

## **Kariyer Başarısına Politik Beceri ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma\***

Eray POLAT, Gümüşhane Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, eraypolat38@gmail.com, Gümüşhane, Türkiye, ORCID: 0000-0003-1470-4298

Murat ÖDEMİŞ, Gümüşhane Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, mrodemis@gmail.com, Gümüşhane, Türkiye, ORCID: 0000-0003-3636-8344

### **Öz**

İşgörenlerin politik beceri (PB) düzeylerinin tespiti, bu becerilerden azami düzeyde nasıl yararlanılabileceği ve işgörenlerin kariyer başarısındaki (KB) rolü, turizm işletmeleri açısından önemli konular arasındadır. Ayrıca otel yöneticilerinin işgörenlerle olan ilişkilerinin işgörenlerin motive edilmesindeki ve KB'deki rolü de otel işletmelerinin etkinliği ve verimliliği açısından değerlendirilmesi gereken konulardır. Bu doğrultuda araştırmada, işgörenlerin PB'leri ile KB'leri arasındaki ilişkiye lider-üye etkileşiminin (LÜE) aracılık edip etmediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma, İstanbul'daki otel işletmelerinde yürütülmüş ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma modeli, Process makro yazılımı ile test edilmiş, aracı değişkenin etkisi ön yüklemeye metodu ile ölçülmüştür. Sonuçlar, PB ile KB arasındaki ilişkiye LÜE'nin aracılık ettiğini göstermiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu doğrultuda, KB üzerinde PB'nin, LÜE'ye kıyasla daha büyük bir etkiye sahip olması nedeniyle çalışanların kişisel yeteneklerini geliştirmeleri daha önemli görülmüştür. Bu nedenle çalışanların; iletişim, sosyal zekâ, insanları etkileme gibi doğrudan PB ile ilgili veya müzakere, sorumluluk alabilme, kriz anında sorun çözebilme gibi diğer yeteneklerini geliştirmeleri, yüksek KB elde edebilmelerinin önünü açacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer başarısı, politik beceri, lider-üye etkileşimi, otel işletmeleri.

## **The Effect of Political Skills and Leader-Member Exchange on Career Success: A Research on Hotel Businesses**

### **Abstract**

Determining the political skill (PS) levels of the employees, how these skills can be benefited at the maximum level and its role in the career success (CS) of the employees are among the important issues in terms of tourism enterprises. In addition, the role of hotel managers' relationships with employees in motivating employees and in CS are issues that should be evaluated in terms of the effectiveness and efficiency of hotel businesses. In this direction, it is aimed to determine whether the leader-member interaction (LMX) mediates the relationship between the PS and CS of the employees in the research. The research was conducted in hotels in Istanbul, and a questionnaire was utilized as data collection tool. The research model was tested with the Process macro software, and the effect of the mediator variable was measured by the bootstrap method. According to the results of the research, it was determined that LMX mediated the relationship between PS and CS. Furthermore, implications were made in line with the research results. Accordingly, it is seen that it is crucial for employees to develop their abilities since PS has a more significant impact on CS than LMX. Therefore, employees developing other skills directly related to PS, such as communication, social intelligence, influencing people, or other skills such as negotiation, taking responsibility, and problem-solving in times of crisis, will pave the way for them to achieve high CS.

**Keywords:** Career success, political skill, leader-member exchange, hotel businesses.

\*Bu çalışma, TR Dizin etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

## Extended Summary

When literature is investigated, a restricted number of studies have been found exploring the relationships between career success (CS), political skills (PS), and leader-member exchange (LMX) (Breland, Treadway, Duke & Adams, 2007; Wei, Liu, Chen & Wu, 2010; Bolat & Katı, 2016; Katı, 2016; Lee, Yun & Kim, 2019; Liolango & Utomo, 2020). In the literature, there are also studies investigating the third variable along with two of the variables of CS, LMX, and PS (Erdogan, Kraimer & Liden, 2004; Harris, Harris & Brouer, 2009; Lee et al., 2019; Liolango & Utomo, 2020). Similar to the primary purpose of this research, Breland et al. (2007) tested whether PS mediates the relationship between LMX and subjective CS. Bolat & Katı (2016) and Katı (2016) investigated the mediating role of LMX in the relationship between PS and CS in parallel with the main goal of this research. The research aims to determine whether the LMX mediates the relationship between PS and CS of the employees working in hotels in Istanbul. On the other side, when the literature is investigated, it is seen that no study has been carried out within the scope of the subject for hotels. In this sense, there is a deficiency in the literature. This research was carried out to fill this gap in the literature.

A questionnaire was used as a data collection tool in the research. The research was carried out employees working in Istanbul hotels. We collected 294 valid questionnaires. In the study, after examining the obtained data in terms of normal distribution, reliability, and validity, the research model was tested. The research model was tested with Process macro software, and the effect of the mediator variable was measured by the bootstrap method.

The hypotheses tested in the study are as follows:

H1: Political skill has a significant and positive effect on career success.

H2: Political skill has a significant and positive effect on leader-member exchange.

H3: Leader-member exchange has a significant and positive effect on career success.

H4: Leader-member exchange mediates the relationship between political skill and career success.

While testing the research model, the effects of age, education level, working time, business experience and industry experience variables, which are recommended to be controlled, as they may be related to research variables in the literature, were checked (Andrews, Kacmar & Harris, 2009). In the study, it was designated that the effect of PS on the mediating variable LMX (a coefficient) was positive and significant ( $B=.68$ ;  $SE=.06$ ;  $p<.01$ ). According to the results, CS explains 32% of the change in LMX ( $R^2=.32$ ). With this result, the H2 hypothesis was accepted. LMX, which is a mediating variable, significantly and positively affects CS (b coefficient) ( $B=.24$ ;  $SE=.05$ ;  $p<.01$ ). In regard to this result, hypothesis H3 was accepted. The effect of PS on the dependent variable CS (direct effect - c' coefficient) was also found to be positive and significant ( $B=.83$ ;  $SE=.06$ ;  $p<.01$ ). With this result, the H1 hypothesis was accepted. 55% ( $R^2=.55$ ) of the change in CS is explained by LMX and PS.

When the total effect (c coefficient) of PS on CS, which is the dependent variable, was investigated, it was seen that this effect was positive and significant ( $B=.99$ ;  $SE=.08$ ;  $p<.01$ ). 52% ( $R^2=.52$ ) of the change in CS is explained by PS. Accordingly, the contribution of LMX to the change in CS emerges as 3%. Finally, the indirect effect of PS on CS through LMX was examined. The results are significant since GA values do not contain zero and indicate a positive effect ( $B=.16$ ;  $SE=.04$ ;  $GA=.07 - .27$ ). Accordingly, the H4 hypothesis was accepted.

In conclusion, the findings of this study support the view that hotel employees can gain career advantage by using appropriate PS and having high interaction with their leaders. This should motivate employees to learn and focus on PS to advance their careers. In addition, our findings on LMX as a mediator in the relationship between PS and CS in the study may help better illuminate PS's functioning and reveal how it can benefit employee career prospects in the organizational context of hotels.

The findings acquired in the study show that CS is both directly affected by PS and LMX, and indirectly more strongly affected by PS through LMX. When examined in more detail, PS affects CS significantly and positively. Accordingly, employees with high PS levels are expected to obtain higher CS levels. This is congruence to the findings of studies conducted in different sectors (Judge & Bretz, 1994; Breland et al., 2007; Todd, Harris, Harris & Wheeler, 2009; Blickle, Oerder & Summers, 2010; Blickle, Schneider, Liu & Ferris, 2011; Munyon, Summers, Thompson & Ferris, 2015; Bolat & Katı, 2016; Katı, 2016; Lee et al., 2019; Chen, Jiang & Wu, 2021). Likewise, CS is also significantly and positively affected by LMX. It can be articulated that those who establish close and quality relationships with their leaders can achieve higher CS. Previous studies in the hotel industry point to a similar result (Park, Kang, Lee & Kim, 2017). Likewise, employees who have achieved harmony with the organization also reach higher CS (Lei, Hossain, Mostafiz & Khalifa, 2021).

