimdeki nicel ve nitel gelişmelerin gözlemlenmesi, eldeki parasal ve insan kaynaklarıyla ulaşılabilecek istenilen hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin hesaplanmasıdır (İşman ve Eskicumalı, 2003: 3). Bireyin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için amaca uygun olacak şekilde çeşitli tekniklerin kullanılarak uygulama alanı bulduğu sürekli, yönetsel ve ekonomik bir süreçtir (Ulutaş, 2010: 84).

**Kariyer planlaması;** “Bireyin değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimi ve fırsatlar arasında en uygun dengeyi sağlamayı amaçlayan, sorun çözümleri geliştiren bir karar alma süreci olarak tanımlanmaktadır. İşe adanmışlığı ve motivasyonu yüksek, ne yapacağını önceden bilen, gelecek hakkındaki kaygıları en aza indirgenmiş bireyler oluşturulması noktasında kariyer planlama vazgeçilmez öneme sahip olmaktadır. Bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, örgüt içi ve dışı kariyer fırsatlarının tanımlanması, bireyin çeşitli süreçleri içeren hedefler saptaması, kariyer planının hazırlanması ve planların uygulanmasıdır” (Baydoğan, 2007).

### **1.6.2. Örgütsel Sosyalizasyon**

Örgütsel sosyalizasyon, “bir örgüte yeni katılan işgörenlerin, katıldıkları örgütün kurallarını, normlarını, kültürünü, örgüt tarafından sunulan rolleri ve örgüt içindeki görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmeleri için gerekli olan teknik becerileri örendikleri bir süreçtir” (Takahashi ve Watanabe, 1997: 1). “Örgütsel sosyalizasyon hem değişimi (eski tutum, değer ve davranışların terk edilerek yenilerinin kazanılması), hem de öğrenmeyi (örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel norm ve değerlerin vb. öğrenilmesi) içerir” (Can vd. 2001: 154). Örgütsel sosyalizasyon, örgütün kendisindeki değişmelerden çok, yeni işgörenlerdeki değişmeleri ifade etmektedir. Yani, bazen “kişiselleştirme” olarak ifade edilen bir süreçtir. Bu nedenle sosyalizasyon, davranış değişikliği, itaat, uyum, nüfuz, sadakat ve bağlılığın gelişimi gibi genel psikolojik süreçlere özel bir örnektir (Nicholson, 1998: 523).

Sosyalizasyon teorisi üzerinde yapılan çalışmalarda “aşama modelleri” geliştirmeye büyük çaba harcanmıştır. Bu modeller, yeni işgörenlerin “içeriden biri” olma statüsüne geçerken yaşadıkları tipik tecrübeleri tanımlamayı amaçlamaktadırlar. Ortaya atılan modellerin çoğu, bu aşamaların birkaçını veya da hepsini içerirler (Nicholson, 1998: 523): Bu süreçler;

1. Örgütsel gerçeklikle yüzleme ve kabul etme (tahmin edilen sosyalizasyonu da içerir),
2. Rol belirginliğini başarma,
3. Bireyi örgütsel bağlamda uygun pozisyona yerleştirme,
4. Başarılı sosyalizasyon işaretlerini ortaya ıkarma.



“Sosyalizasyon süreçleri ayrıca danışmanlık programları, formal öğretim, sosyal ve eğlence etkinlikleri gibi faaliyetleri de içermektedir. Bu faaliyetler birey-örgüt uyumu ile pozitif yönde ilişkili olmakta ve zamanla bireysel değerlerde daha büyük bir değişime neden olmaktadır. Sosyalizasyon süreçlerine seçim açısından bakıldığında, bir örgüt son derece seçiciyse (seçim için oluşturulmuş net ve geçerli bir ölçüt olduğu varsayıldığında) sosyalizasyon maliyetleri (eğitim, oryantasyon ve yeni çalışanın öğrenmesi için diğer informal (resmi olmayan) metotlar gibi örgütte yapılan şeyler) muhtemelen düşürülmüştür. Ayrıca kendi değerleriyle uygun örgütleri seçen bireylerin sosyalleşmesi de daha kolay olmaktadır” (Chatman, 1991: 345).

Eğer bir örgüt, örgütü terk etmek istemeyen, uyumlu, örgüte sadık ve duygusal olarak bağlı yeni işgörenler istiyorsa, o zaman kurumsallaşmış taktikleri uygulamalıdır. Bu taktikleri biraz daha net bir şekilde açıklamak gerekirse, kurumsallaşmış taktiklere göre uygulanan bir giriş tanıtım programı yeni işgörene yönelik olmalı (kolektif), bunlar örgütün o anda görev başında olan üyelerinden ayrılmalı ve programa beraber katılmamalıdır. Bunun yanında program açık ve net olarak ayrılmış basamakları ve program birimlerini kapsamalı ve bu basamaklar bir zaman çizelgesi dahilinde sunulmalıdır. Bu program bir gözetmen veya bir rol-modeli kullanır. Son olarak yeni işgörenin kendi öz kimliğini ve kalitesini tanımayı hedefler (Ards vd., 2001: 159-167).

Örgütün gerçekleştirdiği uyuma yönelik olarak yapılmakta olan biçimsel çabalar bütünü örgütsel sosyalizasyon taktikleri olarak adlandırılmaktadır. Taktiklerin sınıflandırılması araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde yapılmaktadır (Ergün ve Taşgit, 2011).

### ***Sosyalizasyonun Örgütsel Taktikleri:***

- *Örgütü Tanıtıcı Programlar:* Yeni gelenin örgüte uyumunu kolaylaştırmak için planlanan oryantasyon etkinlikleridir.
- *Yetiştirme Tecrübeleri:* bireyin işle ilgili tecrübe kazanması için yapılan kısa süreli programlardır.
- *Başlangıç İş Görevleri:* Yeni gelenin örgüte ilk kez katıldığında uygulanan işe yönelik kısa süreli programlardır.

- *Çıraklık-Stajyerlik*: Tecrübeli işgörenlerin yanında işlerini öğrenmeleridir (Çetinkaya, 2016: 45).

### ***Sosyalizasyonun Bireysel Taktikleri:***

- *Anlamlandırma*: Yeni gelenin örgüte ilişkin ipuçlarını kullanarak bireysel gözlemlerine anlam vermeleridir.
- *Rol Oluşturma*: Yeni gelenin belirli bir yaşantı çerçevesinde neye, nasıl davranacaklarını birey olarak kararlaştırmaları sürecidir.
- *Diğerlerinden Bilgi Alma*: Yeni gelenin çoğunlukla kişisel ilişkisine dayanarak genelde soru şeklinde bilgi aldığı durumda oluşan süreçtir (Çetinkaya, 2016: 45).

## **1.7. Birey-Örgüt Uyumunun ve Uyumsuzluğunun Olası Sonuçları**

Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum örgüt ve birey açısından etkililiğe neden olurken, uyumsuzluk bireylerin kendilerini yetersiz hissetmelerine, kaygı düzeylerinin artmasına (Shin ve Holland, 2004) ve motivasyon seviyelerinin düşmesine sebep olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986; McConnell, 2003; Chatman, 1989). Bu sonuçlar birçok araştırmaya göre genellendiğinde uyumun sonuçlarını; güven, bağlılık ve verimlilik olarak incelemek mümkündür. Uyumsuzluğun sonuçları ise; katı yetke sıradizini, biçimsel ilkeler, uyumu ve özgürlüğü kısıtlama, belirsizlik, anlaşılması zor teknoloji, yönetime katılmama, stres, çatışma ve işgören devri, yabancılaşma, devamsızlık, umursamamazlık, işten çıkarılma veya çıkarılma gibi birçok olumsuz sonuca yol açabilir.

### **1.7.1. Uyumun Sonuçları**

Koşulları ne olursa olsun, insanın bir örgütte çalışması zorunludur. Tarih boyunca insan, bu zorunluluğu yerine getirdi. İnsan yüksek düzeyde uyum yeteneği ile donanmıştır. Yönetmen, insanın bu uyum yeteneğini kötüye kullanmadan, örgütün koşullarını, uyumsuzluğa yol açmayacak biçimde geliştirmeye çalışmalıdır. Örgütün karmaşık olamayan uyum sorunlarını çözmek için, yönetimin aşağıdaki bilimsel yöntemleri uygulaması gerekir (Başaran, 2004: 362).

- *Güven*: “Birey-örgüt uyumu, örgüt ve birey arasındaki ilişkiyi güçlendirmesinden dolayı bireysel değer ve hedeflerin benzerliği örgütü doğru anlamayı ve bireylerin güvenini geliştirmektedir. Ayrıca aynı değeri

paylaşan bireyler, birbirleriyle daha rahat bir şekilde iletişim kurarak güven duygularının gelişimine katkıda bulunmaktadır” (Maden ve Aydın, 2010: 580).

- *Bağlılık*: Birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Ahmadi vd. iki değişken arasında önemli ilişkiler saptamakta ve bunun pozitif yönde olduğunu göstermektedirler. 130 Birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok araştırmada pozitif olarak bulunmakta ve bu durum birçok araştırmacının literatüründe yer almaktadır (Vilela vd., 2008; Tomoki, 2004; Ng ve Sarris, 2009). Birey-örgüt uyumu düşük olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu çalışmalarla kanıtlanmıştır (Pakdemir ve vd., 2013: 86).
- *Verimlilik*: Daha büyük derecede bir birey-örgüt uyumu, verimliliği artırmakta ve uyum kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Biçimsel olmayan (açıkça ve doğrudan tanımlanmayan) ve zorlayıcı herhangi bir durumu içermeyerek örgütün fonksiyonlarının etkin bir şekilde birlikte ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca “İyi Asker Sendromu” olarak da adlandırılmaktadır. Birey bu davranışları yerine getirirken tamamen kendi isteğiyle hareket etmekte ve yapmadığı durumda herhangi bir cezaya maruz bırakılmamaktadır. Örneğin; diğer çalışanların yanlısını bulma, yenilikçi olma, şikâyet etme, diğerlerine yardım etme, gönüllü olma gibi. Ayrıca Graham’ın modeline göre, örgüt değerleriyle ÖVD arasın da pozitif ilişki bulunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1990), Feather (1975), Meglino, Ravlin ve Adkins (1989) ve Posner (1992) gibi araştırmacılar ÖVD ile birey-örgüt uyumu arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Sağnak, 2004: 88).

### **1.7.2. Uyumsuzluğun Sonuçları**

Pek çok örgütün iş görenleri uyumsuzluğa zorlayan koşullarla dolu olduğunu göstermektedir (Başaran, 2004). Örgütlerde amaçlar, işlemler, süreçler, sorunlar, seçenekler, çözümler ve işlevler açık seçik tanımlanmıştır. Belirsizlik, karar verme ve sorun çözmenin her aşamasında görülür. Bir örgütte yetke sıradizinin azlığı, örgütün belirsizliklerin varlığı yeteneklerin ortaya çıkmasını engeller. Bu durumda

bireylere robot gibi emirlere uymak düşmekte, bu da örgüte katkıda bulunma olanaklarını ortadan kaldırmaktadır. Halbuki, bireysel katkılar ve katılım örgütte yaratıcılığın oluşumu için ilk basamaklar olarak tanımlanabilir (Taş, 1999). Sağlıklı bir insanın gereksinimleriyle geleneksel örgütün biçimsel sıradizini arasında uyumsuzluk vardır. Bu uyumsuzluk, iş göreni engelleyebilir; başarısızlığa, çatışmaya ve dar görüşlülüğe düşürebilir. Örgütün koşulları bunları artırmaya eğilimlidir.

Biçimsel ilkeler de örgütte üstleri ve astları yarışmaya, boy ölçüşmeye, düşmanlığa ve bütünden çok önemsiz ayrıntıları görmeye itebilir. Çalışanın uyum davranışı, yapıcı olsun olmasın, karşılıklı olarak örgütle ve kendiyle tümleşmesini sürdürmeye yöneliktir. İşgörenin uyum davranışı, kendi kendini, aldığı etki ve dönütlerle pekiştirir. Oysa örgüt birçok kurallarla işgörenin etki ve dönüt almasını engelleyerek uyumu kısıtlar.

Çalışanlar ulaşacakları hedefleri tanıyabildiklerinde, hedeflere ulaştıracak eylemleri kararlaştırabildiklerinde özgürlük duygusunu geliştirirler. İşgörenin ruh sağlığı ve bilişsel gücü ile yaşadığı özgürlük duygusu olumlu yönde ilişkilidir. Oysa örgütler genellikle işgörenlerin özgürlük duygusuna sınırlı olarak olanak sağlayabilir (Başaran, 2004: 357-358).

Örgütlerde pek çok yapım bilgileri açık ve seçik olarak işgörenlerce anlaşılır. İşgörelere teknolojinin neden-sonuç ilişkisinin açıklanmasına gerek görülmez. Bu sorun yine uyumun oluşmasına engel teşkil eder.

Örgütler, işgörenleri, örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görürler, onlara amansız davranırlar. Örgütün uyumsuzluk kaynaklarına karşın, pek çok işgören, eğer destekçi ve savaşçı bir ortam sağlanırsa, kendini geliştirmeye; örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve örgütün yönetimine katkıda bulunmaya güdülenebilir. Böyle bir ortamda işgörenlerin uyum sorunları azalır (Başaran, 2004: 358).

Yapılan birçok araştırma göstermektedir ki yüksek birey-örgüt uyumu, stresin daha düşük seviyelerde olmasını etkilemektedir. Vilela ve diğerlerinin yönetici ve satış temsilcilerinin uyumu üzerine yaptıkları araştırmada daha yüksek stres düzeyleri, daha yüksek işten ayrılma niyeti ve daha zayıf iş tutumu için birey-örgüt uyumunun etkili olabileceğini ve bütün bu olumsuz durumları örgüt için yararlı hale getirmede kullanılabileceğini vurgulamışlardır. Kısaca stres uyumsuz davranışlara sebep olur. (Viela, 2008).

Örgütsel çatışma, en az iki birey ya da grup arasında statü, hedef, değer ve algı farklılıkları gibi edenlerle uyumsuzluk çıkması durumudur. Çatışmanın uzun süre devam ettirilmesi örgüt için olumsuz birçok faktöre neden olacağı için çözüm yöntemleri (hâkimiyet ve baskı, uzlaşma, birleştirici sorun) kullanılmalı ve çatışmanın seyri belirlenmelidir (Şimşek, 2004). Çatışma örgüte çeşitli zararlar vermekte ve uyumsuzlukta örgütü yıpratmaktadır. Çatışma moral düzeyini düşürerek çeşitli kutuplaşmalara yol açmakta, güvensizlik oluşturmakta ve verimliliği düşürmekte, işgören devir hızının da artışında büyük rol oynamaktadır (Genç, 2007). Birey-örgüt uyumu ile işgören devri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Yahyagil, 2005).

Birey örgüt uyumsuzluğu sunucuunda birey örgüte karşı yabancılaşmakta, devamsızlığı artmakta ve umursamaz hale gelerek (birey ve toplumdan kendini geri çekmesi) ya örgütten kendi isteğiyle ayrılmakta ya da örgüt tarafından çıkarılmaktadır (Ulutaş, 2010).

## İKİNCİ BÖLÜM

### POLİTİK YETENEK İLE BİREY ÖRGÜT UYUMU İLİŞKİSİ

#### 2.1. Politik Yetenek Kavramının Tanımı ve Önemi

Politik yetenek kavramının kökleri çok eskilere, 1900'lerin başına dayanmaktadır. Psikolog E. L. Thorndike ve girişimci Dale Carnegie, bu kavramın temellerini atan araştırmacılarıdır. Thorndike (1920), insanları anlama ve buna göre davranışlarını şekillendirmeye yönelik olan “sosyal zeka” kavramını ortaya atmıştır. Carnegie (1936) ise başkaları ile birlikte ve başkaları üzerinden çalışmanın yollarını anlatan kurslar açmıştır. Bu çalışmalar politik yeteneğin temelini oluşturmuş ve önemini ortaya koymuştur (Çıtak, 2011:3).

Politika kavramının İngiliz dilindeki “policy” ve “politics” kelimelerinin çevrisiyle ortaya çıkan iki ayrı anlamı içerdiği belirtilmiştir. “Policy” anlamındaki politika, bir eylem programı ya da bir kişinin, grubun ya da siyasi erkin eylemi için kullanılırken, belirlenen sonuçlara ulaşmak için davranışlara hükmeden ilkeler, kurallar, değerler, yasal erkte ve toplumdaki davranışları yöneten yasalar, düzenlemeler, kurallar ya da tüzükler olabilir. “Politics” anlamındaki politika ise, değişim için güç kullanımıdır (Karaöz, 2004).

Politik yeteneğin kavramsallaştırılması sürecine Mayes ve Allen (1977), Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1985) gibi bilim insanlarının önemli katkıları olmuştur. Bu yazarlar temel olarak politik davranışların, örgütsel yaşamın önemli bir yönü olduğu görüşünü savunmuşlardır. Politik davranış, “çalışanın resmi rolünün bir parçası olarak görülmeyen ancak onu etkileyen veya etkilemeye çalışan, örgüt içerisinde avantajların ve dezavantajların dağıtımına ilişkin faaliyetlerden oluşan bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 431).

Pfeffer (1981), kuruluşlarla ilgili politik perspektiften bahsederken, bilimsel literatürde politik yetenek terimini ilk kullananlardan biriydi. Örgütlerin aslında politik alanlar olması, birçok akademisyen tarafından paylaşılan bir bakış açıdır (Mintzberg, 1985). Bu bağlamda, performans, etkinlik ve kariyer başarısı kısmen zekâ ve sıkı çalışma ile belirlenirken, sosyal zeka, konumlama ve kavrayış gibi diğer faktörlerin de önemli roller üstlendiği varsayılmaktadır (Luthans, Hodgetts ve Rosenkrantz, 1988; Mintzberg, 1983). Yine Mintzberg (1983), bireylerin etkili ve başarılı olabilmek için iki temel özelliğe sahip olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Bunlardan ilki, bireylerin politik davranışı sergilemeden önce, kişisel bağlantılar, bilgi, deneyim, zaman gibi kişisel kaynaklarını sarf etmek için istekli olmaları gerektiğidir. Mintzberg bu durumu “politik niyet” olarak tanımlamaktadır. Ancak ikinci olarak, bireylerin politik niyete sahip olmasının politik davranış için yeterli olmadığını belirtmekte ve “politik yeteneğe” de sahip olmak gerektiğini vurgulamaktadır (Ferris vd., 2007).

Her ne kadar önemli araştırmalar örgüt politikasını incelemiş olsa da, politik yeteneğe sahip çalışanın çabalarını değerlendirmede ciddi bir ihmal ve başarısızlık söz konusudur. Çünkü bu etki çabalarının neden başarılı veya başarısız olduklarını henüz bilmiyoruz. Teori ve yapılan araştırmalar büyük oranda bir etkileme girişiminin aslında etkililik ile aynı eylem olduğunu varsayar. Bunun yanı sıra etkinin ne olduğunu gösteren belirli etki taktiklerini veya politik davranışları incelemek de yeterli değildir. Aynı zamanda, uygun etki taktiklerinin seçilmesi ve bunların başarıyla uygulanarak etkinin nasıl olduğunu anlamak için etkileyen kişinin politik becerisini de eleştirel olarak incelenmelidir (Ferris, Hochwarter vd., 2002).

Politik yetenek uygun, samimi bir şekilde bilinçlendirme, rol üstlenme ve duygu uyumudur. Aynı zamanda çalışanların enerjilerini yürütme ve hedefe uygun olarak istenen sonuçlara yöneltmektir (Ahearn vd., 2004). Politik yetenek bilinçli olarak yapılan zihinsel ve davranışsal esnekliktir. Bununla birlikte, tarihsel olarak olumsuz algılamının aksine, kariyer başarısı ile sonuçlanan sosyal, itibarlı kaynakların geliştirilmesine imkân tanıyan ve diğerlerinde güven ve rahatlık duygusu veren bir kavramdır (Gallagher, 2008).

Bütün bu kavramsallaştırma çalışmalarından yola çıkarak politik yeteneğin tanımını Ferris ve arkadaşları (2007) “başkalarını etkili bir şekilde anlayabilme ve bunu

onların kişisel ve veya organizasyonel hedeflerini geliştirme yolunda harekete geçirmek için kullanma yeteneğidir” şeklinde tanımlamışlardır. Politik yeteneğe sahip kişilerin sosyal becerileri ve davranışları, uyum sağlama yetenekleri ile birleştiğinde; bu kişiler, içten görünüşleriyle başkalarının davranışlarını etkileyebilirler. Bu da onlara güven duyulmasını sağlar (Ferris vd., 2007: 292).

