

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**SOSYAL ZEKÂ VE KARIYER BAŞARISI İLİŞKİSİ: POLİTİK  
BECERİNİN ARACILIK ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Güray YILMAZ**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**SOSYAL ZEKÂ VE KARIYER BAŞARISI İLİŞKİSİ: POLİTİK  
BECERİNİN ARACILIK ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Güray YILMAZ**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Oya İnci BOLAT**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

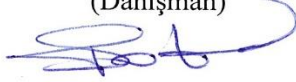
**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201412507005 numaralı Güray YILMAZ'ın hazırladığı "Sosyal Zeka ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Politik Becerinin Aracılık Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 25.02.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

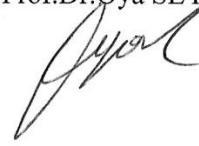
Başkan  
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ



Üye  
Prof. Dr. Oya İnci BOLAT  
(Danışman)



Üye  
Prof.Dr.Oya SEYMEN

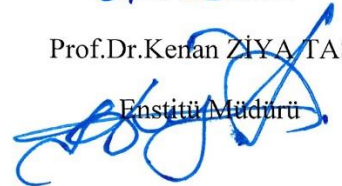


Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

07.02./2019

Prof.Dr.Kenan ZİYA TAŞ

Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Bireyler örgüt içindeki faaliyetleri yerine getirirken birbirleriyle ister istemez etkileşim içinde bulunmaktadır. Bunu en iyi şekilde yürütmek; insanları daha iyi anlayarak ve bu doğrultuda davranarak gerçekleştirmek; bu durum ise sahip olunan sosyal zekâ ile alakalıdır. Bireyler, kişisel özellikleri, yetişme koşulları, edinmiş oldukları deneyimler, sosyal çevreleri vb. faktörlerden dolayı politik beceriler hususunda birbirlerinden farklılıklar göstermektedirler. Bundan dolayı, örgüt bünyesinde bulunan bireylerin, gerek üstleriyle ve astlarıyla gerekse de aynı pozisyonda yer aldığı örgüt çalışanlarıyla politik beceri düzeylerinin değişiklik göstermesi olağan bir durumdur. Politik beceri sahibi bireylerin ulaşmak istedikleri kariyere daha çabuk ulaşabilecekleri düşünülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda; bu çalışmada, çalışanların sosyal zekâları ile kariyer başarısı arasındaki ilişki ve bu ilişkide politik becerinin aracılık etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında desteğini hiçbir şekilde esirgemeyen, başta danışmanım sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a ve Prof. Dr. Tamer BOLAT'a, çalışmam süresince sahip oldukları bilgileri esirgemeyen sayın Arş. Gör. Yahya KATI'ya ve Arş. Gör. Oğuzhan KİNTER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca hayatım boyunca desteklerini hiçbir şekilde esirgemeyen ve bana varlıkları ile güç katan; annem Gülay YILMAZ'a, babam İlhan YILMAZ'a ve değerli dostum Özkan ERİKÇİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Balıkesir, 2019

Güray YILMAZ

## ÖZET

### SOSYAL ZEKÂ VE KARIYER BAŞARISI İLİŞKİSİ: POLİTİK BECERİNİN ARACILIK ETKİSİ

YILMAZ, Güray

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2019, 100 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, sosyal zekâ ve politik beceri düzeyinin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Çalışmanın örneklemini Balıkesir ve Elazığ'da faaliyet gösteren özel sanayi kuruluşları kapsamaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda dört yüz doksan iki anket toplanmış ve analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, sosyal zekâ ve politik becerinin işgörenlerin kariyer başarısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Sosyal zekâ düzeyi bakımından iyi olan ve politik beceriye sahip olan çalışanların kariyer başarılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca politik becerinin, sosyal zekâ ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Politika, politik beceri, sosyal zekâ, kariyer başarısı

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL INTELLIGENCE AND CAREER SUCCESS: THE MEDIATING EFFECT OF POLITICAL SKILLS**

**YILMAZ, Güray**

**Master Thesis, Department of Business Administration,**

**Adviser: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT**

**2019, 100 pages**

The aim of this study is to determine whether social intelligence and political skill level have a significant effect on career success. The sample of the study is consisted of employees working in private industrial enterprises operating in the provinces of Balıkesir and Elazığ. The data of the study were collected through questionnaires. In this context, four hundred and ninety two participants were surveyed and analyzed. The results of the study show that social intelligence and political skill have an impact on the career success of employees. It have been concluded that the employees with high social intelligence levels and high political skills have high career achievements. In addition, it has been found that political skill has mediating effect on the relationship between social intelligence and career success.

**Keywords:** Organizational policy, political skill, social intelligence, career success

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT .....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	IX
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	2
1.3. Önem .....	2
1.4. Varsayımlar .....	3
1.5. Sınırlılıklar .....	3
1.6. Tanımlar .....	4
2. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	5
2.1. Sosyal Zekânın Kuramsal Temelleri .....	5
2.1.2. Zekâ Kuramları.....	8
2.1.2.1. Tek Faktör Kuramı.....	8
2.1.2.2. Çift Faktör Kuramı.....	8
2.1.2.3. Triarşik (Üçlü) Zekâ Kuramı ve Başarılı Zekâ Kuramı.....	9
2.1.2.4. Çoklu Zekâ Kuramı .....	11
2.1.2.5. Çoklu Faktör Kuramı .....	16
2.1.3. Duygusal Zekâ.....	18
2.1.3.1. Duygusal Zekâ Modelleri .....	19
2.1.3.1.1. Mayer ve Salovey Modeli .....	19
2.1.3.1.2. Goleman Modeli .....	20
2.1.3.1.3. Bar-On Modeli .....	21
2.1.3.1.4. Cooper ve Sawaf Modeli.....	22
2.1.4. Sosyal Zekâ .....	22
2.1.4.1. Sosyal Beyin .....	23
2.1.4.2. Sosyal Zekâ Kavramı.....	24
2.1.4.3. Sosyal Zekâ Kavramı İle Karşılaşılan Sorunlar.....	25
2.1.4.4. Sosyal Zekâ Boyutları.....	27

2.1.4.5. Sosyal Zekânın Ölçülmesi ve Sosyal Zekâ Ölçekleri .....	29
2.2. Örgütsel Politika .....	30
2.2.1. Örgütsel Politika Algısı .....	35
2.2.2. Politik Davranış .....	37
2.2.3. Politik Beceri .....	40
2.3. Kariyer Başarısı.....	46
2.3.1. Kariyer Başarısı Kavramı .....	47
2.3.2. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yaklaşımı.....	49
2.3.3. Kariyer Başarısının Önündeki Engeller .....	54
2.4. Politik Beceri, Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı İlişkisi .....	56
2.4.1. Politik Beceri, Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı İlişkisinin Kuramsal Dayanakları .....	56
2.4.2. Sosyal Zekâ ve Politik Beceri İlişkisi.....	58
2.4.3. Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı İlişkisi.....	59
2.4.4. Politik Beceri ve Kariyer Başarısı İlişkisi .....	59
2.5.5. Sosyal Zekâ, Politik Beceri ve Kariyer Başarısı İlişkisi .....	60
3. YÖNTEM.....	62
3.1. Simgesel Model.....	62
3.2. Evren ve Örneklem .....	62
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	63
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	65
4.1. Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	65
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	69
4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	73
KAYNAKÇA.....	78
EKLER .....	99



## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Geleneksel ve Çağdaş Zekâ Anlayışının Karşılaştırması.....	11
<b>Tablo 2.</b> Çoklu Zekâ Yelpazesi.....	16
<b>Tablo 3.</b> Örgütsel Politikanın Boyutları.....	34
<b>Tablo 4.</b> Politik Davranış Türleri.....	40
<b>Tablo 5:</b> Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler.....	63
<b>Tablo 6.</b> Politik Beceri, Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış, t ve R2 Değerleri.....	66
<b>Tablo 7.</b> Kurulan Politik Beceri, Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı DFA modeli için uyum kriterlerine ait değerler.....	67
<b>Tablo 8.</b> Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları.....	69
<b>Tablo 9.</b> Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı İlişkisinde Politik Becerinin Aracılık Etkisini Saptamaya Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	71

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Politik Beceri Boyutlarının Ruhsal Durum ve Kişisel Becerilerle Olan İlişkisi.....	45
<b>Şekil 2.</b> Bireysel Kariyer Geliştirme Modeli.....	51
<b>Şekil 3.</b> Bireysel Kariyer Planlama Süreci.....	52
<b>Şekil 4.</b> Araştırmanın Modeli.....	62
<b>Şekil 5.</b> Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler.....	72



# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem

Mintzberg (1983), bireyler arasında meydana gelen etkileşim nedeniyle örgütlerin sosyal bir yapıya büründüklerini ve bu duruma bağlı olarak da politik bir yapılarının olduğu görüşünü kabul etmektedir. Bu nedenle yazar, işgörenlerin hedeflerine daha çabuk ulaşabilmeleri amacıyla, politik becerilerini sürekli geliştirmeleri gerektiği görüşü üzerinde durmuştur (Ahearn vd., 2004: 311).

Sosyal zekâ kavramının, ilk ortaya çıktığı dönemdeki çalışmalarda, Thorndike (1920) kavramı, önce insanları anlama ve onları yönetme becerisi, ikinci olarak ise insanlar arasındaki ilişkilerde ustaca davranma becerisi, olarak tanımlamıştır. Daha sonra sosyal zekâyla ilgili olarak yapılan tanımlarda, bu tanım dikkate alınmıştır (Kosmitzki ve John, 1993: 12; Njoroge ve Yazdinafard, 2014: 166). Sosyal zekâ kavramının tanımında, 1920' li yıllardan bu yana kesin bir tanımının yapılmasında uzlaşının sağlanamadığı bilinmektedir (Doğan ve Çetin, 2008: 3). Sosyal zekâ düzeyleri yüksek olan bireyler, başkalarıyla etkili bir etkileşim sergileyebilen ve başkalarının sosyal tepkilerini doğru bir şekilde öngören bireylerdir (Neuringer, 2001: 549; Shelton, 2012: 32; Kinga ve Ibolya, 2013: 260).

Kariyer başarısı, bir bireyin işiyle ilgili olarak kazanmış olduğu deneyimler ile ulaşılmış olduğu iş çıktıları, başarılar ve bürünmüş olduğu olumlu bir ruh hali, olarak tanımlanabilir (Arthur vd., 2005: 179; Lau ve Schaffer, 1999: 225; Seibert vd., 1999: 417). Başka bir tanıma göre ise kariyer başarısı, bireylerin iş tecrübeleriyle ulaşılmış oldukları gerçek veya algıladıkları çıktılarının başarıların toplamı olarak tanımlamışlardır (Judge vd., 1999: 621; Heslin, 2003: 262).

