

## Çalışanların Temel Benlik Değerlendirmeleri ve Politik Becerileri Arasındaki İlişkiler Üzerine Kesitsel Bir Araştırma

A Cross-sectional Study on The Relationship between Core Self-Evaluations and Political Skills of Employees

Ufuk BAŞAR  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. [ubasar@ticaret.edu.tr](mailto:ubasar@ticaret.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Temel benlik değerlendirmeleri Politik beceri Öz saygı Öz yeterlilik Duygusal denge  Gönderilme Tarihi 8 Haziran 2022 Revizyon Tarihi 25 Ekim 2022 Kabul Tarihi 30 Ekim 2022  <b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Amaç</b> – Politik beceriler çalışanların çeşitli tutumlarını ve davranışlarını açıklayabilen ve öngörülmesine katkı sağlayan bir olgu olduğundan çalışanların politik beceri düzeylerine etki edebilen unsurların araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmada çalışanların temel benlik değerlendirmeleri ile politik becerileri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. <b>Yöntem</b> – Oluşturulan kuramsal modele politik beceriler bağımlı değişken olarak, temel benlik değerlendirmeleri ise bağımsız değişken olarak dâhil edilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda İstanbul’da çeşitli sanayi kollarında faaliyet gösteren 27 firmanın çalışanları üzerinde kesitsel bir araştırma yapılmıştır. Örneklem söz konusu firmalarda çalışan 414 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın verisi anket tekniği ile toplanmıştır ve kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi tekniği ile analiz edilmiştir. <b>Bulgular</b> – Elde edilen bulgulara göre katılımcıların temel benlik değerlendirmeleri; ilişki ağı kurma yeteneği, kişiler arası etki, sosyal zekâ ve samimi görünme boyutlarından oluşan politik becerileri olumlu ve anlamlı bir şekilde öngörmektedir. <b>Tartışma</b> – Elde edilen bulguların politik beceriler ve temel benlik değerlendirmeleri ile ilgili yazına yeni bir bakış açısı kazandırmış olması nedeniyle kuramsal açıdan, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasına yönelik çıkarımlarda bulunulmasına katkı sağlaması nedeniyle de uygulamaya dönük olarak faydalı olduğuna inanılmaktadır.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Core self-evaluations Political skills Self-esteem Self-efficacy Emotional stability  Received 8 June 2022 Revised 25 October 2022 Accepted 30 October 2022  <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> – Since political skills are a phenomenon that can explain and predict various attitudes and behaviors of employees, there is a need to investigate the factors that can affect employees' political skill levels. From this point of view, in this study, it was investigated whether there was a relationship between the core self-evaluations of the employees and their political skills. <b>Design/method/approach</b> – Political skills were included as the dependent variable, and core self-evaluations were included as the independent variable in the theoretical model. For purpose of the research, a cross-sectional survey has been conducted on the employees of 27 companies operating in various industries in Istanbul. The sample consisted of 414 participants working in these companies. The data were collected through a questionnaire technique and analyzed through a partial least square structural equation modeling technique. <b>Findings</b> – According to the findings, the core self-evaluations of participants positively and significantly predicted their networking ability, interpersonal influence, social astuteness, and apparent sincerity that constitute their political skills. <b>Discussion</b> – It is believed that the findings are worthwhile in terms of theory since they have brought a new perspective to the literature on political skills and core self-evaluations. They are also useful in terms of practice, as they contributed to making inferences about increasing individual and organizational performance.

### Önerilen Atıf / Suggested Citation

Başar, U. (2022). Çalışanların Temel Benlik Değerlendirmeleri ve Politik Becerileri Arasındaki İlişkiler Üzerine Kesitsel Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (4), 2926-2937.

## 1. GİRİŞ

Örgütler çalışanlar tarafından çeşitli politik davranışların sergilendiği ortamlardır. Politik davranışların etkililiği bir bireyin sahip olduğu politik beceri ile doğru orantılıdır (Treadway vd., 2005). Politik beceri bir çalışanın inandırma, anlama, ikna etme, yönlendirme, dinleme ve müzakere etme gibi yöntemlerle diğer çalışanları etkileme ve çıkarları doğrultusunda manipüle etme kapasitesini ifade etmektedir (Mintzberg, 1983; Ahearn vd., 2004). Politik becerileri gelişmiş olan bireyler mesleki yaşantılarında başarılı olabilmekte, bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmekte ve mensubu oldukları örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlayabilmektedirler (Pfeffer, 1981; Ferris vd., 2005a, 2007; Semadar vd., 2006; Liu vd., 2007). Ayrıca politik açıdan becerikli olan bireyler işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Meisler, 2014). Bu nedenle bireylerin politik beceri düzeylerini artıran unsurların anlaşılması örgütsel performansın artırılmasına imkân tanıyabilir.

Günümüze dek yapılan araştırmalarda eğitim, sosyalleşme, öz disiplin (Ferris vd., 2005a, 2007), anlayışlılık, kontrol yeteneği, nezaket, aktif etkileme yeteneği (Liu vd., 2007), dışadönüklük (Lui vd., 2007; Ferris vd. 2007), proaktif kişilik (Thompson, 2005; Liu vd., 2007; Ferris vd., 2007), akran danışmanlığı (mentoring) (Ferris vd., 2005a, 2008; Chopin vd., 2013), olumlu duygulanım (Kolodinsky vd., 2004); Ferris vd., 2007), duygusal zekâ (Meisler, 2014), kontrol odağı, öz yeterlilik ve uyumluluk (Ferris vd., 2007) gibi unsurların bireylerin politik beceri düzeylerini artırdığı ya da olumlu yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Bu bulgularından yola çıkılarak bir bireyin kişisel özellikleri arasında yer alan temel benlik değerlendirmeleri ile de politik beceri arsasında bir ilişki olabileceği akla gelmektedir (Priyadarshi ve Premchandran, 2019; Zhang vd., 2018). Çünkü görüldüğü üzere önceki çalışmalarda çeşitli kişilik özellikleri ile politik beceri arasında aynı yönlü ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Ancak bilindiği kadarıyla önceki çalışmalarda temel benlik değerlendirmeleri ile politik becerinin dört boyutlu (sosyal zekâ, kişiler arası etki, ilişki ağı kurma yeteneği, samimi görünme) yapısı arasındaki olası ilişkiye değinilmemiş ve bu ilişki görgül olarak araştırılmamıştır.