Another result obtained in the study is that CS is more strongly affected by PS through LMX. This shows that employees who have high PS levels and who have strong relationships with their leaders can reach higher CS levels. Existing research suggests that leader-member relationships are one of the important mediators in the relationship between PS and CS (Wei et al., 2010; Bolat & Katı, 2016; Katı, 2016; Lee et al., 2019). PS provides the ability for employees to identify and implement the necessary opportunities for greater interaction with the leader. Because, according to the results of the study, PS affects LMX significantly and positively. This result is consistent with studies conducted in different sectors (Wei et al., 2010).

Hotels can provide a variety of training programs to help their employees develop this skill, especially with low PS levels. Team-based programs with simulation content, where they can experience business processes and develop their personal skills, will help employees improve their PS levels. At this point, based on the research results, the training programs should focus on practices that increase the personal capital of the employees.

Hotel establishments should identify employees with high PS levels and place them in border units that require a high degree of social interaction within the organization. In this way, they can benefit from their human capital to the extent necessary.

Hotels should be wary of employees who use PS for purely personal gain. For this, organizations should develop and expand objective criteria based on merit in processes such as recruitment, performance evaluation and promotion. However, this does not mean that people with high PS levels should not be hired. As candidates with higher PS are more likely to be leaders, a higher PS level can be a reference when it comes to level playing field.

While examining the relations between the variables in the research, instead of examining separately according to the factor dimensions in accordance with the research questions, the analysis was made on the main variables. Examining the relationships between variables in terms of factor dimensions in future studies may reveal more detailed results. For example, Munyon et al. (2015) state that the PS dimensions that have the most impact on job performance are social intelligence and interpersonal influence. Similarly, the PS effect on CS may vary according to sub-dimensions. This can be taken up as an important topic of investigation in future research.

Since the data collection process was carried out only in the province of Istanbul and the convenience sampling method was used in the research, it is necessary to act 'carefully' while generalizing the results. For this reason, conducting similar studies in different provinces with probabilistic sampling methods may open the door to generalizability of the results.

## 1. Giriş

İşletmeler kârlılık hedeflerine ulaşabilmek amacıyla, bünyelerindeki işgörenlerin performansını artırmaya ve sahip oldukları beceri ve yeteneklerden en iyi şekilde faydalanmaya yönelik çaba içerisinde. Bu durum, turizm işletmeleri açısından da geçerlidir. Çünkü sektörün emek yoğun yapısı, işgören performansını işletme hedeflerinin gerçekleşmesi açısından kritik bir noktaya taşımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, turizm işgörenlerinin öznel ve nesnel kariyer başarılarını artırmaları için onlara fırsatlar tanımaları ve işgörelere tanıdıkları bu fırsatlar aracılığıyla onların motivasyon ve performanslarını artırmaya çalışmaları önemlidir. KB'yi etkileyebilecek birçok faktör bulunmakla beraber; iç motivasyon unsurları kapsamında işgörenlerin sahip oldukları beceri ve yeteneklerin, yöneticileriyle ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin ve yöneticilerin sahip oldukları liderlik özelliklerinin KB üzerinde önemli bir etken olduğu söylenebilir.

İş görenlerin iş çevresinde fark edilmelerini sağlayacak özelliklere sahip olmaları ve bu özelliklerini kullanabilmelerine yöneticileri tarafından fırsat verilmesi KB'lerini artırabilir. Bu bağlamda PB de işgörenlerin fark edilmelerini ve ön plana çıkmalarını sağlayan bir özellik olarak KB'yi destekleyebilir. Öznel KB, işgörenlerin kariyer hedefine aktif olarak katkıda bulunması ve bunları kontrol altında tutmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, sosyal ağları gelişmiş, kontrol becerisi yüksek olan ve PB'ye sahip işgörenlerin öznel KB'lerini artırmaları mümkün olmaktadır. Liderlerin, işgörenler ile yüksek kaliteli ilişkiler kurduğu örgütlerde PB'ye sahip işgörenler, liderleri tarafından destekleneceği için KB'leri artabilmektedir (Breland, Treadway, Duke & Adams, 2007). Tüm bu varsayımlardan hareketle bu araştırmada; KB, PB ve LÜE kavramları arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

İşgörenlerin PB düzeylerinin tespiti, bu becerilerden azami düzeyde nasıl yararlanılabileceği ve işgörenlerin öznel KB'sindeki PB'nin rolü, turizm işletmeleri açısından araştırılması gereken önemli konular arasındadır. Ayrıca otel yöneticilerinin işgörenlerle olan ilişkilerinin işgörenlerin motive edilmesindeki ve öznel KB'deki rolü de otel işletmelerinin etkinliği ve verimliliği açısından değerlendirilmesi gereken konulardır.

Literatür incelendiğinde, KB, PB ve LÜE arasındaki ilişkileri inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Breland vd., 2007; Wei, Liu, Chen & Wu, 2010; Bolat & Katı, 2016; Katı, 2016; Lee, Yun & Kim, 2019; Liolango & Utomo, 2020). Literatürde; KB, LÜE ve PB değişkenlerinden ikisi ile farklı bir üçüncü değişkenin incelendiği çalışmalar da bulunmaktadır (Erdogan, Kraimer & Liden, 2004; Harris, Harris & Brouer, 2009; Lee vd., 2019; Liolango & Utomo, 2020). Bu araştırmanın temel amacıyla benzerlik gösteren Breland vd.'nin (2007) çalışmasında LÜE ile öznel KB arasındaki ilişkiye PB'nin aracılık edip etmediği test edilmiştir. Bolat & Katı (2016) ile Katı (2016) ise bu araştırmanın temel amacıyla paralel olarak farklı sektörlerdeki işgörenlerin PB ile KB arasındaki ilişkide LÜE'nin aracılık rolünü araştırmışlardır. Öte yandan literatür incelendiğinde, otel işletmelerine yönelik olarak konu kapsamında herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu anlamda literatürde eksiklik bulunmaktadır. Bu araştırma, literatürde bulunan bu boşluğu doldurmaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Buna göre araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin PB ve KB düzeyleri arasındaki ilişkiye LÜE'nin aracılık edip etmediğinin belirlenmesidir. Bu araştırma, turizm sektörüne yönelik olarak konu kapsamında gerçekleştirilmiş olan ilk araştırmalar arasında yer almaktadır. Bu nedenle araştırmanın, literatüre katkıda bulunacağı söylenebilir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde kariyer başarısı, politik beceri ve lider-üye etkileşimi kavramları açıklanmıştır.

### 2.1. Kariyer Başarısı

KB, bireylerin iş hayatındaki deneyimleri ile elde ettikleri olumlu psikolojik sonuçlar ya da başarılar olarak tanımlanabilir (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995; Seibert, Crant & Craimer, 1999; Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). KB'leri temel olarak kişilerin belirlediği standartlara (kişisel referans kriterlerine) ya da

başkalarının kazanımlarına ve beklentilerine (diğer referans kriterlerine) göre şekillenmektedir (Heslin, 2005). Kariyer ilerlemesini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen temel faktörler; beşerî sermaye, iş organizasyonu, motivasyon kaynakları ve demografik özellikler olarak belirtilebilir (Whitely, Dougherty & Dreher, 1991).

KB'nin nihai göstergeleri, nesnel ve öznel başarı olarak ikiye ayrılmaktadır. Nesnel KB'nin göstergeleri ücret, iş performansı, pozisyon değişikliği ve terfi sayısı (Heslin, 2003); öznel KB'nin göstergeleri ise iş ve kariyer memnuniyetidir (Judge vd., 1995). KB'de yapılan diğer bir ayırım ise, içsel ve dışsal KB'dir. Öznel KB içsel KB kavramıyla, dışsal KB ise nesnel KB kavramıyla ilişkilendirilebilir. Dışsal KB'yi olumlu ya da olumsuz etkileyen bir faktörün içsel KB'sini de aynı yönde etkilemesi beklenmektedir (Judge & Bretz, 1994). İçsel KB, bireylerin kendi belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşmaları anlamına gelmektedir. Dışsal KB ise; maaş artışı, mesleki statüyü geliştirme veya yüksek statülü ve prestijli işlerin elde edilmesi gibi başkaları tarafından takdir edilmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999; Kuijpers, Schyns & Scheerens, 2006).