Bu açıklamalardan hareketle “sosyal zekâ ve kariyer başarısı ilişkisi ve bu ilişkide politik becerinin aracılık etkisi” bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Örgütlerde çalışan bireylerin hepsi aynı düzeyde sosyal zekâyâ sahip olamayabilir. Ama çalışan bir birey mutlaka kariyerinde ilerleme, yani kariyer başarısına ulaşma gayreti içine girer. Bu duruma bağlı olarak, sosyal zekâsı yüksek veya düşük olan bireylerin kariyer başarısına ulaşma noktasındaki durumlarının farklı olabileceği ve bu bireylerin politik becerilerine bağlı olarak da kariyer başarılarının değişebileceği düşünülmektedir.

## 1.2. Amaç

Bu çalışma, işgörenlerin sosyal zekâları ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide politik becerinin aracılık etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki soruların cevapları aranmaktadır:

1. İşgörenlerin sahip oldukları sosyal zekâ ile politik becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. İşgörenlerin sahip oldukları sosyal zekâ kariyer başarılarını etkilemekte midir?
3. İşgörenlerin sahip oldukları politik becerileriyle kariyer başarıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Politik becerinin, sosyal zekâ ve kariyer başarısı ilişkisinde aracı bir etkisi var mıdır?

## 1.3. Önem

Örgütün bünyesinde yer alan diğer bireylerle alakalı bilgi sahibi olmak ve de örgütün içerisinde yer alan bireylerin tepkilerini tespit ederek onları etkileme yoluyla kişisel ve/veya örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışma becerisi olarak ifade edilen (Ferris vd., 2005: 127; Blickle vd., 2011: 5) politik beceri konusu, yirmi yıldan daha uzun bir süredir literatüre kazandırılmış olmasına rağmen bu konuyla alakalı çalışmalara yakın bir zamana kadar ağırlık verilmemiştir (Ferris vd., 2007: 290). Politik becerinin, bireylerin iş tecrübeleri sonucunda elde etmiş oldukları gerçek veya algısal başarılarının toplamı olarak ifade edilen (Judge vd., 1999: 621; Heslin, 2003: 262) kariyer başarısı ile ilişkisinin aracılık etkisine ve bu ilişkide başkalarıyla kolay iletişim kurarak onları anlayabilme yetisine sahip olunan sosyal zekânın kariyer başarısı üzerindeki etkisinin olup olmadığını ortaya çıkaracak olan bu tez çalışması literatürdeki öncü çalışmalardan birisi olacaktır.

#### 1.4. Varsayımlar

Bu tezde aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1. Örgütlerin sosyal bir yapıya sahip olmalarından dolayı, politik bir ortam oluşması ve politik becerisi yüksek ya da düşük bireylerin bulunması, yadsınamaz bir durumdur. Bu yüzden her örgüt içinde politik becerisini kullanan ve de politik davranışlar sergileyen bireylere rastlamak mümkündür. Bu durumlara benzer şekilde, örgütte bulunan her bir bireyin sosyal zekâ düzeyi de birbirinden farklılık gösterebilecektir.

2. Bu araştırma kapsamında, kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu düşünülen politik beceri ve sosyal zekâ dışında, gerek bağımlı değişken gerekse de bağımsız değişkenleri etkileyen ve de bu çalışmanın yapısı gereği deneysel açıdan kontrol altına alınamayan başka değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı ifade ettiği varsayılmıştır.

3. Bu çalışmada kullanılmış olan veri toplama araçlarının, uygulanan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayımından hareket edilmiştir.

4. Anket formlarının, örnekleme oluşturan çalışanlarca içtenlikle ve dürüst bir şekilde yansıttığı varsayılmıştır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

1. Araştırma, veri toplanan bölgelerle sınırlıdır.

2. Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.

3. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneysel temellere oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma kapsamında da geçerlidir.

4. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin uygulanması, politik beceri, sosyal zekâ ve kariyer başarısı değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve de aynı kişiler tarafından uygulanması sebebiyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır.

## 1.6. Tanımlar

**Politika:** Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işlerini yürütmektir (TDK, 2017).

**Örgütsel Politika:** Örgüt bünyesinde yer alan bireylerin kendi çıkarlarını ve de grubun çıkarlarını yükseltmek veya mevcut durumu muhafaza etmek amacıyla kasıtlı olarak yaptıkları davranışlardır (Allen vd., 1979: 77).

**Örgütsel Politika Algısı:** Örgüt içindeki bir bireyin, politik davranışlar sergileyen iş arkadaşları ve üstlerinden meydana gelen iş çevresi hakkındaki öznel değerlendirmesidir (Liu vd., 2006: 164).

**Politik Davranış:** Bireylerin stratejik olarak doğrudan hedefe yönelik, mantıklı ve örgütteki diğer kişilere rağmen kendi çıkarlarını artırma niyetinde olan taktikleridir (Valle ve Perrewé, 2000: 361).

**Politik Beceri:** Örgütteki bireyler hakkında bilgi toplama ve toplanılan bu bilgileri kullanarak bireyleri kişisel ve örgütsel hedeflere ulaştırmak amacıyla etkileme yoludur (Ferris vd., 2005: 127; Blickle vd., 2011: 5).

**Sosyal Zekâ:** Bireyin kendisini ne kadar etkin bir şekilde anladığını ve ifade ettiğini, başkalarını ne kadar iyi anladığını, onlarla olan sosyal etkileşimini ve günlük isteklere nasıl yanıtlar verebildiğini gösteren yeteneklerinin bütünüdür (Yeh, 2013: 527).

**Kariyer Başarısı:** Bir bireyin edinmiş olduğu iş tecrübeleri sayesinde işle alakalı olarak istenen sonuçlara ulaşması durumudur (Arthur vd., 2005: 179).

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Sosyal Zekânın Kuramsal Temelleri

Bu bölümde sosyal zekâ kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, öncelikle zekâ kavramına değinilmiş ve sosyal zekâ kavramına temel oluşturan bazı zekâ kuramları açıklanmıştır. Daha sonra sosyal zekâ kavramı ile yakından ilişkili olan duygusal zekâ kavramından bahsedilmiş ve daha sonra sosyal zekâ kavramı ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### 2.1.1. Zekâ Kavramı

Zekâ kavramı insanlık kadar eskidir. Tarihi kaynaklar incelendiğinde; Sümerlerin Gılgamış Destanı (5000 yıldan eski) gibi kaydedilmiş en eski insan hikayelerinde dahi, karakterler akıllı, iyi yürekli ve de kararlı olarak tanımlanmıştır (Davis, 2004: 3). Zekâ, insanoğlunun var olduğu zamandan beri filozoflar, psikologlar, akademisyenler tarafından sürekli merak uyandıran bir konu olma özelliğini korumuştur. Bunun nedeni olarak, zekânın tek bir beceri yönüyle kendini göstermediği, farklı becerilerden oluşan bir kavram olduğu söylenebilir (Konrad ve Hendl, 2001: 41).

Geçmişten beri, zeki insanlar olarak kabul edilen kişileri ve onların sahip oldukları özellikleri bazı kalıplara sokulmuştur. Toplumda yer alan bireyler arasında dersleri iyi durumda olan veya avukat, doktor ve mühendis gibi meslek sahipleri olan kişilerin en zeki kişiler olarak ifade edildiği görülmektedir (Tingaz, 2013: 5). Bir kişiyi zeki olarak nitelendiren; kıvrak zekâlı, sivri zekâlı, cin gibi, keskin zekâlı gibi sözcükler çoğunlukla her dilde yer almaktadır. Bunların aksine, budala, yavaş düşünen, kalın kafalı, ahmak gibi sözcükler de zeki olmayan insanı anlatırken nitelendiren sözcükler olarak dil gruplarında yer almışlardır. İlk defa olarak Psikolog Bertrand Russell tüm bu karakteristik özellikleri sadeleştirerek en aptaldan en zeki olana doğru sıralamasını ortaya koymuştur (Yan, 2008: 5).

Bilim insanları ve filozofların zihinlerini yıllarca kurcalayan zekânın ilk tanımını, zekânın ölçülmesinde büyük gayret gösteren Alferd Binet (1905) tarafından yapılmıştır. Binet zekâyı, dış dünyanın algılanarak, bu algıların zihine yerleştirilmesiyle oluşan düşünme süreci, olarak ifade etmiştir (Emet ve Tat, 2010:339). Binet, öğrencisi olan Theodore Simon ile beraber Binet-Simon ölçeği

olarak bilinen ilk zekâ testini oluşturmuşlardır (Gardner, 1999: 11). Bu kapsamda Binet 1905’ de ilk zekâ testini ortaya çıkarmıştır. Bu zekâ testine “IQ testi” adı da verilmektedir (Davis, 2008: 3). Yine aynı dönem içinde yer alan İngiliz Psikolog Charles Sperman’ın zekâ testi çalışmalarına başka bir pencereden baktığı, karmaşık faktör analizleri sonucunda hesapladığı ve kısaca “g faktörü” olarak isimlendirdiği kavram, genel zekâ puanını ifade etmiştir (Schlinger, 2003: 16).

IQ testinin sonuçlarına dayanarak, toplumda bireylerin zekâ düzeylerinin sınıflandırması yapılmıştır. Bazı bireyler el becerileri yönünden daha iyiyken, kimisi ise soyut konularda daha iyi durumdadır. Kişiler bu özelliklerin birisinde veya bir kaçında ya da hepsinde yetenekli olduğunu gösterebilir. Bireyleri belirli yeteneklerine göre “zeki veya zeki değil” biçiminde sınıflandırmanın yanlış bir tutum olduğu zaman içerisinde anlaşılmıştır (Yan, 2008: 5).

Zekâ, değişik çağlarda birbirinden farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Örnek vermek gerekirse; orta çağ filozofu olarak kabul edilen René Descartes (1596- 1650) zekâyı, “doğruyu yanlıştan ayırma becerisi”, şeklinde tanımlamıştır (Salovey ve Mayer, 1990: 186). 20. yüzyılın ilk dönemlerinde, psikologlar zekâyı, “soyut düşünebilme becerisi”, olarak ifade etmişlerdir. Zeki olan bir bireyin, sözel ve sayısal olarak ifade edilen sembollerini kolaylıkla ve en uygun durumda kullanabildiği ve bu kullanılan sembollerle ifade edilmiş olan problemleri çözebilmede sıkıntı çekmediği açıklanmıştır. Özellikle “soyut düşünme” kavramı, zekânın en belirgin unsuru olarak kabul görmüştür. Binet, 1905 yılında zekânın temel dayanağını bu özelliğe atfederek, “iyi yorumlama, iyi karar verebilme ve eleştirel bir bakış açısına sahip olma” olarak ifade etmiştir (Özgüven, 2012: 163).