Temel benlik değerlendirmeleri kısaca bir bireyin belirli bir çevrede kendi değerine, yeterliliklerine, kapasitesine ve işlevlerine ilişkin düşüncelerini ve değerlendirmelerini ifade etmektedir ve bireyleri tanımlayan ve birbirinden ayırt etmeye yarayan değişkenlerden biridir (Judge vd., 1997; Judge vd., 2003). Temel benlik değerlendirmeleri olumlu olan bireyler daha iyimser bir psikolojik duruma ve motivasyona sahip olma, becerilerine, yeteneklerine ve yeterliliklerine daha fazla inanma (Judge vd., 2004) ve hayatları boyunca daha tutarlı ve başarılı olma eğilimindedirler (Judge ve Hurts, 2008). Bu bakımdan olumlu temel benlik değerlendirmelerine sahip olan bireylerin politik becerilerinin yüksek düzeyde olması beklenebilir.

Temel benlik değerlendirmeleri ile politik beceriler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasının örgütsel performansın artırılmasına yönelik yapılan araştırmalara katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Bununla birlikte, özellikle işe alım süreçlerinde olmak üzere örgütsel işleyişlerde ve yönetsel işlevlerde iyileşme sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu bakımdan araştırmanın gerek örgütsel uygulamalar açısından, gerek de kuramsal açıdan öneme sahip olduğuna inanılmaktadır. Bu kapsamda çalışmada öncelikle temel benlik değerlendirmeleri ve politik beceri kavramları tanımlanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler tartışılarak kuramsal çıkarımlar üretilmiş ve hipotezler geliştirilmiştir. Çalışmanın devamında söz konusu hipotezler test edilerek elde edilen bulgular kurama ve uygulamaya dönük yansımaları bakımından tartışılmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Temel Benlik Değerlendirmeleri

Judge vd. (1997) tarafından geliştirilen temel benlik değerlendirmeleri; bir bireyin belirli bir çevrede kendi değerine, yeterliliklerine, kapasitesine ve işlevlerine ilişkin düşüncelerini kapsayan gizil ve kişisel bir kavramdır (Judge vd., 1997, 2003, 2004; Judge, 2009; Chang vd., 2012). Gizil ya da üst düzey bir yapı olan temel benlik değerlendirmeleri dört kişisel özelliği bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar: (1) öz saygı, (2) öz yeterlilik, (3) duygusal denge ve (4) kontrol odağıdır (Judge vd., 1998a, 1998b, 2000, 2002, 2004, 2005; Erez ve Judge, 2001; Judge ve Bono, 2001; Bono ve Judge, 2003; Srivastava vd., 2010). Birbiriyle ilişkili olan bu kişisel özellikler bireyin iş tatminini açıklamak amacıyla Judge vd. (1997) tarafından aynı çatı altında toplanmıştır. Söz konusu kişisel özellikler arasındaki ilişkiler çeşitli araştırmacılar tarafından da doğrulanmıştır (Judge vd., 1998a, 1998b, 2000, 2002). Temel benlik değerlendirmelerini oluşturan kişisel özelliklerin her biri ile ilgili zengin bir yazın bulunmaktadır (Judge vd., 2002). Ancak bu tür çalışmalarda özellikler arasındaki müstereklik

ihmâl edildiğinden kavrama ilişkin daha büyük bir potansiyel etkin bir şekilde elde edilememektedir (Erez ve Judge, 2001; Judge vd., 2002, 2004, 2005; Judge ve Hurst, 2007). Müşterekliğin oluşturduğu potansiyelle ilişkili olarak temel benlik değerlendirmelerinin üç önemli özelliği belirlenmiştir. Bunlar: temel benlik değerlendirmelerinin (1) öz değerlendirmeli olması, (2) temel özellikler olması (çevresel olmamaları) ve (3) kapsamının geniş olmasıdır (Judge vd., 1998b, 2005; Erez ve Judge, 2001; Bono ve Judge, 2003; Chang vd., 2012).

Temel benlik değerlendirmelerinin bileşenlerinden olan öz saygı, bir bireyin kendi değeri hakkındaki değerlendirmelerini ifade etmektedir ve bireyin ne ölçüde kendini takdir ettiğini göstermektedir. Ayrıca, bu kavram bireyin eylemleri, duyguları ve bilme yetisi ile olan ilişkilerini de kapsamaktadır (Rosenberg, 1965; Johnson vd., 2008; Yıldırım vd., 2019). Öz yeterlilik, bir bireyin kendi kabiliyetlerine ve belirli görevlerin, olayların ve durumların üstesinden gelme kapasitesine ilişkin değerlendirmelerini ifade etmektedir. Önceki çalışmalarda yüksek öz yeterliliğe sahip olmanın yüksek motivasyona ve mesleki bağlamda başarıya yol açtığı ortaya çıkarılmıştır (Bandura, 1997; Chen vd., 2001; Kara, 2019). Duygusal denge, bir bireyin sakin kalmaya ve sıradan olaylara karşı çok az tepki vermeye ya da hiç vermeye eğilimli olmasını ifade etmektedir. Yüksek düzeyde duygusal dengeye sahip olan bireyler olumlu duygulanım geliştirmekte ve günlük olaylardan çok az etkilenmektedirler (Eysenck, 1990; Johnson vd., 2008; Parlak ve Sazkaya, 2018). Kontrol odağı, bir bireyin eylemlerinin sonuçlarını ne ölçüde kontrol edebileceğine ilişkin inancını ifade etmektedir. İçsel kontrol odağına sahip bireyler etraflarında olup biten olaylar üzerinde kontrollerinin olduğuna inanırlarken, dışsal kontrol odağına sahip olanlar kendilerini çaresiz hissetmekte ve her şeyin kontrollerinin dışında geliştiğine inanmaktadırlar. Dahası, içsel kontrol odağına sahip olmak mesleki bağlamda yüksek düzeyde dayanıklılığa, başarıya ve motivasyona yol açmaktadır (Rotter, 1966; Blau, 1993; Kaya, 2016).

## 2.2. Politik Beceri

Örgütler çalışanlar tarafından politik davranışların sıklıkla sergilendiği ortamlardır (Mintzberg, 1985). Bunun altında yatan gerekçe çalışanların başarılı olmalarında zekânın ve çalışkanlığın yanı sıra fırsatları değerlendirebilme, ilişki kurabilme ve ilişkisel yapı içerisinde olup biten olayları kavrayabilme gibi sosyal becerilerin de rol oynamasıdır (Kolodinsky vd., 2007). Günümüzde başarılı ve etkili bir çalışan olabilmek için genel bilişsel yeteneğin ve çalışkanlığın ötesinde sosyal zekâyâ, sosyal yapı içinde kendini konumlandırma yeteneğine ve bireyler arası ilişkileri doğru bir şekilde kavrayabilme yeteneğine sahip olmak gereklidir (DeLuca, 1999; Ferris vd., 2005a). Politik beceri en basit haliyle; bir çalışanın ikna, yönlendirme ve müzakere yöntemleriyle diğer çalışanları etkileme kapasitesini ifade etmektedir. Politik beceriyi bir çalışanın diğer çalışanları anlama yeteneği ve bu yolla elde ettiği bilgiyi kendi amaçlarını gerçekleştirmek uğruna diğerlerini etkilemek için kullanması olarak tanımlamak da mümkündür (Mintzberg, 1983; Ahearn vd., 2004). Politik davranışlar ve uygulanan etkileme taktikleri bireyler üzerinde yaratılmak istenen etkinin ne olduğu ile ilgilidir. Politik beceri ise bireyler üzerindeki etkinin nasıl yaratılmak istendiği hakkında fikir vermektedir. Söz konusu etkinin nasıl oluşturulacağı duruma uygun olan etkileme taktiğinin seçimini ve başarılı bir şekilde uygulanmasını ifade etmektedir (Ferris vd., 2002a).

