

POLİTİK YETENEKLER VE ÖZ YÖNLENDİRMEİNİN (KENDİNİ KURGULAMANIN) ALGILANAN KARIYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ayşe CİNGÖZ*

ÖZET

Politik yetenek, diğer bireyleri etkilemek için güven, 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. Politik yeteneğin sosyal zekâ, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma ve dürüst ve samimi görünme olmak üzere dört temel boyutu vardır. Öz-yönlendirme (kendini kurgulama) ise, topluma uygun hale getirmek için, kişinin kendi öz-sunumunu (self-presentation) denetleme ve değiştirme eğilimidir. Politik yetenekler ve öz-yönlendirme, amaçlara ulaşma noktasında bireyin diğerlerini etkilemesini ve farklı sosyal ağlara ulaşabilmesini sağladığı için kariyer başarısını olumlu yönde etkileyebilir. Bu kapsamda, yapılan çalışmanın temel amacı politik yeteneklerin ve öz-yönlendirmenin kariyer başarısı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma verileri Kayseri OSB’de faaliyet gösteren sekiz büyük sanayi işletmesinin idari personelinden toplanmış, politik yetenekler, öz-yönlendirme ve kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Politik Yetenekler, Öz-Yönlendirme (Kendini Kurgulama), Kariyer Başarısı

Jel Sınıflandırması: M12, M19

*Neveşehir Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

**A STUDY ON DETERMINING THE EFFECTS OF POLITICAL SKILLS AND
SELF-MONITORING ON PERCEIVED CAREER SUCCESS**

ABSTRACT

Organizations are political arenas – where competing interest groups, scarce resources, coalition building, and the exercise of power and influence best characterize such environments. Therefore individuals that want to be successful in these environments should have certain social skills. Political skill is one of them. Political skill as an interpersonal style construct that combines social astuteness with the ability to relate well, and otherwise demonstrate situationally appropriate behavior in a disarmingly charming and engaging manner that inspires trust, sincerity, and genuineness. Political skill contributes to the behavioral flexibility so important in today's dynamic organizational environments. Politically skilled individuals behave in ways that are appropriate for a given context because of this understanding of their workplaces since they are more capable of understanding the social context of the workplace. Politically skilled individuals are those who excel in networking ability, demonstrate apparent sincerity, are able to influence others interpersonally, and are socially astute. In this context, political skills have four dimensions. They are social astuteness, interpersonal influence, networking ability and, apparent sincerity. The social astuteness provides individuals with awareness of both self and others, which gives them the capacity to adjust their behavior to different and changing contexts. This astuteness and contextual adaptability, allow politically skilled individuals to wield a great deal of interpersonal influence. Instead, they appear to possess high levels of genuineness and integrity, which help them to gain the trust and confidence of those with whom they interact. This set of mutually reinforcing competencies allows politically skilled individuals to develop large and diverse networks of contacts which they can leverage for additional influence. Self-monitoring refers to a person's propensity to monitor and alter his or her self-presentation to make it socially appropriate. People high in self-monitoring are skilled at knowing what is socially appropriate in particular situations. They demonstrate the ability to control their emotional expression, and they are capable of using these abilities effectively to create desired impressions. Low self-monitors are motivated to present themselves accurately and to act in a manner consistent with their inner beliefs, attitudes, and dispositions. Because it may be difficult for them to act in ways they do not feel, interviews and certain work behaviors may produce considerable negative affect. People with this orientation are sensitive and responsive to interpersonal cues to situational appropriateness. Political skills and self-monitoring enable to obtain different social networks and effect on others to enhance one's personal and/or organizational objectives. Especially, individuals who are politically skilled are better able to influence others to achieve desired outcomes and goals than are those who are not politically skilled. So, political skills and self-monitoring affect career success in a positive way. Career success as the sum of accumulated positive psychological experiences one gathers as a result of work. Various approaches have been used to measure career success, including both objective indicators, such as salary and promotions, and subjective measures, such as career and life satisfaction. Subjective career success can be conceptualized as self-referent subjective success or as other-referent subjective success. Career success was measured by subjective career success (perceived career success) in this study. The purpose of the present study is to determine the effects of political skills and self-monitoring on perceived career success. Data was obtained from white-collar workers who work eight big corporations operating in Kayseri

Organized Industrial Zone (Turkey).A structured questionnaire form was used in this survey. Positive and significant relationships were found among political skills, self-monitoring, and career success. It means that, levels of political skills and self-monitoring increase, level of career satisfaction also increase. Regression analysis was used to examine the relationship between dimensions of political skill (social astuteness, interpersonal influence, networking ability and, apparent sincerity) and perceived career success. According to the results of regression analysis the overall model was significant. Among four independent variables networking ability was the most important dimension in explaining the variance in perceived career success. Also, self-monitoring moderated the relationship between political skills and perceived career success. Some recommendations were made for individuals who want to obtain career success by using political skills and self-monitoring ability, and researchers who will study on this domain in the future. Also, it was expressed that study had some limitations.

Key Words:Political Skills, Self-Monitoring, Career Success

Jel Classification:M12, M19

GİRİŞ

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). Politik olarak yetenekli kişiler kendilerinin ve başkalarının farkındadırlar. Değişen ve farklı koşullar karşısında davranışlarını değiştirip bu koşullara uyum sağlayabilirler. Dışardan bakıldığında, oldukça samimi ve dürüst olarak görülürler. Bu özellik onlara, etkileşimde buldukları kişilerin güvenlerini kazanma noktasında yardımcı olur ve başkaları üzerinde güçlü bir etki yaratabilirler. Dolayısıyla, daha farklı ve geniş ağlar geliştirip, bu ağlardan faydalanabilirler. Bu kapsamda, politik yeteneğin dört temel boyutu vardır. Bunlar; sosyal zeka, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma ve dürüst ve samimi görünmedir (Perrewe ve Nelson, 2004: 367; Blass ve Ferris, 2007: 9; Blicke vd., 2010b: 385).

Öz-yönlendirme (kendini kurgulama) ise, bireyin sahip olduğu sosyal yeteneklerden biridir ve topluma uygun hale getirmek için, kişinin kendi öz-sunumunu (self-presentation) denetleme ve değiştirme eğilimi olarak tanımlanabilir (Long ve Dobbins, 1992: 274; Gerstein vd., 1985: 380; Miller ve Cardy, 2000: 610; Miller, 2001: 324).Öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireyler, özel durumlar karşısında sosyal olarak neyin uygun olduğunu bilirler. Duygusal ifadelerini (expression) kontrol yeteneği gösterirler.

Politik yeteneklere sahip kişiler gerek örgütsel gerekse kişisel amaçlarına ulaşma noktasında diğer bireyleri kolay şekilde harekete geçirebilirler. Bununla birlikte, farklı durum ve koşulları kolayca algırlar ve bu koşullarda nasıl davranmaları gerektiğini bilirler. Esnek davranabilme özelliğine bağlı olarak farklı durum ve kişilere göre davranışlarını uyarlarlar. Söz konusu bu özellikler, politik ortamlar olan örgütlerde kişiye başkalarıyla iyi ilişkiler kurabilme, durumsal olarak hareket edebilme, başkalarını etkileme ve en önemlisi bunları samimi bir şekilde yapma imkânı sağlar. Dolayısıyla, işgörelere örgüt içinde yükselme, farklı terfiler alma veya ücret artışı elde etme, başka bir deyişle kariyer açısından başarılı olma şansı sunar. Benzer şekilde, öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireyler davranışlarını farklı sosyal durumlar ve diğer insanların beklentilerine göre ayarlayabilirler. Ayrıca, kişilerarası ilişki kurma ve etkileme yeteneğine de sahiptirler. Dolayısıyla, sosyal ağlardan daha etkili şekilde faydalanabilirler. Bu yönleri onların örgüt içinde daha hızlı yükselmelerini, hatta önemli sayılabilecek pozisyonlara atanmalarını sağlayabilir.