Valle (2006), politik yeteneği şu sözlerle anlatmıştır: “İnsanları okuyabilmek ve yaptıkları eylemleri niçin yaptıklarının farkına varabilmek için politik olarak yetenekli olmak gerekir. Eğer başkalarının davranışları ve motivasyonları senin için bir muammaysa, onları nasıl etkileyebileceğini düşünebilirsin. Diğerlerini etkileyebilme becerisine sahip olmalısın; geçmiş deneyimlerin bunun için potansiyelinin olup olmadığını sana söyleyecektir. Örneğin, herkes kolay bir işi yapması için arkadaşından yardım isteyebilir ancak zor bir işi yapması için kaç kişi bir arkadaşından yardım isteyebilir?” (Valle, 2006: 9).

En kısa ve kapsamlı tanımıyla politik yetenek, iş ortamında diğer kişileri doğru şekilde analiz edebilmek ve bu bilgiyi kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için etkin şekilde kullanabilmektir (Blass ve Ferris, 2007: 9; Lui vd., 2007).

Ferris ve arkadaşlarına göre (2007) politik yetenek, zeka ve bilişsel yetenekten bağımsız olarak görülmektedir. Bu düşünceye göre, yüksek zeka ve bilişsel yeteneğe sahip olan kişiler, politik yeteneğe sahip olmayabilirler ya da bunun tam aksine yüksek politik yeteneğe sahip olan kişiler, yüksek zeka veya bilişsel yeteneğe sahip olmayabilirler. Araştırmacılara göre politik yeteneğin bazı boyutları kalıtsal yani geliştirilemezdir ancak bazı boyutları eğitimler yolu ile geliştirilebilmektedir. Bununla birlikte Ferris ve arkadaşlarına göre (2007: 8) politik yeteneğe sahip kişiler;

- Yüksek özgüvene sahiptirler ancak asla bencil değildirler,
- Çevreleri tarafından nasıl algılanmak istiyorlarsa tam olarak o şekilde algılanırlar,
- Uyum yetenekleri gelişmiş olduğundan farklı sosyal durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini çok iyi bilirler.
- Özel durumlarda ne yapılması gerektiğini ve davranışlarını, inandırıcı bir şekilde nasıl sergileyeceklerini bilirler.



Politik yetenek kavramı, genel olarak çıkarıcılık gibi hoş karşılanmayacak kavramları akla getirdiğinden kötü bir şöhrete sahiptir. İnsanlar, kötü niyetli bir çıkar sağlama girişiminde oldukları zaman yeteneklerini kullanabilirler; ama politik yetenek tamamen farklı bir konudur. Ferris ve arkadaşlarına göre politik yetenek, pozitif bir güçtür ve günümüzde başarı için son derece gereklidir. Politik yeteneğe sahip kişiler, başarıyı yakalamak için ne yapmak gerektiğini ve bunun, içten ve inandırıcı bir şekilde nasıl yapılması gerektiğini bilirler. Bununla birlikte bu kişiler, isteklerine ulaşabilmek ve avantaj sağlayabilmek için kendilerini doğru yerde ve zamanda konumlandırabilme özelliğine de sahiptirler (Ferris,2007:3).

Çoğu zaman büyük çabalarla kazanılmış formal ve informal güce sahip insanlar, politik yetenek eksikliği yüzünden başarısızlığa uğrarlar. Bundan dolayı çalışma hayatında ve hatta özel yaşamında politik yetenek, başarıya ulaşmak için önemli bir unsurdur. Araştırmacılar genel olarak politik yetenek ve sağduyunun, yönetim performansı ve başarı için çok önemli bir yardımcı olduğunu öne sürmüşlerdir (Perrewe vd., 2000: 16).

## **2.2. Politik Yetenek ile İlişkili Kavramlar**

Son zamanlarda ileri düzey araştırmalarla genişletilen politik yeteneğin yapısı politik davranışların kabul görmesinde önemli bir husus olmuştur. Özellikle, politik yeteneğin ölçülmesine ilişkin yakın tarihli araştırmalar, yapının ölçütsel geçerliliğini de bir psikometrik özellik olarak ortaya koymuştur (Ferris vd., 2005). Bu bölümde politik yeteneğin yapısını kavramak amacıyla başka hangi kavramlarla ilişkilendirildiği, ilişkilerin derecesi ile ilgili bilgiler ve sonuçlar sunulmaktadır.

Araştırmacılar sosyal bir yetenek olan politik yeteneğin kuşkusuz diğer sosyal yeteneklerle de ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin Ferris, Perrewe and Douglas (2000) politik yeteneğin kişiler arası sezgi, sosyopolitik zekâ, işlevsel esneklik, sosyal zekâ ve kişilerarası zekâ ile benzerlikler gösterdiğini söylemişlerdir. Bunun yanı sıra bu araştırmacılar bu gibi benzerlik ilişkilerinin tahmin edilenden daha yüksek derecede olduğunu vurgulamışlardır. Fakat bütün bu benzerliklere rağmen politik yetenek diğer sosyal yeteneklerden ayırt edici özelliklerini ve kendisine has yapısını korur.

“Politik niyet” örgütlerdeki politikanın sezgisel bakış açılarındaki uyumu gösterir ve politik yetenek de politik niyet ışığında incelenmiştir. Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner (1994) araştırmalarında birey-örgüt uyumun olmazsa olmaz süreci örgütsel sosyalizasyonu, sosyalizasyonun politik bir boyutu tanımlamışlardır. Bu boyutun içeriği daha yakından incelendiğinde ise aslında ölçülenin “politik niyet” olduğu ortaya çıkar. Politik niyetin içeriği ise örgütlerin işlerin gerçekte nasıl yürütüldüğünü öğrenme, örgütlerde en etkili kimlerin olduğunu öğrenme ve örgütlerdeki kişilerin eylemlerinin arkasındaki dürtüleri öğrenme gibi konulara odaklanmaktadır. Ferris ve Treadway (2005) tarafından hazırlanan çalışmada politik niyetin bilgi edinme ve anlama bileşenleriyle, politik yeteneğin sosyal zeka boyutuyla ilişkili olduğu kanıtlanmıştır. Politik yetenek ile politik niyet anlamlı derecede ilişkilidir ve politik niyetin politik yetenekle gösterdiği en güçlü kolerasyon sosyal zeka boyutunda ortaya çıkmıştır.

Son yıllarda duygusal zeka kavramı da bilimsel perspektiften yoğun ilgi görmektedir. Duygusal zekanın doğası, çoğunlukla kişilerarası etkinlik, etki ve kontrolün duygusal temelli yönlerine odaklanır. Tersine, politik yetenek ise duyguların ötesine geçen bilgi ve beceri dahil edilerek kavramsallaştırılmıştır. Duygusal zekanın çok geniş bir karakter yapısı olduğu için duygusal zeka ve politik yetenek arasındaki yapının ilişkisini ortaya çıkarmak önemlidir. Kuşkusuz, bu iki kavramın ilişkili olduğunu düşünerek Ferris ve Treadway (2005) yaptıkları çalışmada politik yetenek ve duygusal zekanın anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu kanıtlanmıştır.

Genel zihinsel yetenekler; bilişsel duyuşsal ve davranışsal unsurları içerir. Politik yetenek gibi sosyal yetkinlik yapıları bu zihinsel yetenekler tarafından yönlendirilmez ve politik yetenek genel bir zihinsel yetenek olarak değerlendirilmez. Dolayısıyla politik yetenek ve genel zihinsel yetenekler farklı alanlara giren farklı yapılardır (Cattell & Horn, 1978).

Sternberg (1985), zekanın "sosyal yeterlilik" boyutunu belirlemiş ve bunun duygusal zeka ile bağlantılı olduğu düşünülen problem çözme ve sözel yeteneklerden bağımsız olduğunu savunmuştur. Bu tartışma, politik yetenek ve genel zihinsel yeteneğin yapısının farklı olduğunu göstermiştir. Gerçekten de, farklı alanlara giren tamamen farklı yapılardır. Bununla birlikte, politik yeteneğin kavramsallaştırması için yapılan

çalışmalarda politik yeteneğin ilişkili olabileceği konuları araştıran araştırmacılar genel zihinsel yeteneklerle arasında bir ilişkinin olmadığını savunmuştur.

Politik yeteneğin artan özgüven ve kişisel güvenlik hissi verdiği ileri sürülmüştür. Çünkü politik olarak yetenekli bireyler işyerinde sosyal etkileşimler içerisinde gerçekleşen aktiviteler üzerinde daha üst düzeyde kişilerarası kontrol veya kontrol deneyimi yaşamaktadırlar (Paulhus ve Christie, 1981). Dahası, kontrolün daha fazla algılanması, politik yeteneği yüksek olan kişilerin işyeri stresörlerini farklı şekillerde algılamasına ve yorumlamasına yol açarak, bu tür bireylerin işyerinde kaygı veya endişe yaşamamasını sağlar (Perrewé, Ferris, Frink ve Anthony, 2000).

Güven ve samimiyetle sosyal bağlantılar yaratan insanlar, çalışma ortamı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olurlar (Perrewé vd., 2004). Politik yetenek, olumsuz uyarınlarla karşılaşılsa bile, bireylerin çalışma ortamlarını ve evre kontrolünü artırdığı için gerginlik ve kaygı duygusunu azaltır (Perrewé vd., 2000). Politik yetenek sürekli kaygı ile ters bir ilişki sergiler. Öyle ki bu durum “insanlar arasındaki stresli durumları tehlikeli olarak algılama eğiliminde göreceli olarak istikrarsız kalan bireysel farklılıkları” yansıtmaktadır. Kaygı durumunda çalışanların tepkilerinin şiddeti de yükselir ve bu tür durumlarda diğer çalışanları tehdit ederek tepki verebilirler (Spielberger, Gorsuch, Lushene, Vagg ve Jacobs, 1983: 4).

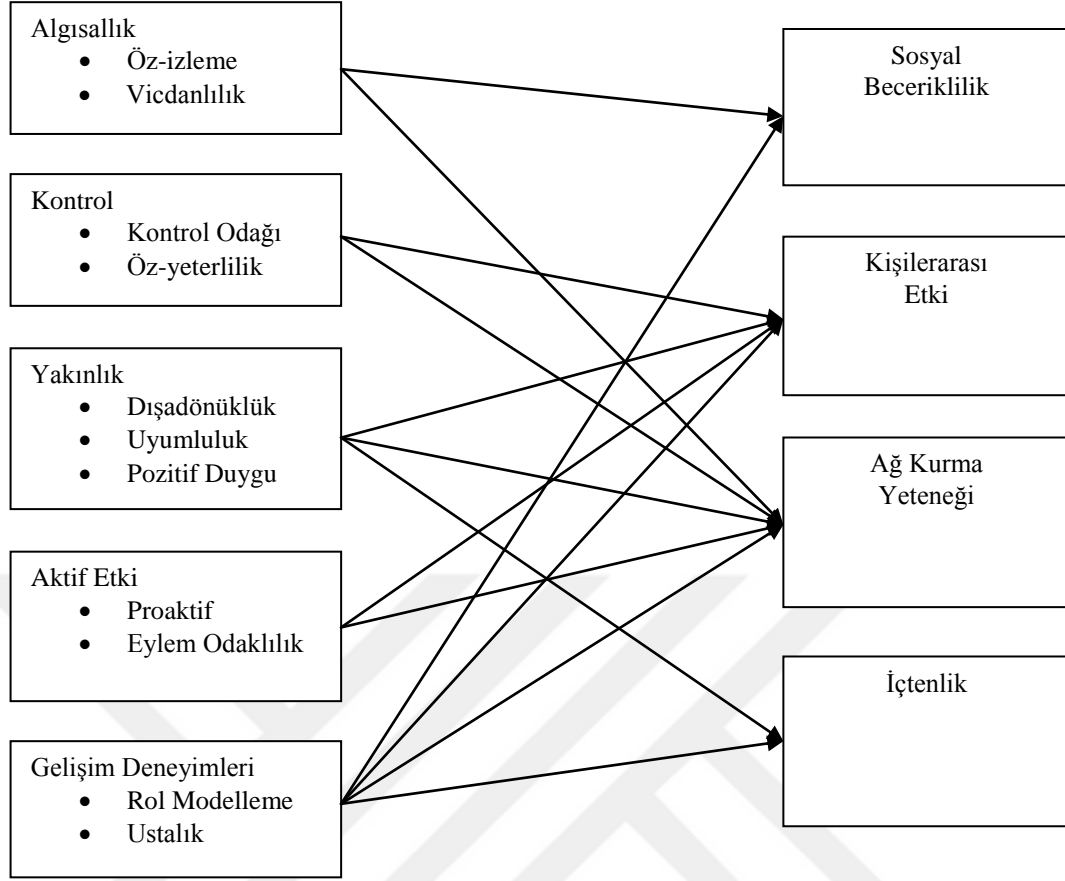
Yapılan araştırmalar, politik yeteneğin davranış çatışmasının hem davranışsal hem de fizyolojik olarak çalışanlarda ortaya çıkardığı kaygı ve endişeleri yok ettiğini ortaya çıkarmıştır. (Perrewé vd., 2004). Perrewé ve arkadaşları (2005) politik yeteneğin benzer bir panzehir etkisi sergilediğini bulmuştur. Son olarak, örgütsel politikanın bir işyerinde stres faktörü olarak algılanmasını inceleyen Brouer, Ferris, Hochwarter, Laird ve Gilmore (2006) politik yeteneği politik algılamaların düzenleyecisi olarak incelemiş ve birbirine yakın sonuçlar elde etmişlerdir. Bunlar;

- Politik yeteneği düşük olanlar için politik algılarındaki artışların depresif belirtilerin artışı ile ilişkili olduğunu,
- Politik yeteneğin yüksek olduğu durumlarda politik algılarındaki artışın çalışanların depresif belirtilerindeki azalmalarla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Politik becerinin boyutlarıyla ilgili olarak ise kişilerarası etkinin sürekli kaygı ile güçlü olumsuz ilişki sergilediği görülmüştür (Paulhus ve Christie, 1981). Bu gibi durumlar kişilerarası etkileşime sürekli maruz kalan çalışanlarda görülmüştür ve bu çalışanlarda kontrol algısı bu yüzden yüksektir. Bu artan kontrol algıları, gerginliği veya endişeyi azaltacak huzur ortamı oluşturmalarına olanak sağlar. Bu sonuçlar için ampirik kanıtlar sunan Ferris ve Treadway'in (2005) "Politik Yetenek Envanteri (PSI)" isimli çalışmasında politik yetenek ile sürekli kaygı düzeyi arasında anlamlı ilişki olduğunu, ayrıca politik yeteneğin boyutlarının sürekli kaygı ile anlamlı negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

### **2.3. Politik Yeteneğin Boyutları**

"Politik yetenekler, diğer bireyleri etkilemek için samimiyet ve doğruluk uyandıran cazip ve sempatik bir tavır içinde; sosyal zekâ, iyi ilişki kurma ve davranışlarını farklı durumlara göre ayarlayabilme yeteneğini kombine eden, sosyal bir yetenektir" (Ferris vd. 2000: 30; Blickle vd., 2008: 378; Blickle ve diğ., 2010: 327). Politik yeteneklerin temel amacı başkalarını etkilemek ve bunu yaparken bireylerin samimi bir tavır içinde olarak diğerlerinde güven uyandırmaları demektir. Dolayısıyla samimi ve içten görünme, sosyal zekâyâ sahip olma, iyi ilişkiler veya ağlar kurabilme ve davranışlarını farklı durumlara göre uyarlayabilme politik yeteneğin önemli bileşenleridir. Bu kapsamda; politik yeteneğin sosyal zeka, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma ve samimi görünme olmak üzere dört temel boyutu üzerinde durulmuştur (Perrewe ve Nelson, 2004: 367; Blass ve Ferris, 2007: 9; Blickle vd., 2010: 385). (Bakınız: Şekil 6)



**Şekil 6:** Politik Yeteneğin Boyutları ve Öncülleriyle İlişkisi

**Kaynak:** Ferris vd., 2007: 297; Akt. Atay, 2010: 68)

Politik yetenek bilişsel, duygusal ve davranışsal yönleri olan sosyal yetkinliklerin bir modelidir. Politik yeteneğin geliştirilebilir bir yetkinlik olduğu düşünüldüğünden mizaçla ve kişisel yeteneklerle ilgili öncülleri araştırılmıştır. Bunlar Şekil 6’da detaylandırılmış; algısallık, kontrol, yakınlık, aktif etki ve gelişim deneyimleri olarak işlevsel ana temalara ayrılmıştır. Her bir öncülün politik yeteneğin boyutlarıyla etkileşimi Şekil 6’da gösterilmiştir.

### 2.3.1. Sosyal Zeka

Sosyal zeka kavramı, seksen yılın üzerinde bir süredir akademik çalışmalarda tartışılmaktadır. Thorndike (1920) sosyal zekayı, diğerlerini anlama yeteneği olarak tanımlamaktadır. Thorndike’nin sosyal zeka tanımı birçok konuyu kapsamaktadır. Örneğin sosyal yetkinlik ve sosyal yetenek arasındaki farklar ve benzerlikler sosyal zeka kavramı içinde incelenmektedir. Sosyal yetkinlik “bir kişinin sosyal durumlarda kendine olan saygısı veya kendi yeteneği ile ilgili duyguları ve kavrayışıdır (Marlowe, 1986: 53). Diğer taraftan sosyal yetenek “toplumu çevreleyen koşullarda

sosyal amaca uygun kazanılan bilgidir” (Ford, 1982: 323). Sonuç olarak, ilk tanım kişinin kendi düşünceleri ile ilgili olmasına rağmen ikinci tanım sosyal sonuçlara odaklanmaktadır. Bazı kişilerin diğerlerine göre yargılamada veya kişiyi değerlendirmede daha uzman oldukları varsayılmaktadır. Kişilerin yeteneklerinin farklılaştığını görebilmek için sosyal dünyanın onları kuşattığının bilinmesi gereklidir. Sosyal dünyayı iyi bir şekilde kavrayabilen kişiler, diğerleriyle etkileşimlerinde daha başarılıdırlar (Hançer ve Tanrısevdi, 2003: 213).

Sosyal zekâ, durumsal farkındalıkla eşdeğerdir. Sosyal olarak zeki olan bireyler, diğerlerine karşı aşırı derecede dikkatlidirler ve sosyal koşulların kolay kolay fark edilmeyen yönlerini dahi algılayabilirler. Dolayısıyla, farklı ve değişen durumlar karşısında nasıl davranacaklarını bilirler ve davranışlarını bunlara göre ayarlayabilirler (Blass ve Ferris, 2007: 9; Blickle vd., 2011: 137).

Sosyal zeka, iş durumlarında kişilerin çevrelerini yorumlayabilmelerine ve buna karşılık, en uygun şekilde tepki vermelerine izin veren, insanlararası bir yetenek olarak tanımlanmıştır. Sosyal zekaya sahip kişiler, bir durumu hızlı bir şekilde değerlendirebilirler, durumu ele almak için alternatif metotlar saptayabilirler ve sürekli doğru davranış seçimleri yaparlar (Ferris vd., 2010: 292).

### **2.3.2. Kişilerarası Etki**

Kişilerarası etki, diğer insanlarla arzulanan değişimler oluşturabilme becerisi olarak ifade edilir. Bu yeteneğe sahip kişiler, başkaları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler (Blickle vd., 2010b: 385). İnsanları ikna etme konusunda sorun yaşamazlar. Politik olarak yetenekli kişilerin, başkaları üzerinde güçlü bir etki yaratmalarına yol açan temel unsur, bireyleri etkilemeyi daha kolay hale getiren çekici bir kişisel tarza sahip olmalarıdır (Blass ve Ferris, 2007: 10).

Kişilerarası etkileme becerisi yüksek bireyler, başka insanları ikna etmede oldukça güçlü bir yeteneğe sahiptir ve davranışlarını durumlara göre adapte edebilmektedirler. Yine bu bireyler, buldukları ortamlara adaptasyon sağlamada ve diğer insanlardan istediklerini elde edebilmek için duruma göre davranışlarını uyumlaştırmada kabiliyetlidirler (Ferris vd., 2005: 129).