Çalışanlar örgütlerin politik arenasında hayatta kalmak ve başarılı olmak için politik davranışlar sergilemek ve dolayısıyla politik becerilerini geliştirmek zorundadırlar (Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1985). Politik açıdan becerikli olan bireyler sosyal zekâları ile davranışlarını çeşitli durumsal koşullara uygun olarak belirleyebilme kapasitelerini, diğer bireylerin tepkilerini etkili bir şekilde kontrol edecek ve onları etkileyecek şekilde birleştirmektedirler. Ayrıca diğer bireyler tarafından sergilenen sosyal işaretleri etkili bir şekilde yorumlayarak ve anlamlandırarak duruma özel politik davranışlar gösterebilmektedirler (Ferris vd., 2002a; Momm vd., 2010). Politik becerileri yüksek düzeyde olan bireyler mensubu oldukları örgütün sosyal sermayesini artırmaktadırlar. Bu yolla kişisel amaçlarını gerçekleştirme kapasitelerini örgütsel verimlilik artışına yansıtılabilmektedirler (Perrewé vd., 2000). Politik becerileri gelişmiş bireyler diğer bireyleri cezbeden ve kendilerini rahat hissetmelerine yol açan bir öz güvene sahiptirler. Söz konusu öz güven hiçbir zaman kibire dönüşmemektedir ve olumlu bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle politik becerileri yüksek düzeyde olanlar öz güvenli olmalarına rağmen bencil değildirler. Bilakis bu tür bireylerin öz farkındalıkları yüksektir. Çünkü politik bakımdan becerikli bireylerin içsel ve ben merkezli bir bakış açısından ziyade diğerlerine odaklanan bir yaklaşımı vardır. Bu durum onların dengeli, güvenilir ve öz disiplinli olmalarına imkân tanımaktadır (Ferris vd., 2002b). Politik açıdan becerikli bireyler farklı sosyal bağlamlarda ve durumlarda ne yapacaklarını doğru bir şekilde belirleyebilmektedirler. Aynı zamanda altta yatan “çıkarlarını

gözetme" niyetlerini gizleyerek ve samimi görünerek nasıl davranılması gerektiğini de bilmektedirler. Politik becerinin bileşenleri: (1) sosyal zekâ, (2) kişilerarası etki, (3) ilişki ağı kurma yeteneği ve (4) samimi görünmedir (Ferris vd., 2005b).

Sosyal zekâ, genel olarak bir bireyin diğer bireyleri bilinçli bir şekilde gözlemlemesini, sosyal ilişkileri kavrayabilmesini, bireylerin davranışlarını doğru bir şekilde yorumlayabilmesini, üstün bir muhakeme yeteneğini, öz farkındalığını ve çeşitli sosyal durumlara istekli bir şekilde uyum sağlayabilme becerisini ifade etmektedir. Sosyal zekâsı yüksek olan bireyler diğer bireylerle iş yaparken ve ilişkilerini yürütürken iletişim becerileri ve pratik zekâları ile öne çıkmaktadırlar (Ferris vd., 2005a; Akçakanat ve Uzunbacak, 2017). Kişilerarası etki; bir bireyin amaçlarını gerçekleştirmek adına diğerleri üzerinde güçlü bir etki bırakmasını sağlayan inandırıcılığını, diğer bireylerden arzu ettiği cevapları alabilmek ve diğerlerinin arzu ettiği şekilde tepki göstermesini sağlayabilmek için farklı durumlara kolayca uyum sağlayabilmesini, duruma uygun davranışlar sergileyebilmesini ve esnekliğini ifade etmektedir (Pfeffer, 1992; Karabey ve Alioğulları, 2020). İlişki ağı kurma yeteneği; bir bireyin çeşitli sosyal ağlar kurma, sosyal ağlarda yer alma ve parçası olduğu sosyal ağları amaçları doğrultusunda kullanma konusundaki uzmanlığını ifade etmektedir. Herhangi bir sosyal ağın üyesi olan bir birey başarı için gerekli ve değerli olarak görülen varlıklara sahip olmak eğilimindedir. İlişki ağı kurma yeteneği yüksek düzeyde olan bireyler bu yeteneklerini ve ince zekâlarını kullanarak kolayca yeni arkadaşlıklar kurabilmektedirler, güçlü ittifaklar oluşturabilmektedirler ve müzakereleri idare etmede, anlaşma tesis etmede ve çatışma yönetiminde oldukça mahirdirler (Ferris vd., 2007; Özdemir ve Gören, 2015). Samimi görünme; bir bireyin diğerlerine dürüst, otantik, özgün, olduğu gibi, içten ve gerçek görünebilmesini ifade etmektedir. Politik açıdan becerikli bireyler dürüst, açık fikirli ve dobradırlar ya da çok iyi bir şekilde öyle görünebilmektedirler. Politik becerinin bu bileşeni bir bireyin diğer bireyleri doğrudan etkileme girişimlerinin başarısını belirlemektedir. Çünkü bu bileşen, sergilenen davranışların diğerleri tarafından algılanan niyetleri üzerine odaklanmaktadır. Nitekim diğerlerinin bireyin davranışlarına ilişkin oluşturduğu algılar önemlidir. Çünkü söz konusu algılar sergilenen davranışların yorumlanmasına ve anlamlandırılmasına etki etmektedir. Diğerlerini etkileme çabaları ancak bireyin gizli bir amacının olmadığı algılandığında başarılı olmaktadır. Bu nedenle samimi görünme becerisi yüksek düzeyde olan bireyler karşılıklı olarak güven tesis edebilmektedirler (Jones, 1990; Yüksel, 2018).