Bu çalışmanın temel amacı, politik yeteneklerin ve öz-yönlendirmenin (kendini kurgulamanın) algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemektir. Politik yeteneklerin kariyer başarısı üzerindeki etkisi yabancı literatürde çeşitli çalışmalarda incelenmiştir (Perrewe ve Nelson, 2004; Breland vd., 2007; Todd vd., 2009; Blickle vd., 2010b). Ancak, Türkiye’de bu boyutları bir arada inceleyen, bu kapsamda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında, yapılacak olan bu çalışmanın literatürde tespit edilen eksikliği kapatma yönünde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın, örgüt içinde daha üst kademelere ulaşma ve diğer kazançları-başarıları elde etme noktasında politik yeteneklerin ve öz-yönlendirme yeteneğinin nasıl kullanılacağı veya etkisinin ne olacağı konularında hem yöneticilere hem de işgörelere yol göstereceği de beklenmektedir.

Araştırma amacına uygun olarak, çalışmada öncelikle politik yetenekler ve öz-yönlendirme konuları açıklanacaktır. Daha sonra ise, politik yeteneklerin ve öz-yönlendirmenin kariyer başarısı üzerindeki etkisinden bahsedilerek, bu kavramlar arasındaki ilişki araştırma hipotezleri kapsamında uygulamalı olarak değerlendirilecektir.

1. Politik Yetenek Kavramı ve Boyutları

Birçok araştırmacı, örgütlerin doğası gereği politik ortamlar olduğu görüşünü benimsemektedir (Ferris vd. 2000: 30). Hatta bazıları, örgütleri çeşitli politik oyunların bulunabileceği bir sistem olarak tanımlamaktadır (Mintzberg, 1985: 134). Rekabet eden çıkar grupları, kıt kaynaklar, güç birliği/koalisyon oluşturma ve yetki kullanımı bu çevreyi en iyi karakterize eden unsurlardır (Ferris vd. 2000: 30; Perrew ve Nelson, 2004: 366). Dolayısıyla, politik ortamlarda başarılı olmak isteyen yönetici ve çalışanlar, bu ortamlarda nasıl davranmaları gerektiğini bilmeli ve diğer kişileri etkileyebilmelidirler. Ancak, politik etkileme taktiklerinin başarılı olması için sadece duruma en uygun etkileme taktiğinin seçilmesi yeterli değildir. Ferris vd., (2000: 30) bu tarz ortamlarda başarılı ve etkin olabilmeleri için insanların özel durumlarda ne tür davranışlar sergileyeceklerine dair sezgisel bir anlayışa sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda, bireylerin sahip olduğu yetenekler, özellikle politik yetenekler önem kazanmaktadır.

“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). 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: 147; Blickle vd., 2008: 378; Jawahar vd., 2008: 143; Blickle vd., 2010b: 383; Chaudhry vd., 2012: 121). Yani, kişinin hedeflere ulaşma konusundaki hassasiyetinin yüksek olması durumunda politik yetenekler etkili hale gelmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 427). Burada belirtilmesi gereken önemli hususlardan biri, politik yeteneğin bir etkileme taktiği olmayışıdır. Ancak politik yetenekler, amaçlara ulaşma konusunda etkileme taktiklerinin etkinliğini daha da artırmaktadır (Perrew ve Nelson, 2004: 376).

Politik yetenekleri kullanarak, insanları etkilemek için yüz yüze iletişim kurmak zorunlu değildir. Teknolojik gelişmeler, elektronik posta ve sesli mesaj gibi iletişim tarzlarının kullanımının yaygınlaşmasına bağlı olarak politik yeteneklerin kullanım alanı da genişlemiştir (Ferris vd. 2000: 31). Böylece bireyler, çeşitli davranışlar sergilemenin yanı sıra,

hem yazarak hem konuşarak hem de çeşitli görsel mesajlar göndererek diğer kişileri etkilemeye çalışmaktadırlar.

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 vd., 2010a: 327). Bu tanıma göre, politik yeteneklerin temel amacı başkalarını etkilemektir. Bunu yaparken bireylerin samimi bir tavır içinde olmaları ve diğerlerinde güven uyandırmaları gerekmektedir. 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 dürüst ve samimi görünme olmak üzere dört temel boyutu olduğu ifade edilebilir (Perrewe ve Nelson, 2004: 367; Blass ve Ferris, 2007: 9; Todd vd., 2009: 180; Blickle vd., 2010b: 385; Blickle vd., 2011: 137; Chaudhry vd., 2012: 121;).

Sosyal Zekâ:Sosyal zekâ, durumsal farkındalığa benzer. 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 kişi ve gruplarla uygun şekilde etkileşime girmelerini sağlar (Blass ve Ferris, 2007: 10). Bu noktada sosyal zekâyâ sahip kişilerin, farklı sosyal koşulları ve kişileri doğru olarak analiz edebilme, kendini bu koşullara ve kişilere uydurabilme yeteneğine sahip oldukları ifade edilebilir.

Kişilerarası İlişkilerde Etkileme:Kişilerarası ilişkilerde etkileme, diğer insanlarla arzulan 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).

İlişki Ağı Oluşturma: İlişki ağı oluşturma 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., 2010b: 385).

Dürüst ve Samimi Görünme: Politik yeteneklerin dördüncü ve son boyutu, dürüst ve samimi görünmedir. Politik yeteneklere sahip olan kişilerin davranışları, sahip oldukları sosyal zekâya bağlı olarak, manipülatif veya zorlayıcı olarak algılanmaz. Tam tersi şekilde güvenilir görülür. Treadway ve diğerleri (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).

Bu boyutlardan da anlaşılacağı üzere, politik olarak yetenekli kişiler kendilerinin ve başkalarının farkındadırlar. Değişen ve farklı koşullar karşısında davranışlarını değiştirip bu koşullara uyum sağlayabilirler. Dışardan bakıldığında, oldukça samimi ve dürüst olarak görülürler. Bu özellik onlara, etkileşimde buldukları kişilerin güvenlerini kazanma noktasında yardımcı olur ve başkaları üzerinde güçlü bir etki yaratabilirler. Dolayısıyla da, daha farklı ve geniş ağlar geliştirip, bu ağlardan faydalanabilirler.