1920 yılında Thorndike zekânın tanımını, “iyi tepkilerde bulunabilme becerisi” olarak tanımlamıştır (Aslan, 2009: 5). Sternberg’ in zekâ tanımını, “başarıya ulaşmak amacıyla uygun ortamı seçmek, o çevreyi etkilemek ve ortama uyum sağlamak için gerekli şartlar altında bir denge kurma becerisi”, biçimindedir (Sternberg, 1999: 438). Ortak bir görüşle kabul edilen zekâ tanımı ise, IQ testlerinin öncüsü olarak kabul edilen Psikolog David Wesler’ in “bireyin ulaşmak istediği noktaya yönelik davranışlar sergilemesi, akılcı düşünerek çevresiyle iyi bir etkileşim kurma becerisi” olarak yaptığı tanımdır (Salovey ve Mayer, 1990: 186).



Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, zekânın tam olarak ne ifade ettiğine dair ortak bir tanım ortaya çıkamamaktadır. Zekânın tek bir beceride kendini göstermemesi ve farklı yeteneklerden oluşması durumu, fikir birliğiyle tek bir tanımının olmasını engelleyebilmektedir (Konrad ve Hendl, 2001: 41).

Mayer, Salovey ve Caruso (2004: 198), her şartta zekânın, sembolleri kullanabilme, bunları anlayabilme ve aynı zamanda da algılama kapasitesiyle de pozitif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Yine aynı yazarlar tarafından zekâyı, çeşitler nesnelere arasından benzer olanları ve farklı durumları ayırt edebilme ve de farklı farklı parçaların birbirleriyle olan ilişkilerini değerlendirebilme becerisi olarak ifade etmişlerdir (Mayer vd., 2001: 235).

Howard Gardner (1983), Zihnin Çerçevesi isimli kitabında, insanın zihninin sadece tek bir tip zekâ ile ölçülemeyecek derecede karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir. Gardner' a göre, bir insanın hayatında başarı ve de doyum seviyesine ulaşması için, sadece yüksek seviyede IQ'ya sahip olması yeterli görülmemektedir. Geleneksel görüşte ifade edilen düşüncenin tersi olarak Gardner zekâyı, "bir bireyin sadece tek bir kültür ya da daha çok kültürde bir değer bulan ürün ortaya çıkarma kapasitesi, süregelen hayatta karşılaşılan sorunlara etkili ve verimli çözümler ortaya koyma becerisi ve de çözümle neticelendirilmesi gereken yeni ve karmaşık biçimde sorunları tespit etme becerisi" olarak anlatmaktadır (Karabulut, 2012: 22). Zekâyla alakalı olarak yapılan çalışmaların görüş birliğine vardıkları noktalar, aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Kızıl, 2014: 13):

- Zekâyı meydana getiren başlıca etmenler, kalıtımsaldır.
- Kalıtım aracılığıyla iletilen bilişsel güçler, çevrenin etkisiyle yetenek olarak karşımıza çıkmaktadırlar.
- Yeteneklerin insan zekâsını oluşturduğu varsayımı hâkimdir.
- Birey yetenekleri aracılığıyla çevresiyle denge kurmakta ve uyum sağlamaktadır.
- Bireyin çevresinde bulunanlarla sürekli etkileşim halinde bulunması, zekâsının gelişimine katkıda bulunmaktadır.
- Bireylerin zekâ bakımından bireysel farklılıkları bulunmaktadır.
- Bireyin zekâsını tespit etmek için yeteneklerini ölçmek gerekmektedir.

### 2.1.2. Zekâ Kuramları

Zekânın yapısının ne şekilde olduğunu anlayabilmek amacıyla, zekânın farklı yönleri göz önüne alınarak konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle zekâyı açıklamaya çalışırken çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Aşağıda zekâyı açıklamada kullanılan bu kuramlara yer verilmektedir:

#### 2.1.2.1. Tek Faktör Kuramı

Zekâyı sadece tek bir genel yeteneğe sahip olma gibi algılayan kişilerin görüşlerine, “tek etmen kuramı” adı verilmektedir. Tek faktör kuramının mantığında yer alan düşünceye göre, zekâ; soyut düşünme, problem çözüme ve çevreye uyum sağlama gibi zihnin genel bir gücü veya genel bir becerisidir. Bu açıklamadan yola çıkarak araştırmacılar tek faktör kuramını şu şekillerde tanımlamaktadırlar: Terman(1988)’a göre zekâ, “soyut düşünme yeteneği” dir. Davis (2000) zekâyı, “problem çözüme yeteneği”, olarak ifade etmiştir. Bir diğer tanımda Stern (2005) ise, düşünme yeteneğinden faydalanabilme ve yeni durumsal koşullara uyum sağlayabilme gücü olarak tanımlamıştır (Baymur, 1996: 231).

#### 2.1.2.2. Çift Faktör Kuramı

20. yüzyılın başlarında, zekânın genel yetenek olarak kabul edilen tek bir faktörden oluştuğu görüşü yaygın durumdadır. Buna paralel olarak, Çift Faktör Kuramı, Charles Spearman (1904) öncülüğünde ileri sürülmüştür. Spearman, zihinle alakalı değişik yetenekleri ölçtüğü herkes tarafından benimsenmiş olan testlerin birbirleriyle korelasyonuna faktör analizi tekniği uygulamış ve bunun sonucu olarak, bu uygulanan testlerin ölçmüş olduğu birbirinden farklı zihin güçlerinin ortak bir yanı olduğu görüşüne varılmıştır. Spearman’ ın ortaya attığı bu genel yetenek kuramı, bilhassa bireyden bireye değişen zekâ farklılıklarını araştırmak üzere geliştirdiği faktör analizi yöntemleriyle bir gelişme göstermiştir. Spearman, zihnin tek veya genel yetenekten oluşmadığını, aksine iki temel faktörden oluştuğunu ifade etmiştir. Spearman bu faktörleri “g” genel yetenek, “s” ise özel yetenek olarak isimlendirmiştir (Özgüven, 2012: 165; Pektaş, 2013: 14).

“g” faktörü olarak kabul edilen genel yetenek, tüm zihinsel faaliyetlerin yürütülmesini gerektiren ortak ve genel bir zihinsel enerjidir. Bu faktör, tek bir bilişsel kapasiteyle doğan bireyin, kalıtsal olarak ve yaşamı boyunca değişmeyen

ve de problem çözüme gibi karmaşık zihinsel işlemleri yapan, soyut düşünme becerisine sahip olduğunu anlatır. Diğer yandan “s” ile ifade edilen özel yetenek faktörü ise, belirli bir zihinsel etkinliğin yürütülmesinde gerekli olan ve genel yetenekten farklı bir zihinsel güç, olarak ifade edilir. Bu faktörün özellikleri arasında ise, bireyin matematiksel veya sözel becerileriyle özel zihinsel yetenekleri bulunmaktadır. Bu kurama göre, bir zihinsel faaliyetin meydana gelebilmesi için, hem “g” hem de “s” yeteneğine ihtiyaç vardır. Bu faktörlere duyulan ihtiyaç, zihinsel etkinliğin çeşidine göre farklılaşmaktadır. Bir zihinsel faaliyette “g” yeteneğine ihtiyaç duyulurken, bir diğerinde “s” yeteneğine daha fazla ihtiyaç duyulabilmektedir (Emet ve Tat, 2010: 344; Özgüven, 2012: 166-167).

Toplumda yer alan bireyler, “g” ve “s” yetenekleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. Bireyin zekâsı “g” faktörüyle ölçülmektedir. Spearman’ın görüşüne göre “g” faktörü zekâyı ifade etmektedir. “g” testinin puanı, okul başarısı, bireyin mesleki yaşamdaki başarısı, sosyo-ekonomik durum ve değişiklik gösteren birçok farklı alanda tahminlerde bulunmaktadır. “g” faktörünün kalıtsal olduğu görüşü yönünde bir durum olmasına rağmen, bu test sadece olayın bir bölümünü açıklamaktadır. Bu tarz geleneksel testlerde alınmış olan yüksek puanlar, toplumda nasıl başarılı bir bireyin olmanın yolları hakkında bilgi sağlayabilir. Aynı zamanda yüksek bir öğrenim kariyeri ve de iş yaşamında iyi bir statü elde etme imkânı sunabilir (Sternberg, 1999: 435; Özgüven, 2012: 167).

Günümüzde yer alan standart zekâ testlerinden “g”, başka bir ifadeyle genel zekâyı ölçtüğü varsayımından hareket edilir ve “g” ile zekâ, aynen IQ puanında olan durum gibi tek bir puanla ifade edilmektedir. Bu faktöriyel zekâ yaklaşımı çok yakın bir zaman dilimine kadar kabul edilmiş ve çoğu zekâ araştırmalarının ortaya çıkmasında ilham kaynağı olmuştur. Halen bazı araştırmacılar, genel zekâ faktörünün geçerli olduğu fikrini kabul etmektedirler (Emet ve Tat, 2010: 344; Sternberg, 1999: 436).

### **2.1.2.3. Triarşik (Üçlü) Zekâ Kuramı ve Başarılı Zekâ Kuramı**

Sternberg tarafından zekâ alanına ilişkin yapılan önemli sınıflandırmalardan biri Triarşik (Üçlü) Zekâ Kuramıdır. Sternberg (1985) *Beyond IQ: a triarchic theory of human intelligence* (IQ’ nun Ötesi: İnsan Zekâsının Üçlü Kuramı) isimli çalışmasında, pratik zekâ ile akademik zekâ arasında bir fark oluşturmaktadır.

Sternberg' in modelinde zekâ; analitik, pratik ve yaratıcı olmak üzere üç farklı alandan oluşmaktadır (Çapraz vd., 2009: 190). Sternberg öğretim üyeliği yaptığı dönemde, öğrencilerinin farklı yetenekler yelpazesine sahip olduğunu gözlemlemiştir; bazı öğrencilerinin zekâ testleriyle tespit edilen analitik becerilerinin ileri seviyede olduğunu, diğer öğrencilerinin ise ilk öğrencilerine uygulanan testlerdeki durumda görülmeyen daha farklı, becerilere sahip olduklarını tespit etmiştir (Sternberg, 2011: 310).

Sternberg, bu gözlemden esinlenerek “Beyond IQ” adlı eserinde zekânın “g” olarak tanımladığı tek bir genel yetenek faktörüyle ifade edilemeyeceğini belirtmiştir. Bunun aksine zekânın, analitik, yaratıcı ve pratik olma üzere birbirleriyle bağlantılı üç etmenden meydana geldiğini ileri sürmüştür. Daha sonra Sternberg, bu üçlü yapının aralarındaki ilişkinin zayıf olduğu kanısına varmış ve buna dayanarak 1997 yılında yine aynı isimle yayınladığı kitabında “Başarılı Zekâ” kavramını ortaya koymuştur. “Başarılı Zekâ” olarak adlandırdığı bu zekâ kavramı, yukarıda ifade edilen üçlü yapı olan; analitik, yaratıcı ve pratik zekâ, zekâyı akademik başarıyla ölçen geleneksel anlayışı reddetmektedir (Sternberg, 2001: 310; Sternberg, 1999: 438).