### 2.3. Temel Benlik Değerlendirmeleri ve Politik Beceri Arasındaki İlişki

Temel benlik değerlendirmeleri, bireylerin farklı sosyal bağlamlarda arzu edilen davranışları sergilemeye yatkın olmalarını açıklayan olumlu benlik kavramından (Judge vd., 1998a) türetilmiştir. Bu nedenle olumlu temel benlik değerlendirmelerine sahip olan bireylerin çeşitli sosyal ortamlarda daha iyimser bir psikolojik duruma ve motivasyona sahip olmaları ve becerilerine, yeteneklerine ve yeterliliklerine inanmaları beklenmektedir (Judge vd., 2004; Judge ve Hurst, 2007). Benzer şekilde, Judge ve Hurts (2008) olumlu temel benlik değerlendirmelerine sahip olan bireylerin hayatları boyunca daha tutarlı ve başarılı kariyer yollarından ilerlediklerini iddia etmektedir. Judge vd. (1998a) de olumlu temel benlik değerlendirmelerine sahip olan bireylerin örgütlerde daha fazla inisiyatif aldıklarına ve daha zorlu ve kendilerini tatmin eden görevleri üstlendiklerine işaret etmektedir (Judge vd., 2000; Srivastava ve Locke, 2006). Chang vd. (2012) ise olumlu temel benlik değerlendirmelerine sahip olan çalışanların iş arkadaşlarına psikolojik açıdan destek olmaya daha hevesli olduklarını ortaya çıkarmıştır. Dahası, olumlu temel benlik değerlendirmeleri ile amaç belirleme arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu araştırmacılar tarafından bilinmektedir. Öyle ki olumlu temel benlik değerlendirmelerine sahip olan bireyler hedeflerini daha doğru bir şekilde ifade edebilmektedirler (Judge ve Hurst, 2007), kariyer planlarını kendileri belirlemektedirler (Judge vd., 2005) ve tıpkı onları hatalardan ve başarısızlıklardan koruyan bir bağımsızlık sistemi gibi işleyen kuvvetli bir bilişsel dayanıklılığa sahiptirler (Judge vd., 2000). Bu tür bireyler özel yaşantıları ve iş yaşantıları arasında diğerlerine kıyasla daha kolay bir şekilde denge kurabilmektedirler (Judge vd., 2005).

Bu değerlendirmelerden yola çıkılarak olumlu temel benlik değerlendirmelerine sahip olan bireylerin daha fazla başarı odaklı oldukları ve daha çok içsel motivasyona sahip oldukları düşünülebilir (Judge ve Hurst, 2007). Başarı odaklı bireyler politik davranışlar sergilemeye daha fazla eğilimlidirler (Mowday, 1978; Leary ve Kowalski, 1990). Benzer şekilde içsel motivasyonu yüksek olan bireylerin de politik davranışlar sergileme eğilimleri yüksektir. Politik davranışların başarısını belirleyen en önemli faktör ise bireyin politik becerisidir (Treadway vd., 2005). Politik beceri genel bilişsel kabiliyetle ilişkili değildir, bilakis kişilik özellikleri ile ve öz denetim ve duygusal zekâ gibi kişiler arası ilişkilere odaklanan yapılarla daha fazla ilişkilidir. Politik beceri

kavramı bireyin doğuştan gelen özellikleri, durumsal özellikler ve sosyal etkililik öğelerini bütünleştiren bir bakış açısının türevidir. Bu bakımdan politik becerinin bir kısmının doğuştan edinildiği, bir kısmının ise bireyin tecrübeleri yoluyla geliştirildiği ya da biçimlendirildiği düşünülebilir (Buck, 1991; Murtha vd., 1996; Ferris vd., 2002b). Nitekim yaratılışa ve mizaca bağlı çeşitli faktörler politik becerinin öncülleri arasında yer almaktadır. Bu faktörler bir bireyin diğerlerinin üzerinde etki oluşturabilmesini ve iş yerinde tecrübe edilen çeşitli sosyal durumlarda uygun davranışlar sergileyebilmesini sağlayan çeşitli kişilik özelliklerini kapsamaktadır. Bu kişilik özelliklerine örnek olarak; öz denetim, öz disiplin, kontrol odağı, öz yeterlilik, dışa dönüklük, uyumluluk, olumlu duygulanım ve proaktif davranma eğilimi verilebilir (Ferris vd., 2007). Hatırlanacağı üzere temel benlik değerlendirmeleri bireyin belirli bir çevrede kendi değerine, yeterliliklerine, kapasitesine ve işlevlerine ilişkin düşüncelerini kapsayan gizil bir kavramdır (Judge vd., 1997) ve kontrol odağı, öz saygı, duygusal denge ve öz yeterlilik olmak üzere dört kişilik özelliğini bünyesinde barındırmaktadır (Judge vd., 1998a). Dolayısıyla politik becerinin Ferris vd.’nin (2007) işaret ettiği kişilik özelliklerini ihtiva etme kapasitesine sahip olan bir üst yapı olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Buradan hareketle, önceki çalışmaların kuramsal çıkarımlarının ışığında, temel benlik değerlendirmelerinin bir kişilik yapısı olması ve bireyin gerek teknik bakımdan (Judge vd., 2000; Srivastava ve Locke, 2006; Judge ve Hurts, 2008) gerek de sosyal ilişkiler bakımından (Judge vd., 1998a, 2004; Chang vd., 2012) başarılı bir mesleki yaşantıya sahip olmasının bir öncülü olması nedeniyle, olumlu temel benlik değerlendirmelerinin, yüksek düzeyde politik beceriye sahip olunmasına imkân tanınması beklenmektedir. Bu değerlendirmelerin ışığında araştırmamızın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

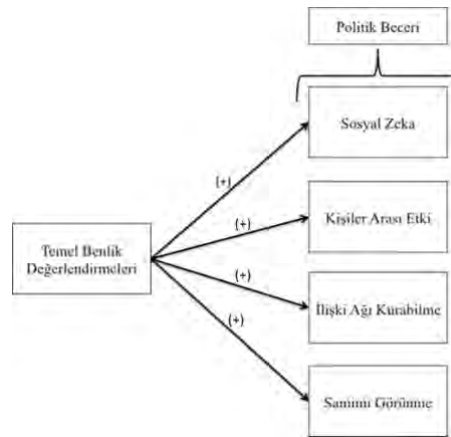
Hipotez 1: Olumlu temel benlik değerlendirmeleri ile sosyal zekâ arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Olumlu temel benlik değerlendirmeleri ile kişilerarası etki arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Olumlu temel benlik değerlendirmeleri ile ilişki ağı kurma yeteneği arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Olumlu temel benlik değerlendirmeleri ile samimi görünme becerisi arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Tasarımı, Evren ve Örneklem