Politik yeteneklere sahip olan kişiler, diğer yeteneklerini kullanabilme konusunda da başarılıdırlar (Robbins ve Judge, 2012: 427). Öz farkındalıkları (self-awareness) yüksektir ve kendi kişisel tarzlarıyla başkalarını etkileyebilirler (Todd vd., 2009: 182). İş yerindeki farklı sosyal durumları doğru ve tam bir şekilde yorumlamakla kalmazlar, aynı zamanda bu durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini de bilirler (Blass ve Ferris, 2007: 9; Treadway vd., 2008: 3). Hatta davranışlarını oldukça samimi bir tavır içinde gerçekleştirirler (Ferris vd. 2000: 30-31; Jawahar vd., 2008: 145). Bu davranış tarzı, hem diğerleri üzerinde pozitif algı yaratır hem de bireye daha geniş bir sosyal ağ oluşturma konusunda yardımcı olur (Treadway vd., 2008: 3). Bu noktada, politik yeteneklerin

başarılı olabilmek için gerekli olan esnekliği-uyum kabiliyetini sağladığı da ifade edilebilir (Ferris vd. 2000: 36). Çünkü yukarıda da ifade edildiği gibi, politik yeteneklere sahip olan kişiler farklı ortamlardaki sosyal koşulları doğru şekilde algırlar ve yorumlarlar. Ayrıca, farklı ve değişen koşullar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini bilirler ve davranışlarını bu koşullara göre ayarlayabilirler. Dolayısıyla, davranışsal açıdan bir esnekliğe de sahiptirler. Bu bağlamda, esnekliğin-uyum kabiliyetinin mi bireylerin politik yeteneklerini etkilediği yoksa politik yeteneklerin mi başarılı olmak için gerekli olan uyum kabiliyetini sağladığı farklı bir tartışma konusu olabilir. Ancak, iki değişkenin birbiriyle yakından ilişkili olduğu bir gerçektir. Bununla birlikte, politik olarak yetenekli kişiler dışardan, oldukça samimi ve dürüst olarak görülürler. Bu özellik onlara, etkileşimde buldukları kişilerin güvenlerini kazanma noktasında yardımcı olur (Blickle vd., 2011: 137). Politik açıdan yetenekli kişiler diğerleri tarafından sakin ve kendine güvenen bireyler olarak algılanırlar. Böylece, diğerlerini çekerler ve onlara rahatlık hissi verirler. Sahip oldukları özgüven asla kibir veya gurur belirtisi olarak algılanmaz. Kendilerine güvenmelerine rağmen bencil olarak görülmezler. Çünkü onların odak noktaları kendilerinden ziyade dışarıdakiler yani başkalarıdır (Blass ve Ferris, 2007: 9; Lui vd., 2007: 147). Görüldüğü üzere, politik yeteneklere sahip olan kişiler diğerlerini etkileme ve kendine çekme veya kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilme açısından başarılıdırlar.

Politik yetenekler, bireylerin iş yerinde daha az stres yaşamalarını sağlar ve stres kaynaklarıyla mücadele etme konusunda bireye yardımcı olabilir (Perrew ve Nelson, 2004: 367; Blickle vd., 2011: 137). Çünkü bireye stresle mücadele etme konusunda gerekli olan rahatlığı ve davranışsal esnekliği sağlayabilir. Ayrıca, politik yetenekler yüksek iş performansı da yakından ilişkilidir. Özellikle bazı çalışmalarda, yöneticilerin iş performansının güçlü bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Blickle vd., 2008: 378). Bazı çalışmalarda ise, politik yeteneklerin iş-görev performansından ziyade, bağlamsal performans açısından daha önemli olduğu ifade edilmektedir (Jawahar vd., 2008: 143). Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise, kişinin politik yeteneklere sahip olmasının veya politik davranışlar göstermesinin örgütteki diğer kişileri nasıl etkilediği olabilir. Treadway vd., (2005: 872) politika algısının işgörenlerin performansı üzerindeki etkisini

inceledikleri çalışmalarında, politika algısının genç işgörenlerin iş performansını etkilediğini tespit etmişlerdir. Ancak, aynı çalışmada politika algısı arttığı zaman, daha ileri yaşlarda olan işgörenlerin iş performansının düştüğü belirlenmiştir. Bazı çalışmalarda ise, politik açıdan yetenekli liderlerin-yöneticilerin, astlarının sinizm, destek ve güven algılamalarını etkileyerek onlarla olan ilişkilerini geliştirdikleri belirtilmektedir (Treadway vd., 2010: 140). Görüldüğü üzere, politik yetenekler iş ortamında bireyin diğer kişilerle kurduğu ilişkileri, bu ilişkilerin içeriğini ve birçok örgütsel çıktıyı etkilemektedir.

2. Öz-Yönlendirme-Kendini Yansıtma-Kendini Kurgulama

Öz-yönlendirme (kendini kurgulama) bireyin sahip olduğu sosyal yeteneklerden biridir (Ferris vd. 2000: 30). Öz-yönlendirme, topluma uygun hale getirmek için, kişinin kendi öz-sunumunu (self-presentation) denetleme ve değiştirme eğilimidir (Long ve Dobbins, 1992: 274; Gerstein vd., 1985: 380; Miller ve Cardy, 2000: 610; Miller, 2001: 324). Synder'e göre; herkes kendi davranışının durumsal uygunluğuna ilişkin işaretlere eşit şekilde duyarlı ve hassas değildir (Long ve Dobbins, 1992: 274). Dolayısıyla, bireyler öz-yönlendirme yeteneği/gücü yüksek ve düşük olanlar şeklinde iki kategoriye ayrılabilirler.

Öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireyler, özel durumlar karşısında sosyal olarak neyin uygun olduğunu bilirler. Duygusal ifadelerini (expression) kontrol yeteneği gösterirler. Bu yeteneklerini istenilen izlenimleri etkili şekilde yaratmak için kullanabilirler (Ferris vd., 2000: 30). Bu bağlamda, öz-yönlendirmesi yüksek olan bireylerin, davranışlarını diğerlerinin beklentilerine göre hızlı bir şekilde ayarladıkları ve pragmatik bir yönelime sahip oldukları ifade edilebilir. Bu özelliklerinin yanı sıra, farklı gruplardan bireylerle etkileşim ve iletişim kurma konusunda da başarılıdırlar (Blakely vd., 2003: 133). Dolayısıyla, geniş ve farklı sosyal ağlar oluşturma noktasında da yetenekli oldukları düşünülebilir.

Öz-yönlendirmesi yüksek kişiler, statü yükselterek motive edilirler ve etkileşimleri aracılığıyla statü kazanırlar. Öz-yönlendirmesi düşük olan bireyler ise, davranışlarının duruma uygun olup olmadığına bakmaksızın, kendi kendilerini doğrularak motive olurlar. (Parks ve Mount, 2005: 12). Sosyal işaretlere karşı duyarlı değildirler. Her durumda

inandıkları biçimde, tutarlı hareket ederler. Diğerleri üzerinde yarattıkları etkilerle daha az ilgilenirler. Onları yönlendiren şey kendi hisleri ve tutumlarıdır (Long ve Dobbins, 1992: 274; Blakely vd., 2003: 133). Bu çerçevede, öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireylerin durumun gereklerine göre davranışlarını ayarlarken, öz yönlendirmesi düşük olanların davranışsal tutarlılık sergiledikleri ifade edilebilir (Miller ve Cardy, 2000: 611).

Öz-yönlendirme yeteneği/gücü düşük ve yüksek olan bireyler arasındaki en temel farklılıklardan biri diğeri, öz-yönlendirme yeteneği yüksek olan bireylerin sürekli olarak diğerleri üzerinde pozitif bir imaj yaratmaya ihtiyaç duymalarıdır. Öz-yönlendirme yeteneği düşük olan bireyler ise, kendi kişisel tutumlarına uygun olan bir tavır içinde davranmaya çalışırlar (Long ve Dobbins, 1992: 274). Bu noktada, öz-yönlendirmesi yüksek olan bireyler güvenilir olmayan-samimiyetsiz bir izlenim bırakırken, öz-yönlendirmesi düşük olan bireyler de aşırı derecede katı, kesin ve inatçı olarak görülebilirler (Parks ve Mount, 2005: 12). Yapılan çeşitli araştırmalarda, öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireylerin kişilerarası yeteneklerinin daha iyi olduğu, daha geniş ve çeşitli sosyal ağlara sahip oldukları, örgüt içinde daha hızlı terfi-ödül aldıkları, örgütlerde çoğunlukla merkezi-önemli pozisyonları doldurdukları ifade edilmiştir (Blakely vd., 2003: 133; Parks ve Mount, 2005: 12).