Pfeffer, (1992) “esneklik” (davranışları, farklı durumlardaki farklı kişiler için durumsal olarak uyarılma yeteneği) kavramının kişilerarası etkiye katkı sağlayan

önemli bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. İnsanlar genellikle, kişilerarası etkileme becerisi yüksek insanların yanında kendilerini daha iyi hissederler. Çünkü onlar, başkalarını kendilerinden hoşlanmalarını sağlama yönünde de yeteneklidirler (Meurs, 2008: 30).

### **2.3.3. Ağ Kurma Yeteneği**

Politik yeteneğe sahip, yeni fırsatlar yaratma ve bu fırsatlardan yararlanma konusunda usta olan kişiler, diğer insanlara göre çok daha kolay arkadaşlıklar ve ortaklıklar kurabilmekte, oluşturdukları bağlantıları kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için önemli bir değer olarak görmektedirler. Watkins ve Bozeman'a göre, "yöneticiler politik kararlara etki etmek amacıyla, hem informel bilgi hem de formel işbirlikleri için sağlam ilişki ağları oluşturmak durumundadırlar" (Ferris vd., 2005: 11).

Ağ kurma yeteneği, organizasyonun içindeki ve dışındaki insanlarla ilişkiler kurmaya yönelik geniş bir dizi davranışı kapsar. Başarılı yöneticiler, ilişki ağları oluşturmada başarılı olmayan yöneticilere göre daha fazla zaman harcamaktadırlar. Kariyer başarısının ötesinde ilişki ağı kurma davranışı, daha açık olarak kişinin itibarını, değerini ve/veya sosyal çevre ağını artıran kişisel bir yatırım olarak görülebilir (Treadway vd., 2010: 138).

İlişki ağı kurma veya sosyal sermaye, örgüt içinden ve dışından çeşitli ağlara ulaşabilmekle alakalı bir durumdur (Treadway vd., 2010: 138). Politik yeteneklere sahip olan kişiler güçlü ve faydalı ilişkiler ve ortaklıklar-ağlar kurabilme, bu ağlardan faydalanma ve ağları koruma konusunda etkilidirler (Perrew ve Nelson, 2004: 367; Blass ve Ferris, 2007: 10; Blickle vd., 2010: 385 Akt. Cingöz, 2013: 182).

### **2.3.4. Samimi Görünme**

Politik yeteneklerin dördüncü ve son boyutu, samimi görünmedir. Politik yeteneğe sahip bireyler, diğerlerine çok yüksek derecede doğru, dürüst, güvenilir, içten ve samimi görünürler. Politik yeteneğin bu boyutu, etkileme girişimlerinin başarılı olup olmayacağını belirleyen en önemli boyuttur. Çünkü bu boyut sergilenen davranışın, algılanan niyetleri üzerine odaklanır. Jones (1990) tarafından da belirtildiği gibi, etki denemeleri art niyetli algılanmadığı zaman başarılı olacaktır. Bu algılamanın sonucu

olarak politik yeteneğe sahip kişiler, yüksek derecede içten görünürler; güven ve inanç uyandırır (Ferris vd., 2005: 129).

Politik yeteneklere sahip olan kişilerin davranışları, sahip oldukları sosyal zekâya bağlı olarak, manipülatif veya zorlayıcı olarak algılanmaz. Tam tersi şekilde güvenilir görülür. Treadway vd. (2004) yaptıkları çalışmada, liderin politik yeteneklerinin, takipçilerinin güven ve destek algılamalarını artırdığını, bu yolla da takipçilerin bağlılığının yükseldiğini tespit etmişlerdir (Blass ve Ferris, 2007: 10).

## **2.4. Örgütlerde Politik Yetenek**

Çalışanların işyeri politikalarını olumlu örgütsel ve kişilerarası sonuçlar ile ilişkilendirmesi olağandır (Gandz & Murray, 1980). Politik yetenek örgütsel ortamlarda istihdam, performans, kariyer, itibar, stres ve liderlik olarak ele alınmıştır. Araştırmalarda politik yeteneğin bu konularla ilişkileri incelenmiştir.

### **2.4.1. İstihdam ve Politik Yetenek**

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Çalışanların yeteneklerini keşfederek, bunu zincirin halkaları gibi görüp, birleştirmek, sinerji yaratmak gerekmektedir. Yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesinin yanında, yetenekleri kullanılmayan, keşfedilmemiş olan çalışanların da görülmesi ve işletmede tutulması gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 150).

Higgins (2000), iş başvuru sahiplerinin politik yeteneklerinin mülakat ve işe alımlarında değerlendirilen önemli bir kriter olduğunu belirtmiştir. Ferris ve arkadaşlarına (2010) göre de yüksek politik yeteneğe sahip kişiler, buldukları ortamı değerlendirmek, o ortama göre hangi etkileme stratejisini kullanması gerektiğini bilmek, içten, samimi ve güvenilir olarak algılanabilmek için sosyal becerikliliğe, etkileme ve uyum yeteneğine sahiptirler. İşe alımda uygunluk kavramı, tam olarak tanımlanabilen bir kavram olmadığı için insan kaynakları yöneticisi ancak görüşme sürecinde, kişiyi gördüğü zaman, kişinin o işe uygun olup olmadığına karar verebilecektir (Ferris vd., 2010: 66).



### **2.4.2. Performans ve Politik Yetenek**

Politik yeteneğe sahip kişiler çok daha uyumludurlar ve bu konu organizasyonlarda giderek önemli hale gelmiştir. Araştırmalarda da, örgüte uyum sağlamanın birçok alanda performansa etki ettiğini hatta belirleyici olduğunu ortaya çıkarmıştır (Chan, 2000; LePine, Colquitt ve Erez, 2000). Buna ek olarak, araştırmalar, sosyal yeterliliğe sahip kişilerin kendi eylemlerini örgütlerin taleplerini karşılayacak şekilde ayarladığını ortaya koymuştur (Cantor ve Kihlstrom, 1987).

Bugüne kadar politik yeteneğin etkilerini inceleyen araştırmaların kanıtları birbiriyle tutarlılık göstermektedir. Örneğin Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter (2004) liderlerin politik yeteneklerini takım performansının yordayıcısı olarak belirtmişlerdir. Ayrıca politik becerinin, iş performansının da çeşitli yönlerini farklı biçimde yordadığı bulunmuştur (Ferris vd., 2007). Politik yeteneğin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik yapılan kapsamlı çalışmada (Semadar, Robins ve Ferris, 2006) politik yeteneği dört sosyal etkinlik olarak ayırmıştır: öz-denetim, duygusal zeka, öz-yeterlilik ve liderlik. Bu çalışma, politik yeteneğin yönetsel performansın güçlü bir yordayıcısı ve en iyi performans gösteren kişiler ile diğerleri arasında ayırıcı bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Semadar, Robins ve Ferris, 2006).

Politik yeteneği moderatör olarak alan bir çalışmada kişilik özellikleri ve iş performansı ilişkisi incelenmiştir. Çalışma uyumluluk yönünden yaklaşarak politik yetenek seviyesi yüksek olan kişilerin, olmayanlara göre yüksek performans gösterdiklerini ispatlanmıştır. Buna karşın, yüksek uyumluluk ve düşük politik yetenek etkileşiminde kişilerin düşük seviyede performans gösterdikleri bulunmuştur. Aynı çalışmada düşük politik yeteneğe sahip ve aynı zamanda düşük uyumluluk seviyesinde olan kişilerin, düşük politik yeteneğe sahip ancak yüksek uyumluluk seviyesinde olan kişilerden daha yüksek performans gösterdiği belirlenmiştir (Blickle vd., 2008: 384).

### **2.4.3. Kariyer ve Politik Yetenek**

Politik yeteneğe sahip bireyler diğerleriyle karşılaştırıldığında; grup içi ya da bireysel kariyer başarısının daha yüksek olabileceğini söylemek mümkündür. Fakat yüksek performans her zaman kariyer başarısı için gerekli bir yeterlilik olmayabilir (Heslin, 2003: 263). Performansı ve özellikleri aynı iki kişiden biri politik yeteneğe sahip

diğeri değil ise, politik yeteneği olan kişinin hedeflerine daha kolay ulaşabileceği beklenir. Çünkü politik açıdan yetenekli kişi üstlerinin kararını etkileyebilir.

Kısaca politik yetenek sahibi kişilerin, üstlerinin düşüncelerini, kararlarını, tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını kişisel amaçlarına ulaşmak için değiştirebileceğini söylemek mümkündür. Breland ve arkadaşları (2007), Wei ve arkadaşları (2010), Blickle ve arkadaşları (2010), Bolat ve Katı (2016) yaptıkları çalışmalarda kariyer başarısı ile politik yetenek arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır (Bolat ve Katı, 2016: 355).

Politik yeteneğe sahip bireyler üstlerine kendilerini kolayca fark ettirebilir. Bu durum, çalışanların uygun niteliklere ve performansa sahip olması durumunda örgüt için sorun yaratamaz. Hatta politik yeteneğe sahip bireyler niteliği ve performansı yüksek düzeyde olmasa bile üstlerini etkileyerek kariyerlerinde başarıya ulaşabilirler. O noktaya ulaştıklarında da, yine bu yeteneklerini kullanarak mevcut konumlarını koruyabilirler ve kariyerlerini hızlandırmaya devam edebilirler (Bolat ve Katı, 2016: 360).

Örgüt içinde fark yaratabilmek ve yüksek performanslara ulaşabilmek için, organizasyon için önemli olan kritik bilgilere ve zor elde edilen kaynaklara erişebilmek önemlidir. Politik yeteneğe sahip bireyler, böyle bilgi ve kaynakları elde etmede avantajlı bir noktadadırlar. Çünkü bu kişiler zamanlarının çoğunu, ilişki ağı oluşturmaya ve iş hayatları için önemli olan insanlarla iyi ilişkiler geliştirmeye ayırırlar. Etkin ilişkiler kurabilen, ikna edici ve inandırıcılık yetenekleri yüksek olan bireyler politik yeteneği yüksek bireylerdir. Bu bireylerin iş için ihtiyaç duydukları bilgilere ve kaynaklara ulaşmaları, diğer insanlara göre daha kolaydır. Politik yeteneğe sahip bireyler, iş ve kariyerle ilgili olan hedeflerine (ücret artışı, terfi, vb.) ulaşabilmek için gerekli olan nitelikleri sağlamak adına, sahip oldukları yetenekleri kullanacaklardır (Liu vd., 2007: 150).

#### **2.4.4. İtibar ve Politik Yetenek**

Ferris ve arkadaşlarına göre kişisel itibar; “diğer kişiler tarafından algılanan, çarpıcı kişisel özelliklerin, becerilerin ve sergilenen davranışların karmaşık bir birleşiminden oluşan kimliğin bir yansımasıdır. İtibar doğrudan veya gözlem yoluyla veya ikincil kaynaklardan alınan bilgilerle oluşmaktadır” (Ferris, Brouer vd., 2007b: 41).

İtibar; insan sermayesi, politik sermaye ve sosyal sermaye olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. İnsan sermayesi, eğitim ve deneyim yoluyla beceri ve öğrenim kazanmaktır. Çevrede olumlu imajı olan bir okuldan eğitim almış olmak veya genel kabul görmüş işler yapmış olmak insan sermayesini artırmaktadır. Kişinin kendisine yaptığı yatırımlar, itibar için önemli görülmektedir, ancak bu sermaye türü sadece anlık güvenilirlik ve statü sağlayabilmektedir.

Politik yetenek, politik sermayenin temel boyutu ve bileşenidir. Bu nedenle sosyal olarak becerikli, ağ kurma yeteneği olan, içten ve etkileyici kişilerin itibarı da yüksek olacaktır.

Sosyal sermaye ise politik yeteneğin alt boyutu olan ağ kurma yeteneği ile oluşturulan sosyal çevreyi ifade etmektedir. Sonuç olarak itibar kelimesi ile insan sermayesi, politik yetenek ve ağ kurma yeteneği kavramlarının karışımı vurgulanmaktadır.

Bu bileşenlerin önemi, bulunulan ortama göre değişiklik göstermesidir (Ferris vd., 2010: 101). İyi itibara sahip kişiler daha mantıklı, yeterli, güvenilir ve genellikle statünün ve etkililiğin üst seviyesinde görünüyor olmanın avantajlarından yararlanırlar. Politik yeteneğe sahip kişiler; diğerleri üzerindeki etkileri sayesinde durumsal olarak uygun davranış geliştirirler. Ayrıca içtenlikleri yoluyla daha fazla güven ve inanç uyandırır. Böylece bu kişilerin itibarları daha yüksek algılanır. Bu algının sonucu olarak, halk için faydalı bir birey imajı kazanırlar.

Yüksek politik yeteneğe sahip bireyler; uyumluluk becerilerini, sosyal becerikliliklerini ve etkili taktikleri kullanarak kişilerarası etkilemede başarılı olmaları dolayısıyla, olumlu izlenimler oluşturmak ve bu izlenimleri korumak için ne yapmak ve nasıl yapmak gerektiğini tam olarak bilirler. Ayrıca, ağ kurma yetenekleri sayesinde politik yeteneğe sahip bireyler, olumlu itibarlarının hedef kişi veya sosyal gruplar içinde etkili bir şekilde yayılmasıyla sosyal sermayelerini oluştururlar. Bu nedenle politik yeteneğe sahip bireylerin, işyerinde olumlu kişisel itibardan yararlanmaları diğer bireylerden daha muhtemel görülmektedir (Liu vd., 2006: 150; Akt. Çıtak, 2011: 21).

İş performansı alanını genişleten son araştırmalar, politik yeteneğin hem kişisel itibar (Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky ve Treadway, 2003) hem de liderin itibarının

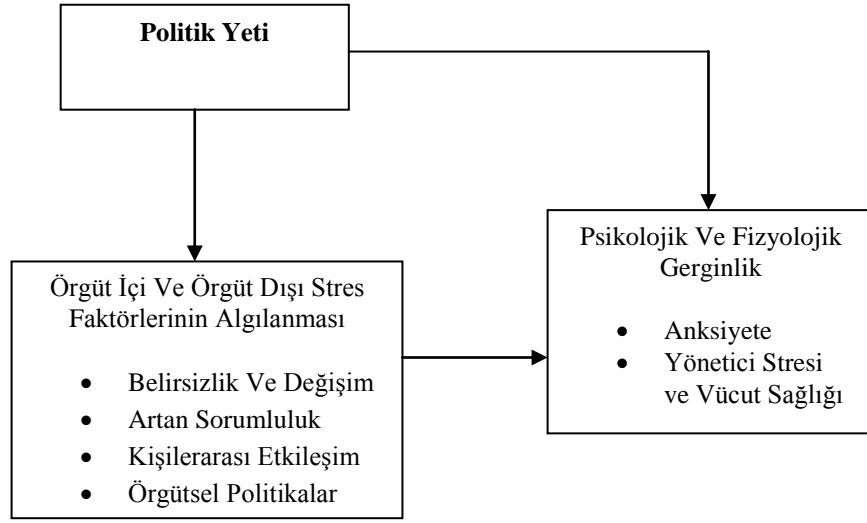
(Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter ve Ferris, 2002; Blass ve Ferris, 2004) önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir (Liu, Ferris, Perrewé, Weitz ve Xu, 2006).

#### **2.4.5. Stres ve Politik Yetenek**

Pfeffer (1992) ve Mintzberg'in (1983, 1985) politik davranışlara ilişkin çalışmalarını destekler nitelikte Kaynakların Korunması Teorisi (COR) de kişilerin kaynakları korumaya kullanmaya ve sürdürmeye çalıştığını savunur. Üstelik bu teori, kaynaklar kaybolduğunda, tehdit edildiğinde veya kazanç yerine başarısızlıkla karşılaşıldığında “stres” oluştuğunu öngörür.

Kaynakların Korunması Teorisinin (COR) perspektifinden kaynaklar; benlik saygısı, sağlık, iç barış gibi insanın içsel kaynaklar ve para, sosyal destek ve kredi gibi dışsal kaynaklar olarak tanımlanır (Wright ve Hobfoll, 2004). İnsanların bu kaynakları nasıl elde ettiği, kullandığı ve tükettiği ile ilgili çalışmalar, stres ve sorumlulukla başa çıkma stratejileri ile büyük oranda ilişkilidir. Bununla birlikte, kaynakların edinilmesinin ve korunmasının, örgütlerdeki politik süreçlerin motivasyonel hedefleriyle paralellik gösterdiği savunulmaktadır. Kaynakların Korunması Kuramı, politik yeteneklerin stres yaratanlar üzerinde yok edici etki gösterdiği düşünülmektedir. Çünkü politik yeteneği yüksek olanlar, sahip oldukları ek kaynaklar sayesinde stres faktörlerini tehdit unsuru olmaktan çıkarırlar (Ferris vd, 2007: 20).

Politik yeteneğin işyerindeki stres faktörleri (stresörler) üzerindeki yok edici etkisi tartışma konusu olmuştur ve politik yeteneğin stres etkenlerinin stres reaksiyonları üzerindeki işlevsel olmayan etkileri azalttığı görülmüştür. Politik yeteneğin, stresör-gerilme ilişkileri üzerinde hafifletici ve etkisizleştirici etkilerini gösteren (Perrewé vd., 2004; Perrewé vd., 2005) ve örgütsel politikanın bir işyeri stres faktörü olarak algılanmasıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır (Brouer, Ferris, Hochwarter ve Laird, 2006). ( Bakınız: Şekil 7).



**Şekil 7:** Politik Yeti ve Stres

**Kaynak:** Pamela L Perrewe; Gerald R Ferris; Dwight D Frink; William P Anthony, Political Skill: An antidote for Workplace Stressors, The Academy of Management Executive, Vol.14, No.3, s.118.

Perrewe' ve arkadaşlarına göre (2000) bireyler, politik yetenekleri sayesinde çevrelerini daha iyi anlayabildiklerinden, olumsuz uyarıcılarla daha kolay başa çıkarlar ve böylece daha az gerilim yaşarlar. Ayrıca yüksek politik yeteneğe sahip bireyler, kişilerarası etkileşimlerde tehditlerden ziyade fırsatları görme eğiliminde olduklarından, düşük politik yeteneğe sahip olanlara göre, çevresel faktörleri daha farklı yorumlama ve değerlendirme eğilimindedirler. Perrewe' ve arkadaşları, politik yeteneğin stres ve gerilim üzerindeki etkisinin iki şekilde olabileceğini belirtmişlerdir. İlki yüksek politik yetenekli bireyler, iş yerindeki stres faktörlerini diğerlerine göre genellikle daha az algılayacaklardır. İkincisi ise; politik yetenekli bireyler, bir iş çevresinde stres faktörleriyle karşılaştıklarında, bu stres faktörlerinin iş sonuçları üzerindeki olumsuz etkisi daha az olacaktır (Perrewe' vd., 2000: 143).

#### **2.4.6. Liderlik ve Politik Yetenek**

Yöneticiden farklı olarak lider günlük krizlerden uzaktır, uzun vadeli düşünür, daha büyük örgütler ve daha büyük gerçeklikler için hesap yapar, kendi sınırlarının ve kararlarının ötesinde etkileme güçleri vardır, vizyon, değerler ve motivasyon gibi rasyonel olmayan öğelere vurgu yapar, çoklu yapılardaki çelişkileri azaltmak için politik yetenekleri vardır ve yeniliğe açıktır (Gardner, 2000).

Astlarını örgütsel hedeflere yöneltme ve lider belirleme gibi konularda politik yetenekler liderlere yol göstericidir. Liderliğin ana hedefi, bir grup bireyi koordine etmekteki zorlukları ele almaktır ve dolayısıyla liderliğin önemli bir bileşeni etkili çalışma grupları oluşturma kabiliyetidir (Hogan ve Kaiser, 2005). Politik yeteneğe sahip bireyler, etkili ve avantajlı ekipler kurmada ustadırlar (Ferris vd., 2007).

Politik yetenekler kimin lider seçileceği konusunda karar vermede oldukça etkilidir. Bu konuda yapılan birçok çalışma sonucunda, liderlerin politik yetenekleri ve performansları başkalarıyla olan ilişkilerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Munyon, Summers, Thompson ve Ferris, 2014).

Politik yetenek liderleri diğer etkisiz liderlerden ayıran anahtar bir yetenektir. Ayrıca birimin performansına ve etkinliğine katkıda bulunan bir yoldur. Politik yeteneğe sahip liderler koordinasyon, düzenleme ve grup üye etkileşimi üretken yollarla kolaylaştırabilir. Kotter (1985) lider olabilmek için sosyal / politik becerinin gerekli olduğunu ileri sürmüştü ve bu iki becerinin de insanları hedefe yöneltmek için ilham kaynağı olduğunu söylemiştir (Ferris vd., 2010).