Bu çalışma amacı bakımından “açıklayıcı”, yöntemi bakımından “nicel”, süresi bakımından “kesitsel” ve analiz düzeyi “birey” olacak şekilde tasarlanmıştır. Araştırmamızın evrenini İstanbul’da bulunan ve toplam 352 firmanın kayıtlı olduğu bir organize sanayi bölgesinde; ahşap, mobilya, tekstil, mekanik ve elektronik yarı mamul ve mamul tasarımı, imalatı ve montajı gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 27 firmada çalışan 1342 kişi oluşturmaktadır. Araştırmamızın örnekleme söz konusu 27 firmanın çalışanları arasından kolayda örnekleme yönetimine uygun olarak, gönüllülük esasına göre araştırmaya iştirak eden 414 katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklem evreni %95 güven düzeyinde ve  $\pm 5$  güven aralığında temsil etmektedir (Saunders vd., 2016). Katılımcıların 242’si (%58,5) erkek, 172’si (%41,5) kadındır, 174’ü (%42) evli, 240’ı (%58) bekârdır,

156'sı (%37,7) lise, 143'ü (%34,5) yüksekokul, 92'si (%22,2) lisans, 20'si (%4,8) yüksek lisans ve 3'ü (%0,8) doktora eğitim düzeyindedir, yaşları 20 ile 57 arasında ( $ORT= 36,38$ ,  $SS= 9,47$ ) değişmektedir. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler örneklemin yapısı hakkında fikir sahibi olunması amacıyla paylaşılmıştır. Araştırmanın amaçları arasında yer almadığından değişkenlerin ortalamalarının katılımcıların demografik özelliklerine göre karşılaştırılması gibi analizler yapılmamıştır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

#### 3.2.1. Temel Benlik Değerlendirmeleri Ölçeği

Katılımcıların temel benlik değerlendirmeleri Judge vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Kisbu (2006) tarafından uyarlanan 12 maddeli ve tek boyutlu ölçek ile ölçülmüştür. Ölçekteki her bir madde 5 puan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) üzerinden değerlendirilmiştir. Örnek bir madde "Görevlerimi başarılı bir şekilde tamamlarım" dir. Ölçeği oluşturan 12 maddenin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin faktör yükleri 0,83-0,92 arasında değişmektedir.

#### 3.2.2. Politik Beceri Ölçeği

Katılımcıların politik becerisi Ferris vd. (2005b) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Özdemir ve Gören (2015) tarafından uyarlanan 18 maddeli ve dört boyutlu (sosyal zekâ, kişiler arası etki, ilişki ağı kurma yeteneği ve samimi görünme) ölçek ile ölçülmüştür. Ölçekteki her bir madde 5 puan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) üzerinden değerlendirilmiştir. Örnek bir madde "İş yerinde başkalarıyla iletişime geçmek için çaba ve zaman harcarım" dir. Sosyal zekâ boyutunu oluşturan maddelerin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,82'dir ve faktör yükleri 0,50-0,87 arasında değişmektedir. Kişiler arası etki boyutunu oluşturan maddelerin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,87'dir ve faktör yükleri 0,80-0,88 arasında değişmektedir. İlişki ağı kurma yeteneği boyutunu oluşturan maddelerin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,84'dir ve faktör yükleri 0,68-0,80 arasında değişmektedir. Samimi görünme boyutunu oluşturan maddelerin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,71'dir ve faktör yükleri 0,60-0,82 arasında değişmektedir.

#### 3.2.3. Araştırma Süreci

Çalışmanın yapılmasına ilişkin olarak araştırmacının bağlı olduğu üniversiteden 23.10.2020 tarihli ve 65836846-044 sayılı etik kurul onayı alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak erişime açık ve kullanımı özel izin gerektirmeyen ölçekler kullanılmıştır. İki bin yirmi yılının Kasım ve Aralık ayı ile 2021 yılının Ocak ayında söz konusu sanayi bölgesine gidilerek araştırmanın yapılmasının planlandığı firmaların yöneticileriyle yüz yüze ya da telefonla görüşülmüş, firma bilgilerinin saklı tutulacağı taahhüdü ile gerekli izinler alınmış ve araştırmanın verisi toplanmıştır. Anket formları birim yöneticileri aracılığıyla çalışanlara dağıtılmış ve gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyenlerden yine birim yöneticileri tarafından aynı gün veya takip eden gün içerisinde toplanmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak toplam 425 katılımcı iştirak etmiştir. Toplanan anket formlarından 11 tanesi hatalı doldurulduğundan iptal edilmiş, geriye kalan 414 anket formu analize dâhil edilmiştir.

#### 3.2.4. Veri Analiz Stratejisi

Değişkenlerin Cronbach  $\alpha$  katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri, değişkenleri oluşturan maddelerin faktör yükleri ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları IBM SPSS Statistics Version 24 yazılımı ile hesaplanmıştır. Araştırmanın hipotezleri SmartPLS (v. 3.3.3) yazılımı ile kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi tekniğine (Ringle, 2015) uygun olarak test edilmiştir.

## 4. BULGULAR

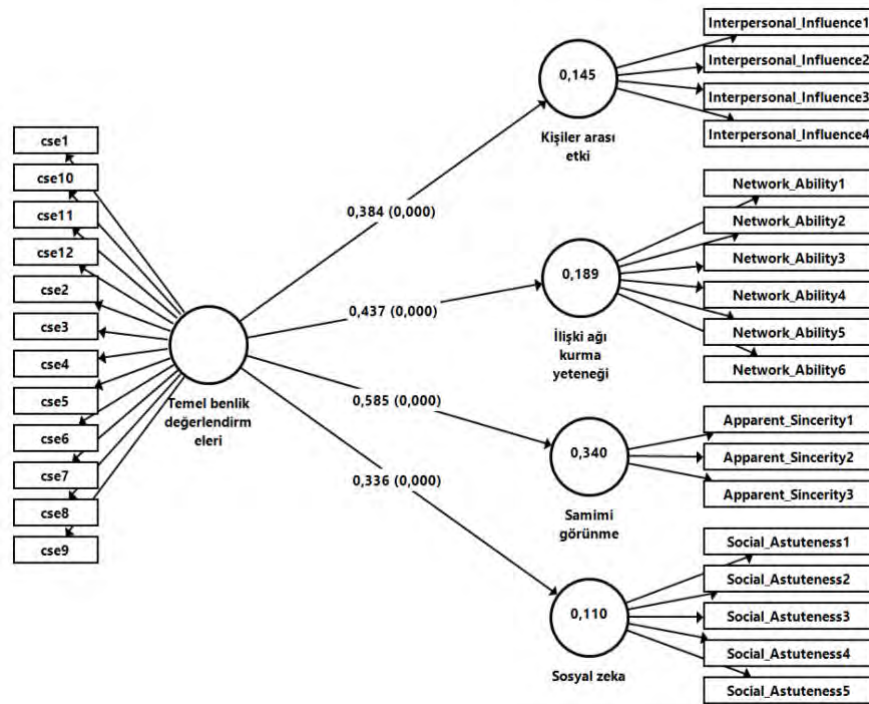
Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile birlikte değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	ORT	SS	1	2	3	4	5
1. İlişki ağı kurma yeteneği	3,09	1,05	1				
2. Kişiler arası etki	3,17	1,27	0,79**	1			
3. Sosyal zekâ	3,35	1,07	0,43**	0,35**	1		
4. Samimi görünme	3,23	1,02	0,65**	0,68**	0,29**	1	
5. Temel benlik değerlendirmeleri	2,78	1,25	0,39**	0,34**	0,28**	0,44**	1