Seibert, Kraimer & Liden (2001) çalışmalarında; sosyal sermayenin bireylerin öznel ve nesnel KB'sinde etkisinin bulunduğunu, bilgiye ve kaynaklara kolay erişebilenlerin kariyer tatmininin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Seibert & Kraimer (2001) ise; daha az uyumlu, daha az nevroitik ve dışa dönük olan bireylerin, bu şekilde olmayanlara göre kariyer tatminlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca aynı çalışmada, dışa dönük karakter yapısına sahip bireylerin dışsal KB göstergeleri arasında yer alan maaş artışı ve terfi imkanından daha fazla yararlandıkları belirlenmiştir.

## 2.2. Politik Beceri

PB, bireylerin iş çevresindeki diğer bireyleri anlama ve kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için sahip olduğu bilgiyi başkalarını etkilemek üzere kullanabilme beceri ve yeteneği olarak ifade edilebilir (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter, 2004; Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas & Frink, 2005). Başka bir tanıma göre PB, sosyal zekâ ile iletişim kurma yeteneğinin bütünleştiği, farklı durumlara göre uygun davranışın güven, samimiyet ve içtenlik uyandıracak şekilde, rahatlatıcı düzeyde etkileyici ve hoşça giden davranışlar yoluyla sergilendiği bir kişilik yapısı olarak belirtilebilir. Bu nedenle PB'ye sahip bireylerde; sosyal zekâ, örtülü bilgi ve pratik zekâ, öz değerlendirme, sosyal öz-yeterlik, benlik esnekliği, duygusal zekâ gibi sosyal becerilerin bulunduğu söylenebilir (Ferris, Perrewé, Anthony & Gilmore, 2000).

PB, hem mevcut kişisel eğilimleri hem de durumsal değişkenlik olarak ifade edilen işin doğası gereği şekillenen yetkinlikleri içermektedir. Mevcut kişisel eğilimler genel olarak çok fazla değişiklik göstermese de, durumsal değişkenlik bireylerin aldığı eğitim, yapılan uygulamalar ve kişisel deneyimler gibi faktörlere bağlı olarak daha fazla değişkenlik gösterebilir. PB'nin boyutları; sosyal zekâ, kişilerarası etki, ilişki kurma ve samimiyet olarak sınıflandırılmaktadır (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas & Lux, 2007).

PB'ye sahip işgörenler sahip oldukları sosyal yeterlilikler sayesinde, çalışma arkadaşlarını en iyi şekilde anlayarak ve etkileyerek kişisel ve/veya kurumsal hedeflerini gerçekleştirebilmektedirler. Bu kişiler aynı zamanda başkaları tarafından samimi olarak algılanarak, topluluk içerisindeki kabul edilebilirliklerini artırabilme potansiyeline de sahiptirler (Blickle, Meurs, Zettler, Solga, Noethen, Kramer & Ferris, 2008). Buna bağlı olarak, PB'ye sahip bireyler iş çevresinde itimat ve destek sağlayıp başkaları üzerindeki etkilerini artırabilmektedirler (Brouer, Duke, Treadway & Ferris, 2009). PB sahibi kişiler, çalışma ortamındaki sosyal durumları en iyi şekilde yorumlamakta ve bu koşullarda nasıl hareket edeceklerini bilmektedirler (Blass & Ferris, 2007). Sosyal yeterlilikleri sayesinde kendileri ve başkaları hakkında yüksek farkındalığa sahiptirler. Sahip oldukları bu özellikler, bu kişilerin farklı koşul ve kişilere göre davranış ve etkilerini düzenleyebilmelerini, nüfuzlarını artırabilmelerini ve kolaylıkla güven kazanabilmelerini sağlar. Tüm bu özellikler, PB'ye sahip kişilerin topluluk içerisinde geniş ve çeşitli iletişim ağları oluşturmalarına olanak sağlar. Ayrıca bu kişiler, farklı ilgi alanlarına sahip kişileri etkin bir şekilde yönetebilmektedirler (Blickle, John, Ferris, Momm, Liu, Haag, Meyer, Weber & Oerder, 2012). Diğer

yandan PB, işgörenlerin performansını artıran bir unsur olarak nitelendirilmektedir (Blickle vd., 2008; Ferris, Treadway, Brouer & Munyon, 2012).

PB, bireylerin doğuştan gelen ya da karakteri ile ilgili birtakım özelliklerini yansıtmaktadır. Ancak, öğrenme ve deneyim kazanma yoluyla PB'ye dayalı bazı özelliklerin şekillendirilebileceği ve geliştirilebileceği de söylenmelidir. Bu nedenle personel seçiminde PB'ye sahip kişiler arasından seçim yapılması kadar, mevcut personele PB kazandırmaya yönelik eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi de önemsenmelidir (Ahearn vd., 2004).

### 2.3. Lider-Üye Etkileşimi

LÜE teorisine göre, yöneticilerin yönetim faaliyetlerindeki etkinliği ve verimliliği astlarıyla olan ilişkilerinin kalitesine bağlıdır. Liderlerin örgüt üyeleriyle kurdukları ilişkiler zaman sınırlılığı nedeniyle aynı düzeyde değildir. Liderler grup içinden sadece önemli rollere sahip birkaç üyeye daha yakın ilişkiler kurabilmektedir (Burns & Otte, 1999). Bu bağlamda LÜE teorisinde, liderlerin grup üyeleriyle ilişkisindeki kalite düzeyinin mümkün olduğunca iyileştirilmesinin etkinlik ve verimlilik artışı sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşılmasının amaçlanması söz konusudur (Polat, 2019).

LÜE'de, lider ve üyelerin karakteristik özellikleri ve davranışları etkilidir. LÜE bir rol oluşturma süreci vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır. LÜE teorisinde ilişkilerin nasıl ortaya çıktığı ve bu ilişkilerin organizasyonun işleyişine nasıl etkide bulunduğu önemli konular arasındadır. Bu teoriye göre, liderler ve takipçileri arasında yüksek kaliteli sosyal etkileşime dayalı ilişkilerin geliştirilip sürdürülmesi, etkili liderlik uygulamalarının ortaya çıkmasında büyük rol oynamaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995). Yapılan araştırmalarda, yüksek kalitedeki LÜE'nin örgütsel ve bireysel hedeflerle pozitif yönde ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir (Harris vd., 2009). LÜE'nin iyi olduğu örgütlerdeki çalışanlar, kendilerine değer oluşturacak kurumsal deneyimler elde etmek için liderleriyle anlaşma yapma yoluna gidebilirler (Erdogan vd., 2004).

Yüksek kalitedeki LÜE'nin gerçekleşmesinde, zaman içinde lider ile üyeler arasında inşa edilen güvenin önemli bir etken olduğu belirtilmektedir (Bauer & Green, 1996). Yüksek kalitedeki lider-üye ilişkileri, taraflar arasında yapılan iş sözleşmesinin ötesinde sosyal değişimlere sebep olan bir ilişki türü olarak ifade edilmektedir (Sparrowe & Liden, 1997). Düşük kalitedeki lider-üye ilişkileri ise iş sözleşmesine dayalı ekonomik bir ilişkinin ötesine geçememektedir.

Literatürde, LÜE'nin çok boyutlu bir kavram olduğu vurgulanmaktadır (Dienesch & Liden, 1986). LÜE'nin boyutları genel itibariyle; etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı olarak sıralanabilir. Etki boyutu, lider ve üyelerin birbirlerine verdikleri profesyonel değerden ziyade insani değer ve kişisel ilişkilerin düzeyiyle ilgilidir. Sadakat boyutu, lider ve üyelerin birbirlerine gösterdikleri sadakati ifade etmektedir. Katkı boyutu, örgüt üyelerinin belirlenen ortak hedefler doğrultusunda gösterdikleri performans ve sorumlulukları üstlenme derecesi ve yönetim kademesinin söz konusu faaliyetleri desteklemek amacıyla sağladığı kaynak ya da fırsatların büyüklüğü ile ölçülmektedir. Son olarak mesleki saygı boyutu, LÜE çerçevesinde örgüt üyelerinin iş alanında elde ettikleri itibar düzeyini göstermektedir (Liden & Maslyn, 1998).