Sternberg' e göre, zeki olarak atfedilen bireyler, yaşamlarındaki amaçlarının ne olduğunun farkında olup bu doğrultuda hedeflerine ulaşmanın bir yolunu bulmaktadırlar. Bunu gerçekleştirirken, analitik, yaratıcı ve pratik becerilerini bir araya getirme şartıyla; güçlü taraflarını kullanıp, zayıf taraflarını düzelterek veya geliştirerek başarılı olmaktadır (Sternberg, 2011: 310).

Sternberg, bilhassa pratik zekâyı çok önem vermektedir. Yazar, çevresinde gözlemlediği bireylerin çoğunlukla pratik zekâlarının düşük bir seviyede olması sebebiyle, hedeflerine ulaşma noktasında başarısız olduklarını ifade etmektedir. Çünkü, pratik zekâ çoğunlukla örtük bilgidir. Yani başarılı olmak istenilen çevrede, bilinmesi gereken durumlar açık olarak öğretilmemektedir (Sternberg, 2011: 310).

Başarılı zekâ kuramı, analitik, yaratıcı ve pratik olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu bağlamda *analitik zekâ*; geleneksel zekâ anlayışının merkezine aldığı, analiz etme, değerlendirme, eleştiri getirme ve başkalarıyla kıyaslama gibi özellikleri kapsamaktadır. *Yaratıcı zekâ*; yeni bir ürünü baştan

meydana getirmek, keşfetmek, icat etmek ve hayal kurmak gibi özellikleri içermektedir. Son olarak *pratik zekâ* ise, uygulamak, yapmak, meydana getirmek ve çözüm üretmek gibi özellikleri içermektedir (Aksoy, 2012: 1102).

#### 2.1.2.4. Çoklu Zekâ Kuramı

Günümüzde yapılan çalışmaların katkısıyla, zekânın farklı boyutlara ulaştığı artık yaygın bir görüş haline gelmiştir. Zekâ kavramını açıklığa kavuşturmak amacıyla, farklı yaklaşımlardan hareketle farklı sınıflandırmalar ortaya atılmıştır (Çapraz vd., 2009: 190).

Bu doğrultuda, eski ve yeni olarak karşımıza çıkan geleneksel ve çağdaş zekâ anlayışının karşılaştırması aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 1. Geleneksel ve Çağdaş Zekâ Anlayışının Karşılaştırması**

Geleneksel Anlayış (Eski)	Çağdaş Anlayış (Yeni)
<b>Zekâ, doğuştan kazanılır, sabittir ve değişmez.</b>	Bir bireyin kalıtımsal olarak sahip olduğu zekâ iyileştirilebilir, geliştirilebilir ve değiştirilebilir.
<b>Zekâ, niceliksel olarak ölçülebilir ve tek bir sayıya indirgenebilir.</b>	Zekâ, herhangi bir performansta veya süreçte sergilendiğinden sayısal olarak hesaplanamaz.
<b>Zekâ, tekildir.</b>	Zekâ, çoğuldur ve farklı yollarla sergilenebilir.
<b>Zekâ gerçek hayattan soyutlanarak (belli zekâ testleriyle) ölçülür.</b>	Zekâ, gerçek hayat durumlarından veya koşullarından soyutlanamaz.
<b>Zekâ, öğrencileri belli seviyelere göre ayırmak ve onların gelecekteki başarılarını tahmin etmek için kullanılır.</b>	Zekâ, öğrencilerin sahip oldukları gizli potansiyeli keşfetmek için kullanılır.

**Kaynak:** Saban (2005:4)

Çağdaş yaklaşıma göre, zekânın bazı özelliklere sahip olduğu gibi, bu özelliklerin farklı alanlarda kendini gösterdiği ifade edilmektedir. Güçlü yönlerin farkına varılmasıyla zekâda iyileşme ve gelişmenin sağlanması mümkün olmaktadır. Toplumda yer alan bireylerin farklı durum ve koşullar altında birbirlerinden farklı tutumlar sergilemeleri olası olduğu için, zekânın sayısal verilerle, yani net olarak ifade edilmesi doğru bir yaklaşım olduğunu gösteren bir durumdur. Artık günümüzde önemli olan nokta, bireylerin kendi içsel yeteneklerinin farkında olmaları gerektiğidir. Buradan yola çıkarak, farklı araştırmacıların meydana getirdiği zekâ kuramları çağdaş zekâ anlayışının gelişimine katkı sunmaktadır. Bu kuramlardan

kuşkusuz en önemlilerinden birisi de Gardner' ın Çoklu Zekâ Kuramı' dır (Aksoy, 2012: 1101).

Yukarıda ifade edilen çağdaş yaklaşımın benimsenmesi, Howard Gardner' ın Çoklu Zekâ Kuramı ile mümkün hale gelmiştir. Gardner' ın araştırma merkezinde uzun yıllar boyunca çocuklar üzerine yaptığı çalışmaların sonucunda ortaya çıkardığı zekâ tanımı, bir veya daha fazla kültürde anlamlı çözümler meydana getirebilme veya ürünler ortaya çıkarabilme becerisi, şeklinde ifade edilmiştir (Gardner, 1999: 33). Bu tanım, bize farklı şekillerde, yeteneklerde ve yerlerde zekâyâ sahip bireylerin olduğunu göstermektedir.

Gardner, beyinde belli hasar durumları tespit edilmiş bazı hastalar üzerine yapmış olduğu çalışmalar sonucunda, hastaların sözel ve mantıksal düşünme becerilerini kaybetmelerine rağmen, ıslık çalma ve spor yapma gibi yeteneklerini kaybetmediklerini görmüş ve bunun, zekânın birden fazla boyuta sahip olduğunun göstergesi olduğunu düşünmüştür (Çüçen, 2014: 11). Gardner bu çalışmalarında genel olarak, insan beyininin yapısının modüler bir yapıya sahip olduğunun, farklı bölümlerinde birbirinden farklı zekâ türlerinin yer aldığı ve aynı zamanda bunların gelişme gösterebileceğinden söz etmektedir (Çapraz vd., 2009: 190).

Howard Gardner, “Zihin Çerçevesi: Çoklu Zekâ Kuramı” isimli eserinde, bireyin kapasitesinin IQ testiyle ölçülebilmesinin yanı sıra, zekâlar olarak isimlendirdiği bir takım yetenek ve zihinsel beceriler üzerinden daha iyi ifade edilebileceğini öne sürmüştür. Yazar, bireylerin farklı biçimlerde sahip oldukları bu yetenekleri “zekâ alanları” olarak ifade etmiştir. Normal olarak kabul edilen bireylerin tümünde bu becerilerin hepsi bir ölçüde görülmektedir. Buna ek olarak, bireyler sahip oldukları becerilerin derecesi ve bunların bileşimi açısından birbirlerinden farklı duruma gelmektedirler. Gardner, bu kuramın diğer zekâ yaklaşımlarına göre, daha insana dönük ve daha gerçeğe yakın olduğunu ve bireyde bulunan zekâ davranışlarını daha iyi ortaya çıkardığını ifade etmektedir (Gardner, 2013: 16).

Gardner'ın zekâ anlayışı kendisinden önceki anlayışlardan ayıran en önemli özelliği, zekâyı sadece tek bir düzeyde değerlendirmekten ziyade, daha fazla olan becerinin zekânın işlevselliği noktasında önemli bir etmen olduğunu ve her bir beceri kümesinin tek başına bir zekâ alanı olduğunu meydana çıkarmaktadır. Bu sebeple

Gardner' ın kuramına “Çoklu Zekâ” adı verilmiştir. Bu kurama göre zekâ, tek bir model ve de değışmez bir modelle ifade edilemez ve ölçülemez. İnsanın beyni, geniş bir yetenek yelpazesi olarak ifade edilir ve bu yelpaze kapsamında birden fazla zekâ çeşidi yer almaktadır (Karabulut, 2012: 22).

Gardner (2006) “Çoklu Zekâ” adlı kitabında sekiz adet zekâ tipine yer vermiş ve bunları; sözel-dilsel zekâ, mantıksal-matematiksel zekâ, müzikal-ritmik zekâ, bedensel-kinestetik zekâ, görsel-uzaysal zekâ, kişilerarası-sosyal zekâ, içsel(kişisel) zekâ ve doğacı zekâ olarak ifade etmiştir. Çoklu zekâ kuramının temeli, sorun çözme becerilerinin biyolojik kökenine dayandırılır ve bireyin zihnine açılan bir pencere olarak ifade edilir. Zekâ tiplerinden her biri zihnin belirli bir alanındaki işleviyle alakalıdır. Bu zekâ tiplerinde, kişinin katılımı olmasının yanında, kişinin yaşadığı sosyokültürel çevreyle olan ilişkisi ve deneyimide söz konusudur (Gardner, 2013: 16).

Gardner kuramında, zekâ alanlarını sekiz kritere ayırarak tanımlamıştır. Bunları sırasıyla sözel-dilsel zekâ, mantıksal-matematiksel zekâ, müzikal-ritmik zekâ, bedensel- kinestetik zekâ, görsel-uzaysal zekâ, kişilerarası-sosyal zekâ, içsel zekâ, doğacı zekâ olarak ortaya koymaktadır (Gardner, 1999: 41-52; Saban, 2005: 7-15).

*Sözel-Dilsel Zekâ*, kişinin kullandığı dilin barındırdığı kavramları sözel ve yazılı olarak etkin bir biçimde uygulayabilme becerisidir. Bu zekâ, kişinin kullandığı dilin gramer yapısını, sözcük dizimini, vurgusunu ve kavramları, anlatılmak istenen anlamlarına uygun bir şekilde beceriyle kullanmayı gerektirmektedir. Sözel-dilsel zekâ bakımından iyi durumda olan bireyler, kendi dillerini iyi kullanmalarının yanı sıra, başka dilleri de kolaylıkla öğrenme, düşünme ve de duygularını karşıdaki kişiye kolaylıkla geçirebilme becerisine sahiptirler. Bu zekâ türü, geleneksel zekâ testleriyle ölçülebilen bir yetenektir. Yazarlar, şairler ve hatipler yüksek düzeyde sözel-dilsel zekâyâ sahiptirler (Gardner, 1999: 41-52; Saban, 2005: 7-15).