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ 

Tablo 1’de sunulan bulgular incelendiğinde katılımcıların genel olarak olumlu temel benlik değerlendirmelerine ( $ORT= 2,78$ ,  $SS= 1,25$ ) ve dikkate değer düzeyde ilişki ağı kurma yeteneğine ( $ORT= 3,09$ ,  $SS= 1,05$ ), kişiler üzerinde etki oluşturma becerisine ( $ORT= 3,17$ ,  $SS= 1,27$ ), sosyal zekâyâ ( $ORT= 3,35$ ,  $SS= 1,07$ ) ve samimi görünme becerisine ( $ORT= 3,23$ ,  $SS= 1,02$ ) sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca, her bir değişken arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu bulgular araştırmanın hipotezlerine mesnet teşkil etmektedir. Ancak, bağımsız değişkende meydana gelen bir değişimin bağımlı değişkende de anlamlı bir değişime yol açıp açmadığını belirlemek, diğer bir ifadeyle, ortaya çıkarılan ilişkilerin tesadüfi olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla sonraki adımda araştırmanın hipotezleri kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi tekniğine uygun olarak test edilmiştir. Oluşturulan yapısal eşitlik modeli ve elde edilen bulgular Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2’de görülen yapısal eşitlik modeli kabul edilebilir düzeyde uyuma sahiptir ( $SRMR=0,07$ ,  $\chi^2=3,37$ ,  $NFI=1,21$ ). Uyum endeksleri için eşik değerler şu şekildedir:  $SRMR$  (Standardized Root Mean Square Residual)  $< 0,08$ ,  $\chi^2 < 5$ ,  $NFI$  (Normed Fit Index)  $> 0,9$  (Hu ve Bentler, 1999; Sarstedt vd., 2017). Modelde yer alan yolların üzerindeki değerler standardize edilmiş  $\beta$  katsayılarıdır. Parantez içindeki değerler ise regresyon katsayılarının ( $\beta$ ) anlamlılık düzeylerini göstermektedir. Bağımlı değişkenleri (Kişiler arası etki, ilişki ağı kurma yeteneği, samimi görünme ve sosyal zekâ) temsil eden dairelerin içinde yer alan değerler açıklanan varyans (düzeltilmiş  $R^2$ ) değerleridir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların olumlu temel benlik değerlendirmeleri ile kişiler arası etki oluşturma becerileri ( $\beta=0,38$ ,  $p<0,001$ ), ilişki ağı kurma yetenekleri ( $\beta=0,43$ ,  $p<0,001$ ), samimi görünme becerileri ( $\beta=0,58$ ,  $p<0,001$ ) ve sosyal zekâları ( $\beta=0,33$ ,  $p<0,001$ ) arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler vardır. Ayrıca, temel benlik değerlendirmeleri kişiler arası etki boyutunda meydana gelen değişimin %14’ünü, ilişki ağı kurma yeteneği boyutunda meydana gelen değişimin %18’ini, samimi görünme boyutunda meydana gelen değişimin %34’ünü ve sosyal zekâ boyutunda meydana gelen değişimin %11’ini açıklamaktadır. Bulgulardan anlaşıldığı üzere katılımcıların temel benlik

değerlendirmelerinde meydana gelen olumlu bir değişim politik becerilerinde de olumlu bir değişime yol açmaktadır. Diğer bir ifade ile bağımlı ve bağımsız değişkende meydana gelen değişimler tesadüfi değil, birbiri ile ilişkilidir. Bundan dolayı araştırmanın birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü hipotezleri desteklenmektedir.

## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Temel benlik değerlendirmeleri bir bireyin mesleki yaşantısında nasıl bir yol izleyeceğine dair ipuçları veren kişilik özellikleri arasındadır. Benzer şekilde politik beceri de bireysel başarıya etki eden başat etmenler arasında yer almaktadır. Nitekim politik açıdan becerikli olan çalışanların amaçlarını daha kısa sürede gerçekleştirdikleri bilinmektedir. Bu çalışmada katılımcıların yüksek düzeyde olmamakla birlikte ortalamasının az da olsa üzerinde temel benlik değerlendirmelerine ve politik beceriye sahip oldukları görülmektedir. Bu durum gerek işletmeler tarafından sağlanan elverişli çalışma koşulları gibi çevresel etmenlerden, gerek de çalışanların mizacı gibi bireysel etmenlerden kaynaklanıyor olabilir. Bu bakımdan araştırmanın yapıldığı işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi süreçlerinin ve liderlik uygulamalarının ölçümlenen değişkenler esas alındığında başarılı olduğu düşünülebilir. Çalışanları destekleyen yönetim uygulamaları çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve olumlu bir şekilde değerlendirmelerine yol açmış olabileceği gibi politik becerilerini sergilemeleri için elverişli koşullar da oluşturmuş olabilir. Nitekim çalışmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların temel benlik değerlendirmeleri sosyal zekâlarını kullanma, diğerlerini etkileme, diğerleriyle ilişki kurma ve diğerlerine samimi görünme gibi politik becerilerini olumlu yönde öngörmekte ve güçlendirmektedir.