### 3. Araştırma Hipotezleri

PB, bireylerin KB'sini olumlu yönde etkileyebilecek bir güce ve potansiyele sahiptir. Çalışma ortamında bireylerin diğer bireylerle olan ilişkilerini düzenleyici, dengeleyici ve iyileştirici bir unsur olan PB, kişisel ilişkilerin ve iletişimin oldukça önemli olduğu çalışma hayatında bireyin KB'sinde önemli bir rol

oynayabilir. PB aynı zamanda bireyin örgüte adaptasyonunu hızlandırarak bireylerin çalışma ve yaşam koşullarında, KB'nin göstergeleri olan terfi, maaş artışı gibi iyileşmelere neden olabilir. PB ile KB arasında bu yöndeki bir ilişkinin varlığını konuyla ilgili yapılan araştırmaların sonuçları da desteklemektedir. Bu araştırmalarda, bireylerin PB'leri ne kadar gelişmişse ya da politik davranışlarının etkisi ne kadar güçlüyse, KB'lerinin de o kadar arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Judge & Bretz, 1994; Breland vd., 2007; Todd, Harris, Harris & Wheeler, 2009; Blicke, Oerder & Summers, 2010; Blicke, Schneider, Liu & Ferris, 2011; Munyon, Summers, Thompson & Ferris, 2015; Bolat & Katı, 2016; Katı, 2016; Lee vd., 2019; Chen vd., 2021). Bu bağlamda, araştırmada aşağıdaki hipotezin incelenmesi uygun görülmüştür.

H1: Politik beceri kariyer başarısını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

PB'ye sahip çalışanların çalışma ortamında düşük kalitede bir LÜE'nin olması ve liderlerinden çok az destek görmeleri durumunda bu kişilerin PB'lerini harekete geçirebilmeleri mümkün değildir. PB'nin LÜE'nin güçlü olduğu çalışma ortamlarında katkı sağlayacağı söylenebilir (Kimura, 2013). Yapılan araştırmalarda PB ve LÜE arasında pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir (Katı, 2016; Bolat & Katı, 2016). Bir araştırmada, lidere ait PB'lerin LÜE'ye ilişkin takipçi algılarını pozitif yönde etkilediğine (Kim, Karatepe, Lee & Lee, 2017), başka bir araştırmada LÜE kalitesinin lider ve takipçilerin PB'lerinin uyumlu olduğu durumlarda arttığına dair bulgulara ulaşılmıştır (Öztürk & Emirza, 2022). Araştırmalardaki sonuçlar doğrultusunda geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H2: Politik beceri lider-üye etkileşimini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Literatürde, LÜE ve KB ilişkisinin doğrudan ve dolaylı olarak ele alındığı çalışmalar mevcuttur. Örneğin bir çalışmada, LÜE'nin koçluk liderliği ile astların nesnel ve öznel KB'si arasında pozitif ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir (Peng, Gao & Zhao, 2019). Ayrıca literatürde, LÜE'nin KB'nin bir göstergesi olan kariyer memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini gösteren çalışmaların (Han, 2010; Avcı & Turunç, 2012; Joo & Ready, 2012; Pelenk, 2020) yanı sıra, doğrudan LÜE'nin öznel KB'yi pozitif yönde etkilediğini belirleyen bir çalışmanın da (Park, Kang, Lee & Kim, 2017) bulunduğu görülmektedir. Buna karşın literatürde, LÜE'nin KB'yi etkilemediğini tespit eden çalışmalar (Karabey & Aliogullari, 2018) olsa da; literatürdeki genel eğilim, ikisi arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir (Bolat & Katı, 2016; Katı, 2016). Bu bilgiler çerçevesinde geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H3: Lider-üye etkileşimi kariyer başarısını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

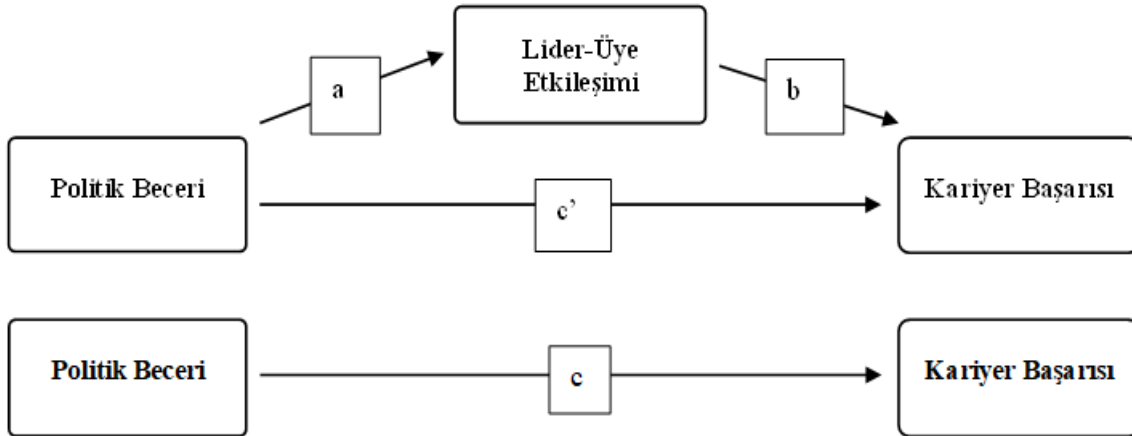
PB, KB ve LÜE arasındaki ilişkileri inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Breland vd., 2007; Wei vd., 2010; Bolat & Katı, 2016; Katı, 2016; Lee vd., 2019; Liolango & Utomo, 2020). Konu kapsamında gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki çalışma arasında yer alan Breland vd.'nin (2007) çalışmasında PB'nin LÜE ile öznel KB arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, zayıf bir LÜE içerisinde yer alan, ancak PB'leri gelişmiş olan bireylerin öznel KB'lerinin arttığı görülmüştür. Bolat & Katı (2016) ve Katı (2016) ise, PB ve KB arasındaki ilişkide LÜE'nin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu belirlemişlerdir. Diğer taraftan Liolango & Utomo (2020) yaptıkları çalışmada, PB'nin LÜE ile kariyer gelişimi ilişkisine aracılık etmediği sonucuna ulaşmışlardır. Harris vd.'nin (2009) çalışmalarında, bu ilişkilere ek olarak farklı ilişkilerin de ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada; PB'nin, LÜE ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, LÜE'nin ve PB'nin yüksek olduğu örgüt yapılarında ayrılma niyetinin düşük, iş tatmininin yüksek olacağı belirlenmiştir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar çerçevesinde geliştirilen ve test edilen hipotez şu şekildedir:

H4: Lider-üye etkileşimi, politik beceri ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

#### 4. Yöntem

Araştırma modeli basit aracılık modeli olarak planlanmıştır (Şekil 1). Modeldeki a katsayısı, PB'nin LÜE üzerindeki etkisini; b LÜE'nin KB üzerindeki etkisini; c' PB'nin KB üzerindeki doğrudan etkisini; c ise

PB'nin KB üzerindeki toplam etkisini göstermektedir. Eğer  $c'$  katsayısı,  $c$  katsayısına göre azalır ya da anlamsız hale gelirse aracılık rolünden bahsedilebilir. Bahse konu katsayılar arasında  $c = c' + ab$  şeklinde bir denklem de yazılabilmektedir (Hayes & Rockwood, 2017; Hayes, 2018). Denklemdaki  $ab$  ise PB'nin KB üzerindeki dolaylı etkisini (LÜE aracılığındaki) göstermektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 4.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veriler, iki bölümden oluşan yapılandırılmış bir anket yardımıyla toplanmıştır. Anketin ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmış sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın değişkenlerini içeren üç ölçek bulunmaktadır. Ölçeklerin tümünde 5'li Likert derecelendirmesi kullanılmıştır (1: Tamamen katılmıyorum; 5: Tamamen katılıyorum).

Lider-üye etkileşimi ölçeği: LÜE'yi belirleyebilmek amacıyla Liden & Maslyn'in (1998) geliştirdiği 12 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek, her birinde üç madde bulunan sevgi, sadakat, katkı ve mesleki saygı alt-boyutlarına sahiptir. Ölçeğin, Türkçeye çeviri, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçeğe ait örnek ifadeler şu şekildedir: "yöneticimizi kişi olarak çok severim (sevgi)", "yöneticimiz, konu ile ilgili tam bir bilgisi olmasa dahi, iş ile ilgili yaptıklarımı başka bir üste karşı savunur (sadakat)".