*Mantıksal-Matematiksel Zekâ*, sayıları etkili ve doğru bir şekilde kullanabilme ve bu doğrultuda neden-sonuç ilişkisi kurarak olayların oluşum süreci hakkında etkili bir biçimde mantık geliştirme becerisi, olarak ifade edilir. Bu tür zekâsı ileri seviyede olan bireyler, mantık kurallarını uygulama, neden-sonuç ilişkisi kurma, varsayımlar meydana getirme, sorgulama ve tüm bunlara benzer soyut

işlemleri yerine getirme bakımından belli bir kapasiteye sahip olan kişilerdir. Bu zekâ türü, dil becerisinin yanı sıra IQ testlerinin de dayanağını oluşturmaktadır. Hesaplamalarda son derece avantajlı bir tarafı olmasına rağmen başka alanların büyük bir kısmında yetersiz dâhiler yer almaktadır (Gardner, 1999: 41-52; Saban, 2005: 7-15).

*Müzikal-Ritmik Zekâ*, bireyin, müzik tarzlarını algılama, ayırt etme ve de ifade edebilme yeteneği, olarak tanımlanmıştır. Müzikal zekâ bakımından iyi olan bireyler, müzikal eserleri kolaylıkla hatırlayabilme, taklit edebilme ve yorumlama kapasitesine sahiptirler. Bu kişiler, bir müzikalde yer alan ritme, akustik düzene, melodiye, müzik enstrümanlarına ve çevrede bulunan seslere karşı son derece dikkatlidirler. Yapılan deneylerle bu zekâ türünün varlığı kanıtlanmıştır. Buna göre, beynin belirli bir bölümü, müziğin algılanması ve oluşturulması bakımından önemli bir rol oynamaktadır. Müzikal becerinin beyindeki yeri, sağ yarımküredir. Bu nedenle, bir müzik aletini icra etmede oldukça başarılı olan otistik çocuklar olmasına rağmen, aynı çocuklar insanlarla başka türlü iletişim kuramamaktadırlar (Gardner, 1999: 41-52; Saban, 2005: 7-15).

*Bedensel-Kinestetik Zekâ*, kişinin düşünce ve duygularını karşı tarafa geçirmek için vücudunu kullanma becerisi veya elleriyle bir şeyler ortaya çıkarma becerisidir. Bedensel zekâ türünün temelinde, bireyin içinde olduğu bir problemi çözme durumunda ya da bir ürün meydana getirme esnasında çoğunlukla ellerini ve parmaklarını kullanabilme yeteneğidir. Bu tür zekâ, koordinasyon, denge, güç, esneklik, hız gibi fiziksel yeteneklerle bu yeteneklerin bir arada olmasını sağlayan özel becerileri içermektedir. Bu zekâ türü, sadece bireyin kendisini anlatırken ortaya çıkmasının yanı sıra bireyin bir duyguyu anlatmak için kendi bedenini kullanma (dans edişi vb.), oyun oynama(spor yapması vb.) ve yeni bir ürün ortaya çıkarma(bilimsel bir keşfin bulunması vb.) gibi durumlarda da ortaya çıkabilir. Sağ elini kullanan bireylerde bedensel hareketlerin hâkimiyeti sol yarımkürede yer alırken, sol elini kullananlarda ise sağ yarım kürede yer almaktadır (Gardner, 1999: 41-52; Saban, 2005: 7-15).

*Görsel-Uzaysal Zekâ*, kişinin görsel ve uzaysal dünyayı doğru olarak algılamasıyla beraber dış dünyadan edindiği izlenim ve tecrübeleri şekiller aracılığıyla iletme yeteneğidir. Görsel-uzaysal zekâ bakımından iyi olan bireyler, yer,



zaman, renk, çizgi, biçim ve desen gibi olgular arasındaki ilişkiyi daha kolay kurabilirler ve aynı zamanda nesnelerin zihinde resmedilmesi ve bir nesneyi farklı noktalardan canlandırabilme yeteneğine sahiptirler. Denizcilik ve harita sistemleriyle ilgili kişiler ve görsel sanatlarla uğraşan kişiler, görsel-uzaysal zekâdan daha çok faydalanmaktadırlar (Gardner, 1999: 41-52; Saban, 2005: 7-15).

*Kişilerarası-Sosyal Zekâ*, çevrede bulunan kişilerin duygularını, isteklerini ve gereksinimlerini analiz etme, ayırt etme ve bunların karşılığını verme becerisidir. Bu zekâ türü bir insanın, diğer insanlarda yer alan özellikleri, yüz ifadelerini, sesleri ve mimikleri anlama, yorumlama ve değerlendirme sürecindeki yeteneği, olarak adlandırılmaktadır. Sosyal zekâ becerisi yüksek olan bireylerde, bir topluluk içerisinde görev alma, işbirliği yapma, topluluk içindekilerle uyum içerisinde çalışma ve aynı zamanda etkili iletişim kurabilme yetenekleri mevcuttur. Sosyal zekâ, özellikle insanlar arasındaki ruh hali, mizaç, motivasyon gibi farklılıkları bilerek ona göre yaklaşmayı gerektirir (Gardner, 1999: 41-52; Saban, 2005: 7-15).

*İçsel(Kişisel) Zekâ*, bireyin kendini tanıması ve bu kendi durumuna ilişkin sahip olduğu bilgi doğrultusunda davranışlar sergilemesi yeteneğidir. İçsel zekâ kapsamında birey, kendi güçlü olan ve zayıf olan taraflarını değerlendirir; kim olduğunu, gelecekte ne yapmak istediğini veya ne yapmak istemediğini bilerek bu bilgiler ışığında yaşamıyla alakalı doğru kararlar alabilir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, içsel zekâ, bireyin kendi duygu dünyasını anlama, farklı olan duygularını birbirinden ayırt ederek, kendi davranışlarını yönlendirebilmek amacıyla onlardan yararlanma kapasitesi, olarak ifade edilebilir (Gardner, 1999: 41-52; Saban, 2005: 7-15).

*Doğacı Zekâ*, Gardner'ın zekâ türlerine en son olarak eklediği zekâdır. Bir kişinin doğada yer alan bitki ve hayvan gibi canlıları tanıyarak, onları sınıflandırma becerisi ve doğaya duyarlı olması durumudur. Doğacı zekâ bakımından güçlü olan bireyler, sağlıklı bir çevre meydana getirme bilinciyle hareket ederler ve aynı zamanda çevrelerinde yer alan doğal kaynaklara, hayvanlara, bitkilere karşı oldukça ilgilidirler. Doğacı bir zekâyâ sahip olan bireylerin yetenekleri sadece görsel değildir; kuş şakımaları veya balina seslerini algılama gibi farklı işitsel duyulara ve dokunma duyusuna da sahiptirler. Bu zekâ tipinde, doğada yer alan canlıları bilmeye yönelik temel bir kapasite mevcuttur. Hayatta kalma durumu dahi bile diğer canlıları

tanımaya ve yırtıcı hayvanlardan sakınmaya yönelik bir durumdur (Gardner, 1999: 41-52; Saban, 2005: 7-15).

Gardner' a göre, başarılı bir senfoni orkestrası şefinin sadece müzik yönünden başarılı olduğunu ifade etmek yanlış bir değerlendirme olacaktır. Çalınacak parçaların belli bir düzen ve sıra ile çalınması, matematiksel-mantıksal zekânın olduğunun; eserlerin yorumlanması ve orkestra ile birlikte uyumlu olarak icra edilmesi sosyal zekânın; bedenini kullanarak orkestraya direktifler vermesi bedensel zekânın; enstrümanların sahnedeki konumlarının nerede olduğunu tespit ederek komut vermesi görsel zekânın ve icra edilen eserin neresinde hata yapıldığını görerek değerlendirmesi ise çoklu zekânın olduğunun göstergesidir (Gardner, 1999: 41).

Yukarıda ifade edilen durumlar aşağıdaki tabloda kısa ve toplu bir şekilde yer almaktadır:

**Tablo 2. Çoklu Zekâ Yelpazesi**

<b>Zekâ Boyutu</b>	<b>Temel İşlemler</b>
Dil	Söz dizimi, ses bilimi, anlam bilimi, uygulama yeteneği
Müzikal	Müzik kulağı, ritim yeteneği, tını yeteneği
Mantıksal-Matematiksel	Sayı, kategorize etme, ilişki kurma
Bedensel-Kinestetik	Kendi vücudunu kontrol ve nesnelere elde tutmada kontrol yetenekleri
Kişiler arası (Sosyal)	Başkalarının duygu, amaç ve güdülerin farkında olma
Kişisel	Kendi duygu, amaç ve güdülerin farkında olma
Uzamsal(Uzaysal)	Doğru öngörü, ekillerin akılda dönüşümü
Doğaya İlişkin	Çevredeki nesnelere tanıma ve sınıflandırma

**Kaynak:** Beceren (2012: 67).

Gardner, Sternberg ve Wagner çoklu zekâ kuramı destekleyen bir yönde tavır almışlardır. Bu kuramda, zekânın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu vurgulamak açısından faydalı olmakla beraber bu modeli destekler nitelikte deneysel bir çalışma yer almamaktadır (Sternberg, 1999: 436; Mandell ve Pherwani, 2003: 388).

#### **2.1.2.5. Çoklu Faktör Kuramı**

Zekâyla ilgili sınıflandırmalardan biri de Thorndike tarafından ortaya konulan üçlü sınıflandırmadır (Mayer ve Geher, 1996: 89). Sperman' ın yaptığı çalışmaların Amerika' da tekrarını getiren Edward Thorndike, Sperman' ın ileri sürmüş olduğu zekânın "g" gibi tek bir faktörle ortaya konulamayacağını, birbirinden farklı zihinsel problemlerin çözümünün her birinde farklı faktörlerin devreye gireceğini ve bu faktörlerin birbirinden bağımsız olduğunu ifade etmiştir. Yazar, zekânın tek bir

zekâdan ibaret olmadığını, zekâlardan oluştuğunu ve bu nedenle de zihinsel bir problemin çözümünde birden fazla faktörün yer aldığı görüşünü savunmuştur. İşte bu görüşüne dayanarak “Çoklu Faktör Kuramı” nı geliştiren Thorndike, zekâyı üç ana çerçevede ele alarak bu zekâ türlerini sınıflandırmıştır. Bu zekâ türleri kısaca şöyledir (Özgüven, 2012: 167; Işık, 2007: 11; Titrek, 2013: 36):

*Soyut zekâ*, matematiksel bağlantılar kurma gibi, semboller aracılığıyla düşünme becerisidir. Fikirleri, sembolleri anlama ve bunları yönetme becerisi olarak da tanımlanabilir. Thorndike, soyut zekâyı ölçen bir test geliştirerek bu testte soyut zekâyı alakalı, cümle tanımlama, sayısal akıl yürütme, kelime haznesi ve yönerge izleme gibi zekânın gruplaşmış olan alt faktörlerini ölçen örneklere yer vermiştir.