Liderler için politik yeteneğin alt boyutları olan ağ kurma, konumlandırma, koalisyon kurma ve sosyal sermaye yaratma konularında kendilerini geliştirmelidir. Böylece örgüt içinde etkililikleri artacaktır. Ayrıca liderler bu ilişki ağlarını başarılı şekilde kurduklarında birimleri için kaynaklara ulaşmak kolaylaşacak, astları tarafından daha çok takdir edilecektir (Ferris vd., 2010).

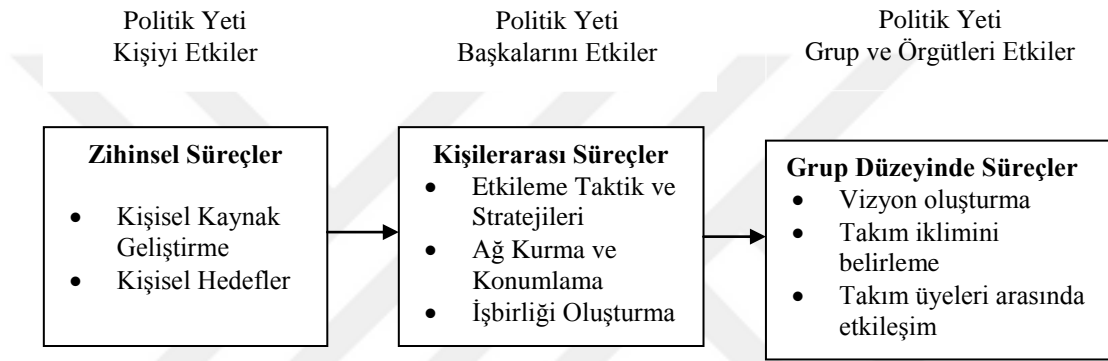
Çalışanların liderleri ve kurumları hakkındaki algılarının yönetimi önemli bir konudur. Politik yeteneğe sahip liderler, çalışanlarına olumsuz bilgiyi verecekleri zamanı doğru seçmeli ve olumsuz durumları çalışanların gözünde olumlu hale getirmek için uğraş vermelidir. Çünkü liderler olumsuz durumlar hakkında çalışanları bilgilendirdikleri zaman, başarısızlık durumu koşullara bağlanırken, başarı; yöneticinin kişisel özelliklerine bağlanmaktadır (Çalışkan, 2008: 37).

Politik yeteneğe sahip liderler; kendine güvenen bir tavra sahiptir, başarıyı amaçlar ve başarının sorumluluğunu üstlenirler. Bunun yanı sıra, konuşma ve davranış yoluyla ilettikleri mesajlarla diğerlerine ilham verme ve onların olumlu tepkilerini ortaya çıkarma eğilimindedirler. Yani bir lider politik yeteneğe sahip ise astları tarafından desteklenir, liderlere olan güven ve yeteneklerine olan inançlar artar,

astların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı artar, işgören devie hızında azalmalar olur (Ahearn vd., 2004; Ammeter vd., 2002; Treadway vd., 2004).

## 2.5. Örgütlerde Politik Yeteneğin Çok Yönlü Etkileri

Politik yeteneğin etkilediği düşünölen kavramlar Şekil 8’de gösterildiği gibi zihinsel, kişilerarası ve grup düzeyinde incelenmiştir. Ferris ve arkadaşlarının geliştirdiği bu model politik yeteneğin teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Her bir sürecin kapsadığı alt boyutlar politik yeteneklerle ilişkilendirilmiştir.



Şekil 8: Politik Yetinin Meta-Teorik Çerçevesi  
Kaynak: Ferris vd., 2007: 300

### 2.5.1. Politik Yeteneğin Bireysel Etkisi

Örgütsel politika kavramı içsel motivasyon, kendi çıkarlarını koruma ve kişisel yetenekleri geliştirme gibi politik davranışları kapsar (Deci ve Ryan, 1985). Buna ek olarak Treadway ve arkadaşları (2005) başarıya duyulan isteğin politik özgüvenle ve politik davranışlardaki artışla ilişkili olduğunu bu sebeple başarıya istek duyan her bireyin kendi politik sermayesini harcamaya da istekli olacağını belirtmiştir. Treadway ve arkadaşları tarafından ortaya konan bu perspektif genişletilecek olursa teorik açıdan en doğru yaklaşım ‘güç ihtiyacı’ olacaktır. Güç başkalarını kişisel veya örgütsel hedeflere doğru etkileme isteği olarak tanımlanmaktadır (McClelland ve Burnham, 1976). Araştırmalar gücün yetenekle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Güç, başkalarının motivasyon kaynaklarını çabucak tanımlayabilmek ve onları hedeflere yöneltmek için gereklidir.

**Öz-denetim ve Politik Yetenek:** Politik yetenek sahibi kişiler insanları ve durumları iyi analiz edebilir ve bu bilgiyi kişilerarası etkinliğe yol açacak şekilde paylaşır.

Bunun yanında kendi öz denetimlerini de yaparak sonucunda kendi öz güvenlerini geliştirirler. Bu alanda başarılı olanlar, kişilerarası etkinliklerden de geribildirim alırlar. Bu geribildirimler yoluyla birey kendini tekrar değerlendirerek başarılı olup olmadığının kararını verir. Örgüt ortamında başkalarını kontrol ve himaye etme deneyimleri de bu yolla gelişir (Ferris, Davidson ve Perrew, 2005). Kişisel kaynaklar olan öz-denetim ve öz-güvenin politik yetenekle anlamlı ilişkisi olduğu düşünülmektedir (Ferris vd., 2007).

***İş Tutumları ve Politik Yetenek:*** Politik yeteneğe sahip kişiler, stresli çevresel uyaranları ve zararlı etkilerini ortadan kaldıracak şekilde algılar ve yorumlar. Yani politik yetenek, insanları daha az gerilime maruz bırakan bir ortama katkı sağlar. Politik yetenek ve iş tutumları (iş doyumunu, iş gerilimi gibi) arasında anlamlı ilişkiler olduğu Kolodinsky ve arkadaşları (2004) tarafından tespit edilmiştir.

### **2.5.2. Politik Yeteneğin Bireylerarası Etkisi**

Politik yeteneğin bireylerarası etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar etki taktikleri ve stratejileri olarak Kipnis 'in (1980) istatistiksel çalışmaları sonucunda ortaya çıkarmıştır. Bu taktikler göze girme (ingratiation), meşrulaştırma (upward appeal), destek oluşturma (coalition), mübadele (exchange of favors), mantıkla ikna (rational persuasion), kişisel girişimler (assertiveness), yaptırım uygulama (sanctions) ve engellemedir (blocking). Kipnis ve arkadaşları daha sonra yapılan çalışmalar neticesinde yaptırım uygulama ve engelleme taktiklerini kavramsal problemleri ve kullanım azlığı nedeniyle bırakmışlardır (Kipnis vd., 1980). Jones ve Pitman'ın (1982) çalışmasında ise ilk kez kendini fark ettirme (self presentation) taktiği, göze girmeden bağımsız olarak ele alınmıştır (Ferris vd., 2007).

Bu sınıflandırma çalışmalarını dikkate alarak incelenen taktikler ve bu taktikler;

***Destek oluşturma (coalition):*** taktiğini uygulayan çalışan kendi gereksinimlerini karşılamak için çevresindeki kişilerin desteğinden faydalanır. Diğer çalışanlarla koalisyonlar oluşturarak öneri ve isteklerinin dikkate alınmasını sağlar (İslamoğlu ve Börü, 2007; Kipnis vd., 1980; Yaylacı, 2006; Yukl ve Tracey, 1992). Koalisyonlar ve ağlar oluşturma bireylerin başkalarıyla olan yakınlığıyla ilgilidir. Önemli bilgileri üst yönetimden elde ederek onlarla etkileşime girerler. Ağ kurma yeteneğine sahip bu bireyler işleri için gerekli bilgiyi bu yolla temin ederek kullanır (Karadal, 2008: 7).



Koalisyon, başkalarının davranış ve kararlarını etkilemek amacıyla farklı kişilerden destek almak, çevre baskısı oluşturmak ve takım ruhu uyandırmaktır.

***Kendini farkettirme taktiği (self presentation):*** Bireylerin etki yaramak istediği alanda bilgili ve yetkin görünme taktiğidir (Judge ve Bretz Jr., 1994). Böylece bu taktiği uygulayan çalışanlar bilgi, beceri ve yetkinliklerini olduğundan fazla gösterebilirler. Bireyler performanslarının yüksek olarak değerlendirilmesi ve terfi alabilmek amacıyla üstlerini etkilemeye çalışırlar. Başarısızlıklarını ve eksikliklerini gizleme veya önemsiz gösterme eğilimindedirler (Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992; Akt. Arıkan, 2011).

***Göze girme (ingratiation):*** Üzerinde en çok araştırma yapılan etkileme taktiklerinden biridir ve kendini hedef kişiye daha çekici göstermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu amaçla bu taktiği kullanan kişi hedef kişi ile olumlu ortak noktalarını ön plana çıkarma eğilimindedir. Göze girme taktiğini uygulayan kişi amaçlarına ulaşmak için karşısındakinin uygun zamanını kollar. Hedef kişi hakkında övgüde bulunarak, karşısındaki kişinin kendisini önemli hissetmesini sağlar. Bir istekte bulunacağı zaman dostça davranma ve olumlu gözükme eğilimindedir (Yukl ve Tracey, 1992).

***Mantıkla ikna etme (rational persuasion):*** Başkalarının kararlarını ya da davranışlarını etkilemek amacıyla ikna edici tutarlı tartışmalara girme taktiğidir. Yukl ve Falbe (1990) bu yöntemi “akılcı ikna” olarak tanımlamaktadır.

***Üst Yönetime Başvurma (upward appeal):*** Bireyin örgütsel kurallar veya örgütsel politikalara uygun olarak üstlerinin desteğini almasıdır. Bu taktik diğer örgütlerin üst yönetiminden destek almayı da içerir. Üst yönetime başvurma Kipnis ve çalışma arkadaşları (1980) tarafından kapsamlı bir biçimde incelenmiştir. Birey odaklı değişkenlerin üst yönetime başvurma etkileşim içinde olduğu düşünülmektedir. Bunlar; kontrol odağı, dışsal güdülenme ve öz-yönlendirme ile olumlu, sosyal kimlik ile olumsuz ilişkisinin olduğunu belirtmiştir (Barbuto vd., 2006: 32).

***Kişisel girişimler (assertiveness):*** Herhangi bir talepte bulunurken sadakat ve dostluk gösterme kişisel girişimlerle etkileme yöntemidir. Yani çalışan bir amacı gerçekleştirmek için hakkında iyi düşünmesini sağlamaya yönelik davranışlar sergiler (Karadal, 2008: 7). Bu taktik diğerleri kadar politik değildir. Taktiği kullanan

çalışan isteklerinin gerçekleşmesi için karşısındakinden açıkça talepte bulunmaktan çekinmez. İsteği amaca ulaşma konusunda ısrarcı davranabilir, gerekirse örgüt kuralları çerçevesinde karşısındaki kişiyi uyarır veya tehdit eder (Ceylan, 2004; O’Neil, 2004; Yukl ve Tracey, 1992).

**Mübadele taktikleri (exchange of favors):** Burada söz verme, çıkarları paylaşma ön plandadır. Örneğin, bir istek veya fikrin desteklenmesi için ödüller verilmesi konusunda açık veya gizli olarak söz verme davranışlarını içerir (Divanoğlu, 2008: 116). Mübadele taktiğini uygulayan kişi açık ya da örtülü olarak karşısındaki kişiye, “istediğimi gerçekleştirirsen ben de seni ödüllendiririm” mesajını verir. Bu ödül genelde karşısındakinin bir isteğini gerçekleştirmek şeklinde olabilir. Bu taktiği uygulayan kişi bazen hedeflediği kişi için daha önce yapmış olduğu bir iyiliği de hatırlatabilir, yani bu taktiğin uygulanmasında daha önceden hedef kişiye yönelik yapılan yatırımlar da önem kazanmaktadır (Ceylan, 2004; O’Neil, 2004; Yukl ve Tracey, 1992).

**Yaptırım Uygulama (sanctions):** Israrlı, saldırgan ya da hareket edici davranışla, gücü kötüye kullanarak karşısındaki kişiye kendisini tehdit altında, aşağılanmış ve gözdağıvererek itaat ettirme taktiğidir (Clarke, 2002: 73).

Politik yeteneğe sahip kişiler, her durum için hangi tür taktik veya stratejiyi kullanacaklarını bilirler. Ayrıca, istenen etkiyi göstermek için belirli bir taktik veya stratejiyi doğru şekilde nasıl yürüteceklerini, dolayısıyla etki girişimi nasıl başarıyla sonuçlandırabileceklerini bilirler. Örneğin “göze girme taktiği” aktörün politik olarak daha fazla veya daha az yetenekli olup olmadığına dayalı olarak oldukça farklı algılanabilir ve yorumlanabilir (Ferris vd., 2010).

### **2.5.3. Politik Yeteneğin Örgütsel Düzeyde Etkisi**

Çalışanlardan oluşan ve bu çalışanlar sayesinde varlıklarını sürdüren örgütlerin, çalışanların hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için uygun bir ortam hazırlamaları ve çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunmaları gerekmektedir. Bu da, örgütleri ekonomik yapılar olmanın yanı sıra politik yapılara da dönüştürmektedir. Bireyler gerçekleştirmek istedikleri hedefler için, güç birikimlerini kullanarak diğer çalışanları etkileyecek eylemler ortaya koymaktadırlar. Bu eylemlerin sonucu olarak da politik davranma yeteneği örgütlerde ortaya çıkarak önem kazanmaktadır. Ferris

ve arkadaşları örgütlerde politik yeteneği değerlendirirken şu üç konunun önemine dikkat çekmişlerdir (Ferris vd., 2007);

**Vizyonun oluşturulması:** Kuruluş amaçları ne olursa olsun örgütler varlıklarını sürdürdükleri sürece, çalışanlarına aktardıkları hedefler olmalıdır. Vizyon ve misyon bir örgütün başarılı olmasında önemli faktörlerdir. Stratejik yönetimde vizyon en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları içerir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006).

Örgüt düzeyinde yetenek örgüt stratejisinin veya vizyonunun sağlamlığı olarak değerlendirilir. Birey düzeyinde yetenek ise; liderin profesyonelliği, amaçlarını gerçekleştirme kapasitesi, durumları akılcı değerlendirme düzeyi ve kişiler arası ilişkileri çerçevesinde ele alınır (Ceylan ve Demircan, 2003: 143).

Kotter (2001), liderlerin vizyon yaratması ve işe aldığı çalışanlar ile toplu olarak bu vizyonu uygulamalı olarak hayata geçirmesi gerektiğini söylemiştir. Ayrıca liderler ve çalışanlar arasında gerekli işbirliği kurmak için politik yeteneğin önemli olduğunu da eklemiştir.

Aşağıdan yukarıya yaklaşımı kullanılırken, liderlerin grup ya da örgüt üyelerinin neler hedeflediği konusundaki ortak anlayıştan türetilen bir vizyon oluşturması beklenir (Raelin, 2006). Liderlerin daha fazla katılım sağlama ve ağ oluşturma sürecini destekleyen politik yeteneğin kişiler arası süreçlerde etkisi olan etki taktikleri kullanmaları gerekebilir. Bu iki durumda da vizyonu formüle ederek başarıyla uygulayan kişinin politik yeteneği ön plana çıkar. İşte bu da öz-farkındalık ve politik yeteneğin bir araya gelerek sosyal zekayı ortaya çıkarmasına sebep olur. Sosyal zeka, liderlerin ekip üyeleriyle anlaşması ve paylaşılan algılamalar konusunda dikkatli değerlendirmeler yapmasını sağlar (Ferris vd., 2010).

**Grup iklimi:** Grup dinamikleri üzerine yapılan araştırmalar iklimin grup başarısını etkileyen bir değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireysel düzeyde iklim, çevrenin bilişsel olarak temsil edilmesidir, ama grup düzeyindeki iklim tamamen grup üyelerinin birbirleriyle paylaştıkları deneyimlerdir (Anderson ve West, 1998 Akt. Ferris vd., 2010).

Grubun iklimini doğru bir şekilde değerlendirmek için liderlerin takım üyelerini algılamasına ve onlarla kurdukları etkili ilişkilere bakmak gerekir. Araştırmalar liderliğin grup iklimi üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca,

grup iklimi liderlik ile performans ilişkisini de etkiler. Bu gibi kişilerarası süreçlerde, politik yetenek grup iklimini anlamak, teşhis etmek ve gözlemlemek için gereklidir (Ferris vd., 2010).

**Grup Üyesi Etkileşimlerinin Kolaylaştırılması:** Politik yeteneğin liderleri diğer etkisiz liderlerden ayıran temel bir yetenek biri olduğu Ferris ve arkadaşları (2010) tarafından tartışılan bir konudur.

Kotter (1985), hedeflerinin peşinde koordineli eylemler gerçekleştiren, insanlara ilham verecek ve harekete geçirebilecek sofistike bir liderin sosyal veya politik yeteneklere ihtiyaç duyduğunu ileri sürmüştür. Çabaların koordinasyonu, özellikle ağ oluşturma, konumlandırma, koalisyon kurma ve sosyal sermaye yaratımı (House, 1995) politik yetenek ile birlikte kullanıldığında liderin etkililiğine katkıda bulunur (Ferris vd., 2010). Politik yetenek örgütlerde davranışları koordine etmek, kontrolünü sağlamak ve grup normlarının organizasyonel açıdan uygun yöne kanalize edebilmek için bir araç olarak kullanılır. Bu nedenle, yüksek politik yeteneğe sahip bir liderin verimliliği bozabilecek kritik pek çok engeli ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır.

## **2.6. Birey Örgüt Uyumunu Perspektifinden Politik Yetenek**

Taranan uluslararası ve ulusal veritabanlarından elde edilen bilimsel kaynakların sayısı göz önünde bulundurulsa, politik yetenek ve birey-örgüt uyumunu birlikte ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun dışında politik yeteneğin özellikle ülkemizde oldukça az çalışılmış olması sebebiyle, bu iki konuyu birbiriyle ilişkilendirirken bütün alt boyutlar ve öncüllerin birbirleriyle ne derecede ilişkili olduğu dikkatle incelemeye alınmıştır.

Argyris'in (1964) birey ve örgüt bütünleşmesi kuramına göre "bireyler önce kendi yeteneklerini geliştirmenin bir yolunu bulmalı ve bu yolla hedeflere ulaşmak için gerekli yolu bularak örgütün hedefleriyle ilişkilendirmelidir". Böylece bireyleri örgütleri etkiler ve yeni bir ortalama uyum süreci ortaya çıkar. Politik yetenek kavramı da bu şekilde "işyerinde başkalarını etkin şekilde anlama, başkalarını etkileme bilgisini kullanma ve başkalarına kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirerek şekilde davranma" olarak tanımlanmıştır (Atay, 2010). Yani

örgütlerde uyum için gereken etkileşim sürecini en aktif şekilde gerçekleştirecek bireylerin, politik yeteneğe sahip olması beklenmektedir.

Politik yeteneğe sahip kişiler, her durum için hangi tür etkileme taktik veya stratejiyi kullanacaklarını bilirler. Bu bireyler ayrıca, istenen etkiyi göstermek için belirli bir taktik veya stratejiyi doğru şekilde nasıl yürüteceklerini, dolayısıyla etki girişimi nasıl başarıyla sonuçlandırabileceklerini da bilirler (Ferris vd., 2010). Chatman'ın (1989: 343-345) birey-örgüt uyumunda kullanılan etkileşimsel modelinde bazı önerilerde bulunurken bu konu üstünde durmuştur. Şöyle ki etkiye açık bir birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte karşıt değerlerle girdiği zaman bile bireyin değerleri büyük olasılıkla değişmektedir ve bu birey büyük ihtimalle örgütün belirtilen normlarına uygun olarak davranır şeklindedir. Eğer istenen değişiklik bireyin örgüte uyum sağlaması ise bu konuda politik yetenekler başarıya ulaştıracak bir yol olarak değerlendirilebilir.