Görüldüğü üzere, öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireyler, davranışlarını dışsal durumlara göre iyi ayarlayan kişilerdir. Başka bir ifadeyle, duruma göre hareket edebilen insanlardır. Bu özelliği güçlü olan kişilerin yöneticilik alanında başarılı oldukları ifade edilebilir. Çünkü yöneticilik her durumda farklı davranışlar gösterilmesi beklenen bir meslektir. Hatta yöneticilerin zaman zaman birbirine zıt davranışlar sergilemeleri gerekebilir (Özkalp ve Kırel, 2001: 107-108). Politik yetenekler, öz-yönlendirmeden farklıdır. Politik yetenekler sıklıkla, istenilen bir durumda değişimi etkilemek için kullanılır. Hâlbuki, öz-yönlendirmede sosyal olarak uygun sayılabilecek bir tarzda davranabilmek için bireyin çeşitli girişimler içinde bulunması söz konusudur (Ferris vd. 2000: 30).

3. Politik Yetenekler ve Öz Yönlendirmenin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi

Kariyer; çalışanların iş yaşamı boyunca yaptıkları işleri, işyaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında kariyer, kişinin yaşamı sürecince kazandığı pozisyonların tümü veya ilerlemek istediği alandır (Bingöl, 2006: 285). Kariyer başarısı, kendi iş tecrübelerinin bir sonucu olarak birey tarafından toplanan-biriktirilen, gerçek veya algılanan başarılarıdır (Blickle vd., 2010b: 385). İş tecrübelerinin bir sonucu olarak oluşan, pozitif psikolojik veya işle ilgili çıktılar olarak da tanımlanabilir (Rode vd., 2008: 292).

Kariyer başarısının objektif ve sübjektif bir takım göstergeleri vardır (Melamed, 1995: 35). Ücret, terfi ve hiyerarşik pozisyon kariyer başarısını ölçmede veya değerlendirmede kullanılan objektif kriterlerdir. Objektif kariyer başarısı, başkaları tarafından ölçülebilir ve gözlemlenebilir. (Helsin, 2005: 114; Ng ve Feldman, 2010: 209). Sübjektif kariyer başarısı ise, kişinin kendi kariyerine ilişkin değerlendirmelerinden oluşur. Genellikle, kariyer tatmini veya iş tatmini aracılığıyla ölçülür (Abele ve Spurr, 2009: 804). Kariyer başarısı örgütsel ve bireysel düzeyde birçok faktörden etkilenir.

Ng ve arkadaşları (2005) yaptıkları meta analizi sonucunda, kariyer başarısının öncülü olarak kabul edilebilecek yirmi altı değişken tespit etmişler ve bu değişkenleri dört grupta toplamışlardır. Bunlar; insan sermayesi, sosyo-demografik statü, bireysel farklılıklar ve örgütsel destekleyicilerdir. İnsan sermayesi; bireyin eğitim düzeyi, tecrübeleri, politik bilgi ve yetenekleridir. Sosyo-demografik statü; cinsiyet, ırk, medeni durum gibi bireylerin sosyal ve demografik alt yapısını oluşturan faktörlerdir. Bireysel farklılıklar; içsel kontrol odağı ve kişilik faktörlerini içermektedir. Son olarak, örgütsel destekleyiciler, örgütün kariyer başarısı elde etmesi için bireye sunduğu destekleri kapsamaktadır. Amir desteği, eğitim olanakları ve yetenek geliştirme fırsatları bu kategoride değerlendirilebilir (Todd vd., 2009: 181). Yapılan çeşitli araştırmalarda ise, kariyer başarısının işle ilgili yetenekler ve performans kayıtları gibi geleneksel faktörlerin yanı sıra, çeşitli ağlar, sosyal ve politik yeteneklerden etkilendiği tespit edilmiştir (Blickle vd., 2010b: 385).

Mintzberg ve Pfeffer, örgütlerin politik çevresinde başarılı olmak için, bireylerin politik yeteneklere sahip olmaları gerektiğini

belirtmişlerdir (Perrewe ve Nelson, 2004: 366; Blickle vd., 2010b: 383). Yani, örgütler politik ortamlar olduğu için bireylerin bu ortamları etkili şekilde kullanmaları kariyer başarıyla sonuçlanabilir (Blickle vd., 2010b: 383). Dolayısıyla, politik yetenekler, işgörenlerin gelir düzeyleri, hiyerarşik pozisyonları ve kariyer tatminlerini etkileyebilir (Blickle vd., 2010a: 328). Dix ve Savickas (1995) yaptıkları çalışmada, politik yeteneklerin kariyer başarıları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, işgörelere kariyerlerinin çeşitli aşamalarında başarılı olmalarını sağlayan faktörlerin neler olduğunu sormuşlardır. İşgörelere ise, insanlarla ilişki kurma kalitesi, içten-samimi olma, karşısındakini dinleme, birlikte çalışılan kişilere komplimanlar yapma gibi faktörlerin etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Todd vd., 2009: 182). Bu ifadeler veya özellikler politik yeteneklerin içeriğiyle benzetilmektedir. Görüldüğü üzere, politik yetenekler bireylerin kariyer başarıları üzerinde etkileri olan önemli insan sermayesi değişkenlerinden biridir.

Kariyer başarıları elde etmek için gerekli olan sosyal sermayeyi sağlamaya yardımcı olacak içsel bilgilere ulaşma noktasında politik yeteneklere ihtiyaç duyulur (Perrewe ve Nelson, 2004: 368). Bazı araştırmacılara göre, özellikle başarılı yöneticiler, başka insanlarla farklı ağlar kurmak için ciddi zaman harcarlar; Bu durum, kariyer başarıları elde etmenin ötesinde, kişisel itibarı güçlendirmek için yapılan kişisel yatırımlar kapsamında da değerlendirilebilir (Treadway vd., 2010: 138). Özellikle, örgütsel politikalar perspektifinden bakıldığında zaman kariyerler, kendi kendinin tanıtımını yapma, izlenim yönetimi ve diğer etkileme taktiklerinin kullanımını içeren politik mücadeleler olarak görülmektedir (Blickle vd., 2010b: 385). Çünkü tıpkı örgütlerde olduğu gibi bireyler de kendi kişisel itibarlarını geliştirmek için çeşitli yatırımlar yaparlar ve yaptıkları yatırımın olumlu şekilde geri dönüş sağlamasını umarlar. Bu geri dönüş iş ve kariyer başarıları elde etme veya sosyal sermayenin başka bir ifadeyle iletişim ağının artışı şeklinde olabilir (Ferris vd. 2000: 33). Bu kapsamda, bu çalışmada test edilmek üzere geliştirilen birinci araştırma hipotezi şu şekildedir:

Hipotez 1: Politik yetenekler kariyer başarıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Ferris ve diğerlerine göre (2000), öz-yönlendirme iş yerindeki sosyal yeteneklerden biridir ve politik yetenekler üzerinde etkilidir (Ferris

vd. 2000: 31-32). Öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireyler, davranışlarını dışsal durumlara göre iyi ayarlayan kişilerdir. Başka bir ifadeyle, duruma göre hareket edebilen insanlardır. Bu bireyler diğerleri tarafından olumlu algılanmak isterler. Özellikle statü yükselterek motive edilirler ve etkileşimleri aracılığıyla statü kazanırlar (Parks ve Mount, 2005: 12). Yapılan çeşitli araştırmalarda, öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireylerin kişilerarası yeteneklerinin daha iyi olduğu, daha geniş ve çeşitli sosyal ağlara sahip oldukları, örgüt içinde daha hızlı terfi-ödül aldıkları, örgütlerde çoğunlukla merkezi-önemli pozisyonları doldurdukları ifade edilmiştir (Blakely vd., 2003: 133; Parks ve Mount, 2005: 12). Görüldüğü üzere, öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireyler, davranışlarını farklı sosyal durumlar ve diğer insanların beklentilerine göre ayarlayabilirler. Ayrıca, kişilerarası ilişki kurma ve kişileri etkileme yeteneğine de sahiptirler. Dolayısıyla, sosyal ağlardan daha etkili şekilde faydalanabilirler. Bu yönleri onların örgüt içinde daha hızlı yükselmelerini, hatta önemli sayılabilecek pozisyonlara atanmalarını sağlayabilir. Bununla birlikte, yüksek öz-yönlendirme politik yeteneklerle de ilişkilidir. Politik yeteneklere sahip olan kişiler, diğerlerini daha kolay etkilerken, geniş ve farklı sosyal ağlar oluşturabilirler. Aynı durum, öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireyler için de geçerlidir. Bu nedenle, öz-yönlendirmenin, politik yetenekler ve kariyer başarısı arasındaki ilişki de aracı değişken rolü alabileceği söylenebilir. Bu açıklamalar çerçevesinde belirlenen diğer araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Hipotez 2: Öz-yönlendirme kariyer başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Öz-yönlendirme, politik yetenekler ve kariyer başarısı arasındaki ilişkide aracı değişken konumundadır.

4. Araştırma Yöntemi

4.1 Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren sekiz büyük imalat işletmesinin idari personeli oluşturmaktadır. Bu işletmeler, İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl belirlenen Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları yani ISO 500 arasında yer almaktadır. Bu işletmelerde yaklaşık 900 idari

personel görev yapmaktadır. İşletmelerle anket konusunda ön görüşme yapılmış ve anketler çalışanların tamamına ulaştırılacak şekilde işletmelere yollanmıştır. İşletme içinde anketler, insan kaynakları departmanları yardımıyla yapılmıştır. Kullanılabilir nitelikte olan 293 anket formu geri dönmüştür. Literatürde, evrenin 900 olduğu, güven düzeyinin %95 ve güven aralığının 0,05 olduğu bir kütlede örneklem büyüklüğünün yaklaşık 278 olması gerektiği belirtilmektedir (Çıngı, 1994: 71). Buradan hareketle, mevcut örneklem büyüklüğünün, veri analizi yapmak ve sonuçları yorumlamak açısından yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan 293 idari personelin 96'sı kadın, 197'si erkektir. Katılımcıların 229'u evli, 64'ü bekârdır. Örneklemde yer alan 204 kişi lisans, 75kişi lise mezunudur. 14 kişi ise, lisansüstü düzeyde eğitim görmüştür. Ankete katılan işgörenlerin yaş ortalaması 35,1'dir. (SS= 7,55). İşgörenlerin, istihdam edildikleri işletmedeki ortalama çalışma süresi 8.1'dir (SS= 6.82). 293 kişinin iş yaşamındaki toplam çalışma sürelerinin ortalaması 11.9'dur (SS=7.19).

4.2. Veri Toplama Aracı

Yukarıda da belirtildiği gibi, çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi ankettir. Politik yetenekler; sosyal zekâ, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma ve dürüst ve samimi görünme boyutlarıyla ölçülmüştür. Bu boyutların ölçümünde Ferris ve arkadaşlarının (2005) geliştirdikleri 18 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki 4. soru (iş yerindeki çoğu önemli kişiyi tanım ve iş yerindeki çoğu önemli kişiyle ilişkilerim iyidir) iki faklı soru şeklinde yöneltilmiş ve ifade sayısı 19'a yükseltilmiştir. Ölçeğin güvenirlik oranını gösteren Cronbach's Alpha değeri 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Öz-yönlendirme (kendini kurgulama) değişkeninin ölçümünde, Synder (1974) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Lennox ve Wolfe tarafından revize edilerek 13 ifadeye düşürülmüş "öz-yönlendirme ölçeği" kullanılmıştır (Lennox ve Wolfe, 1984: 1361). Öz-yönlendirme ölçeğinin güvenirlik katsayısı ise 0,71'dir.

Bu çalışmada, kariyer başarısının ölçümünde kariyer tatmini esas alınmış ve Greenhaus vd. (1990) tarafından kullanılan ve 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Algılanan kariyer başarısı ölçeğinin

güvenirlilik katsayısı ise 0,778'dir. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler 5'li likert ölçeği tarzındadır (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Elde edilen veriler SPSS'de analiz edilmiş, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve araştırma hipotezlerini test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

5. Araştırma Bulguları

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	\bar{X}	SS	1	2	3	4	5	6
1. Politik Yetenek	3,81	,448						
2. Öz-Yönlendirme	3,22	,460	,127*					
3. Algılanan Kariyer Başarısı	3,86	,598	,149**	,124*				
4. İlişki Ağı Oluşturma	3,83	,527	,826**	,045	,221**			
5. Kişilerarası İlişkilerde Etkileme	3,78	,673	,780**	,175**	,094	,507**		
6. Sosyal Zekâ	3,63	,614	,739**	,005	,081	,424**	,455**	
7. Dürüst ve Samimi Görünme	4,12	,640	,574**	,223**	-,023	,355**	,357**	,227**

*p<.05, **p<.01

Tablo 1'de yer alan analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin, belirli düzeyde politik yeteneklere sahip olduklarını düşündükleri ifade edilebilir (3.81). Anketi cevaplayan kişilerin yaklaşık %80'si iş yerlerindeki çoğu önemli kişiyi tanıdığını, %77'idiğer insanlarla kolay ve etkili şekilde iletişim kurabildiğini belirtmiştir. Düşündüğü veya yaptığı şeyler konusunda, diğer insanlar tarafından samimi olarak algılanmanın kendisi için önemli olduğunu düşünenlerin oranı %89'dur. Diğerleriyle ilişki kurarken, söylediğim veya yaptığım şeylerde gerçekçi olmaya çalışırım, şeklindeki ifadeye katılanların oranı ise %84'dür. Politik yetenek boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip olan boyut ise, dürüst ve