Daha önceden yapılmış olan bazı çalışmalarda çalışanların öz disiplin (Ferris vd., 2005a), anlayışlılık, kontrol yeteneği, nezaket, aktif etkileme yeteneği (Liu vd., 2007), dışadönüklük (Lui vd., 2007), proaktif kişilik (Thompson, 2005), olumlu duygulanım (Kolodinsky vd., 2004) ve duygusal zekâ (Meisler, 2014) gibi çeşitli kişilik özelliklerinin politik beceri düzeylerini artırdığı ya da olumlu yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular söz konusu kişilik özelliklerine ilave olarak temel benlik değerlendirmelerinin de benzer bir işlevinin olduğunu göstermektedir. Böylelikle çalışanların öz saygılarının, öz yeterliliklerinin, duygusal dengelerinin ve kontrol odaklarının da politik becerilerinin güçlendirilmesi ya da öngörülmesi bakımından belirleyici bir role sahip olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Bu bakımdan elde edilen bulguların önceki çalışmaların bulgularını geliştirdiği düşünülmektedir. Ayrıca, Ferris vd. (2007)'nin çalışanların kişilik özellikleri ile politik becerileri arasındaki ilişkiye dair yaptığı kuramsal değerlendirmeler de bu çalışmada elde edilen bulgularla görgül olarak desteklenmektedir. Ancak önceki çalışmalardan farklı olarak, çalışanların temel benlik değerlendirmeleri ile politik becerileri arasındaki ilişki bilindiği kadarıyla ilk defa bu çalışma ile ortaya çıkarılmıştır. Böylece temel benlik değerlendirmelerinin sonuçlarının neler olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik daha önceden yapılmış olan çalışmalara (Judge vd., 1998a; Judge vd., 2000; Judge vd., 2004; Judge vd., 2005; Srivastava ve Locke, 2006; Judge ve Hurst, 2007, 2008; Chang vd., 2012) ve ayrıca çalışanlar tarafından politik becerinin kullanılma süreçlerinin anlaşılmasına katkı sağlandığına inanılmaktadır. Nitekim temel benlik değerlendirmeleri ve politik beceri kavramları arasındaki ilişkinin açıklanmasıyla ve görgül bulgularla desteklenmesiyle, söz konusu kavramların ve gerçekleştikleri bağlamların daha iyi anlaşılmasına gayret edilmiştir. Hatırlanacağı üzere temel benlik değerlendirmeleri bir bireyin kendine bakışını, kendini çevresel gelişmeler bağlamında sosyal ve örgütsel yapı içerisinde nereye ve nasıl konumlandığını, nasıl değerlendirdiğini ve kendine ne ölçüde saygı duyduğunu ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla bireysel özellikler üzerine inşa edilmiş olan gizil kişilik yapılarından biridir. Politik beceri ise bir bireyin amaçlarını gerçekleştirmek ve çeşitli kazançlar elde etmek uğruna diğerlerini anlama, manipüle etme ve etkileme kapasitesini ifade etmektedir. Her iki kavramın merkezinde bireyin kendisi, kendini ne ölçüde tanıdığı ve kendine bakışı yer almaktadır. Bu nedenle politik beceriyi bir bireyin kendine dair değerlendirmelerinin doğal bir sonucu olarak yorumlamak da mümkün görünmektedir. Bu değerlendirmeler olumsuzsa politik becerilerin düşük düzeyde olmasını, olumuyla yüksek düzeyde olması beklemek olasıdır. Nitekim elde edilen bulgular bu çıkarımı desteklemekte ve görgül olarak ispatlamaktadır.

Bunlarla birlikte, elde edilen bulgular yalnızca bu araştırma ile sınırlı olduğundan ve örneklem ancak belirli sayıdaki örgütleri temsil ettiğinden yapılan değerlendirmelerin genellenebilmesi için farklı örgütlerde yeni çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu nedenle bu durum araştırmanın bir kısıtı olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise araştırmanın kesitsel tasarıma uygun olarak yürütülmüş olmasıdır. Bilindiği üzere kesitsel tasarımlı çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkinin nedenselliğini



yorumlamak yanaltıcı olabilmektedir ve bir etkiden bahsetmek mümkün olamamaktadır. Ancak, yapılan regresyon analizlerinde elde edilen bulgular sayesinde ortaya çıkarılan ilişkilerin tesadüfi olmadığı gösterilebilmekte ve bağımlı bir değişkende meydana gelen değişimin öngörülmesine olanak sağlanmaktadır. Nitekim bu araştırmada da öyle yapılmıştır. Ancak, daha isabetli değerlendirmelerde bulunabilmek ve değişkenler arasındaki etkileri yorumlayabilmek için boylamsal araştırmaların yapılması gerekmektedir. Hatırlanacağı üzere boylamsal bir araştırmada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli koşullarda nasıl bir değişime neden olduğu daha yüksek bir doğrulukla anlaşılabilir. Bu nedenle temel benlik değerlendirmeleri ile politik beceri arasında ortaya çıkarılan ilişkiler ileride boylamsal araştırmalarla da test edildiği takdirde bulguların geçerliliği artırılabilir. Ayrıca ileride yapılacak araştırmalarda bu çalışmada incelenen kuramsal model daha da geliştirilebilir. Örneğin, bireyin algıladığı örgütsel destek modele moderatör değişken olarak eklenebilir ve yüksek ve düşük düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanların temel benlik değerlendirmeleri ile politik becerileri arasında nasıl bir ilişki olduğu kuramsal olarak tartışılıp görgül olarak araştırılabilir. Aynı yaklaşımla modelin farklı biçimlerde geliştirilmesi de mümkündür. Söz konusu kısıtlara rağmen araştırmanın verisi kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi tekniği kullanılarak analiz edildiğinden, dolayısıyla tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler aynı anda analize dâhil edildiğinden ve oluşturulan yapısal eşitlik modeli anlamlı ve yeterli uyuma sahip olduğundan elde edilen bulguların doğruluğunun yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmanın bulguları bahsedilen kuramsal katkıların yanı sıra uygulamaya dönük katkılar da sağlamaktadır. Örneğin, politik becerinin iyi niyetle kullanıldığı takdirde bireysel ve örgütsel performansı artırıyor olmasından ötürü örgütlere personel temin edilirken adaylara uygulanan testlere temel benlik değerlendirmeleri ve politik beceri testleri de eklenebilir ve olumlu temel benlik değerlendirmelerine ve politik becerilere sahip olan adaylar tercih edilebilir. Ayrıca örgütlerin mevcut personeli iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, yönetsel süreçlerin şeffaflığının sağlanması, çalışanlara iyi muamele edilmesi ve etkili liderlik davranışlarının sergilenmesi gibi yöntemlerle psikolojik ve mesleki açıdan desteklenebilir. Bu yolla çalışanların kendilerine olan güvenleri artırılabilir ve kendilerini daha olumlu değerlendirecek şekilde kişisel gelişimleri sağlanabilir. İlave olarak, çalışanların temel benlik değerlendirmelerini iyileştirici eğitimler, toplantılar, bire bir görüşmeler ve seminerler tasarlanabilir ve uygulanabilir. Bu tür faaliyetlere temel benlik değerlendirmeleri ve politik beceriler üzerine araştırmalar yapmış bilim insanları ve konuya vakıf, tecrübeli iş insanları konuşmacı ve/veya eğitici olarak davet edilebilir. Bu etkinlikler temel benlik değerlendirmelerinin ve politik becerilerin kavramsal çerçevesini ve uygulamaya dönük yansımalarını kapsayacak şekilde tasarlanabilir. Böylece temel benlik değerlendirmeleri ile politik beceri arasındaki ilişkiye dikkat çekilebilir, politik becerinin olumlu amaçların elde edilmesi amacıyla kullanıldığında bireysel ve örgütsel düzeyde fayda sağladığı hususunda çalışanlar bilinçlendirilebilir ve örgütsel süreçlerin belirgin bir şekilde iyileştirilmesi sağlanabilir.