*Mekanik(Somut) Zekâ*, araç-gereç ve makineleri anlama ve kullanabilme becerisidir. Yani mekanizmaları anlayarak onları yönetebilme yeteneğidir.

*Sosyal Zekâ*, toplumda meydana gelen değişikliklere ve koşullara uyum sağlayarak, insanlarla iyi ilişkiler kurabilme becerisidir. Sosyal zekâ modeli, bilişsel boyutların haricinde değerlendirilen ilk model olarak ifade edilirken, Thorndike sosyal zekâyı, erkekleri, kadınları ve çocukları anlayabilme ve insan ilişkilerini yönetebilme becerisine sahip olma, yani insan ilişkilerinde dahice davranma olarak ifade etmiştir (Goleman, 2005: 62). Buradan yola çıkarak sosyal zekâ, insanları anlayabilme, yönetebilme ve onlarla olan ilişkilerinde dahice davranmayla ilgili beceriler olarak da ifade edilebilir (Onay, 2011: 589).

Zekânın gelişim göstermesinde önemli katkıları bulunan Amerikalı Psikolog Robert Jeffrey Stenberg ise, sosyal zekânın, akademik başarıdan farklı bir anlam ifade ettiğini ve hayatın pratik tarafıyla bireyin baş edebilme becerisini kapsadığını belirtmiştir. Farklı bir zekâ geliştirme açısı ve aynı zamanda önemli bir alternatif olan sosyal zekâ, ölçülmesi zor bir kavramdır (Çakar ve Arbak, 2004: 28-29). Thorndike’e göre zekâ kavramı, geleneksel faktörlere ilaveten sosyal zekâyı da kapsamaktadır. Sosyal zekâ, hem bilişsel hem de davranışsal etmenlerden meydana gelmekte ve bireyleri anlama ve yönetme yeteneğini içermektedir. Yazar, bu yeteneğin soyut ve mekanik (somut) zekâdan farklı bir zekâ türü olduğunu ifade etmiş ve zekâyı, soyut, mekanik ve sosyal olmak üzere üç şekilde sınıflandırmıştır (Derksen, Kramer ve Katzko, 2002: 37-38). Sosyal zekâ kavramı çalışmanın

değişkenlerinden birini oluşturduğu için bir sonraki başlıkta kapsamlı olarak açıklanmaktadır.

Thorndike ayrıca çoklu faktör kuramının yanında, zekânın işin zorluk durumunu ifade etme anlamına gelen seviye ve kapsam bakımından birbirinden farklı işleri yerine getirebilme anlamına gelen “genişlik” ve işin çabuk bir sürede neticelendirilmesi durumunu ifade eden “hız” gibi, zekânın üç farklı yönünün bulunduğu ve bu yönlerin bir arada bulunmasıyla beraber zekânın tanımlanabileceğini belirtmiştir (Aslan, 2009: 10).

### **2.1.3. Duygusal Zekâ**

Duygusal zekâ kavramından önce, duygu kavramına değinmek gerekirse, duygular kişinin kendi bünyesinde meydana gelen ya da dışarıdan gelen bir duruma kendisi için olumlu veya olumsuz durum ifade eden bir tepki durumunda ortaya çıkan bir kavramdır. Duygu ile ona yakın olan bir diğer kavram “ruh hali”, birbirinden farklılık göstermektedir. Duygular, genel anlamda daha kısa ve daha yoğunlardır (Salovey ve Mayer, 1990: 185).

Duygu, basit veya karmaşık bir sürecin değerlendirilmesiyle meydana gelir ve sinir hücrelerinin uçları aracılığıyla vücudun bütünündeki sayısız organlarda ortaya çıkardığı duygusal değişikliklere sebep olur. Vücutta meydana gelen bu duygusal değişiklikler mesela; cilt rengi, yüz ifadesi vb. gibi dışarıdan görülen bir kişi tarafından rahatlıkla farkedilebilir. Duygunun İngilizce karşılığı olan “emotion: Dışa doğru hareket” olan duygu kelimesinin etimolojik olarak İngilizcesi, vücuttan dışa doğru bir yönelimi karşılanmaktadır (Damasio, 2006: 152).

Duygular bireyler arasında bulaşıcı bir yapıya sahiptirler. Bireyler başka kişilerin yaşadıkları duygusal deneyimleri ve gözlemlemiş oldukları duygusal durumları taklit aracılığıyla, aynı deneyim ve durumları kendi içlerinde hissetme eğilimindedirler. Bu durumu iki şekilde gerçekleştirirler: Örneğin, üzücü bir olayı aktarırken hissedilen üzüntü durumu bilinçli olarak değerlendirilirken; bir diğer yöntem olan bilinçsiz yöntem, yüz ifadesi, ses tonu veya vücut duruşundan gözlemleyip hissedilir; yani otomatik olarak taklit edilir (Ashforth vd., 1995: 113).

Duygusal zekâ kavramı, Yale Üniversitesi psikoloji profesörü ve aynı zamanda rektörü olan Peter Salovey ve yine aynı alanda New Hampshire

Üniversitesi'nde profesör olan John D.Mayer tarafından 1990 yılında yayımlanmış olan bir makale ile araştırmacılarda ilgi uyandırmaya başlamış; fakat daha sonrasında Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayınlamış olduğu kitap ile bilinirliği artırmış ve günümüze kadar yaygın, önemli bir kavram halini almıştır (Goleman, 2005: 13, 335).

Duygusal zekâ, duyguların akılla nasıl bir araya getirilebileceği sorusuna cevap arayan bir kavramdır. Duygusal zekânın temelinde yatan mantık aslında, duygularımızın bizleri ne kadar zeki kıldığıdır. Duygusal zekâ akılcı düşünmeyi biçimlendirmemize katkı sağlar. Bu sebeple duygu ve düşünceyi birbiriyle bağlayan her durum duygusal zekâ değildir. Duygusal zekâyâ sahip olmak isteyen bir birey, düşünce sürecindeki değeri fark edilebilir bir şekilde yükseltmeli ve ona destek olmalıdır (Caruso ve Salovey, 2007: 60, 87).

Goleman (1999) duygusal zekâyı, bireyin kendisinin, başkalarının hislerini tanıma, kendini motive etme ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetebilme kapasitesi, olarak tanımlamıştır (Goleman, 1999: 317). Mayer ve Salovey (1995)' e göre ise duygusal zekâ, bireyin kendi ve başkalarının duygularını tanıma, anlamlandırma ve düzenlemeyle ilgili bir nevi haberleşmeyi de içeren duygusal tanıtımı doğru ve etkili bir şekilde işleme kapasitesidir (Mayer ve Salovey, 1995: 197). Bar-On'un (2003) duygusal zekâ tanımına göre, kişinin gündelik olayların üstesinden gelmesinin yanı sıra, sosyal ve kişisel hayatlarında daha etkili olmalarını sağlayan bir takım sosyal beceri, yetenek ve yetkinliktir (Bar-On vd., 2003: 1790). Duygusal zekâyla ilgili olarak Cooper ve Sawaf (1997) tarafından yapılan bir diğer tanıma göre, duyguların gücünü ve çabuk algılayışını bireyin bilgisi, enerjisi, etkisi ve ilişkilerinin bir temeli olarak duyumsama, idrak etme ve etkili bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997).

### **2.1.3.1. Duygusal Zekâ Modelleri**

Duygusal zekâ kavramının temelini oluşturan, bu temeli geliştiren ve aşağıda bir model ortaya koyan Mayer ve Salovey, Goleman, Bar-On ve Cooper ve Sawaf'ın modellerine aşağıda kısaca değinilmiştir.

#### **2.1.3.1.1. Mayer ve Salovey Modeli**

Mayer ve Salovey tarafından 1997 yılında ortaya koyulan bu zekâ modeli dört boyuttan oluşmaktadır (Mayer vd., 1999: 269).

*Duyguları tanımlamak*, bireyin kendisinin ve çevresinde yer alan kişilerin ne hissettiğini net bir şekilde algılama ve bu duyguları ifade etme becerisidir. Bu beceri duyguların farkında olunmasından ziyade daha çok duygusal farkındalığın var olup olmadığı noktasına vurgu yapmaktadır (Caruso ve Salovey, 2007: 71-81).

*Duyguları kullanmak*, duyguların düşünceleri etkilemesine ve fırsat tanımaya olanak sağlamayı ifade etmektedir. Duyguları kullanma becerisi, dünyaya farklı pencerelerden bakılmasına ve başkalarının duygularını bireyin kendi içinde hissedebilmesine imkân tanır. Duygular düşüncelerin değerini artırmakla beraber, sorun çözme becerisini ve muhakeme gücünü de artırmaktadır (Caruso ve Salovey, 2007: 83-96).

*Duyguları anlamak*, bireyin hissettiği duyguların nasıl oluştuğunu ve daha sonraki evresinde ne olacağını tespit etmeyi ifade etmektedir. Olayların gelişimini daha iyi algılayıp, bireyin ne hissedeceğine ilişkin tahminde bulunulabilir (Caruso ve Salovey, 2007: 97-100).

*Duyguları yönetmek*, kişisel ve bireyler arası gelişmeyi sağlamak amacıyla duyguları ve duygusal ilişki durumlarını yönetme becerisidir. Duygular önemli veriler taşımaktadır. Bu yüzden, duygulara karşı açık olmak ve kazanılan bu verileri doğru karar almakta kullanmak çok büyük öneme sahiptir (Caruso ve Salovey, 2007: 109-113).

#### **2.1.3.1.2. Goleman Modeli**

Goleman'ın 2002 yılında öne sürdüğü modelde duygusal zekâ dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ikisi (*özbilinç, özyönetim*) kişisel yetkinlikleri ve bireyin kendini nasıl yönettiğini ifade etmektedir. Diğer ikisi ise (*sosyal bilinç, ilişki yönetimi*) diğer bireylerle ilişkilerin nasıl yönetildiğini ifade eder (Goleman vd., 2003: 46).

*Özbilinç*, bireyin içinde bulunduğu durum karşısında hissettiklerinin farkında olarak, bu hislerinin bireye farketmediği öncelikler doğrultusunda karar almasıdır. Yani bireyin sahip olduğu duyguları okuma yeteneğidir. Özbilince sahip olan bireyler, olaylar karşısında anlık tepkiler vermek yerine, sakin ve kendi başlarına karar vermektedirler (Goleman vd., 2001: 49).

*Özyönetim*, bireyin sahip olduğu duyguları mevcut durumu yapmayı engellemek yerine kolaylaştırıcı bir tarzda yönetme durumudur. Duyguların birey tarafından kontrol edilerek, uyumlu, güvenilir bir şekilde dürüstlük, doğrulukla hareket etme yeteneğidir (Goleman, 1999: 318; Goleman vd., 2001: 49).