samimi görünmedir (4,12). Daha önce yapılan çeşitli çalışmalarda da benzer şekilde en yüksek ortalamaya sahip olan boyut dürüst ve samimi görünme olarak çıkmıştır (Todd vd., 2009: 190; Blickle vd., 2010b: 387). Öz-yönlendirme ölçeğine ilişkin soruların ortalaması ise 3,22'dir. Bu değer ortalamaya yakın bir değerdir. Bu noktada, katılımcıların bu ölçeği cevaplarırken daha çok ortalama değerlere yöneldikleri ifade edilebilir. Ölçeğe verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, davranışlarını farklı ortamlara ve durumlara göre uyarlayabildiklerini-değiştirebildiklerini düşünenlerin oranı yaklaşık %53'dür. Farklı ortamlarda veya farklı insanlarla bir aradayken, sıklıkla olduğundan farklı davranabilirim şeklindeki ifadeye katılanların oranı ise yaklaşık %56'dır. Bununla birlikte, kariyer başarısının ortalama değeri 3,86'dır. Bu sonuca göre, anketi cevaplayan işgörenlerin belirli düzeyde kariyer tatmini yaşadıkları ve kariyerlerinde elde ettikleri başarıdan memnuniyet duydukları düşünülebilir. Kariyerinde elde ettiği başarıdan memnun olanların oranı yaklaşık %79,8'dür. Katılımcıların %76,5'i genel kariyer hedeflerini, %71,7'si terfi/ilerleme hedeflerini karşılamaya yönelik olarak kaydettiği gelişmeden memnun olduğunu belirtmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, politik yeteneklerle kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,149, p<0,01$). Bu noktada, araştırma yapılan örnek dikkate alındığında, politik yetenek düzeyi arttıkça kariyer başarısı algısının arttığı ifade edilebilir. Politik yetenek boyutları içinde, kariyer başarısıyla anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiye sahip olan tek boyutise ilişki ağı oluşturmaz ($r=0,221, p<0,01$). Bununla birlikte, kişilerarası ilişkilerde etkileme, sosyal zekâ ve samimi ve dürüst görünme boyutları ile kariyer başarısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Son olarak, öz-yönlendirme ve kariyer başarısı arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,124 olarak hesaplanmıştır ($p<0,05$). Bu sonuç, öz-yönlendirme yeteneği arttıkça kişilerin kariyer başarısı algılarının artabileceğini göstermektedir.

Birinci araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Politik Yeteneklerin Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Algılanan Kariyer Başarısı						
	B	std. Hata	Beta	t	sig.	Tolerans Değeri	VIF
(Sabit)	3,174	,303		10,463	,000		
1. İlişki Ağı Oluşturma	,298	,079	,263	3,757*	,000	,667	1,498
2. Kişilerarası İlişkilerde Etkileme	,005	,063	,006	,085	,933	,645	1,550
3. Sosyal Zekâ	-,007	,065	-,007	-,106	,916	,742	1,347
4. Dürüst ve Samimi Görünme	-,109	,059	-,117	-1,863	,063	,831	1,203
R ² = 0.061							
Düzeltilmiş R ² = 0.048							
Durbin Watson=2.004							
F= 4,659; *p <.05							

Tablo 2’de verilen regresyon analizi sonuçlarına göre, politik yeteneklerin kariyer başarısı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan model bir bütün olarak anlamlıdır ($R^2 = 0,061$; $F_{(4-288)} = 4,659$; $p < 0,05$). R^2 değeri 0.061 olarak hesaplanmıştır ($F_{(4-288)} = 4,659$). Bu sonuca göre, algılanan kariyer başarısındaki değişimin %6,1’i politik yetenek boyutları tarafından açıklanmaktadır. Bu kapsamda, politik yeteneklerin, algılanan kariyer başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu düşünülerek geliştirilen birinci araştırma hipotezi kabul edilmektedir. Bu dört boyut arasında, ilişki ağı oluşturma becerisi algılanan kariyer başarısındaki değişimi en yüksek düzeyde açıklayan boyuttur. İlişki ağı oluşturma becerisinin beta değeri diğer boyutlarla kıyaslandığında daha yüksek ve anlamlıdır ($\beta=0,298$; $p < 0,05$). Ancak kişilerarası ilişkilerde etkileme, sosyal zekâ ve dürüst-samimi görünme boyutlarının, araştırma yapılan örnek kitle dikkate alındığında, kariyer başarısı üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 3. Öz-yönlendirmenin Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken (Öz-Yönlendirme)	B	Standart Hata	Beta	t değeri	Anlam Düzeyi	Tolerans Değeri	VIF Değeri
	,161	,076	,124	2,136	0,034	1,00	1,00
	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin standart hata	F		
	,124	,015	,012	,5948	4,563		

Öz-yönlendirmenin bağımsız ve algılanan kariyer başarısının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucuna göre bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistikî açıdan anlamlıdır. R² değeri, 0,015'dir (R²=0,015; F₍₁₋₂₉₁₎ = 4,563; p<0,05). Bu değer kariyer başarısına ilişkin toplam varyansın %1,5'inin öz-yönlendirme yeteneği ile açıklandığını göstermektedir. Bu sonuca göre, öz-yönlendirmenin, algılanan kariyer başarısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu varsayılarak geliştirilen hipotez kabul edilmektedir ($\beta=0,124$; p< 0,05).

Tablo 4. Öz-Yönlendirmenin Politik Yetenekler ve Algılanan Kariyer Başarısı İlişkisindeki Aracılık Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Model 1 (β) Politik Yetenekler- Öz-Yönlendirme	Model 2 (β) Politik Yetenekler- Kariyer Başarısı	Model 3 (β) Öz-Yönlendirme- Kariyer	Model 4 (β) Politik Yetenekler/ Öz-Yönlendirme- Kariyer Başarısı

			Başarısı	
Politik Yetenekler	0,127*	0,149**		0.168**
Öz-Yönlendirme			0,124*	0.146*
Düzeltilmiş R²	0,013	0,019	0,012	0.037
R²'deki Değişim	0,016	0,022	0,015	0.043
F Değişimi	4,760	6,650	4,563	6.545

* p<0,05; **p<0.01; Bağımlı Değişken: Kariyer Başarısı

Politik yetenekler ve algılanan kariyer başarısı ilişkisinde öz-yönlendirmenin aracı rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde göre, bağımlı değişken (algılanan kariyer başarısı) üzerinde bağımsız (politik yetenekler) ve aracı değişkenin (öz-yönlendirme) ayrı ayrı direk etkisi olmalıdır. Ayrıca, bağımsız değişken ile aracı değişken arasında da ilişki bulunmalıdır (Yürür ve Keser, 2011: 178). Bu kapsamda 1. Modelde politik yeteneklerin (bağımsız değişken) öz-yönlendirme (aracı değişken) üzerindeki etkisi belirlenmiştir. İkinci modelde, politik yeteneklerin (bağımsız değişken)algılanan kariyer başarısına (bağımlı değişken) olan etkisine bakılmıştır. 3. modelde, öz-yönlendirmenin (aracı değişken)algılanan kariyer başarısına (bağımlı değişken) etkisi tespit edilmiştir. Bu üç modelin analiz sonuçları, değişkenlerin birbiri üzerinde anlamlı ve direk etkisi olduğunu göstermektedir. Bu koşullar sağlandıktan sonra, 4. Modelde ise, politik