Bu çalışmada çalışanların temel benlik değerlendirmeleri ile politik becerileri arasındaki ilişkilere yönelik bilindiği kadarıyla ilk defa bir kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve geliştirilen kuramsal model görgül olarak test edilerek temel benlik değerlendirmelerinin politik beceri üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmıştır. Temel benlik değerlendirmeleri ile politik beceri arasındaki ilişkinin düşünsel ve mantıksal dayanaklarının belirlenmiş olmasının ve yapılan kuramsal tartışmaların görgül bulgularla desteklenmiş olmasının araştırmaya değer kattığına inanılmaktadır. Ayrıca söz konusu bulguların uygulayıcılar tarafından dikkate alındığı ve hayata geçirildiği takdirde örgütsel etkinliğin ve performansın artırılması hususlarında fayda sağlanacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., ve Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. H. (2017). Proaktif kişiliğin politik beceri üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 786-807.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman
- Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125-138.

- Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5-18.
- Buck, R. (1991). *Temperament, social skills, and the communication of emotion: A developmental-interactionist view*. In D. G. Gilbert ve J. J. Connolly (Ed.), *Personality, social skills, and psychopathology: An individual difference approach* (s. 85-105). New York: Springer.
- Chang, C. H., Ferris, L. D., Johnson, R. E., Rosen, C. C. ve Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of Management*, 38(1), 81-128.
- Chen, G., Gully, S. M. ve Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 41, 62-83.
- Chopin, S. M., Danish, S. J., Seers, A., ve Hook, J. N. (2013). Effects of mentoring on the development of leadership self-efficacy and political skill. *Journal of Leadership Studies*, 6(3), 17-32.
- DeLuca, J. R. (1999). *Political savvy: Systematic approaches to leadership behind-the-scenes*. Berwyn: EBG Publications.
- Erez, A. ve Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1270-1279.
- Eysenck, H. J. (1990). *Biological dimensions of personality*. L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (s. 244-276). New York: Guilford Press.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W., ve Treadway, D. C. (2002a). *Social influence processes in organizations and human resource systems*. G. R. Ferris, ve J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Cilt 21, s. 65-127). Oxford: JAI Press/Elsevier Science.
- Ferris, G. R., Anthony, W. P., Kolodinsky, R. W., Gilmore, D. C., ve Harvey, M. G. (2002b). *Development of political skill*. C. Wankel ve R. DeFillippi (Ed.), *Research in management education and development, Volume 1: Rethinking management education for the 21st century* (s. 3-25). Greenwich: Information Age Publishing.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L, ve Perrewé, P.L. (2005a). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View: Davis-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., ve Frink, D. D. (2005b). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1).
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., ve Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290-320.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., vd. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 744-771.
- Hu, L. T. Ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Karabey, C. N. ve Alioğulları, Z. D. (2020). Etik liderlik, politik beceri ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sesliliğine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 37-56.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96.
- Kolodinsky, R., Hochwarter, W., ve Ferris, G. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 294-308.
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C. ve Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations*, 60(12): 1747-1777.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C. ve Levy, P. E. (2008). Getting to the core of core self-evaluation: A review and recommendations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 391-413.

- Judge, T. A., Locke, E. A. ve Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Erez, A. ve Bono, J. E. (1998a). The power of being positive: The relationship between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11(2/3), 167-187.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. ve Kluger, A. N. (1998b). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T. A., Bono, J. E. ve Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. ve Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 693-710.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. ve Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T. A., Vianen, A. E. M. ve Peter, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17(3), 325-346.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. ve Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.
- Judge, T. A. ve Hurst, C. (2007). *The benefits and possible costs of positive core self-evaluations: A review and agenda for future research*. D. Nelson ve C. L. Cooper (Ed.), *Positive organizational behavior* (s. 159 –174). London: Sage.
- Judge, T. A. ve Hurst, C. (2008). How the rich (and happy) get richer (and happier): Relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 849-863.
- Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and work success. *Current Directions in Psychological Science*, 18(1), 58-62.
- Kara, E. (2019). Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde özyeterliliğin rolü üzerine bir çalışma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 23-36.
- Kisbu, Y. (2006). *Influences of regulatory focus, core self-evaluations and age on biases in perception and choice* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Koç Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Leary, M. R., ve Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two component model. *Psychological Bulletin*, 34, 34-47.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. P., Weitz, B., ve Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 146-165.
- Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. *Employee Relations*, 36(3), 280-293.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as a political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Momm, T., Blickle, G., ve Liu, Y. (2010). Political skill and emotional cue learning. *Personality and Individual Differences*, 49, 396-401.
- Mowday, R. T. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23, 137-156.

- Murtha, T. C., Kanfer, R., ve Ackerman, P. L. (1996). Toward an interactionist taxonomy of personality and situations: An integrative situational-dispositional representation of personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 193-207.
- Özdemir, M. ve Gören, Ç. (2015). Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 521-536.
- Parlak, Ö. ve Sazkaya, M. K. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık üzerine etkisinin incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 149-165.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., ve Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14, 115-123.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Priyadarshi, P. ve Premchandran, R. (2019). Millennials and political savvy – the mediating role of political skill linking core self-evaluation, emotional intelligence and knowledge sharing behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 95-114.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton: Princeton University Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M. ve Hair, J. F. (2017). *Partial least squares structural equation modeling*. C. Homburg, M. Klarmann, A. Vomberg (Ed.), Handbook of Market Research, Heiderberg: Springer.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Pearson.
- Semadar, A., Robins, G., ve Ferris, G. R. (2006). Comparing the effects of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 443-461.
- Srivastava, A. ve Locke, E. A. (2006, August). Dispositional causes of job satisfaction: seeking complexity in job as a mediator. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A. ve Adams, J. W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 255-265.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., ve Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 229-245.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.
- Yıldırım, Ü. B. Taş, M. A. ve Çiçek H. (2019). Yetkinlik algısı ve çalışan performansı ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 128-153.
- Yüksel, M. (2018). İşgörenlerin politik becerilerinin yöneticilerin görev performansı değerlendirmeleri üzerindeki etkisi: Sosyal etki kuramı açısından bir değerlendirme. *Ege Akademik Bakış*, 18(3), 445-455.
- Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y. ve Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(5), 1-21.