Politik yeteneğin boyutu olan sosyal zekâ, durumsal farkındalıkla eşdeğerdir. Sosyal olarak zeki olan bireyler, diğerlerine karşı aşırı derecede dikkatlidirler ve sosyal koşulların kolay kolay fark edilmeyen yönlerini dahi algılayabilirler. Dolayısıyla, farklı ve değişen durumlar karşısında nasıl davranacaklarını bilirler ve davranışlarını bunlara göre ayarlayabilirler (Blass ve Ferris, 2007: 9; Blickle vd., 2011: 137). Sahip oldukları sosyal zekâ onların, değişik sosyal ortamlarda diğer birey ve gruplarla uygun şekilde etkileşime girmelerini sağlar (Blass ve Ferris, 2007: 10).

Bu noktada sosyal zekâyâ dolayısıyla da politik yeteneğe sahip kişilerin, farklı sosyal koşulları ve kişileri doğru olarak analiz edebilme, kendini bu koşullara ve kişilere uydurabilme yeteneğine sahip oldukları ifade edilebilir (Cingöz, 2013: 182). Örgüt ile işgören arasındaki karşılıklı kazanca dayalı ilişkiler kurabilmenin yolu bu pragmatik uyumdan geçer. Örgüt yapısı gereği politika koyucudur fakat işletmedeki politikaların belirlenmesinde işgörenlerin paylaştığı değerlere göre hareket edilmesi büyük önem taşır (Silbson, 1993: 23). Değerlerin belirlenmesi ve bu değerlerin işgören ve örgüt arasındaki paylaşılma derecesinin saptanması birey ve örgüt arasındaki uyumun ifadesinde önemli görülmektedir (Taştan, 2010).

Birey-örgüt uyumu bireylerin sahip oldukları yetenekleri ile örgütün kendilerinden beklemedikleri arasındaki uyum derecesini yansıtır. Özetle birey, örgütünün

kendisinden belediklerini karşılayabilmek için örgütün gereksinim duyduğu niteliklere sahip olduğu zaman uyum ortaya çıkar (Piasentin, 2007). Ferris ve arkadaşları (2005), sosyal zekayı kişilerarası anlama ve görevsel esnekliği kapsayan geniş bir yapı olarak tanımlar. Sosyal yetenekler bireyin kişisel konumuna göre uygun davranışları gösterme eğilimidir (Argyle, 1972). Politik yeteneği gelişmiş olan bireylerin de uyum yetenekleri gelişmiş olduğundan farklı sosyal durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini çok iyi bilirler (Ferris vd., 2010). Dolayısıyla politik yeteneğe sahip bireylerin örgüte uyumlarının sosyal yetenekleri sayesinde kolaylaşacağı söylenebilir.

Örgüte uyum sağlamak aynı zamanda örgütsel etkinliğin bir göstergesi olarak da ifade edilebilir (Angel ve Perry, 1981: 6). Örgüte uyum sağlamak performansta istenilen yönde değişim şeklinde kendini gösterir. Örgüte uyum açısından çalışanların performansı uyum sağlayıcı performans olarak literatüre geçmiştir. Uyum sağlayıcı performansın göstergelerini ise Pulakos vd. (2000: 613) acil durumlarda başa çıkmak, iş stresini yönetmek, problemleri yaratıcı bir şekilde ozmek olarak saptamışlardır (Angel ve Perry, 1981: 9). Aynı şekilde, politik yeteneklerin kullanılması birimin performansına ve etkililiğine katkıda bulunmanın bir diğer yoludur ve liderlerin koordinasyon, düzenleme ve grup yesi etkileşimini üretken yollarla kolaylaştırması politik yeteneklerine bağlıdır (Ferris ve vd., 2010).

Güneşer (2007) de bire-yönetici uyumunun aracı etkisiyle iş bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerinde yaptığı çalışmada birey-örgüt uyumunun etkisini ortaya çıkar mıştır. Birey-yönetici uyumunun birey-örgüt uyumu ile ilişkili olduğunu ve bununda bağlılık üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Güneşer gibi Coşkun (2007) de birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık üzerine yaptığı çalışmada iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ayrıca, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık değişkenlerinin birey örgüt uyumu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduunu ortaya koymuştur.

Birey-rgt uyumunun sağlanmasında en önemli kriterlerden olan değerler, bireylerin yaşamında rehber prensipleri olarak yer alan ve onları hayatta güdüleyen amaçların sosyal birer temsilcileridir. Bu rehber prensipler olayları değerlendirme ltleri ile kendi değerlendirmelerini açıklama yöntemleri olarak ifade

edilebilmektedir (Altıntaş, 2006: 23). Politik yeteneğe sahip bireyler insanları ve durumları iyi analiz edebilme ve bu bilgiyi kişilerarası etkinliğe yol açacak şekilde paylaşma yeteneğine sahiptir. Bunun yanında kendi öz denetimlerini de yaparak sonucunda kendi öz güvenlerini geliştirirler. Bu alanda başarılı olanlar, kişilerarası etkinliklerden de geribildirim alırlar. Bu geribildirimler yoluyla birey kendini tekrar değerlendirerek başarılı olup olmadığını kararını verir. Örgüt ortamında başkalarını kontrol ve himaye etme deneyimleri de bu yolla gelişir (Ferris, Davidson ve Perrewe, 2005).

Örgüt ve bireyler arasındaki uyum bireyin kişiliği ve örgütsel iklim arasındaki ilişki olarak tanımlanmıştır (Kristof, 1996; Akt. Çetinkaya, 2016). Dolayısıyla kişilik örgütsel başarının sağlanmasında kilit role sahiptir ve birçok örgütsel çıktıyla bağlantısı ortaya çıkarılmıştır. Uyumsuz kişiliğe sahip bir birey, örgüt ortamını olumsuz etkileyebilir (Soysal, 2008: 9). Dolayısıyla kişiliğin insan ilişkilerindeki rolü de uyum açısından dikkate alınması gereken bir husustur. Politik yetenek de, daha iyi iletişim becerisiyle sosyal farkındalığı birleştiren bir kişilik tarzı olarak tanımlanmıştır. Bu yeteneği kullanan insanlar uzlaştırıcı bir havada ve çekici bir tarzla hareket ederler. Diğer insanlar üzerinde güven, inanç, samimiyet ve içtenlik duyguları uyandırır (Perrewe vd., 2000: 16). Birey-örgüt uyumu açısından bakıldığında da bireysel değer ve hedeflerin benzerliği örgütü doğru anlamayı sağlar böylece bireylerin güvenini aynı şekilde geliştirir (Maden ve Aydın, 2010: 580).

Yüksek politik yeteneğe sahip bireyler; uyumluluk becerileri, sosyal beceriklilikleri ve etkili taktikler kullanarak kişilerarası etkilemede başarılı olmaları dolayısıyla, olumlu izlenimler oluşturmak ve bu izlenimleri korumak için ne yapmak ve nasıl yapmak gerektiğini tam olarak bilirler. Örgütteki bu psikolojik ve politik etki süreçleri, uyuma dayalı kariyer başarısının da belirleyicileridir. (Janis, 1972; Schneider, 1983, 1987). Uyum sağlayanlar örgütün diğer üyeleri ve sistemler tarafından sosyal ve politik olarak desteklenirken, örgüte uyum sağlayamayanlar dışlanır ve örgütteki varlığı zayıflatılır (Schreiber, 1983).

Breland vd. (2007), Todd vd. (2009), Blicke vd. (2010) ve Wei vd. (2010) da yaptığı çalışmalarda politik yetenek ve kariyer başarısı arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan bu çalışmaların sonucuna göre politik yeteneğe sahip çalışanların üstleriyle güçlü ilişkiler kurduğu tespit edilmiştir.

Örgütlerde stres son yıllarda çokça ele alınan bir konu olmuştur. Benzerlik uyumu yaklaşımına göre çevre ve bireyin değerleri, hedefleri arasında bir uyum yoksa bu durum stres yaratır (Van-Harrison, 1978). Politik yetenek işte bu gibi olumsuz uyarılarla karşılaşılsa bile, bireylerin çalışma ortamlarını ve çevre kontrolünü artırdığı için gerginlik ve kaygı duygusunu azalır (Perrewe vd., 2000). Yapılan birçok araştırma göstermektedir ki yüksek birey-örgüt uyumu da stresin daha düşük seviyelerde olmasını etkilemektedir (Viela, 2008). Buradan yola çıkarak örgütlerde ortaya çıkacak stres ve kaygının ortadan kaldırılması için politik yetenekler kullanılarak olumsuz durumların kontrol altına alınabileceği ve uyumsuzluğun ortadan kaldırılarak stresin daha düşük seviyelere çekilebileceği söylenebilir.

Bulut'un (2016) da yaptığı çalışmada iş stresinin örgüt uyumu ve birey iş uyumu üzerine etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Birey-örgüt uyumu ile iş stresi arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİREY-ÖRGÜT UYUMU AÇISINDAN OTEL ÇALIŞANLARIN POLİTİK YETENEKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı İstanbul ilindeki otel çalışanlarının politik yeteneklerinin birey-örgüt uyumuna etkisini ortaya koymaktır. Böylelikle politik yetenek ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin veya etkinin olup olmadığı varsa ne düzeyde olduğu belirlenecektir.

Uyum konusu son yıllarda hem örgütsel davranış hemde insan kaynakları alanında ilgi gören bir konu olmuştur. Her geçen gün değişen iş yaşamına yön veren dinamikler farklılaşmakta ve örgütler buna paralel olarak uyguladıkları yönetim modeli ve insan kaynakları uygulamalarını gözden geçirmek zorunda kalmaktadır. İnsan kaynaklarının amacı belli bir iş için birey seçmekten çıkmış, işin değişen koşullarına göre yetkinliklerini geliştirebilen, esnek bireyler seçmek olmuştur.

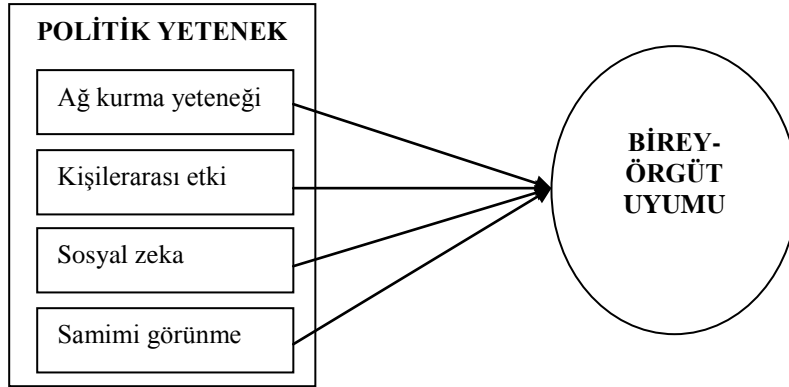
Birey-örgüt uyumu konusunda Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde oldukça sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmaktadır. Yapılan çalışmalarda sıklıkla ele alınan değişkenler iş doyumu ve işe bağlılık olmuştur. Özellikle turizm alanında oldukça az rastlanan birey-örgüt uyumu çalışmalarının çoğaltılması amaçlanmıştır. Sonuç olarak birey-örgüt uyumu alanda önemli görülen bir çalışma konusu olmasına ve literatürde bu konuda pek çok çalışma olmasına rağmen Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır ve bu çalışmaların hiçbiri politik yetenek konusu ile ele alınmamıştır.

Politik yetenek konusu literatürde son yıllarda önemi anlaşılan ve yaklaşımın geliştirilmesi için incelemeleri devam eden yeni bir kavramdır. Türkçe literatürde yok denecek kadar az kaynak bulunan bu konu turizm de dahil henüz birçok alanda

çalışılmamıştır. Politik yetenekler örgütsel süreçlere etki eden, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanlarda bulunması gereken bir yetkinliktir. Özellikle turizm gibi yüz yüze çalışılan sektörlerde çalışanların ilişki ağı kurma yetenekleri, kişiler arası etkileri, sosyal zekaları ve samimi görünmeleri önemlidir. Araştırma turizm alanında olmazsa olmaz bir yere sahip otellerin çalışanları üstünde uygulanmasıyla diğer yapılacak çalışmalarda yol gösterici olması açısından önemlidir. Ayrıca literatüre ve turizm alanında yapılan çalışmalara katkı niteliğindedir.

### 3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Şekilde gösterilen araştırma modeline göre politik yeteneğin birey-örgüt uyumunu etkilediği varsayılmaktadır. Sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan modelde, araştırmanın bağımlı değişkeni birey-örgüt uyumudur. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise politik yetenek boyutlarıdır (sosyal zeka, kişilerarası etki, ağ kurma yeteneği ve samimi görünme). Model, bu araştırma sonucunda ulaşılmak istenen amaca uygun olarak şekillendirilmiş olup; nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır.



Şekil 9: Araştırma Modeli

Araştırmanın kavramsal çerçevesi baz alınarak belirtildiği üzere politik yeteneğin boyutlarının birey-örgüt uyumu üzerinde etkisinin olacağı varsayılmaktadır. Bu bağlamda, araştırma sorularına yanıt aramak ve boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Modelin çözümlenmesini sağlayacak hipotez ve alt hipotezleri şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Politik yetenek birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler.

**H<sub>1a</sub>:** Ağ kurma yeteneği birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler.

**H<sub>1b</sub>:** Kişiler arası etki birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler.

**H<sub>1c</sub>:** Sosyal zeka birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler.

**H<sub>1d</sub>:** Samimi görünme birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.3.1. Ölçme Araçları ve Verilerin Toplanması**

Veriler araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleriyle ilgili ölçek ifadeleri ve araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleriyle ilgili soruları içeren anket yoluyla toplanmıştır.

Anketin birinci bölümünde politik yetenek ifadeleri yer almaktadır. Çalışanların politik yeteneklerini ölçmek için Ferris ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği “Politik Yetenek Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek sosyal zeka, kişilerarası etki, ağ kurma yeteneği ve samimi görünme olmak üzere 4 boyuttan ve 18 maddeden (*işyerinde diğer çalışanlarla iletişimi ilerletmek için olabildiğince çok zaman ayırıyorum*) oluşmaktadır. Ölçek Türkçeye Atay (2010) tarafından çevrilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde birey-örgüt uyumu ifadeleri yer almaktadır. Bu çalışmada, çalışanların kendilerini örgütleriyle ne kadar uyumlu gördüklerine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen, tek faktör altında toplanan 3 ifadelik (*Kişisel değerlerim çalıştığım otelin değerleriyle uyumludur*) ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkçeye Saraç (2014) tarafından çevrilmiştir.

Birinci ve ikinci bölümde yer alan bu iki ölçekte 5’li Liket Tipi ölçeklerdir. Çok maddeli ölçeklerden en çok kullanılanlardan biri olan likert; maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların (puanların) toplamından oluşan bir modeldir. Bu model uyarınca, ölçekte yer alan ifadeler “Hiç katılmıyorum” (1), “Az katılıyorum” (2), “Orta derecede katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Tamamen katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde ise anketi dolduran çalışanlara cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan işin statüsü, departman, sektörde ve işletmede çalışma süreleri ve turizm eğitimi alıp almadıklarına dair demografik sorular yer almaktadır.

### **3.3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi**

Araştırma örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu teknikte esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder (Altunışık vd., 2012: 142).

Evreni daha iyi temsil edeceği düşünüldüğünden araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Tüm otel çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılması zorunlu görülmüştür. Evren olarak İstanbul ilinin seçilmesinin nedenleri bu ildeki dört ve beş yıldızlı otel sayısının diğer illere göre daha fazla olması, araştırmacının veriye ulaşım kolaylığı gibi sıralanabilir. Bir araştırmacı, örneklemin alınacağı evreni, ilgili özelliğin standart sapmasını kestirecek kadar tanıyorsa, kabul edilebilir hata payını kararlaştırabiliyorsa ve sonucun öngörülen hata aralığı içine düşme olasılığını veren güven düzeyini seçebiliyorsa, örneklem büyüklüğünü sayısal olarak saptayabilir (Sencer, 1989).

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki dört ve beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2016 Ekim ayı verilerine göre İstanbul ilinde işletme belgeli 23.117 yatak kapasiteli 89 adet beş yıldızlı, 13.503 yatak kapasiteli 119 adet 4 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek için yatak başına düşen çalışan sayısından yola çıkılarak hesaplanmıştır. Ağaoğlu (1992), Türkiye'de, dört yıldızlı otel işletmeleri için yatak başına 0,38 ve beş yıldızlı işletmeler için 0,59 çalışan düştüğünü belirlemiştir (Ağaoğlu, 1992: 114). Yatak kapasitesi ve yıldız sayına göre yatak başına düşen çalışan oranı baz alınarak yapılan hesaplamalarda toplamda İstanbul ilinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde 18.770 çalışanın olduğu belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünü belirlemek için Sekaran'ın (1993: 253) çalışmasında belirttiği belirli evrenler için olması gereken örneklem büyüklükleri tablosundan

yaralanılmıştır. Bu tabloya göre 18.770 çalışını temsil edecek örneklem büyüklüğü en fazla 377 olabilir (Altunışık vd. 2010: 137). Bu na göre bu çalışının örneklemini 377 olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan anket formunun otel işletmesi çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve nasıl karşılandığını gözlemek amacıyla, ilk olarak 30 otel işletmesi çalışını üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Yüz yüze görüşme tekniği ile yapılan pilot çalışmalar sonucunda, çalışanlar tarafından hatalı veya eksik algılanan ifadelerin olmadığı saptanmıştır. Pilot çalışmaların tamamlanmasının ardından, nihai anket formu otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır.

Anket formu İstanbul ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine 2016 yılı Eylül ayında bırakılmış ve kısa bir süre içerisinde toplanmıştır. Örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek adına otel işletmelerine 500 adet anket bırakılmış ancak 410 adet anket formu geri dönmüştür. Fakat anketlerden 46 tanesinde eksik veri olduğu için kullanımdan çıkarılmıştır. Anketlerin incelenmesi sonucu kullanılabilir anket sayısı 364 olarak belirlenmiş örneklem sayısına (377) böylece hemen hemen ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmenin statüsüne bakıldığında, büyük bir kısmını 4 yıldızlı (n=248; % 68,1) otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Aynı zamanda % 31,9 unun (n=116) 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

### **3.3.3. Araştırma Geçerlik ve Güvenilirliği**

Bilimsel bir araştırmada, yapılacak ölçümlerin geçerlik ve güvenilirlikleri veri toplama aracının temel niteliğini oluşturur. Araştırmacının veri toplama sürecinde yapacağı rastlantısal ya da sistematik hatalar araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği üzerinde önemli bir rol oynar. Geçerlik, ölçme aracının, ölçmek istenilen şeyi gerçekten ölçüp ölçemediğini ifade eden bir kavram olup, güvenilirlik ise ölçme aracının aynı örneklem üzerinde tekrarlanarak uygulanması durumunda sonucun değişip değişmediğini ifade eden bir kavramdır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik oranı artar (Ural ve Kılıç, 2013: 66).

Tablo 1' de araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt ölçeklerin önerme sayıları ve güvenilirlik kat sayıları (Cronbach Alpha) verilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach's Alpha	İfade sayısı (N)
<b>Politik Yetenek</b>	<b>0,86</b>	<b>18</b>
Ağ Kurma Yeteneği	0,66	6
Kişilerarası Etki	0,70	4
Sosyal Zeka	0,58	4
Samimi Görünme	0,57	4
<b>Birey-Örgüt Uyumu</b>	<b>0,86</b>	<b>3</b>

Peterson (1994), araştırmalarda kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir (Peterson, 1994).

“Geçerlilik işlemleri için öncelikle maddeler arasındaki gruplaşmaları (faktör) belirlemek amacıyla faktör analizi yapılması gerekmektedir. Madde analizleri, herhangi bir ölçme aracının bütününde ya da alt ölçeklerinde bulunan maddelerin bütününde veya alt ölçeklerde anlamlı olarak yer alıp almadıkları amacıyla yapılmaktadır. Faktör analizi, yorumlanması oldukça güç olan birçok ilişkiyi açıklayan, birbirleriyle korelasyonu olan maddeleri yapısal olarak anlamlı, nispeten bağımsız faktörler altında toplayan çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Faktör analizi çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara (faktörlere) ulaşmayı amaçlar. Faktör analizi aynı zamanda bir yapı geçerliliği (construct validity) analizi olarak da tanımlanmaktadır” (Halaçoğlu, 2008: 97). Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda politik yetenek ve birey-örgüt uyumu ölçeklerine ilişkin güvenilirlik düzeyleri yüksek çıkmış olup, ifadelerle ilişkin faktör yükleri ölçeklerin geçerliliğini sıklıkla kanıtlamıştır. Bu nedenle de faktör analizi yapılmasına gerek duyulmamıştır.