yetenekler ve kariyer başarısı ilişkisinde öz-yönlendirmenin aracı rolü tespit edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4’den de anlaşılacağı üzere hipotezi test edebilmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında politik yeteneklerin öz-yönlendirmeye etkisi, ikinci aşamada politik yeteneklerin kariyer başarısına etkisi, üçüncü aşamada öz-yönlendirmenin kariyer başarısına etkisine bakılmıştır. En son aşamada ise, ise öz-yönlendirmenin aracı değişken olarak, kariyer başarısına etkisi araştırılmıştır. Tablodaki değerler incelendiğinde beta katsayılarının ve R^2 ’deki değişimlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Politik yetenekler, öz-yönlendirmeyi ve kariyer başarısını pozitif yönde etkilemektedir. Benzer şekilde, öz-yönlendirme de kariyer başarısı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Ayrıca, öz-yönlendirmenin kariyer başarısını, politik yetenekler modelde iken de pozitif yönde etkilemektedir. Aralarında görülen bu anlamlı ilişki aracı/mediating etkinin varlığını desteklemektedir. Yani, önceki aşamalara ilave olarak bu son aşamanın da doğrulanması ile politik yeteneklerin kariyer başarısı ile ilişkisinde öz-yönlendirmenin aracı değişken (mediating) olarak etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, politik yeteneklerin kariyer başarısına olan etkisinin anlamlı olması ve *beta değerini yükselmesi*, bu modelde öz-yönlendirmenin *kısmi aracı değişken* olarak yer aldığını göstermektedir.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada politik yeteneklerin ve öz-yönlendirmenin/kendini kurgulamanın kariyer başarısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca öz-yönlendirmenin, politik yetenekler-kariyer başarısı ilişkisinde aracı değişken olup olmadığına bakılmıştır. Çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi ankettir. Politik yetenekler; sosyal zekâ, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma ve dürüst ve samimi görünme boyutlarıyla ölçülmüştür. Kariyer başarısının ölçümünde ise kariyer tatmini esas alınmıştır. Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, tüm değerlerin üçün üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ankete katılanların, anket sorularına genellikle olumlu yanıtlar verdikleri, belirli oranda politik yeteneklere ve öz-yönlendirme yeteneğine sahip olduklarını düşündükleri ve kariyer tatmini yaşadıkları ifade edilebilir.

Politik yetenekler ve kariyer başarısı arasındaki ilişki incelendiğinde, politik yeteneklerle kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırma yapılan örnek dikkate alındığında, politik yetenek düzeyi arttıkça kariyer başarısı algısının arttığı ifade edilebilir. Blickle vd. (2010b: 387) tarafından yapılan çalışmada da, kariyer başarısı ve politik yetenekler arasında yakın düzeyde (0,25) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Politik yetenek boyutları içinde, kariyer başarısıyla anlamlı ve pozitif yönde ilişkiye sahip olan tek politik yetenek boyutu ilişki ağı oluşturmaz. Literatürde de, özellikle başarılı yöneticilerin, başka insanlarla farklı ağlar kurmak için ciddi zaman harcadıkları, bu yolla kariyer başarısı elde etmenin yanı sıra, kişisel itibarlarını da güçlendirdikleri belirtilmektedir (Treadway vd., 2010: 138). Benzer şekilde, Ferris ve diğerleri (2000: 32-33) tarafından yapılan çalışmada, sosyal sermayenin başka bir değişle ilişki-iletişim ağı geliştirilmesinin bireylere olumlu geri dönüş sağlayacağı ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmaları noktasında katkılarının olacağı ifade edilmektedir. Bununla birlikte kişilerarası ilişkilerde etkileme, sosyal zekâ ve samimi ve dürüst görünme boyutları ve kariyer başarısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırmanın 1. hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmış, politik yeteneklerin kariyer başarısı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan model bir bütün olarak anlamlı çıkmış ve bu hipotez kabul edilmiştir. Politik yeteneklere sahip kişiler gerek örgütsel gerekse kişisel amaçlarına ulaşma noktasında diğer bireyleri kolay şekilde harekete geçirebilirler. Farklı durum ve koşulları kolayca algırlar ve bu koşullarda nasıl davranmaları gerektiğini bilirler. Esnek davranabilme özelliğine bağlı olarak farklı durum ve kişilere göre davranışlarını uyarlarlar. Söz konusu bu özellikler, politik ortamlar olan örgütlerde kişiye başkalarıyla iyi ilişkiler kurabilme, durumsal olarak hareket edebilme, başkalarını etkileme ve en önemlisi bunları samimi bir şekilde yapma imkânı sağlar. Dolayısıyla, işgörenlere örgüt içinde yükselme, farklı terfiler alma veya ücret artışı elde etme yani kariyer açısından başarılı olma şansı sunar.

Bununla birlikte, politik yeteneklerin dört temel boyutu dikkate alındığında, ilişki ağı oluşturma becerisinin, algılanan kariyer başarısındaki değişimi en yüksek düzeyde açıklayan boyut olduğu

görülmüştür. Ancak, kişilerarası ilişkilerde etkileme, sosyal zekâ ve dürüst-samimi görünmenin araştırma yapılan örnek kitle dikkate alındığında kariyer başarısı üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Bunu nedeni, ilişki ağı oluşturma becerisinin, politik yetenekleri açıklama gücünün daha yüksek oluşu olarak görülebilir. Korelasyon analizi sonuçlarının verildiği tablo incelendiğinde, bu boyutun genel politik yetenek envanteriyle olan korelasyon katsayısı diğer boyutlardan daha yüksek çıkmıştır. *Bu noktada, politik yetenekler-kariyer başarısı arasındaki ilişkinin, ilişki ağı oluşturma boyutu tarafından yönlendirildiği ifade edilebilir.* Ng ve diğerleri tarafından 2005 yılında yapılan meta analitik çalışmada, çalışanların özellikle yöneticilerle kurdukları pozitif ilişkilerin algılanan/sübjektif kariyer başarısını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Breland vd., 2007: 2). Ayrıca elde edilen bu sonuçlar, Todd vd. (2009: 134-136) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Politik yetenek boyutlarının kariyer başarısı üzerindeki etkilerinin ölçüldüğü çalışmada, ilişki ağı oluşturma becerisinin algılanan kariyer başarısını en çok etkileyen ve kariyer başarısıyla en güçlü ilişkiye sahip olan bağımsız değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada, kişilerarası ilişkilerde etkileme ve sosyal zekâ boyutlarının kariyer başarısı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilirken, kariyer ile ilişkili çıktılar ilişki ağı oluşturma becerisinin yönlendirdiği üzerinde durulmuştur. Hatta insan kaynakları yöneticilerine, zaman da kazanmaları açısından 18 ifadeden oluşan politik yetenek envanteriyle ölçüm yapmak yerine, 6 ifadeden oluşan ilişki ağı oluşturma boyutu kullanarak ölçüm yapabilecekleri önerisinde de bulunulmuştur. Bu noktada, kariyerinde ilerlemek ve çeşitli örgütsel çıktılar elde etmek isteyen işletme yöneticilerine ve çalışanlarına, örgüt içinden ve dışından etkili kişilerle iyi ilişkiler geliştirmeleri ve bu ilişkileri korumaları yönünde bir tavsiye bulunulabilir.

Öz-yönlendirmenin politik yetenekler üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında ise, bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistiksel açıdan anlamlı çıkmış ve bu hipotez de desteklenmiştir. Ayrıca, yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucu politik yeteneklerin kariyer başarısı ile ilişkisinde öz-yönlendirmenin aracı değişken (mediating) olarak etkide bulunduğü tespit edilmiştir. Bununla birlikte, politik yeteneklerin kariyer başarısına olan

etkisinin anlamlı olması ve beta değerini yükselmesi, bu modelde öz-yönlendirmenin kısmi aracı değişken olarak yer aldığını göstermektedir.

Öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireyler, davranışlarını farklı sosyal durumlar ve diğer insanların beklentilerine göre ayarlayabilirler. Ayrıca, kişilerarası ilişki kurma ve kişileri etkileme yeteneğine de sahiptirler. Dolayısıyla, sosyal ağlardan daha etkili şekilde faydalanabilirler. Bu yönleri onların örgüt içinde daha hızlı yükselmelerini, hatta önemli sayılabilecek pozisyonlara atanmalarını sağlayabilir. Bununla birlikte, yüksek öz-yönlendirme politik yeteneklerle de ilişkilidir. Politik yeteneklere sahip olan kişiler, diğerlerini daha kolay etkilerken, geniş ve farklı sosyal ağlar oluşturabilirler. Aynı durum, öz-yönlendirme gücü yüksek olan bireyler için de geçerlidir. Bu nedenle, öz-yönlendirmenin, politik yetenekler ve kariyer başarısı arasındaki ilişki de aracı değişken rolü alabileceği söylenebilir.