Politik beceri ölçeği: Çalışanların PB düzeylerini ölçebilmek amacıyla Ferris vd.'nin (2005) hazırladığı 18 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin alt-boyutları samimi görünme, sosyal açıkgözlülük, ilişki kurma ve kişilerarası ilişkilerde etkileme olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin, Türkçeye çeviri, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Katı (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçeğe ait örnek ifadeler şu şekildedir: İlişki kurma boyutuna örnek ifade "işyerinde diğerleriyle ilişkilerimi geliştirmeye oldukça zaman ayırırım (ilişki kurma)", "insanlara karşı samimi bir ilgi göstermeye çalışırım (samimi görünme)".

Kariyer başarısı ölçeği: KB'yi ölçmek için beş madde ve tek boyuttan oluşan Greenhaus vd.'nin (1990) oluşturduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçek, işgörenlerin KB algılarını tek boyutta ölçmektedir. Ölçeğin, Türkçeye çeviri, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Katı (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçeğe ait örnek ifade, "kariyer sürecinde elde ettiğim başarılarından dolayı memnunum" şeklindedir.

#### 4.2. Örneklem

Veriler, İstanbul'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerden toplanmıştır. Anket formu, işgörenlerle kişisel görüşmeler yapılarak 1-30 Eylül 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Sürecin 2019 yılında gerçekleştirilmesi ve TR Dizin Etik Kurul Kriterlerinin 1 Ocak 2020 tarihinde geçerlilik kazanması nedeniyle etik kurul izni alınmamıştır. Uygulama süreci, araştırmacının ilk yazarı ve araştırmanın amacı ve kapsamı konusunda eğitilmiş anketörler ile yürütülmüştür. Uygulama süreci sonunda 312 anket toplanmıştır. Hatalı ve eksik doldurulmuş 18 anket formu elendikten sonra 294 anket formu ile analizler yapılmıştır. Güç analizi, gözlenen (N=35) ve gizil (N=9) değişkenlerin sayısı, etki



büyüklüğü ( $d=0.30$ ), olasılık değeri ( $p=.05$ ) ve istatistiksel güç ( $0.80$ ) şartları altında, araştırma modelinin tahmin edilebilmesi için 184 anketin yeterli olduğunu göstermiştir (Soper, 2022). 294 kişilik örneklem, minimum örnek boyutunu karşılamıştır. Örnekleme yöntemi kolayda örneklemedir.

### 4.3. Veri Analizi

Araştırma verilerinin analizinde IBM SPSS 26.0, AMOS 23.0 paket programları ve Process Makro v4.1 (Model 4, %95 güven aralığı (GA), 5.000 önyükleme (bootstrap) örnekleme) yazılımı kullanılmıştır. Ölçek güvenilirlikleri Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısı hesaplanarak; ölçüm modelinin geçerliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yardımıyla belirlenmiştir. Araştırma modelinin testi için kullanılan Process makro yazılımında, aracı değişkenin etkisi ön yükleme metodu ile ölçülmekte ve yapısal eşitlik modellerinde ortaya çıkan sonuçlara benzer sonuçlar elde edilmektedir. Bu yazılım aracılığıyla doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler daha pratik ve kolay incelenebilmektedir. Ayrıca aracılık etkisi, önyükleme tekniği ile yeniden örnekleme yapılarak sınanmaktadır. Analizler sonucunda elde edilen %95 GA'daki değerlere bakılır ve bunlar sıfır (0) değerini içermiyorsa etkinin anlamlı olduğu kabul edilir (Hayes & Rockwood, 2017). Çağdaş aracılık analizlerinde daha çok tercih edilen bu testte, elde edilen sonuçların Sobel testine göre daha yüksek düzeyde istatistiksel güce sahip olduğu belirtilmektedir (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

Öte yandan, aracılık modellerine ilişkin çağdaş yaklaşımda "tam aracılık" veya "kısmi aracılık" terimlerinin kullanılmaması önerilmektedir. Bunlar yerine doğrudan etki ve dolaylı etki gibi değerlerin hesaplanması ve yorumlamaların bu değerler üzerinden yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Çünkü bu terimler, örneklem boyutundan etkilenmekte ve bu şekildeki bir ayırım kavramsal bir anlam veya değer içermemektedir (Gürbüz & Bayık, 2021). Buna ek olarak, çağdaş aracılık analizlerinde etki büyüklüklerine bakılması gerektiği de vurgulanmaktadır. Her ne kadar geleneksel bir yaklaşım olsa da Wen & Fan (2015), etki büyüklüğünü değerlendirirken, basit aracılık modellerinde, dolaylı (ab) ve doğrudan (c') etkinin aynı işarete sahip olduğu durumlarda PM (dolaylı etkinin toplam etkiye oranı=  $ab/c$ ) değerinin raporlanabileceğini vurgulamaktadır. Bu değer yorumlanırken, etki büyüklüğü küçük, orta ya da büyük olarak ifade edilmek yerine dolaylı etkinin, toplam etkinin hangi büyüklükteki kısmını açıkladığı belirtilir (Jose, 2019).

## 5. Bulgular

Bu bölüm geçerlik ve güvenilirlik analiz sonuçları, tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları, araştırma modelinin testi başlıklarından oluşmaktadır.

### 5.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Veri analizine geçilmeden önce normal dağılım şartının sağlanıp sağlanmadığı, çarpıklık ve basıklık değerlerinin kontrolü ile incelenmiştir. Bunun için ilgili değerler, -1,5 ile +1,5 arasında yer almalıdır (Tabachnick, Fidell & Ullman, 2007). Değerlerin bu şarta uyum gösterdiği ve verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin kontrolünden sonra ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik değerleri kontrol edilmiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliği, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. Bu aşamada faktör yükleri sınır değerinin altında kalan ifadeler (ifade9-14-20-25) ölçekten çıkarılmıştır. Diğer ifadelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerinde olduğundan yeterlidir (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010) (Tablo 1). Model uyum indisleri incelendiğinde ( $\chi^2/df=2,78$ ; RMSEA=,078; GFI=,90; CFI=,89; NFI=,90) önerilen modelin veri ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 1, ölçüm modelindeki ölçeklerin yakınsak geçerliğini belirlemek için hesaplanan birleşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerini de göstermektedir. Yakınsak geçerliğin sağlanması için gerek şartlar,  $CR>.70$ ;  $AVE>.50$  (Fornel & Larcker, 1981) ve  $CR>AVE$ 'dir (Hair vd., 2010). İlk aşamada LÜE ve KB ölçekleri bu şartı sağlamış, PB ölçeğinde  $AVE=.41$  olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle PB

ölçeğinden faktör yükü görece düşük olan ifade13 (,618) ölçekten çıkarılmış ve AVE değeri yeniden hesaplanmıştır. Bu işlemten sonra istenen seviyeye ulaşan AVE değeri ile ölçeklerin yakınsak geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Ölçekler arasındaki ayrışma geçerliği, Fornell-Larcker Ölçütü (FLÖ) aracılığıyla değerlendirilmiştir. Buna göre bir yapının AVE değerinin karekökü, diğer yapılar ile bahse konu yapının korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır (Fornell & Larcker, 1981). Tablo 2’deki (\*) değerleri, bu işlem sonrasında ortaya çıkan katsayılarıdır ve ölçeklerdeki ayrışma geçerliğinin sağlandığını göstermektedir. Son olarak, ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için hesaplanan  $\alpha$  katsayısı ,70’in üzerindedir. Elde edilen tüm bu sonuçlar, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1.** Ölçüm Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktör/Madde	Faktör yükü	Çarpıklık	Basıklık	$\alpha$
	<i>Etki</i>				
	İfade3	,838	-,572	-,301	
	İfade2	,877	-,649	-,094	
	İfade1	,869	-,537	-,377	
	<i>Sadakat</i>				
Lider-Üye Etkileşimi	İfade6	,824	-,559	-,297	,93
	İfade5	,862	-,664	-,194	
	İfade4	,778	-,488	-,341	
AVE=,73 CR=,99	<i>Katkı</i>				
	İfade12	,739	-,546	,040	
	İfade7	,677	-,482	-,661	
	İfade8	,638	-,663	-,031	
	<i>Mesleki saygı</i>				
	İfade11	,781	-,582	,279	
	İfade10	,857	-,423	-,380	
	<i>İletişim kurma</i>				
	İfade15	,663	-,460	-,426	
	İfade16	,718	-,425	-,379	
	İfade17	,755	-,505	,192	
	İfade18	,829	-,619	,280	
	<i>Samimi görünme</i>				
Politik beceri	İfade19	,722	-,717	,025	,92
	İfade21	,722	-,595	-,143	
	<i>Sosyal zekâ</i>				
AVE=,52 CR=,99	İfade22	,653	-,724	,505	
	İfade23	,772	-,712	,569	
	İfade24	,790	-,397	-,459	
	İfade26	,780	-,656	-,038	
	<i>Kişilerarası etki</i>				
	İfade27	,806	-,707	,422	
	İfade28	,760	-,525	,138	
	İfade29	,719	-,478	-,376	
	İfade30	,780	-,444	-,067	
Kariyer başarısı	İfade35	,888	-,786	,550	,92
	İfade34	,900	-,493	-,173	
AVE=,79 CR=,97	İfade33	,860	-,577	-,138	
	İfade32	,817	-,618	,150	
	İfade31	,746	-,611	-,347	