#### **3.4. Araştırma Verilerinin Analizi**

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada güvenilirlik, frekans, yüzde, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

#### **3.5. İstatistiksel Analizler ve Bulgular**

Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, uygun istatistikî yöntemler aracılığıyla test edilmiş ve söz konusu verilerin dokümantasyonu yine uygun

yöntemlerle yapılmıştır. Bu aşamada, katılımcıların demografik özelliklerinden başlanarak, hipotez testlerine kadar, anket çalışması sonucunda elde edilen tüm veriler değerlendirilecektir ve yorumlanacaktır.

Araştırma konu itibariyle sadece birey-örgüt uyumu açısından çalışanların politik yeteneklerinin değerlendirilmesiyle sınırlandırılmıştır. Ayrıca İstanbul ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde uygulanarak coğrafi olarak sınırlandırılmıştır. Zaman ve maliyet de gerek örneklemin belirlenmesi gerekse çalışmanın detaylandırılması konularında önemli sınırlayıcılarıdır. Son olarak çalışma konaklama işletmelerinden sadece otellerle sınırlandırılmıştır.

### **3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler**

Tablo 2 'de İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının demografik ve kişisel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde toplam 364 çalışanın 225'inin (%61,8) erkek, 139'unun (% 38,2) bayan olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	225	61,8
Bayan	139	38,2
Toplam	364	100
<b>Yaş</b>		
20 ve altı	52	14,3
21-30	98	26,9
31-40	124	34,1
41-50	50	13,7
51 ve üzeri	40	11,0
Toplam	364	100
<b>Eğitim durumu</b>		
İlköğretim	45	12,4
Lise	149	40,9
Önlisans	76	20,9
Lisans	65	17,9
Lisansüstü	29	8,0
Toplam	364	100
<b>İşletmenin Statüsü</b>		
5 Yıldızlı	116	31,9
4 Yıldızlı	248	68,1
Toplam	364	100
<b>Görev Yapılan Departman</b>		
Ön Büro	165	45,3
Yiyecek İçecek	101	27,7
Kat Hizmetleri	53	14,6
İnsan Kaynakları	9	2,5
Satış Pazarlama	17	4,7
Diğer	19	5,2
Toplam	364	100
<b>Sektörde çalışma süresi</b>		
1 yıldan az	20	5,5
1-5 yıl	113	31,0
6-10 yıl	102	28,0
11-15 yıl	66	18,1
16-20 yıl	48	13,2
21 yıl ve üzeri	15	4,1
Toplam	364	100
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	65	17,9
1-5 yıl	184	50,5
6-10 yıl	54	16,2
11-15 yıl	32	8,8
16-20 yıl	17	4,7
21 yıl ve üzeri	7	1,9
Toplam	364	100
<b>Turizm eğitimi</b>		
Evet	189	51,9
Hayır	175	48,1
Toplam	364	100

Otel işletmesi çalışanlarının yaşlarına göre dağılımına bakıldığında ise büyük bir kısmını 31-40 yaş arası (n= 124, % 34,1) ve 21-30 yaş arası; (n= 89,



%26,9)çalışanlar oluşturmaktadır. Aynı zamanda araştırmaya katılan çalışanların % 14,3'ü (n= 52) 20 yaş ve altı; %13,7 (n= 50) 41-50 yaş; % 11,0'ı (n=40) ise 51 yaş ve üzeri olarak görülmektedir. Araştırma sonucuna bakıldığında orta yaş çalışanların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, büyük bir kısmını lise eğitimi (n= 149; % 40,9) almış çalışanların oluşturduğu görülmektedir. %17,9'unun (n=65) lisans; % 12,4'ünün (n=45) ilköğretim; % 20,9'unun (n= 76) önlisans; % 8,0'inin (n= 29) lisansüstü mezunu çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmenin statüsüne bakıldığında, büyük bir kısmını 4 yıldızlı (n=248; % 68,1) otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Bunun yanında 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanların % 31,9'unu (n=116) oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının hangi departmanda görev almalarına bakıldığında büyük bir kısmını (% 45,3; n=165) ön büro departmanı çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca, % 27,7'sini (n=101) yiyecek içecek departmanı; % 14,6'sının (n=53) kat hizmetleri departmanı; % 5,2'sini (n=19) Diğer (güvenlik, park ve bahçe işleri, teknik servis) departmanlar; % 2,5'ini (n=9) insan kaynakları departmanı ve % 4,7'sini (n=17) satış pazarlama departmanı çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının sektördeki çalışma süresine bakıldığında; % 31,0'mın (n= 113) 1-5 yıl; % 28,0'mın (n= 102) 6-10 yıl; %18,1'inin (n= 66) 11-15 yıl; % 5,5'inin (n= 20) 1 yıldan az; % 13,2'sinin (n= 48) 16-20 yıl; % 4,1'inin ise (n= 15) ise 21 yıl ve üzeri süredir sektörde çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının işletmede çalışma süresine bakıldığında büyük kısmını, %50,3'ünün (n= 184) 1-5 yıl süredir işletmede çalışanlar oluşturmaktadır. % 17,9'unun (n= 65) 1 yıldan az; % 16,2'sinin (n= 54) 6-10 yıl; % 8,8'inin (n= 32) 11-15 yıl; % 4,7'sinin (n= 17) 16-20 yıl; % 1,9'unun (n= 7) ise 21 yıl ve üzeri süredir işletmede çalıştığı görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların % 51,9'u (n= 189) turizm eğitimi almışken, % 48,1'i (n= 175) turizm sektörüne yönelik herhangi bir eğitim almamıştır. Turizm eğitimi alan çalışanlarla almayanların oranları birbirine oldukça yakındır.

### 3.5.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu aşamada, araştırma hipotezlerine konu olan değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ortaya konulmuş; frekans ve yüzde analizleri yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

#### 3.5.2.1. Politik Yeteneğin Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar

Politik yeteneğin ağ kurma yeteneği, kişilerarası etki, sosyal zeka ve samimi görünme boyutlarına yönelik genel ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te detaylandırılmıştır.

**Tablo 3:** Politik Yetenek Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>Genel Ortalamalar</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Ağ Kurma Yeteneği</b>	3,78	0,65
1. İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	3,40	1,36
2. İşyerindeki yetkili kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.	3,94	1,03
3. Başkalarının çalışırken nelerden hoşlandığını ve nelerle meşgul olduklarını anlayabilirim.	3,82	0,99
4. İşyerinde çok sayıda yetkili insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkiler kuruyorum.	3,85	1,08
5. İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi ilerletmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.	3,75	0,97
6. İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	3,95	1,01
<b>Kişilerarası Etki</b>	3,85	0,73
7. Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	3,65	0,99
8. Başkaları ile kolay iletişim kurabilirim.	4,03	1,02
9. Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler kurmak kolaydır.	4,01	1,00
10. Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.	3,70	1,04
<b>Sosyal Zeka</b>	3,95	0,68
11. İnsanları çok iyi analiz ederim.	3,97	1,00
12. Başkaları ile iletişim kurarken, konuşma ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.	4,04	0,99
13. Kendimi başkalarına nasıl tanıttığımı bilirim.	3,85	1,09
14. Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini bilirim.	3,94	1,03
<b>Samimi Görünme</b>	3,99	0,63
15. İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim çok fazla meslektaş ve çalışma arkadaşım vardır.	3,78	1,06
16. İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	4,06	1,01
17. İnsanlara olan davranışlarımla samimi olmasına gayret ederim.	4,02	1,04
18. İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	4,11	0,97
<b>GENEL POLİTİK YETENEK</b>	3,88	0,56

Politik yeteneğin ağ kurma yeteneği boyutuna ilişkin çalışanların vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (genel ortalama=

3,78; standart sapma= 0,65). Çalışanlar bu kapsamda İşyerindeki yetkili kişilerle başarıyla bağlantı kurduklarını (genel ortalama: 3,94) ve işyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarını ve ilişkilerini kullanmada başarılı olduklarını (genel ortalama: 3,95) ifade etmektedir. Bu boyutta yer alan diğer ifadelerin ortalamaları yaklaşık olarak aynı ortalama değerler almıştır.

Politik yeteneği oluşturan diğer boyut olan kişilerarası etkinin genel ortalaması: 3,85; standart sapma: 0,73 olduğu görülmektedir. Kişilerarası etkiye yönelik ifadeler bakılırsa; çalışanlar başkaları ile kolay iletişim kurduklarını (genel ortalama: 4,03; standart sapma: 1,02) ve çalışanlar için çoğu insanla dostça ilişkiler kurmanın kolay olduğunu (genel ortalama: 4,01) ifade etmektedir. Kişilerarası etki boyutunda yer alan diğer ifadelerin yaklaşık olarak aynı ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Sosyal zeka boyutunun genel ortalamasına bakıldığında 3,95'lik bir genel ortalama ile karşılaşılmıştır. standart sapma: 0,68 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda çalışanlar başkalarına kendilerini nasıl tanıtacaklarını (genel ortalama: 3,85) ve başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini bildiklerini (genel ortalama: 3,94) ifade etmişlerdir. Genel olarak bakıldığında çalışanların sosyal zekalarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bunun gibi diğer ifadelerin ortalamaları da yüksek ortalama değerler almıştır.

Politik yeteneğin son boyutu olan samimi görünme boyutunun genel ortalaması: 3,99'dur. İnsanların çalışanların söyledikleri ve yaptıkları konusunda içten olduklarına inanmakta (genel ortalama: 4,06) ve insanlara olan davranışlarında samimi olmaya gayret ettiklerini (genel ortalama: 4,02) ifade etmektedir. Diğer ifadelerin aritmetik ortalamaları da göz önünde bulundurularak çalışanların samimi görünmede başarılı oldukları söylenebilir.

### **3.5.2.2. Birey- Örgüt Uyumuna İlişkin Genel Ortalamalar**

Birey Örgüt Uyumuna ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri Tablo 4'te verilmiştir. Elde edilen bulgularda birey-örgüt uyumunun değerleri ölçekte orta değer olan 3'ün üstünde ortalamalar almıştır (genel ortalama: 3,31). Çalışanların değerlerinin çalıştığı otelin değerleriyle uyumlu (genel ortalama: 3,32), otelin insanlara bakış açısı çalışanlarla aynı olduğu (genel ortalama: 3,21) ve otellerin

dürüstlük konusunda çalışanla aynı değerlere sahip oldukları (genel ortalama: 3,41) görülmektedir. Ortalamalara göre çalışanların uyum sağlamada sorun yaşamadıkları fakat örgüte uyum düzeylerinin de çok yüksek olmadığı söylenebilir.

**Tablo 4:** Birey- Örgüt Uyumu Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>Genel Ortalamalar</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Birey Örgüt Uyumu</b>	3,31	1,10
1. Kişisel değerlerimin çalıştığım otelin değerleriyle uyumludur.	3,32	1,31
2. Çalıştığım otelin insanlara bakış açısı benimkiyle aynıdır.	3,21	1,20
3. Çalıştığım otel dürüstlük konusunda benimle aynı değere sahiptir.	3,41	1,22

### 3.5.2.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, verinin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin ( $x$  değeri bir birim artarken,  $y$  değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arası mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu ( $x$  değeri artarken  $y$  değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Çeşitli türde korelasyon hesaplamaları vardır. Çalışma kapsamında pearson korelasyonu kullanılmış olup, parametrik testlerden biri olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir (Altunışık vd., 2012).

Otel çalışanlarının politik yetenek ve birey örgüt uyumu arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5:** Politik Yetenek ve Birey Örgüt Uyumu İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ağ Kurma Yeteneği (1)	1				
Kişilerarası Etki (2)	,699**	1			
Sosyal Zeka (3)	,590**	,564 **	1		
Samimi Görünme (4)	,589**	,518**	,568**	1	
Birey Örgüt Uyumu(5)	,463**	,376**	,212**	,284**	1

\*\* Korelasyon ( $p<0.01$ ) seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

\*N=364

Yapılan korelasyon analizinde, politik yeteneği oluşturan boyutlardan ağ kurma yeteneği, kişilerarası etki, sosyal zeka ve samimi görünme ile birey örgüt uyumu arasında genel olarak orta denilebilecek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Ağ kurma yeteneği ile birey örgüt uyumu ( $r= 0,463$ ,  $p= ,000<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Kişilerarası etki ile birey örgüt uyumu ( $r= 0,376$ ,  $p= ,000<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Benzer biçimde sosyal zeka ile birey örgüt uyumu ( $r= 0,212$ ,  $p= ,000<0,05$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak samimi görünme ile birey örgüt uyumu ( $r= 0,284$ ,  $p= ,000<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi bulguları değerlendirildiğinde en yüksek ilişki politik yeteneğin boyutu olan ağ kurma yeteneği ile birey-örgüt uyumu arasında çıkmıştır. En düşük ilişki politik yeteneğin sosyal zeka boyutu ile birey- örgüt uyumu arasındaki ilişkide ortaya çıkmıştır. Genel olarak bakıldığında ise politik yetenek boyutları ile birey-örgüt uyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ortaya çıkmıştır.

### 3.5.2.4. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri

Bu aşamada, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulacaktır.

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler)e olan etkisinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2013: 249).

Tablo 6’da politik yetenek ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkilerini inceleyen çoklu regresyon analizlerine yer verilmiştir. Burada ağ kurma yeteneği, kişilerarası etki, sosyal zeka ve samimi görünme bağımsız değişkenler olup birey-örgüt uyumu ise bağımlı değişkendir.

**Tablo 6:** Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>BETA</b>	<b>T</b>	<b>SİG. (P)</b>	<b>TOLERANCE</b>	<b>VIF</b>
Ağ kurmaYeteneği	,408	5,986	,000**	,420	2,381
Kişilerarası Etki	,133	1,973	,049*	,471	2,125
Sosyal Zeka	,139	2,232	,026*	,550	1,817
Samimi Görünme	,042	,693	,489	,572	1,748
<b>F</b>	26,907				
<b>R</b>	,480				
<b>R<sup>2</sup></b>	,222				
<b>Durbin-Watson</b>	1,847				
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır					

Model birey örgüt uyumu algısının değişiminin % 22,2 (R<sup>2</sup>)’ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, politik yeteneği oluşturan boyutlar ( ağ kurma yeteneği, kişilerarası etki, sosyal zeka, samimi görünme) birey-örgüt uyumu algısındaki değişimin % 22,2’ini açıklamaktadır. Tablo 6’ya göre, ağ kurma yeteneği, kişilerarası etki ve sosyal zekanın birey-örgüt uyumuna etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca samimi görünme boyutunun birey- örgüt uyumu

üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Ağ kurma yeteneği bir birim arttığında birey-örgüt uyumu değeri 0,408 ( $\text{Beta}_1$ ) kadar artacağını ve kişilerarası etki değeri bir birim arttığında birey-örgüt uyumu değerinin 0,133 ( $\text{Beta}_2$ ) kadar artacağını söylemek mümkündür. Aynı şekilde sosyal zeka değeri bir birim arttığında birey-örgüt uyumu değerinin 0,139 ( $\text{Beta}_3$ ) kadar artacağını söylemek mümkündür. Fakat samimi görünme değerinin artması durumunda birey-örgüt uyumu değerinin anlamlı düzeyde artmadığı tespit edilmiştir.

Buradan hareketle elde edilen hipotezlere ait istatistiki veriler sonucunda dört alt hipotezden üçünün desteklendiği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla araştırma kapsamında oluşturulan “ $H_{1a}$ : Ağ kurma yeteneği birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler”, “ $H_{1b}$ : Kişiler arası etki birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler” ve “ $H_{1c}$ : Sosyal zeka birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler” hipotezleri kabul edilirken; “ $H_{1d}$ : Samimi görünme birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler” hipotezi red edilmiştir.

## SONUÇ

Örgütler hedeflerine çalışanların emekleri yoluyla ulaştığı sürece var olurlar. Bu varoluşun sebebi olan bireylerin örgütle kendisini hedefler, değerler, kişilik ve kültür bakımından ne düzeyde eşleştirdiği örgüte olan uyumunu yansıtır. Uyum öncelikle insanın kendisiyle uyumu yani iç huzuru daha sonra ise çevresiyle uyumu olarak kategorize edilebilir. Kendi değerlerinin ve hedeflerinin ne olduğunu bilen bireyler iş seçimi yaparken bu içsel değer yargıları ve amaçlarıyla benzeşen örgütlerde çalışmayı tercih ederler. Uyum böylece iş ortamında oluşacak birçok stres faktörünü ortadan kaldıracak beraberinde de etkililik verimlilik performans gibi pozitif kişisel iş tutumlarının öncülü olacaktır.

Günümüzde rekabetin bu kadar yoğun olması ve sektörlerin maksimum fayda isteğinin her gün artması sebebiyle çalışanlardan beklenen örgütsel davranışların arasında uyumun önemi de giderek artmaktadır. Özellikle turizm gibi emek yoğun ve yüz-yüze ilişkilerin olmazsa olmaz olduğu bir endüstride çalışanların hem örgütle hem de diğer çalışanlarla uyum içinde çalışması iş çıktıları açısından göz ardı edilemez duruma gelmektedir. Fakat çalışanın örgüte uyum sağlaması gerekir algısı artık güncelliğini yitirmiş örgütlerinde kendilerini çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda yenileyerek onlara uyumlu hale gelmeleri kaçınılmaz olmuştur. Karşılıklı hedef ve değerlerin uyumlaştırılması için hem örgütten hem de çalışandan beklenen birçok davranış biçimi vardır. İşte bu noktada bu çalışmada doğuştan gelen veya sonradan da geliştirilebilir olan politik yeteneklerin birey-örgüt uyumuna etkisini değerlendirmek için otel çalışanları üzerinde bir uygulama gerçekleştirmiştir.

Politikanın her alanda varlığından söz edilebilir fakat örgütler zaten yapısı itibariyle politik arenalardır ve belirlenmiş politikalar üzerinden hedeflerini gerçekleştirirler. Politik davranmak terimi her ne kadar insanlar tarafından negatif bir algıya sebep olsa da (aldatıcılık, rol yapma gibi) bu algı tamamıyla yanlıştır çünkü politika



sözcüğü anlam olarak; yön verme, amaç ve ilkeleri belirleme ile ilgilenir (Glazer, 1999), değişim için güç kullanımındır ve ilkeleri, yasaları, kuralları uygulamaya koyabilir ya da engel olabilir (Glazer, 1999), arzu edilen sonuçlara ulaşmayı mümkün kılan güç, kaynak ya da etki kazanma üzerinde odaklanır (Schiwirian, 1989) gibi literatürde buna benzeyen olumlu anlamlar taşır. Politik davranmak için politik yeteneğe sahip olmak veya bu yetenekleri geliştirmek gerekir.

Politik yetenek literatüründe politik yeteneği ölçebilmek için boyutlar geliştirilmiş, bunlar; ağ kurma yeteneği, kişilerarası etki, sosyal zeka ve samimi görünme olarak sıralanmıştır. Politik yetenek 18 ifade ve 4 boyuttan oluşan bir anketle ölçülmüştür. Birey-örgüt uyumu ise yalnızca üç ifade ile ölçülen bir algılama ölçeğiyle ölçülmüştür. Araştırma otel sayısı dolayısıyla çalışan sayısının çokluğu nedeniyle İstanbul ilinde gerçekleştirilmiş fakat anketlerin yapıldığı Ekim ve Kasım ayları turizm sezonunun yoğun olmadığı aylar olması ve turizmin sezonluk işçi sorunu sebebiyle örneklem sayısına ulaşmak oldukça zor bir hale gelmiştir.

Araştırmada politik yeteneğe sahip bireylerin örgütle uyumunun ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Otel çalışanlarının birey-örgüt uyumu düzeylerini ve bu noktada politik yeteneklerinin ne derece etkili olduğunu ölçmek için öncelikle araştırmanın modeli ortaya konmuş ve politik yeteneğin ile birey-örgüt uyumuna yönelik bir takım bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma problemine dair bir ana hipotez ve dört alt hipotez oluşturulmuştur. İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları evren olarak belirlenmiş ve seçilen örnekleme uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler ışığında, bu iki değişken arasındaki etkileşim uygun analiz yöntemleri kullanılarak test edilmiş, belirlenen hipotezlerin ne derece desteklendiği ortaya konulmuştur.