*Sosyal bilinç*, bireyin kendisini yönetmekle alakalı bilgilerin yanı sıra duygusal zekâ, diğer bireylerle olan ilişkilerin de geliştirilmesini içerir. Sosyal bilinç, kişilerin hislerini okuyup onları anlamayı ve farklı kişiliklerde olan kişilerle uyumlu bir ilişki durumu sağlamayı ifade eder (Goleman, 1998: 91; Goleman, 1999: 318).

*İlişki yönetimi*, ilişkileri beceriyle yönetmek ve başka bireylerin duygularının üstesinden gelmek anlamına gelir. Bireylerle iyi ilişkiler kurabilmek için onlarla iyi ilişkiler kurmak gerekmektedir (Goleman, 2003: 64).

#### **2.1.3.1.3. Bar-On Modeli**

Bu model, kişisel, sosyal ve duygusal yeteneklerin birbirleriyle ilgili bir sistem içerisinde bulunduğu karma bir modeldir. Bu modelin temelinde, kişisel ve kişiler arası beceriler yatar (Aslan, 2009: 55). Bar-On, duygusal zekânın üst üste ancak tamamen birbirinden farklı beş yetenek ve davranış bölümünden meydana geldiğini belirtmiştir (Stein ve Book, 2003: 37).

*İç dünya alanı*, bireyin kendisinin farkında olma ve kontrol becerisini göstermektedir. Duygularının farkında olma durumuyla *farkındalık*, duygu ve düşüncelerini ifade edebilmesiyle *dışavurum*, kendini kontrol etme ve kendini yönlendirmesiyle *bağımsızlık*, kendinin güçlü ve zayıf yanlarının farkında olarak hatalarını kabul etmesiyle *özsaygı*, kendi kapasitesinin farkında olmasıyla hayatındaki başarı durumundan memnun olmasıyla *kendini gerçekleştirme* boyutlarından oluşmaktadır (Stein ve Book, 2003: 37-38).

*Dış dünya alanı*, üç bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki olan *empati*, karşıdaki kişinin ne düşündüğünü ve hissettiğini anlayabilme becerisidir. Diğeri *sosyal sorumluluk*, bir ortamda katılımcı ve paylaşımcı bir tarzda tutum sergilemek ve son olarak *sosyal ilişkiler*, ilişki kurma ve sürdürme başarısıdır (Stein ve Book, 2003: 37-38).

*Adaptasyon alanı*, bireyin ne boyutta esnek ve gerçekçi olabildiğiyle alakalı bir durum ve sorun çözme yeteneğini göstermektedir (Stein ve Book, 2003: 37-38).

*Stresle başa çıkma alanı*, stresi yönetme ve etkilerini en az orana çekmeyle ilgilidir (Stein ve Book, 2003: 37-38).

*Genel ruhsal durum*, iki ölçütten oluşmaktadır. Olumlu bir ruh halinde olma durumu olan iyimserlik ve yaşamdan memnun olma yaşam aktivitelerinin keyfini yaşama durumu olan mutluluk gibi ölçütlerdir (Stein ve Book, 2003: 37-38).

#### **2.1.3.1.4. Cooper ve Sawaf Modeli**

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı örgüt bünyesinde araştırarak duygusal zekânın liderlik ile olan ilişkisini incelemişler ve duygusal zekâyı “dört köşe taşı” ismini verdikleri model ile açıklamışlardır (Cooper ve Sawaf, 2010).

*Duyguları öğrenmek*: Duygusal zekânın ilk aşaması duygusal birikimle başlar. Bu bireyin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bu durumu kendi ilişkilerinde değerlendirmesidir (Cooper ve Sawaf, 2010: 3).

*Duygusal zindelik*, tıpkı fiziksel zindeliğin vücudumuzu güçlü, dayanıklı ve esnek yapması gibi duygusal zindeliğin de aynı durumu kalp için yapmasıdır. Duygusal olarak esnek olma durumu, bireyin hem kendisine hem de başkalarına güvenmesi durumudur (Cooper ve Sawaf, 2010: 85).

*Duygusal derinlik*, bireyin kendi potansiyel durumunun farkına vararak amaçlar belirlemesi ve kendisini bu amaçlara adanması durumu ve bunları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmasıdır (Aslan, 2009: 66).

*Duygusal simya*: Simya, değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi daha değerli bir duruma getirme gücü ve işlemi olarak ifade edilir. Duygusal simya ise, bireyin kendi içinde ve başkalarında hissettiği duyguları farkedip bunları ayarlama ve yönlendirmedir (Cooper ve Sawaf, 2010: 285).

#### **2.1.4. Sosyal Zekâ**

Yukarıda sosyal zekânın temeli niteliğinde görülen duygusal zekâyı değinilmiştir. Yine sosyal zekâyı temel oluşturan sosyal beyin kavramı, bireylerin sosyal yaşamlarındaki olası olaylara karşı geliştirdiği bir sistem olarak ifade



edilebilirken bunun bir sonraki adımı olan ve daha kapsamlı bir kavram olan sosyal zekâya zemin oluşturmaktadır.

#### **2.1.4.1. Sosyal Beyin**

Sosyal zekâya sahip olma durumunun ne anlama geldiğini açıklamadan önce “sosyal beyin” kavramını açıklamak gerekmektedir. Sosyal beyin, bireylerle kurulan iletişimlerin yanında, kurulan ilişkiler hakkındaki düşünceleri ve duyguları düzenleyen sinirsel mekanizmaların toplamı, olarak ifade edilmektedir. Etkileşime geçilen bireylerle ruh halini dengelemeyi sağlayan ve sadece tek biyolojik sistem olma özelliğine sahip olan sosyal beyin, son yıllarda nörobilim alanında sıklıkla kullanılan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Bireylerle kurulan, görsel, işitsel ve dokunsal bağlantı ile sosyal beyinler birbiriyle kenetlenmektedir (Goleman, 2006: 10-11).

Sosyal beyin kavramı, sosyal nörobilim alanındaki gelişmeler sayesinde meydana çıkmıştır. Sosyal nörobilim kavramı ilk olarak John Cacioppo ve Gary Berntson tarafından literatürde kullanılmıştır. Bu yaklaşımın temel varsayımı, nörokimyasal olaylar ve sosyal süreçler arasında meydana gelen etkileşim olarak belirtilmektedir. 1990’ ların başından beri bu bilim dalı yavaş bir gelişme sürmesine rağmen, günümüzde artan bir şekilde ilgi ve gelişme görmektedir (Wawra, 2009: 165).

Sosyal beyin çok eski zamanlardan bu yana, kuşaklar arası aktarılacak sosyal yaşamda karşılaşılması muhtemel olaylara karşı bireylerin hayatta kalmasına olanak tanıyan uyum mekanizmalarından biri olarak açıklanmaktadır (Goleman, 2009: 325). Bu uyumu yerine getirirken beyin, bir zihinsel işlevi yaparken sadece bir bölgeyi kullanmadığından dolayı, başka bireylerle etkileşim halindeyken beyindeki farklı bölgeler bir sinir ağı içerisinde birbirleriyle uyumlu bir şekilde hareket etmektedirler. Hangi bölgelerin devrede olduğunu anlamak, hangi sosyal faaliyetle ilgilenildiğine bağlı bir durumdur. Beynin bu bölgelerinden herhangi birisinin zarar görmesi durumunda uyum sağlama yeteneği olumsuz etkilenir. Birey ile kurulan bir sosyal etkileşimde karmaşıklık derecesi arttıkça, etkileşim halinde olan sinir hücrelerindeki bağlı ağlar da birbiriyle daha iç içe geçer (Goleman, 2009: 324-325).

Beyinler, bireyler farkında olmadan, özel bir dikkat ya da niyet gerektirmeden birbirlerine bağlanırlar. Birbirlerine bağlanan beyinler, ne derecede uyum sağladıklarını bilinçli olarak fark edemeseler de dikkate değer bir rahatlıkla kaynaşırlar (Goleman, 2009: 40).

Sosyal beyin, bireyi daha çok nörolojik açıdan değerlendirerek daha geniş bir açıdan değerlendiren sosyal zekâ kavramına bir temel oluşturan niteliktedir.

#### **2.1.4.2. Sosyal Zekâ Kavramı**

İnsanoğlunun varoluş sebebi, sosyalleşmedir. İnsanlar birbirlerine çıkarları doğrultusunda bağlılık gösterirler ve en temel ihtiyaçlar sosyalleşme aracılığıyla giderilebilir. Bu hususta etkileyici olan farklı konulara değinilse de temel de iki konu vardır. Bunlardan ilki, insan olmanın doğasının gerektirdiği ilişkiler ve bu durumun bizim kontrolümüz dışında geliştiğidir (Hernez-Broome, 2012: 76). Kişiler arasındaki ilişkiler söz konusu olduğu zaman, toplumda yer alan bir kişinin diğer bireylerle uyum içerisinde yaşamasında “sosyal zekâ”nın büyük önem taşıdığı ifade edilebilir. Buna ilaveten, sosyal zekâ olmadan toplumda başarılı bir şekilde hayatı devam ettirmenin zor olacağı da belirtilmektedir (Saxena ve Jain, 2013: 1).

Sosyal zekâ kavramının görülmeye başlandığı ilk çalışmalarda, Thorndike (1920) kavramı ilk olarak insanları anlama ve onları yönetme becerisi olarak; daha sonra ise insanlar arasındaki ilişkilerde ustaca davranma becerisi olarak tanımlamıştır. Bu tanımda birden fazla noktaya dikkat çekilmiştir. Bu noktalar; ilk olarak, bilişsel bir unsur olarak *anlama*, ikinci olarak, davranışsal bir unsur olan *idare etme* ve son olarak *akıllıca* davranmadır. Daha sonra yapılan çalışmalarda bu tanım baz alınarak sosyal zekâyla ilgili tanımlar yapılmıştır (Kosmitzki ve John, 1993: 12; Njoroge ve Yazdinafard, 2014: 166).

Thorndike’ nin sosyal zekâ adıyla yayınladığı çalışmasıyla beraber, yazında sosyal zekâ konusuna araştırmacıların ilgisi artmıştır. Thorndike bu çalışmasında zekânın soyut ve mekanik zekâ türüne ilaveten sosyal zekâ olarak isimlendirdiği farklı bir bileşene sahip olduğunu belirtmiş ve sosyal zekâyı “... erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme, yönetebilme becerisi ve insan ilişkilerinde bilgece davranma”, olarak tanımlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 28).