## 5.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Katılımcıların %58,5'i erkek, %69,5'i bekar, %72,1'i 30 yaş altı, %91,1'i ortaöğretim ve üzeri eğitime sahip, %72,4'ü sezonluk çalışan, %70,2'si günlük 0-8 saatlik çalışma süresine sahip, %60,7'si önlisans ya da lisans eğitimi almış, %70,1'i turizm eğitimi almış, %44,5'i bir yıldan az sürelik işletme deneyimi, %42,4'ü 1-5 yıl arası sektör deneyimine sahip kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 2'de yer alan ölçek ortalamaları incelendiğinde, çalışanların liderleri ile etkileşim düzeyleri ( $\bar{x}=3,67$ ), algıladıkları politik beceri ( $\bar{x}=3,91$ ) ve kariyer başarısı ( $\bar{x}=3,78$ ) düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca tablodaki Pearson korelasyon katsayıları LÜE ve PB arasında orta seviyeli pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir ( $r=,50$ ;  $p<,01$ ). Aynı şekilde LÜE ve KB arasındaki ilişkinin de orta seviyeli pozitif ilişki olduğu görülmektedir ( $r=,53$ ;  $p<,01$ ). PB ve KB arasındaki ilişkinin ise pozitif ve yüksek düzeyli olduğu görülmektedir ( $r=,69$ ;  $p<,01$ ).

**Tablo 2.** Değişkenlerin Ortalamaları ve İlişki Katsayıları

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	1	2	3
1. LÜE	3,67	,81	(0,85*)		
2. PB	3,91	,63	,50**	(0,73*)	
3. KB	3,78	,88	,53**	,69**	(0,88*)
n=294	** $p<,01$ (iki yönlü)				
*FLÖ değerleri					

## 5.3 Araştırma Modelinin Testi

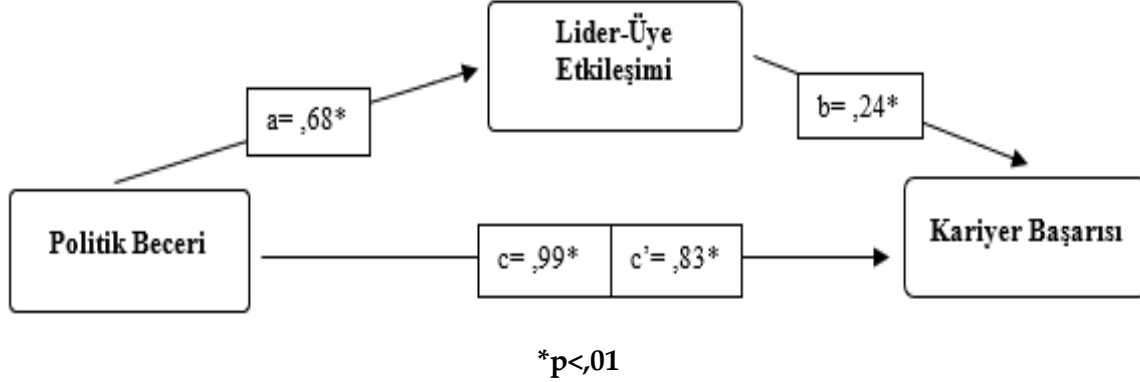
Araştırma modeli test edilirken literatürde araştırma değişkenleri ile ilişkili olabileceği için kontrol edilmesi önerilen (Andrews, Kacmar & Harris, 2009) yaş, çalışma süresi, eğitim durumu, işletme ve sektör deneyimleri değişkenlerinin etkileri kontrol edilmiştir. Tablo 3'teki sonuçlara göre PB'nin aracı değişken olarak belirlenen LÜE üzerindeki etkisinin (a katsayısı) anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ( $B=,68$ ;  $SE=,06$ ;  $p<,01$ ). Sonuçlara göre PB, LÜE'deki değişimin %32'sini açıklamaktadır ( $R^2=,32$ ). Bu sonuca göre H2 hipotezi kabul edilmiştir. LÜE, KB'yi (b katsayısı) anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir ( $B=,24$ ;  $SE=,05$ ;  $p<,01$ ). Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak, PB'nin, KB (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinin de (doğrudan etki - c' katsayısı) anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir ( $B=,83$ ;  $SE=,06$ ;  $p<,01$ ). Böylelikle H1 hipotezi kabul edilmiştir. KB'deki değişimin %55'i ( $R^2=,55$ ) LÜE ve PB tarafından açıklanmaktadır.

PB'nin, bağımlı değişken olan KB üzerindeki toplam etkisi (c katsayısı) incelendiğinde ise bu etkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmüştür ( $B=,99$ ;  $SE=,08$ ;  $p<,01$ ). KB'deki değişimin %52'si ( $R^2=,52$ ) PB tarafından açıklanmaktadır. Buna göre LÜE'nin KB üzerindeki değişime katkısı %3 olarak ortaya çıkmaktadır. Son olarak PB'nin KB üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir. Sonuçlar, GA değerleri sıfır içermediğinden anlamlıdır ve pozitif yönlü bir etkiyi işaret etmektedir ( $B=,16$ ;  $SE=,04$ ;  $GA=,07 - ,27$ ). Buna göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.** Değişkenlerin Ortalamaları ve İlişki Katsayıları

Değişkenler	LÜE			KB				
	B	SE	p	B	SE	p		
PB	a	,68	,06	<,01	c'	,83	,06	<,01
LÜE	---	---	---	b	,24	,05	<,01	
Sabit	i <sub>1</sub>	1,27	,31	<,01	i <sub>2</sub>	,10	,28	,71
		$R^2=,32$			$R^2=,55$			
		$F(1, 280) = 22,01$ ; $p<,01$			$F(2, 279) = 48,66$ ; $p<,01$			
Dolaylı Etki	ab	,16	,04	$GA=,07 - ,27$				
Toplam Etki	c	,99	,08	$GA=,87 - 1,11$				

Şekil 2, analizler sonucunda ortaya çıkan katsayıları görsel olarak sunmaktadır. Araştırma modelinin analizi ile elde edilen bulgular tekrar özetlenirse, PB'nin KB üzerindeki hem toplam etkisi (c katsayısı) ( $B=,99$ ;  $p<,01$ ) hem de doğrudan etkisi (c' katsayısı) ( $B=,83$ ;  $p<,01$ ) yüksek düzeyli ve pozitif birer etkidir. Doğrudan etkinin daha düşük bir katsayıya sahip olması araştırma modelinde bulunan LÜE'nin aracı rolüne vurgu yapmaktadır. PB, KB değişkenini LÜE üzerinden dolaylı olarak da etkilemektedir. Dolaylı etkinin katsayısı  $B=,16$ 'dır. Etki büyüklüğüne bakıldığında PM değerinin ,16 olduğu görülmektedir. Buna göre dolaylı etki toplam etkinin %16'sını açıklamaktadır.