Araştırmada, araştırma hipotezlerine konu olan değişkenlere ilişkin sonuçlar değerlendirilmiş ve bu doğrultuda otel çalışanlarının politik yeteneklerine ve örgüte uyum düzeylerine bakılmıştır. Politik yetenek ifadelerine verilmiş cevaplara baktığımızda oldukça yüksek ortalamalarla karşılaşılmaktadır. Özellikle politik yetenek ölçeği ifadelerinin yüksek değerler alması bize otel çalışanlarının politik yeteneklerinin gelişmiş olduğunu, çalışanların yüksek özgüvene sahip olduğunu, çevrelerinde nasıl algılanmak istiyorlarsa tam olarak o şekilde algılandıklarını, uyum

yetenekleri gelişmiş olduğundan farklı sosyal durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini çok iyi bildiklerini gösterir. Politik yeteneğin bütün boyutların ortalamalarının da yaklaşık olarak aynı değerlerde seyretmesi çalışanların politik yeteneklerinin tamamını birden kullanabildiklerini ispat eder. Dolayısıyla çalışanlar diğer bireyleri etkilemek için samimiyet ve doğruluk uyandıran cazip ve sempatik bir tavır içinde; sosyal zekâ, iyi ilişki kurma ve davranışlarını farklı durumlara göre ayarlayabilme yeteneklerini kombine eden bir profile sahip olduklarını doğrular. Birey-örgüt uyumu değerleri politik yetenek değerleri kadar yüksek çıkmamıştır. Fakat literatürde de değinildiği gibi uyumun fazla olması karar verme süreçlerinde grup performansı için önemli olan görüşlerdeki ve süreçlerdeki çeşitliliği de azaltacağı için (Meglino ve Ravlin, 1998) literatürle uyumlu bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

Politik yetenek ve birey-örgüt uyumu değişkenlerine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda aralarında pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Birey-örgüt uyumuyla en yüksek ilişki politik yeteneğin ağ kurma yeteneği ile olduğu görülmektedir. Bu da ağ kurma veya sosyal sermaye, örgüt içinden ve dışından çeşitli ağlara ulaşabilmeye alakalı bir durumdur (Treadway vd., 2010: 138), bu yeteneğe sahip olan kişiler güçlü ve faydalı ilişkiler ve ortaklıklar-ağlar kurabilme, bu ağlardan faydalanma ve ağları koruma konusunda etkilidirler (Perrew ve Nelson, 2004: 367; Blass ve Ferris, 2007: 10; Blickle vd., 2010: 385; Akt. Cingöz, 2013: 182). Ögütte çalışan diğer insanlarla ve örgüt çevresiyle kuracakları bağlar sayesinde örgüte uyum düzeylerinin de yüksek olduğu söylenebilir. Bu uyum beraberinde yüksek performans, düşük stres düzeyi ve verimlilik gibi birçok olumlu örgütsel sonucu ortaya çıkaracaktır.

Diğer bir politik yetenek boyutu olan kişiler arası etki ile birey-örgüt uyumu ilişkisi yine pozitif yönlüdür. Aynı şekilde bu yeteneğe sahip kişinin de birey örgüt uyumuna etki ettiği söylenebilir. Kişilerarası etkilemede başarılı olmaları dolayısıyla, olumlu izlenimler oluşturmak ve bu izlenimleri korumak için ne yapmak ve nasıl yapmak gerektiğini tam olarak bilirler. Örgütteki bu psikolojik ve politik etki süreçleri, uyuma dayalı kariyer başarısının da belirleyicileridir. (Janis, 1972; Schneider, 1983, 1987). Uyum sağlayanlar örgütün diğer üyeleri ve sistemler tarafından sosyal ve

politik olarak desteklenirken, örgüte uyum sağlayamayanlar dışlanır ve örgütteki varlığı zayıflatılır (Schreiber, 1983).

Sosyal zeka boyutunun ise birey-örgüt uyumuyla pozitif bir ilişkisi vardır fakat yukarıda incelenen bu iki boyuta göre kısmen düşük çıkmıştır. Bunun sebebinin literatürde de yazıldığı gibi, sosyal zeka yeteneğine sahip bireyler, diğerlerine karşı aşırı derecede dikkatlidirler ve sosyal koşulların kolay kolay fark edilmeyen yönlerini dahi algılayabilirler. Buradan hareketle sosyal zeka yeteneğine sahip olan çalışanların uyum düzeylerinin biraz daha düşük olması kabul edilebilir bir sonuçtur.

Samimi görünme yeteneği boyutu ile birey-örgüt uyumu arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylenebilir. Bu sonuç otel çalışanları samimi göründükçe örgüte uyumları artar diye yorumlanabilir. Bu yeteneğe sahip kişiler, buldukları ortamı değerlendirmek, o ortama göre hangi etkileme stratejisini kullanması gerektiğini bilmek, içten, samimi ve güvenilir olarak algılanabilmek için sosyal becerikliliğe, etkileme ve uyum yeteneğine sahiptirler. Bütün bu bulguların literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

Araştırmada aynı zamanda, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulmuştur.

Politik yeteneğin birey-örgüt uyumuna olan etkisini incelemek amacıyla, araştırma dahilinde  $H_1$ ,  $H_a$ ,  $H_b$ ,  $H_c$ ,  $H_d$  hipotezleri geliştirilmiştir.

Geliştirilen ilk araştırma hipotezi ( $H_1$ : politik yetenek birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler) yapılan analizler sonucunda desteklenmiştir. Otel çalışanlarının politik yetenekleri birey-örgüt uyumlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre çalışanların birey-örgüt uyumlarının yüksek olması için politik yeteneklerinin de yüksek olması gerektiği söylenebilir.

Geliştirilen birinci alt hipotezin ( $H_{1a}$ : “ağ kurma yeteneği birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler”) yapılan analizler sonucunda desteklendiği görülmektedir. Ağ kurma yeteneği otel çalışanlarının birey-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Ağ kurma yeteneği bireylerin iş yerindeki amaçlara ulaşmak için sosyal ağlarını kullanma ve geliştirmesi için gereklidir. Bireylerdeki ağ kurma yeteneğinin artması

ikili ilişkilerde daha sağlıklı iletişim kurmalarına bu da örgütsel uyumun artmasına sebep olur (Luthans, 1995: 170). Araştırmada çıkan sonuç literatürü destekler niteliktedir. Bu nedenle otel çalışanlarını ağ kurma yeteneklerinin artması onların örgüte uyum düzeylerindeki artışı açıklar niteliktedir.

Geliştirilen ikinci alt hipotezin ( $H_{1b}$ : “kişilerarası etki birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler”) yapılan analizler sonucunda desteklendiği görülmektedir. Kişilerarası etkinin birey örgüt-uyumunu doğrusal pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Çalışanların kişilerarası etki yetenekleri arttığında birey-örgüt uyumundaki artışı açıklamaktadır. Kişilerarası etki yeteneği, örgüt iklimini anlamak, teşhis etmek ve gözlemek için gereklidir (Ferris, 2010). Birey-örgüt uyumu için gerekli olan önemli faktörlerden biride örgütsel iklimi anlamak ve kendi kişilik özellikleriyle özdeşleştirmektir (Kristof, 1996). Bu bağlamda çıkan sonuç literatürü destekler niteliktedir.

Geliştirilen üçüncü alt hipotez ( $H_{1c}$ : “sosyal zeka birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler”) de ise yapılan analizler sonucunda sosyal zeka boyutunun birey-örgüt uyumuna pozitif yönde etki ettiği ortaya çıkmıştır. Çıkan sonuç hipotezi desteklemektedir. Çalışanların sosyal zeka yetenekleri arttığında örgüte uyumlarındaki değişikliği açıklayacağını söylemek mümkündür. Sosyal zekâ, durumsal farkındalıkla eşdeğerdir. Örgütte uyumun sağlanması için gerekli olan çalışanın değerleriyle örgütün değerleri arasında farklar var ise sosyal zeka yeteneği yüksek bireyler bu durumu diğerlerine göre daha çabuk fark ederek en doğru davranışı sergilerler (Blickle, 2011). Literatürde bahsedilen sosyal zeka yeteneğine sahip bireylerin davranışlarını hertürlü değişen durumlara karşı ayarlayabilme ve görevsel esnekliğe sahip olmaları (Ferris, 2010) araştırma sonuçlarıyla tutarlıdır. Dolayısıyla sosyal zeka yeteneğinin artması birey örgüt uyumunda da artışa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu sonuç daha önce bu yönde yapılmış bir çalışma olmadığı için literatür açısından kayda değer bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Geliştirilen son alt hipotez ( $H_{1d}$ : Samimi görünme birey-örgüt uyumunu anlamlı yönde etkiler) test edilmiş, analizler sonucunda samimi görünmenin birey-örgüt uyumuna herhangi bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bu sebeple kurulan hipotezin desteklenmediği ortaya çıkmıştır. Otel çalışanlarının samimi görünmesinin artması

yada azalmasıyla birey-örgüt uyumunda herhangi bir değişiklik olmayacağı söylenebilir. Samimi görünme birey-örgüt uyumunda meydana gelen değişimi açıklamamaktadır. Samimi görünme yeteneği art niyetli algılanmadığı zaman başarılı olacağına inanılan bir etkileme deneyimidir. Güven ve inanç uyandırmadıkları takdirde samimi görünmenin örgütsel süreçlere etkisi başarısızlıkla sonuçlanabilir (Jones, 1990; Ferris, 2005). Araştırmada çıkan sonuçlar bu yönüyle değerlendirildiğinde literatürü destekler niteliktedir.

Araştırma sonucunun geneline bakıldığında politik yeteneğin birey-örgüt uyumunu etkilediğı, yani politik yeteneği boyutların birey-örgüt uyumundaki değişimi açıkladığı ortaya çıkmıştır.

Turizm sektörü açısından otel işletmelerinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Ülke turizminin, gelişen dünya turizminden büyük miktarda pay alarak, kendini daha iyi bir düzeye getirebilmesi açısından turizm işletmeleri önemli bir bileşendir. Otel işletmesi çalışanlarının turizm sektörü açısından önemi azımsanmayacak derecede fazladır. Ülke turizminin daha iyi noktalara ulaştırılmasında otel işletmesi çalışanları büyük bir paya sahiptirler. Çalışanların sergilemiş oldukları davranış ve tutumlar örgütsel amaçlara ulaşmak için değerlendirilmesi ve üstünde önemle durulması gereken bir konudur. Bu açıdan bakıldığında çalışanların çalışma esnasında göstermiş oldukları verimlilik, etkinlik, tutum ve davranışlar, performans vb. unsurlar yapılan işin kalitesinin ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında politik yetenek en çok liderlik, performans, verimlilik ve stresle beraber çalışılmıştır. Birey-örgüt uyumu ise örgütsel kültür ve örgütsel iklim ile sıkça ele alınmıştır. Fakat bu iki konu da turizmde yeterince incelenmemiştir. Araştırma bu eksikliği kapatması yönünden önem arz etmektedir.

Araştırma konularının turizm sektöründe ilk olarak ele alınması hem sektöre hem de akademik literatüre katkı niteliğindedir. Herhangi bir sektörde bu iki konuyu ele alan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalar için politik yeteneğin etki taktikleriyle turizmde insan davranışlarını etkilemek ve memnuniyeti üst düzeye çıkarmak için incelemeler yapılabilir. Bu çalışmanın teorik katkıları politik yeteneğin türkçe literatürüne çeviriler yardımıyla olmuştur. Türkçe literatürde yer almayan politik yetenekle ilgili birçok inceleme bu çalışmanın teorik kısmında incelenmiştir. Birey-örgüt uyumunun da aynı şekilde teorik kısmı özenli araştırmalar

sonunca bir araya getirilmiş olup turizm alanına katkıları dikkate değerdir. Otel çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçları otel yöneticileri açısından dikkate alınarak politik yeteneklerinin (özellikle kişilerarası etki ve ağ kurma yeteneklerinin) geliştirmesi için fırsatlar verilerek onların örgüte uyumları arttırılabilir. Her geçen gün insan ilişkilerinin daha da karmaşıklaşması, özellikle yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu meslek gruplarında örgüte uyum sorunu önemli bir davranış problemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın daha iyi sonuçlar verebilmesi için gelecek dönemlerde de tekrarlanmasında fayda vardır.

Otel işletmesi yöneticileri açısından bakıldığında politik yetenek ve birey-örgüt uyumu konusunu inceleyen bu çalışma yöneticilerin iş gören seçme süreçlerinde kaynak niteliği taşımaktadır. İş görenin politik yeteneklerinin işe alım süreçlerinde değerlendirilmesi onların kariyer başarıları, stresle başa çıkma düzeyleri, performans ve tabii ki örgüte uyum sağlayabilme düzeyleri hakkında ipuçları verebilir. Turizm gibi stresli ve uzun mesailer gerektiren, sürekli insan faktörünün içinde olduğu bir sektörde çalışanları yönetmek ve amaçlara yöneltmek için onların yeteneklerinin ölçülmesi ve geliştirilmesi modern yönetim yaklaşımları açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları bu yönden değerlendirilebilir niteliktedir.

Bu çalışma, farklı sektörlerde farklı sonuçlar verebilir. Bu nedenle ileride yapılacak bilimsel çalışmalar, bu konunun farklı sektörlerde değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşılabilir. Aynı zamanda bu çalışma farklı bölgelerde yer alan otel çalışanları üzerine de uygulanarak farklı sonuçlar elde edilebilir.

Yapılan araştırmada anket çalışmaları sezon dışı dönemde uygulanmıştır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların anket çalışmaları sezon içi dönemde yapılması halinde daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Bu nedenle ileride yapılacak olan çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlar elde etmek için sezon içinde uygulama yapılması önerilmektedir.

Bu araştırmada politik yetenek ve birey-örgüt uyumu etkileşimi incelenmiştir. Politik yetenek kavramı etik, adalet, motivasyon, bağlılık, iş tatmini, iş doyumunu, mobbing, stres gibi diğer kavramlarla ilişkisi veya etkileşimi yine otel çalışanları üstünde incelenebilir.

Yine aynı şekilde otel çalışanlarının birey-örgüt uyumunu başka kavramlarla da incelemek mümkündür. Örgütsel bağlılık, iş doyumu, çatışma, stres, yıldırma, örgütsel sessizlik, örgütsel iklim gibi kavramlarda otel çalışanları üzerinde uygulanarak çalışanların uyumları ölçülebilir.



## KAYNAKÇA

- Adkins CL, Russell CJ, Werbel JD (1994) Judgments of fit in the selection process: The role of work-value congruence. *Personnel Psychology* 47: 605-623.
- Ahearn KK, Ferris GR, Hochwarter WA, Douglas C, Ammeter A P (2004) Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30: 309-327.
- Ahearn KK, Ferris GR, Hochwarter WA, Douglas C, Ammeter AP (2004) Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3): 309-327.
- Akgün CH, Kavuncubaşı A (2001) *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Almer E, Kaplan D, Steven E (2002) The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting* 14: 1-33.
- Altıntaş FÇ (2006) Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 7(2): 19-40.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2001) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Arbak Y, Yeşilada T (2003) Örgüt kişi uyumu ve örgütsel çekicilik: hangi kişiler ne tür örgütleri daha çekici bulur?. *Journal Of İstanbul Kültür University* 3(24).



- Ardts J, Jansen P, Velde MV (2001) The breaking in of new employees: effectiveness of socialization tactics and personel instruments. *Journal of Management Development* 20(2).
- Argyris C (1957) Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly* 2: 501-520.
- Argyris C (1964) *Integrating the individual and the organization*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Argyris C, Schön DA (1996) *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Arıcak T, Dilmaç B (2003) Psikolojik danışma ve rehberlik öğrencilerinin bir takım değişkenler açısından benlik saygısı ile mesleki benlik saygısı düzeylerinin incelenmesi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(1).
- Arıkan S (2011) İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68): 52-71.
- Atay S (2010) Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle “politik yeti”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2): 65-80.
- Autry CW, Wheeler AR (2005) Post-hire human resource management practices and person-organization fit: A study of blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues* 58-75.
- Backhaus K (2002) Importance of person-organization fit to job seekers, career development international. *MCB UP Limited* 21.
- Balay R (2000) Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Barbuto Jr JE, Fritz SM, Marx D (2002) A field examination of two measures of work motivation as predictors of leaders' influence tactics. *The Journal of social psychology*, 142(5): 601-616.

- Bassman EM (1999) Strategies for the assessment of person organization fit: consolidating the unifying person-environment theme in counseling psychology, Doctorate Dissertation, Field of Education and Social Policy Counseling Psychology, Northwestern University.
- Başaran İE (1991) *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Gül yayınevi: Ankara.
- Başaran İE (2000) *Örgütsel davranış*. 3.Baskı. Ankara.
- Başaran İE (2004) *Yönetimde insan ilişkileri*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Bates CL (2009) The relationship between person-organization fit and emotional intelligence, management in organizational leadership. Doctorate Dissertation, University Of Phoenix.
- Baysal AC (1985) Birey-örgüt bütünleşmesinde davranışsal yaklaşımlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 14(1): 63-83
- Behram NK, Dinç E (2015) algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 115-124.
- Blass FR, Ferris GR (2007) Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1): 5-19.
- Blickle G, Meurs JA, Zettler I, Solga J, Noethen D, Kramer J, Ferris GR (2008) Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3): 377-387.
- Blickle G, Wendel S, Ferris GR (2010) Political skill as moderator of personality–job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational behavior*, 76(2): 326-335.
- Bloisi WC, Curtis W, Hunsaker PL (2003) *Management and organizational behavior*. The Mcgraw-Hill Companies, European Edition, London.

- Bolat T, Kati Y (2016) The relationship between political skill and career success: the mediating effect of leader-member exchange. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal Volume*, 1: 351-364
- Brouer RL, Ferris GR, Hochwarter WA, Laird MD, Gilmore DC (2006) *The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer*. In E. Vigoda Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics*: 187-206. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Brouer RL, Ferris GR, Hochwarter WA, Laird MD, Gilmore DC (2006) The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer. *Handbook Of Organizational Politics*, 187-206.
- Cable DM (1995) The role of person-organization fit in organizational entry. Doktora Tezi. Cornell Üniversitesi.
- Cable DM, Edwards J R (2004) Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology* 89(5), 822-834.
- Cable DM, Judge TA (1996) Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67(3): 294-311
- Cantor N, Kihlstrom JF (1987) *Personality and social intelligence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cantor N, Kihlstrom JF (1987) *Personality and social intelligence*. Pearson College Division.
- Cantor N, Pittman TS, Jones EE (1982) Choice and attitude attributions: The influence of constraint information on attributions across levels of generality. *Social Cognition*, 1(1): 1.
- Carson AD, Bizot EB, Hendershot PE (1999) Modelling counselor decisions with artificial neural networks: Predictions of fit across a comprehensive occupational map, *Journal of Vocational Behavior* 54: 196-213.

- Cattell RB, Horn JL (1978) A check on the theory of fluid and crystallized intelligence with description of new subtest designs. *Journal of Experimental Measurement*, 15: 189-264.
- Cattell RB, Horn JL (1978) A check on the theory of fluid and crystallized intelligence with description of new subtest designs. *Journal of Educational Measurement*, 15(3): 139-164.
- Ceylan S (2004) Kamu ve özel sektörde yöneticiye yönelik etkileme taktiklerinin yönetici cinsiyeti, çalışan cinsiyeti ve etkileme taktiklerinin kullanılma amaçları ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Chao GT, O'Leary-Kelly AM, Wolf S, Klein HJ, Gardner PD (1994) Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79: 730-743.
- Chatman JA (1989) Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review* 14(3): 333-349.
- Chatman JA (1991) Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* 36(3): 459-484.
- Chatman JA, Polzer JT, Barsade SG, Neale MA (1998) Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 749-780.
- Cingöz A (2013) Politik yetenekler ve öz-yönlendirmenin (kendini kurgulamanın) algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(26): 153-179.
- Clarke S, Ward K (2006) The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. *Risk Analysis*, 26(5): 1175-1185.
- Cooman RD, Gieter SD, Pepermans R, Hermans S, Bois CD, Caers R, Jegers M, (2009) Person-organization fit: testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior* 74(1): 102-107.

Coşkun G (2007) The relationship between person-organization value fit and organizational commitment. Master's Thesis, Marmara University.

Cüceloğlu D (2012) *İnsan ve davranışı psikolojinin temel kavramları*. Remzi Kitapevi Yayınları: İstanbul.

Çalışkan SC (2008) Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Çalışkan SC (2008) Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çırpan H, Koyuncu M (1998) İşletmelerde kültürün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: bir örnek olay çalışması. *Kırıkkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 2 (9): 227.