Bu çalışmada, politik yeteneklerin ve öz-yönlendirmenin kariyer başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir ve çalışmanın çeşitli sınırları söz konusudur. İlerde yapılacak çalışmalarda, araştırma modeline yeni değişkenler eklenerek farklı ilişkiler ve bireysel farklılıkların bu ilişkilere etkileri incelenebilir. Çalışmada, veriler özel sektörde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden toplanmıştır. Benzer bir çalışma, hizmet sektöründe veya kamu alanında yapılabilir. Ayrıca, bu çalışmada verilerin toplandığı kitleyi beyaz yakalılar yani işletmelerin idari personeli oluşmaktaydı. Literatürdeki bilgilerden de yararlanarak, yöneticiler üzerinde de bir araştırma yapıp, onların algıları ve konuya bakış açıları tespit edilip, kıyaslama yoluna gidilebilir.

KAYNAKÇA

- ABELE, A. E. ve SPURK, D. (2009). "How do Objective and Subjective Career Success Interrelate Over Time", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 82, ss. 803-827.
- BİNGÖL, D. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım Yayımları Ltd. Şti., 6. Baskı, İstanbul.
- BLAKELY, G. L., ANDREWS, M. C., FULLER, J. (2003). "Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship Between Self-Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 18, No. 2, ss. 131-144.
- BLASS, F. R. ve FERRIS, G. R. (2007). "Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation", **Human Resource Management**, Vol. 46, No. 1, ss. 5-19.
- BLICKLE, G., vd. (2008). "Personality, Political Skill, and Job Performance", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 72, No. 1, ss. 377-387.
- BLICKLE, G., WENDEL, S., FERRIS, G. R. (2010a). "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**, Vol. 76, No. 1, ss. 326-335.
- BLICKLE, G., OERDER, K., SUMMERS, J. K. (2010b). "The Impact on Political Skill on Career Success of Employees' Representatives", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 77, ss. 383-390.
- BLICKLE, G., vd., (2011). "Socioanalytic Theory and Work Behavior: Roles of Work Values and Political Skill in Job Performance and Promotability Assessment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 79, No. 1, ss. 136-148.
- BRELAND, J. B., vd. (2007). "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success",

- Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 13, No. 3, ss. 1-14.
- CHAUDHRY, N. I.,vd. (2012).“Mediation Effects of Political Skills Dimension on Employee Performance”, **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 9, ss. 120-125.
- ÇINGİ, H. (1994). **Örnekleme Kuramı**, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitapları Dizisi 20, H.Ü. Fen Fakültesi Basımevi, Beytepe/Ankara.
- FERRIS, G. R.,vd. (2000).“Political Skill at Work”, **Organization Dynamics**,Vol. 28, No. 4, ss. 25-37.
- FERRIS, G. R.,vd. (2005).“Development and Validation of the Political Skill Inventory”, **Journal of Management**, Vol. 31, ss. 126-152.
- GERSTEIN, L. H., GINTER, E. J., GRAZIANO, W. G. (1985). “Self-Monitoring, Impression Management, and Interpersonal Evaluations”, **The Journal of Psychology**, Vol. 125, No. 3, ss. 379-389.
- GREENHAUS, J. H.,vd. (1990).“Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes”, **Academy of Management Journal**, Vol. 33, No. 1, ss. 64-86.
- HELSIN, P. A. (2005). “Conceptualizing and Evaluating Career Success”, **Journal of Organizational Behavior**,Vol. 26, ss. 113-136.
- JAWAHAR, I.M.vd. (2008).“Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication”, **Human Performance**, Vol. 21, No. 1, ss. 128157.
- LENNOX, R. D.veWOLFE, R. N. (1984). “Revision of the Self-Monitoring Scale”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 46, No. 6, ss. 1349-1364.
- LONG, E. D.veDOBBINS, G. H. (1992). “Self-Monitoring, Impression Management, and Interview Ratings: A Field and Laboratory Study”, **Academy of Management Best Papers Proceedings**, ss. 274-278.

- LUI, Y., vd. (2007).“Dispositional Antecedents and Outcomes of Political Skill in Organizations: A Four-Study Investigation with Convergence”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 71, No. 1, ss. 146-165.
- MELAMED, T. (1995). “CareerSuccess: TheModeratingEffect of Gender”, **Journal of VocationalBehavior**, Vol. 47, ss. 35-60.
- MILLER, J. S. ve CARDY, R. L. (2000). “Self-MonitoringandPerformanceAppraisal: RatingOutcomes in Project Teams”, **Journal of OrganizationalBehavior**, Vol. 21, ss. 609-626.
- MILLER, J. S. (2001). “Self-MonitoringandPerformanceAppraisalSatisfaction: An ExploratoryFieldStudy”, **Human Resource Management**,Vol. 40, No. 4, ss. 321-332.
- MINTZBERG, H. (1985).“TheOrganization as Political Arena”, **Journal of Management Studies**, Vol. 22, No. 2, ss. 133-154.
- NG, T. W. H. ve FELDMAN, D. C. (2010). “Human CapitalandObjectiveIndicators of CareerSuccess: TheMediatingEffects of CognitiveAbilityandConscientiousness”, **Journal of OccupationalandOrganizationalPsychology**, Vol. 83, ss. 207-235.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2001).**Örgütsel Davranış**, Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri Eskişehir.
- PARKS,L.O. ve MOUNT, M. K. (2005). “The Dark Side of Self-Monitoring: Engaging in CounterproductiveBehaviors at Work”, **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, ss. 11-16.
- PERREWE, P. L. ve NELSON, D. L. (2004). “GenderandCareerSuccess: TheFacilitativeRple of PoliticalSkill”, **Organizational Dynamics**, Vol. 33, No. 4, ss. 366-378.
- RODE, J. C., vd. (2008). “AbilityandPersonaltyPredictors of Salary, PerceivedJobSuccess, andPerceivedCareerSuccess in theInitial”, **International journal of SelectionandAssessment**,Vol. 16, No. 3, ss. 292-299.
- ROBBİNS, S.P. ve JUDGE, T. A. (2012).**Örgütsel Davranış**,(Çev. Ed. İnci Erdem), Nobel Yayıncılık,14. Basımdan Çeviri, İstanbul.

- TODD, S. Y., vd. (2009). "Career Success Implications of Political Skill", **The Journal of Social Psychology**, Vol. 149 No. 3, ss. 179-204.
- TREADWAY, D. C., vd. (2005). "The Role of Age in the Perceptions of Politics- Job Performance Relationship: A Three-Study Constructive Replication", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 5, ss. 872-881.
- TREADWAY, D.C., vd. (2009). "Performance is Not Enough: Political Skill in the Longitudinal Performance-Power Relationship", **Academy of Management (AOM)**, Chicago, IL, ss. 1-7.
- TREADWAY, D. C., vd. (2010). "The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior", **Social Networks**, Vol. 32, ss. 138-147.
- YÜRÜR, S. ve Keser, A. (2011), "İşe Bağlı Gerginlik İle Şatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, No. 65, Sayı: 4, ss. 165-194.