Şekil 2. Değişkenler Arasındaki Katsayıların Görünümü

## 6. Tartışma ve Sonuç

Çalışanların kariyer gelişiminin nasıl sağlanacağı uzun zamandır yönetim, psikoloji (Spurk vd., 2019) ve konaklama literatüründe önemli bir araştırma alanı olarak değer görmektedir (Kichuk vd., 2019). Buna rağmen konu hakkındaki araştırma sayısı hala sınırlı düzeydedir (Kravariti vd., 2021). Daha da derine inilince, KB'deki öznel algıların dikkate alınması gerektiği kariyer teorisinde vurgulanmasına rağmen (Breland vd., 2007), KB'yi sağlaması açısından bireysel ve buna ek olarak durumsal değişkenlerin etkileşimli olarak rolünü inceleyen araştırma sayısındaki eksiklik daha da göze çarpmaktadır (Nabi, 2003). Literatürde, bu değişkenlerin KB üzerindeki etkisini inceleyen araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır (Breland vd., 2007; Katı, 2016; Lee vd., 2019). Bu kısıtı konaklama literatüründe de tanımlayan araştırma, KB'yi etkileyen durumsal değişken olarak LÜE, bireysel değişken olarak PB'nin, öznel KB algısındaki rolünü incelemiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular, KB'nin hem PB ve LÜE'den doğrudan etkilendiğini hem de PB'den, LÜE üzerinden dolaylı olarak daha güçlü bir biçimde etkilendiğini göstermektedir. Daha detaylı bir şekilde incelendiğinde PB, KB'yi anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir. Buna göre PB düzeyleri yüksek olan çalışanların daha yüksek düzeyde KB'elde etmeleri beklenmektedir. Bu, farklı sektörlerde yapılan çalışmaların bulguları ile benzerdir (Judge & Bretz, 1994; Breland vd., 2007; Todd vd., 2009; Blickle vd., 2010; Blickle vd., 2011; Munyon vd., 2015; Bolat & Katı, 2016; Katı, 2016; Lee vd., 2019; Chen vd., 2021). Aynı şekilde KB, LÜE'den de anlamlı ve pozitif olarak etkilenmektedir. Liderleri ile yakın ve kaliteli ilişki kuranların, daha yüksek KB elde edebilecekleri söylenebilir. Otelcilik sektöründe daha önce yapılmış çalışmalar benzer bir sonuca işaret etmektedir (Park vd., 2017). Aynı şekilde örgütle uyum yakalamış çalışanlar da daha yüksek KB'ye ulaşmaktadır (Lei vd., 2021).

Araştırmanın önemli bir diğer sonucuna göre KB üzerinde bireysel koşulların daha yüksek bir etkiye sahip olduğu söylenmelidir. Çünkü PB'nin KB üzerindeki etkisi, LÜE'ye göre daha yüksektir. Literatürde de planlı bir kariyer gelişiminin, genellikle kişinin içsel nitelikleri tarafından yönlendirildiği vurgulanmaktadır (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Wang, 2013).

Araştırmanın bir diğer sonucu, KB'nin PB'den LÜE aracılığıyla daha güçlü bir şekilde etkilendiğidir. Bu, PB düzeyleri yüksek olmasının yanında liderleri ile güçlü ilişki kuran çalışanların daha yüksek KB düzeyine erişebileceklerini göstermektedir. Mevcut araştırmalar, lider-üye ilişkilerinin PB ile KB

arasındaki ilişkide önemli araçlardan biri olduğunu öne sürmektedir (Wei vd., 2010; Bolat & Katı, 2016; Katı, 2016; Lee vd., 2019).

PB, çalışanların liderle daha yüksek etkileşime girebilmeleri için gerekli fırsatları tespit edebilme ve bunları uygulayabilme yeteneği sağlamaktadır. Çünkü çalışmanın sonuçlarına göre PB, LÜE'yi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç farklı sektörlerde yapılan çalışmalar ile uyumludur (Wei vd., 2010). Bu sayede çalışanlar, iç gruba dahil olma fırsatı yakalayabilmekte ve liderlerinden, kariyerleri ile ilgili daha olumlu değerlendirmeler ya da ödüller alabilmektedir (Lee vd., 2019). Bu durum, emek-yoğun bir sektör olan ve iş süreçleri içinde liderler ile daha çok ilişki kurmayı gerektirebilen otelcilik sektöründe önemlidir (Chang, Liu, Wang & Yi, 2020). Çünkü iç gruba dahil olma fırsatı yakalayabilen ve KB düzeylerini artıran çalışanlar daha yüksek iş motivasyonu ile örgütsel hedeflere ulaşılmasına daha fazla katkı sağlayabilir.

Çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak, yüksek PB düzeyine sahip olan çalışanların liderleri üzerinde daha büyük bir etki yaratarak kolaylıkla fark edilebilecekleri söylenebilir. Bu, örgüt içinde uygun kişilerin istihdamı durumunda örgütsel hedeflerin sağlanmasında bir problem oluşturmayabilir. Ancak örgütte gerekli bilgi ve becerilerden yoksun olan ancak yüksek PB düzeyleri sayesinde liderleri üzerinde etki bırakabilen çalışanların varlığı durumunda örgütsel hedeflerin sağlanması zorlaşabilir. Aynı zamanda bu durum, diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz etki bırakarak, örgütsel hedeflerin gerçekleşmemesine yol açabilir. Günlük ilişkilerin yoğun olduğu ve iş süreçlerinin büyük oranda insanlar üzerinden ilerlediği otelcilik sektöründe bu konuya önem verilmelidir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, otel çalışanlarının PB'leri ve liderleri ile kurdukları yüksek etkileşim ile kariyer avantajı elde edebileceği görüşünü desteklemektedir. Bu bulgu işgörenleri, kariyerlerini ilerletebilmeleri için PB'leri öğrenmeye, geliştirmeye ve buna ağırlık vermeye motive etmelidir. Ayrıca çalışmadaki PB ve KB arasındaki ilişkide bir aracı olarak LÜE hakkındaki bulgularımız, PB'nin işleyişini daha iyi aydınlatmaya yardımcı olabilir ve otel işletmelerinin örgütsel bağlamında çalışanların kariyer beklentisine nasıl fayda sağlayabileceğini ortaya çıkarabilir.

## 7. Öneriler

KB üzerinde PB'nin LÜE'ye kıyasen daha büyük bir etkiye sahip olması nedeniyle çalışanların kişisel yeteneklerini geliştirmeleri daha önemlidir. Bu nedenle çalışanların, iletişim, sosyal zekâ, insanları etkileme gücü gibi doğrudan PB ile ilgili veya müzakere, sorumluluk alabilme, kriz anında sorun çözebilme gibi diğer yeteneklerini geliştirmeleri, yüksek KB elde edebilmelerinin önünü açacaktır. Bunun yanında çalışanların liderleri ile daha yakın ilişkiler kurmaları da terfi etmelerine, çeşitli teşvikler (ödül vb.) almalarına ya da örgüt içi kaynaklara daha kolay erişim sağlayabilmelerine zemin hazırlamaktadır. Böylelikle bunlar daha yüksek KB algısına katkı sağlayabilir.

Otel işletmeleri, özellikle PB düzeyleri düşük olan çalışanlarına bu beceriyi geliştirmelerine yardımcı olmak için çeşitli eğitim programları sağlayabilir. Gerek iş süreçlerini deneyimledikleri gerekse de kişisel yeteneklerini geliştirebildikleri simülasyon içerikli ekip tabanlı programlar, çalışanların PB düzeylerini geliştirmesinde yardımcı olacaktır. Bu noktada araştırma sonuçlarına dayalı olarak, eğitim programlarında çalışanların kişisel sermayelerini artırıcı uygulamalara ağırlık verilmelidir.

Otel işletmeleri PB düzeyleri yüksek olan çalışanları belirlemeli ve onları örgüt içerisinde yüksek derecede sosyal etkileşim gerektiren ya da sınır birimlere yerleştirmelidir. Böylelikle insan sermayelerinden gerektiği ölçüde faydalanabilirler. Ancak PB'yi salt kişisel çıkarları için kullanan çalışanlara dikkat edilmelidir. Bu nedenle örgütler işe alım, performans değerlendirme, terfi gibi süreçlerde liyakate dayalı objektif kriterler geliştirmeli ve bunu yaygınlaştırmalıdır. Ancak bu, PB düzeyleri yüksek olan kişilerin işe alınmaması anlamına gelmemektedir. Daha yüksek PB'ye sahip adayların lider olma olasılığı daha yüksek olduğundan, eşit koşullar söz konusu olduğunda yüksek PB düzeyi bir referans olabilir.