Çıtak M (2011) Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: yöneticiler üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

De Clercq S, Fontaine JRJ, Anseel F (2008) In search of a comprehensive value model for assessing supplementary person-organization fit, *The Journal of Psychology* 3(142): 277-302.

Delgrosso S (2004) Core values of project management. *Industrial Engineer*, 36(6): 26-27.

Demircan N, Ceylan A (2003) Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 139-150.

- Demircan N, Ceylan A (2003) Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 139-150.
- Divanoğlu US (2008) Seçim kampanyalarında siyasal pazarlama karması elemanlarının yeri ve önemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2): 105-118.
- Dixon RA, Baltes PB (1986) *Toward life-span research on the function and pragmatics of intelligence*. In. R. J. Sternberg & R. K. Wagner (Eds.), *Practical intelligence*: 202-234. New York: Cambridge University Press.
- Doğan S, Demiral AGÖ (2008) İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3).
- Dökmen Ü (1994) *İletişim çatışmaları ve empati*. Sistem Yayınları 3. Baskı. Ankara.
- Elbeyi P, Türkmen F, Yarmacı N (2010) Turizm sektöründeki işgörenlerin kişilik özelliklerini değerlendirmeye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 2(1).
- Ellingson JE, Sackett R, Connelly B S (2007) Personality assessment across selection and development contexts: insights into response distortion. *Journal of Applied Psychology* 92(2): 386.
- Ennulo J, Lembit T (2001) An intercultural comparison of management values among business school students and teachers, *Trames* 5(55/50): 336-344.
- Enz CA (1988) The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly* 33: 284-304.
- Eren E (2004) *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Genişletilmiş 8. Baskı. Beta Yayınları: İstanbul
- Ergün E, Taşgıt YE (2011) Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 31: 97-112

- Ertürk M (2013) *İşletme biliminin temel ilkeleri*. İstanbul
- Feather N (1979) Human values and the work situation: two studies. *Australian Psychologist* 14: 131-141.
- Ferris GR, Blass FR, Douglas C, Kolodinsky RW, Treadway DC, Greenburg J (2003) Personal reputation in organizations. *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 201.
- Ferris GR, Davidson SL, Perrewe PL (2005) *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Davies-Black Publishing.
- Ferris GR, Davidson SL, Perrewe PL, Salim A (2009) *İş Yaşamında Politik Yeti*, 2. Basım, Namar Yayınları: İstanbul.
- Ferris GR, Hochwarter WA, Douglas C, Blass FR, Kolodinsky RW, Treadway DC (2002) Social influence processes in organizations and human resources systems. In *Research In Personnel And Human Resources Management*, 65-127. Emerald Group Publishing Limited.
- Ferris GR, Perrewé PL, Douglas C (2002) Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9: 49-63.
- Ferris GR, Perrewé PL, Ranft AL, Zinko R, Stoner JS, Brouer RL, Laird MD (2007b) Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17(2): 117-130.
- Ferris GR, Treadway DC, Kolodinsky RW, Hochwarter WA, Kacmar CJ, Douglas C, Frink DD (2005) Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1): 126-152.
- Ferris GR, Treadway DC, Perrewé PL, Brouer RL, Douglas C, Lux S (2007a) Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3): 290-320.
- Finegan JE (2000) The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* 73(2): 149-169.
- Gallagher VC, Laird MD (2008) The Combined Effect of Political Skill and Political Decision Making on Job Satisfaction<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9): 2336-2360.

- Gandz J, Murray VV (1980) The experience of workplace politics. *Academy of Management journal*, 23(2): 237-251.
- Gardner JW (2000) *The Nature of Leadership*, (3-13). (Derleyen: M. Fullan) Educational Leadership, San Francisco: Jossey Bass.
- Genç N (2007) *Yönetim ve organizasyon (çağdaş sistemler ve yaklaşımlar)*. 3. Baskı. Ankara
- Goodman SA, Svyantek DJ (1999) Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior* 55: 254-275.
- Güneşer AB (2007) “The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: the role of person-supervisor fit”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gürüz D, Gürel E (2009) *Yönetim ve organizasyon*. 2. Baskı. Ankara.
- Gürüz D, Özdemir G (2004) *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. Mediacat Yayınları: İstanbul.
- Gürüz D, Yaylacı GÖ (2004) *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*, İstanbul
- Hançer M, Tanrisevdi A (2003) Sosyal zeka kavramının bir boyutu olarak empati ve performans üzerine bir inceleme. *CU Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2): 211-225.
- Hançer M, Tanrisevdi A (2003) Sosyal zeka kavramının bir boyutu olarak empati ve performans üzerine bir inceleme. *CU Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2): 211-225.
- Harold LA, Perry JL (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 26(1): 1-14.
- Heslin PA (2003) Self-and other-referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment*, 11(3): 262-286.



- Hoffman BJ, Woehr DJ (2006) A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 68: 389-399
- Hogan R, Kaiser RB (2005) What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2): 169.
- Holland JL (1985) *Making vocational choices*. 2. Baskı. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Irak DU (2012) işyerinde birey-çevre uyumu: kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel psikolojideki yeri. *Türk Psikoloji Yazıları* 15(30): 12-22.
- Izgar H (2000) Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout) nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (orta anadolu örneği). Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Konya.
- İpçioğlu İ, Uysal G (2009) İnsan kaynakları uygulamaları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki: ilaç firmaları satış gücü üzerine bir analiz. *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 11(3): 131-148
- İslamoğlu G, Börü D (2007) Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 14: 135-153.
- Jehn KA, Chadwick C, Thatcher SMB (1997) To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management* 8(4): 287-305.
- Jennifer AC (1991) Matching people and organizations: selection and socialization in publicaccounting firms. *Administrative Science Quarterly* 36: 459.
- Judge TA, Bretz RD (1994) Political influence behavior and career success. *Journal of management*, 20(1): 43-65.
- Kalliath TJ, Bluedorn AC, Strube MJ (1999) A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior* 20: 1175-1198.

- Karadal H (2008) *Organizasyonlarda politik davranışlar ve taktikler, örgütsel davranışta seçme konular: organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar*, (Ed. M Özdevecioğlu, H Karadal) İlke Yayınevi, Ankara, 1-20.
- Karaöz S (2004) Hemşirelerin politik gücü. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 8: 30-36.
- Kaynak T (2000) *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kipnis D, Schmidt SM, Wilkinson I (1980) Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of applied psychology*, 65(4): 440.
- Kolodinsky RW, Hochwarter WA, Ferris GR (2004) Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2): 294-308.
- Kraimer ML (1997) Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review* 7(4): 425-447.
- Kristof A L (1996) Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations measurement and implications. *Personnel Psychology* 49(1): 7
- Kristof AL (1996) Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49(1): 1-49.
- Kristof-Brown AL (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters'perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology* 53(3): 643-671.
- Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC (2005) Consequences of individuals'fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology* 58(2): 281-342.

- Kristof-Brown AL, Zimmerman RM, Johnson EC (2005) Consequences of individuals' fit at work: a meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58: 281-342.
- Kroger NW (1995) Person-environment fit in the final job of job retirees. *Journal of Social Psychology* 135(5): 545-551.
- Langton N, Robbins SP, Judge TA (2013) *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Education Canada.
- Lauver KJ, Kristof-Brown A (2001) Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior* 59(3): 454-470.
- Lee FH, Wu YW (2011) The relationships between person-organization fit, psychological climate adjustment, personality traits, and innovative climate: evidence from taiwanese hightech expatriate managers in asian countries. *African Journal of Business Management* 5(15): 6415-6428.
- LePine JA, Colquitt JA, Erez A (2000) Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel psychology*, 53(3): 563-593.
- Liedtka R (1989) Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics* 8: 805–815.
- Liu Y, Ferris GR, Zinko R, Perrewé PL, Weitz B, Xu J (2007) Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1): 146-165.
- Luthans F, Hodgetts RM, Rosenkrantz SA (1988) *Real Managers*. Ballinger.
- Luthans F, Hodgetts RM, Rosenkrantz SA (1988) *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- McConnell CJ (2003) A study of the relationships among person-organization fit and affective, normative, and continuance components of organizational commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 8: 137-156.

- McDonald P, Gandz J (1991) Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management* 30: 217-236.
- McDonald PR (1993) Individual-organizational value congruence: operationalization and consequents. Doktora Tezi, Londra: Western Ontario Üniversitesi.
- Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL (1989) A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology* 74: 424-432.
- Meurs JA (2008) The Dispositional and learned behavior prediction of political skill dimensions and how political skill affects the stress process. Doktora Tezi, Florida State University College of Business, Florida.
- Mintzberg H (1983) The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2): 3-15.
- Mintzberg H (1985) The organization as political arena. *Journal Of Management Studies*, 22(2): 133-154.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., ve Campion MA (2005) Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology* 58(3): 583-611.
- Muchinsky PM, Monahan CJ (1987) What is person–environment congruence: Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior* 31: 268–277.
- Munyon TP, Summers JK, Thompson KM, Ferris GR (2015) Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1): 143-184.
- Nicholson N (1998) *Encyclopedic dictionary of organizational behavior*. U.S.A. : Blackwell Publishers Inc.
- O'Reilly III, CA, Chatman J, Caldwell DF (1991) People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 34(3): 487-516.

- Ostroff C, Shin YY, Kinicki AJ (2005) Multiple perspectives of congruence: relationship between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior* 26: 591-623.
- Özkalp E, Kirel Ç (2001) *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Yayın No: 149.
- Özkalp E, Kirel Ç (2001) *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Özsoy E, Gültekin Y (2013) Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi* 1(2): 1-12.
- Öztürk AT (2010) İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(2).
- Parsons JG (1999) The relationship of values to performance: A case study of the washington state criminal justice training commission. Oklahoma: University of Central Oklahoma.
- Paulhus D, Christie R (1981) *Spheres of control: An interactionist approach to assessment of perceived control*. In H. M. Lefcourt (Ed.), *Research with the locus of control construct, 1: Assessment methods*: 161-188. New York: Academic Press.
- Paulhus D, Christie R (1981) Spheres of control: An interactionist approach to assessment of perceived control. *Research With The Locus Of Control Construct*, 1: 161-188.
- Paulhus D, Christie R (1981) Spheres of control: An interactionist approach to assessment of perceived control. *Research With The Locus Of Control Construct*, 1: 161-188.
- Perrewé PL, Ferris GR, Frink DD, Anthony WP (2000) Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14: 115-123.
- Perrewé PL, Ferris GR, Frink DD, Anthony WP (2000) Political skill: An antidote for workplace stressors. *The Academy of management executive*, 14(3): 115-123.
- Perrewé PL, Nelson DL (2004) Gender and Career Success:: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational Dynamics*, 33(4): 366-378.

- Perrewé PL, Zellars KL, Ferris GR, Rossi AM, Kacmar CJ, Ralston DA (2004) Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict stressors. *Academy of Management Journal*, 47: 141-152.
- Perrewé PL, Zellars KL, Ferris GR, Rossi AM, Kacmar CJ, Ralston DA (2004) Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal*, 47(1): 141-152.
- Perrewé PL, Zellars KL, Rossi AM, Ferris GR, Kacmar CJ, Liu Y, Zinko R, Hochwarter WA (2005) Political skill: An antidote in the role overload–strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10: 239-250.
- Pfeffer J (1981) *Power in organizations*. Boston: Pitman
- Piasentin KA (2007) How do employees conceptualize fit? Development of a multidimensional measure of subjective person-organization fit. Northcentral University.
- Posner BZ (1992) Person-organization values congruence. *Human Relations* 45: 351-361.
- Posner BZ, Schmidt WH (1993) Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. *Journal of Business Ethics* (12): 341-347.
- Pulakos ED, Sharon A, Michelle AD, Kevin EP (2000) Adaptability in the workplace: development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology* 85(4): 612-624.
- Ramazanoğlu F, Bahçeci B (2006) *Örgütlerde vizyon ve misyon kavramı*. Eğitimi, S.Ü.E.F.B, Bölümü Sakarya, S. Ö.Yüksekokulu. Gaziantep, Doğu Anadolu Araştırmaları.
- Rene D (1980) Personnel assessment from the perspective of the theory of work adjustment. *Public Personnel Management Journal* 9(4): 268-273.
- Robert B, Timothy AJ (1994) Person–organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal Of Vocational Behavior* 44: 32–54.

- Rothmann S, Coetzer EP (2003) The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology* 29(1): 68-74.
- Sabuncu Z, Tüz M (1990) Etkin liderlik: örgütsel psikoloji. Ezgi Kitabevi Yayınları: Bursa.
- Sabuncuoğlu ET (2007) Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Ege Akademik Bakış* 7(2): 613-628.
- Sabuncuoğlu Z (2000) İnsan kaynakları yönetimi. Ezgi Kitabevi Yayınları: Bursa.
- Schein EH (2002) Organizational culture. *American Psychological Association*, 1990. 45(2) Çeviren Atilla Akbaba. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(3).
- Schneider B (1987) The people maketheplace. *Personnel Psychology* 40(1): 437-453.
- Schneider B, Goldstein HW, Smith BD (1995) The asa framework: an update, *Personnel Psychology* 48(4): 749.
- Schneider B, Goldstiein HW, Smith DB (1995) The ASA framework: An update. *Personnel Psychology* 48(4): 747-773.
- Schwartz S (2000) Value consensus and importance: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31(4): 465-467.
- Sekiguchi T (2004) Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu* 54(6): 179-196
- Semadar A, Robins G, Ferris GR (2006) Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4): 443-461.
- Sezgin F (2006a) İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (48): 557-583.
- Sezgin F (2006b) İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu (Ankara ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Shin H, Holland B (2004) P-O fit as a moderator of personality-job. *19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Illinois.
- Sıgır Ü (2007) İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(29): 261-278.
- Sıgır Ü (2007) Kamu ve özel sektördeki kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Muğla Üniversitesi S. B. E. Dergisi(İLKE)* 18.
- Sibson EB (1991) *İşletmelerde işgücü verimliliğinin artırılması*. (Çev. Sinan Artan-İnci Artan), İstanbul.
- Sinan Ü (2009) Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 10(1): 43-56.
- Soysal A (2003) *Çalışma Yaşamında kişilik tipleri: bir literatür taraması*. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası: Ankara.
- Sönmez V, Senemoğlu N, Alkan C, Bircan I, Karakütük K, Yanpar T (2000) *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Spielberger CD, Gorsuch RL, Lushene R, Vagg PR, Jacobs GA (1983) *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- Sternberg RJ (1985) *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Şimşek MŞ, Öge S (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya.
- Takahashi K, Watanabe N (1997) The emergence and development of a psychodynamic approach to Japanese managerial operations. In search of hidden relationships: the unconscious process of organizational socialization.
- Tepeci M, Bartlett LB (2002) The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management* (21): 151-170.



- Thompson JA (2005) Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 1011.
- Thorndike EL (1920) Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140: 227-235.
- Tortop N (2006) *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara.
- Totan T, Aysan F, Bektaş M (2010) Öğretmen adaylarının mizaç karakter ve kimlik özellikleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 11(2).
- Treadway DC, Breland JW, Adams GL, Duke AB, Williams LA (2010) The interactive effects of political skill and future time perspective on career and community networking behavior. *Social Networks*, 32(2): 138-147.
- Ulutaş M (2010) Birey-örgüt uyumu kuramı ve dalaman havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması, Doktora Tezi., Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünal A (2003) *İnsan kaynakları yönetiminde iş analizinin önemi*. Ekin Yayınları: Ankara.
- Valentine S, Godkin L, Lucero M (2002) Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4): 349-360.
- Valle M (2006) The power of politics: Why leaders need to learn the art of influence. *Leadership in Action*, 26(2): 8-12.
- Vancouver JB, Schmitt NW (1991) An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2): 333-352.
- Van-Harrison R (1978) *Person-environment fit and job stress*. C. Cooper ve R. Panye, (Ed.), Stress at work içinde. New York: John Wiley.
- Verquer ML, Beehr TA, Wagner SH (2003) A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, (63): 473-489.

- Vilela BB, Gonzales JA, Varela F, Pilar F (2008) Person-organization fit, OCB and performance appraisal: evidence from matched supervisor-salesperson data set in a spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37: 1005-1019.
- Vurgun L, Sezai Ö (2011) Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3).
- Westerman JW (1997) An integrative analysis of person-organization fit theories: effects on individual attitudes and behavior. Doctorate Dissertation, Faculty of The Graduate, School of Business Administration, University of Colorado.
- Westerman JW, Cyr LA (2004) An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12: 252–261.
- Wright TA, Hobfoll SE (2004) Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 9(4): 389.
- Yaylacı GÖ (2006) Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde etki taktikleri ve kullanımına ilişkin literatür çalışması. *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 36: 93-112.
- Yıldırımbulut E (2006) The effects of person-job fit, person-organization fit and social support on job stress: a study in call centers. Master's Thesis, Marmara University.
- Yukl G, Tracey JB (1992) Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied psychology*, 77(4): 525.
- Yüksel Ö (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. ,Ed. Tülin Durukan, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Bölüm 10: 339–383, Gazi Kitabevi, Ankara.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

Sayın katılımcı, bu anket toplam 29 maddeden oluşmaktadır. Dolduracağınız bu anket yüksek lisans tezi olarak hazırlanacak olup, bu çalışmada bilimsel etik kurallarına önem verilecektir. Çalışmamıza ayırdığınız değerli zamanınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılarımla...

Tuğba BEKTAŞ / Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir HBV Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Tezli Yüksek Lisans Programı

E-Posta: tugba8450@gmail.com

<b>POLİTİK YETENEK ÖLÇEĞİ</b>
<b>Ağ Kurma Yeteneği</b>
1. İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.
2. İşyerindeki yetkili kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.
3. Başkalarının çalışırken nelerden hoşlandığını ve nelerle meşgul olduklarını anlayabilirim.
4. İşyerinde çok sayıda yetkili insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkiler kuruyorum.
5. İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi ilerletmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.
6. İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.
<b>Kişilerarası Etki</b>
7. Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.
8. Başkaları ile kolay iletişim kurabilirim.
9. Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler kurmak kolaydır.
10. Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.
<b>Sosyal Zeka</b>
11. İnsanları çok iyi analiz ederim.
12. Başkaları ile iletişim kurarken, konuşma ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.
13. Kendimi başkalarına nasıl tanıttığımı bilirim.
14. Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini bilirim.
<b>Samimi Görünme</b>
15. İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim çok fazla meslektaş ve çalışma arkadaşım vardır.
16. İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.
17. İnsanlara olan davranışlarımla samimi olmasına gayret ederim.
18. İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.

<b>BİREY ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ</b>
1. Kişisel değerlerimin çalıştığım otelin değerleriyle uyumludur.
2. Çalıştığım otelin insanlara bakış açısı benimkiyle aynıdır.
3. Çalıştığım otel dürüstlük konusunda benimle aynı değere sahiptir.

3.BÖLÜM	
KİŞİSEL BİLGİLER	
1. Cinsiyetiniz:	a)Bay b)Bayan
2. Yaşınız:	a)20 ve altı b)21-30 c)31-40 d)41-50 e)51 ve üzeri
3.Eğitim Durumunuz:	a)İlköğretim b)Lise c)Önlisans d)Lisans e)Lisansüstü
4. Çalıştığınız İşletmenin Statüsü:	a) 5 Yıldız b) 4 Yıldız
5. Görev Yaptığınız Departman:	.....(Lütfen Belirtiniz)
6.Sektörde Çalışma Süreniz:	a)1 Yıldan az b)1-5 Yıl c)6-10 Yıl d)11-15 Yıl e)16-20 Yıl f)21 Yıl ve üzeri
7.İşletmede Çalışma Süreniz:	a)1 Yıldan az b)1-5 Yıl c)6-10 Yıl d)11-15 Yıl e)16-20 Yıl f)21 Yıl ve üzeri
8.Turizm Eğitimi Aldınız mı?	a) Evet b) Hayır

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Tuğba BEKTAŞ

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Ürgüp Nevşehir / 01.01.1985

Tel: 0535 376 16 80

E-posta: tugba8450@gmail.com

Yazışma Adresi: Fatih Mah. 316.sokak 5 cadde No 2/4 Ürgüp

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Nevşehir H.B.V. Üniversitesi	2015
Lise	Açıköğretim Lisesi	2011

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2016-Şubat-Halen	NERO	Turist Rehberliği

### YABANCI DİL

İngilizce

### YAYINLAR

Ozkoç, Aziz Gokhan, and Tugba Bektas. "Organizational Support and Self-Efficacy as the Predictors of Dissenter Behavior among Hotel Employees." International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 6.5 (2016): 285-305.