## 8. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken, araştırma soruları gereğince faktör boyutlarına göre ayrı ayrı inceleme yapılmamış, bunun yerine ana değişkenler üzerinden inceleme yapılmıştır. Sonraki araştırmalarda faktör boyutları itibariyle değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi, daha detaylı sonuçları ortaya çıkarabilir. Örneğin Munyon vd. (2015), iş performansı üzerinde en çok etkisi olan PB boyutlarının sosyal zekâ ve kişilerarası etki olduğunu ifade etmektedir. Buna benzer şekilde KB üzerindeki PB etkisi alt-boyutlara göre değişebilir. Bu, sonraki araştırmalar için önemli bir inceleme konusu olabilir.

Araştırmanın verileri katılımcıların öz-değerlendirmeleri ile toplanmıştır. Ancak sonraki araştırmalarda veriler, çalışanların kendisi dışında, liderlerinden veya iş arkadaşlarından toplanabilir. Bu sayede sonuçların objektifliği artırılabilir. Ayrıca araştırmadaki bakış açısı çalışanların durumunu yansıtmaktadır. Sonraki araştırmalarda çalışanların PB düzeylerinin ya da LÜE'nin örgütün performansı üzerinde nasıl bir etkisi olduğu araştırılabilir.

Araştırmada KB, öznel olarak incelenmiştir. Ancak yukarıda ifade ettiğimiz üzere KB'nin bir de nesnel yönü vardır. Değişkenlerin nesnel KB üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının araştırılması, KB'nin bütüncül olarak değerlendirilmesine imkân tanıyabilir.

Araştırmada veri toplama işleminin sadece İstanbul'da yapılması ve kolayda örnekleme yönteminin kullanılması nedeniyle sonuçlar genellenirken 'dikkatli' davranmak gerekmektedir. Bu nedenle farklı illerde de benzer araştırmaların olasılıklı örnekleme yöntemleri ile yapılması, sonuçların genellenebilir olmasına kapı aralayabilir.

## Teşekkür ve Bilgi Notu

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın hazırlanması süresince herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynî ya da nakdî bir yardım/destek alınmamıştır.

Etik Onayı: Makalede ulusal ve uluslararası araştırma ve yayın etiğine uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde **GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences** Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışma, TR Dizin etik kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Çalışma iki yazarın katkısı ile hazırlanmıştır. Katkı oranları: 1. Yazar = %50, 2. Yazar= %50.

## Kaynaklar

- Ahearn, K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Andrews, M., Kacmar, K. & Harris, K. (2009). Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1427.
- Arthur, M., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Avcı, U. & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Baş, T., Keskin, N. & Mert, S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bauer, T. & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1568.

- Polat, E. & Ödemiş, M. (2023). Kariyer Başarısına Politik Beceri ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences (ATRSS)*, 6 (1): 88-105
- Blass, F. R. & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5-19.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K. & Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 61(2), 295-322.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 377-387.
- Blickle, G., Oerder, K. & Summers, J. K. (2010). The impact of political skill on career success of employees' representatives. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 383-390.
- Blickle, G., Schneider, P., Liu, Y. & Ferris, G. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 3026-3048.
- Bolat, T. & Katı, Y. (2016). The relationship between political skill and career success: The mediating effect of leader-member exchange. *Eurasian Academy of Sciences Journal*, 1(1), 351-364.
- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B. & Adams, G. L. (2007). The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 1-14.
- Brouer, R. B., Duke, A., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2009). The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity-leader-member exchange quality relationship. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 61-69.
- Burns, J. Z. & Otte, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Chang, W., Liu, A., Wang, X. & Yi, B. (2020). Meta-analysis of outcomes of leader-member exchange in hospitality and tourism: What does the past say about the future?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2155-2173.
- Chen, H., Jiang, S. & Wu, M. (2021). How important are political skills for career success? A systematic review and meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L. & Munyon, T. P. (2012). Political skill in the organizational sciences. G. R. Ferris ve D. C. Treadway (Ed.), "in" *Politics in organizations: Theory and research implications* (pp. 487-528), Newyork: Routledge/Taylor and Francis.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gürbüz, S. & Bayık, M. E. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi?. *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 1-14.

- Polat, E. & Ödemiş, M. (2023). Kariyer Başarısına Politik Beceri ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences (ATRSS)*, 6 (1): 88-105
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. New York: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd Edition). SAGE Publications.
- Han, G. H. (2010). Trust and career satisfaction: The role of LMX. *Career Development International*, 15(5), 437-458.
- Harris, K. J., Harris, R. B. & Brouer, R. L. (2009). LMX and subordinate political skill: Direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2373-2395.
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hayes, A. F. & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57.
- Heslin, P. A. (2003). Self- and other-referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.
- Joo, B. K. & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295.
- Jose, E. (2019). Mediation and moderation. G. R. Hancock, L. M. Stapleton, and R. O. Mueller (Eds.), "in" *The reviewer's guide to quantitative methods in the social sciences* (pp. 248-259). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43-65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
- Karabey, C. N. & Aliogullari, Z. D. (2018). The impact of ethical leadership on member's creativity and career success: The mediating role of leader-member exchange. *Journal of Business and Management*, 5(3), 202-211.
- Katı, Y. (2016). *İşgörenlerin politik becerileri ve kariyer başarıları ilişkisi: Lider üye etkileşiminin aracılık etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Balıkesir.
- Kichuk, A., Brown, L. & Ladkin, A. (2019). Talent pool exclusion: The hotel employee perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3970-3991.
- Kim, T., Karatepe, O., Lee, G. & Lee, C. (2017). Leader political skill and casino dealer morale: The mediating role of follower perceptions of leader-member exchange. *Service Business*, 11(3), 665-692.
- Kimura, T. (2013). The moderating effects of political skill and leader-member exchange on the relationship between organizational politics and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 587-599.
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C. & Johnston, K. (2021). Talent management in hospitality and tourism: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 321-360.
- Kuijpers, M., Schyns, B. & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168-178.



- Polat, E. & Ödemiş, M. (2023). Kariyer Başarısına Politik Beceri ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences (ATRSS)*, 6 (1): 88-105
- Lee, K. J., Yun, Y. J. & Kim, E. Y. (2019). Political skills and career success of r&d personnel: A comparative mediation analysis between perceived supervisor support and perceived organisational support. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(11), 1270-1282.
- Lei, C., Hossain, M. S., Mostafiz, M. I. & Khalifa, G. S. A. (2021). Factors determining employee career success in the Chinese hotel industry: A perspective of job-demand resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 301-311.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liolango, F. & Utomo, K. W. (2020). The effect of communication on careers in mediating by leader member exchange with political skills as a moderating variable. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 760-767.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M. & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143-184.
- Nabi, G. R. (2003). Situational characteristics and subjective career success: The mediating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, 24(6), 653-672.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Öztürk, E. B. & Emirza, S. (2022). Employee-supervisor political skill congruence and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange quality. *Applied Psychology*, 71(2), 485-513.
- Park, S. G., Kang, H. J. (Annette), Lee, H. R. & Kim, S. J. (2017). The effects of LMX on gender discrimination and subjective career success. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 127-148.
- Pelenk, S. E. (2020). Lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisinde algılanan güç mesafesinin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(3), 25-45.
- Peng, Z., Gao, B. & Zhao, H. (2019). Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader exchange. *Social Behavior and Personality: International Journal*, 47(11), 1-8.
- Polat, E. (2019). Demografik değişkenlerin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin lojistik regresyon analizi ile belirlenmesi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 742-757.
- Seibert, S. E. & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.
- Seibert, S. E., Crant, M. & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 54(3), 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Soper, D. S. (2022). "A priori sample size calculator for structural equation models", <https://www.danielsoper.com/statcalc>, (07.06.2022).
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *The Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Spurk, D., Hirschi, A. & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: MA, Pearson.
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B. & Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 179-204.
- Wang, Y. F. (2013). Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(7), 994-1016.
- Wei, L. Q., Liu, J., Chen, Y. Y. & Wu, L. Z. (2010). Political skill, supervisor-subordinate guanxi and career prospects in Chinese firms. *Journal of Management Studies*, 47(3), 437-454.
- Wen, Z. & Fan, X. (2015). Monotonicity of effect sizes: Questioning kappa-squared as mediation effect size measure. *Psychological Methods*, 20(2), 193.

Polat, E. & Ödemiş, M. (2023). Kariyer Başarısına Politik Beceri ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences (ATRSS)*, 6 (1): 88-105

Whitely, W., Dougherty, T. W. & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *The Academy of Management Journal*, 34(2), 331-351.