Thorndike' den sonra da birçok bilim adamı da sosyal zekâ kavramının ileri bir seviyeye geçmesine fayda sağlamışlardır. Thorndike' nin ortaya çıkarmış olduğu iki boyutu, Vernon(1933), iyi geçinme, toplum içinde rahat olma, hareket ve ruh hallerine dikkat etme, farklı kişilerin kişilik özelliklerini anlayabilme biçiminde ortaya koymuştur (Goleman, 2006:403). Benzer şekilde psikolog Dewey, sosyal zekânın sosyal durumları gözleme ve anlama gücü olduğunu ileri sürmüştür (Rahim, 2014: 45).

1950' lerin sonlarında en çok kullanılan IQ ölçüm testlerinden birini ortaya çıkarmış olan David Weschsler, temel olarak sosyal zekânın sadece sosyal olay ve durumlarda gerek duyulan genel bir zekâ olduğunu ifade ederek önemini kabul etmemiştir. Bu düşünce psikoloji alanında yaygınlaşmış ve sosyal zekâ insan zekâsının dışında tutulmuştur (Wechsler, 1958: 75).

1960' ların sonunda ise J. P. Guilford tarafından ortaya atılmış olan karmaşık zekâ modeli gündemde kalmıştır. Guilford' un saymış olduğu 120 ayrı düşünsel beceriden 30 tanesi sosyal zekâyla alakalıdır. Ama yoğun çabalara rağmen, Guilford' un ileri sürmüş olduğu yaklaşım, bireylerin sosyal dünyalarında ne kadar başarılı olduklarına dair anlamlı çıkarımlar sağlayamamıştır (Goleman, 2006: 405).

#### **2.1.4.3. Sosyal Zekâ Kavramı İle Karşılaşılan Sorunlar**

Sosyal zekâ kavramı bazen unutulmuş bazen ise büyük ilgi uyandıran bir kavram olmasına rağmen 1920'li yıllardan günümüze kadar kavramın tanımında tam bir uzlaşma sağlanamadığı bilinmektedir (Doğan ve Çetin, 2008: 3). Sosyal zekâ tanımlarındaki fazlalık, belirsizlik ve zorluk durumu sosyal zekânın, genel zekâda yer alan sözel akıl yürütme yeteneğinden ayrılmasının zorluğundan kaynaklanır. Yazında, sosyal zekânın, genel zekâdan farklı ayrı bir yapısının olup olmadığı durumuyla ilgili olarak birbirinden farklı görüşler yer almaktadır. Sosyal zekâ tanımlarından bazıları şunlardır (Bacanlı, 1999: 5-6):

Walker ve Foley (1973) sosyal zekâyı şöyle tanımlamıştır:

- İnsanlarla ilgili olma becerisi.
- Birbirinden farklı bireylerin duygu, düşünce ve niyetlerini yorumlama becerisi.

- Kişilerin duygu, mizaç ve motivasyonlarıyla alakalı olarak doğru bir biçimde çıkarım yapma becerisi.

Başka bir tanım yapan Marlowe (1986) ise sosyal zekânın, birbirleriyle bağlantılı ama küçük de olsa farklılıkları olan beş farklı tanımı olduğunu ifade etmiştir:

- Bir örgütün hedef geliştirme ve hedefe yönelik etkinlikler sergileyebilme becerisi (motivasyonel tanım).
- Kişinin bireysel yeterlilik durumu ve başarı beklentisi (kendine yeterlilik).
- Olumlu durumlar meydana çıkarabilecek eylemlerde bulunma yeteneği.
- Sosyal açıdan faydalı davranışları yerine getirmede aktif olma durumu (Performansa yönelik tanım).
- Bilişsel, duygusal ve davranışsal işlev görme durumlarında ortaya çıkan kişilik özelliği.

Marlowe sosyal zekâyla alakalı yaptığı çıkarımları tek bir tanım halinde “sosyal zekâ ya da sosyal yeterlilik, kişilerarası iletişimde kişinin kendisi dahil, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve o anlayışa uygun davranma yeteneğidir”, şeklinde tanımlanmıştır. Buna ilaveten, Marlowe sosyal zekâ tanımına problem çözme becerisini de eklemiştir. Marlowe bu çalışmalarını birleştirerek aşağıdaki ifade edilen şekilde bir sosyal zekâ modeli ortaya koymuştur:

- Sosyal ilgi (başkalarına ilgi duymak),
- Sosyal kendine yeterlilik,
- Empati becerileri (başkalarını bilişsel ve duygusal anlamda anlama becerisi),
- Sosyal performans yetenekleri (gözlenebilir sosyal davranışlar).

Cantor ve Kihlstrom (1989) ise daha farklı bir noktadan ele almışlardır. Yazarlara göre “Sosyal Zekâ Kuramı”, sosyal zekâyı “zekâ” (intelligence) olarak değil de “zeki” (intelligent) kavramından hareket ederek kişilik özelliği olarak değerlendirilir. Bu görüşe göre, sosyal zekâ süreci bir takım biliş yapısını veya süreçlerini kapsamaz. Cantor ve Kihlstrom, sosyal zekâyı, sosyal hayatta yer alan işlerde uyumlu bir tarzda, onlara odaklı ve işlevsel bilgi olarak ifade etmişlerdir. Kısaca sosyal zekâ; bireyin kendisini, kendisiyle beraber çevredekilerini ve sosyal durumları anlamasıdır (Kaukiainen vd., 1999: 82).

Sosyal zekâ, sosyal bir iç görü ve aynı zamanda derinlemesine bir bakış olarak ifade edilir (Chapin, 1939: 166). Bir başka tanıma göre sosyal zekâ, kendimizi ne kadar etkin bir şekilde anladığımızı ve ifade ettiğimizi ve aynı zamanda başkalarını ne kadar iyi anladığımızı, başkalarıyla sosyal etkileşimimizi, günlük istekler doğrultusunda mücadele etme durumumuzla alakalı yetenekleri ve kolaylaştırıcı faktörleri açıklamaktadır (Yeh, 2013: 527).

Goleman günümüzdeki sosyal zekâ kavramının anlamının Edward Thorndike'nin 1920 yılında yapmış olduğu insanları anlama ve yönetme becerisi tanımından daha öte bir tanımının olduğunu savunmaktadır. Goleman' ın görüşüne göre; Thorndike'nin yapmış olduğu tanım, bir tanımlamadan ziyade yönlendirici bir açıklamadan ibarettir (Goleman, 2009: 12).

Sosyal zekânın tanımlamalarında ortak bir karara varılamaması durumu, hangi bireysel farklılıkların sosyal zekâ bünyesinde değerlendirileceği konusundaki belirsizlik ile alakalı olabilir (Doğan ve Çetin, 2008: 5). Sosyal zekâ yönünden iyi durumda olan bireyler, başkalarıyla etkili bir etkileşim sergileyebilen bireylerdir. Sosyal zekâsı yüksek olan bireyler sosyal zekâsı iyi olmayan bireylere göre, etkileşim kurulan bireylerin sosyal tepkilerini daha doğru bir şekilde öngörür ve bu özellik tüm bireyler tarafından ihtiyaç duyulan bir beceridir (Neuringer, 2001: 549; Shelton, 2012: 32; Kinga ve Ibolya, 2013: 260).

Bu açıklamalardan hareketle sosyal zekâ süreci; düşünmeden ortaya çıkan davranışsal cevapları ortadan kaldırmayı, duyguların farkına varılmasını ve onları belli bir düzene koyulmasını, başkalarının bakış açılarını doğru bir şekilde tespit etmeyi ve son olarak problem çözümü ve amaçlar hususunda bilgilendirmeyi kapsamaktadır (Yeh, 2013: 527). Sosyal zekâyla alakalı farklı tanımlar bulunmasına rağmen araştırmalar bu tanımlarda farklı ortak özellikler olduğunu da bize göstermektedir. Bunlar; başkalarının farkına varma, başkalarıyla uyum sağlama ve karşılık verme, olarak karşımıza çıkmaktadır (Dong vd., 2008: 172).

#### **2.1.4.4. Sosyal Zekâ Boyutları**

Sosyal zekâyı meydana getiren boyutların neler olduğu hususunda farklı araştırmacılar tarafından farklı düşünceler yer almaktadır (İlhan ve Çetin, 2014: 6):

Marlowe (1986) sosyal zekânın; *olumlu sosyal davranış, sosyal beceriler, empati becerileri, duygusal anlamlılık* ve de *sosyal kaygıdan* oluşan beş boyuttan meydana geldiğini ileri sürmüştür. Başka bir boyut değerlendirmesi Kosmitzki ve John (1993) tarafından yapılmıştır. Bu değerlendirmede ise sosyal zekâ, *diğer bireylerin içsel durumlarını ve ruh hallerini anlama, insanlarla ilişki kurmada genel bir beceriye sahip olma, sosyal kurallar ve sosyal yaşam noktasında bilgi, karmaşık sosyal durumlarda sezgi ve duyarlılık, diğer insanları yönlendirmede sosyal yöntemleri kullanma, empati ve sosyal uyum* olmak üzere yedi farklı boyutla ifade edilmiştir.

Silvera, Martinussen ve Dahl (2001) ise sosyal zekânın aşağıdaki boyutlardan oluştuğunu ifade etmişlerdir:

- Sosyal bilgi süreci (diğer bireylerin davranışlarını ve duygularını anlama ve tahmin etme)
- Sosyal beceri (davranışsal boyutta yeni sosyal ilişkilere girebilme)
- Sosyal farkındalık (sosyal durumlarda meydana gelen olaylar karşısında şaşırma veya farkında olma durumu)

Bu çalışma kapsamında bir sonraki bölümde yapılacak olan araştırmada da bu boyutlar kullanılacaktır.

Başka bir boyut sınıflandırması ise Goleman (2006) tarafından yapılmıştır. Bu görüşe göre ise sosyal zekâ, *sosyal farkındalık ve sosyal beceri* olmak üzere sadece iki yönü üzerinde durulmuştur. Heggstad, Goleman' ın sosyal zekâyla alakalı çalışmasını analiz ettiği çalışmasında, Goleman' ın vurgulamış olduğu bu iki yön hakkında bazı çıkarımlarda bulunmuştur. Bu çıkarımlar, sosyal farkındalığın, bireylerde oluşan duyguları, düşünceleri, niyetleri kapsayan önemli sosyal bağları hissetmek ve algılamak olduğunu; sosyal becerilerin ise, bir kişinin başka bir bireyle etkin bir biçimde ilgilenmesine izin veren davranışlar ile alakalı olduğunu ifade etmiştir. Bu iki boyutun, Thorndike' nin yapmış olduğu sosyal zekâ tanımıyla bağdaştığı görülmektedir. Sonuç olarak, sosyal farkındalık, bireyleri anlama ve idare etmeye karşılık gelirken; sosyal beceri ise, bireyler arasındaki ilişkide uygun bir biçimde davranma olarak açıklanabilir (Heggstad, 2008: 103).

#### 2.1.4.5. Sosyal Zekânın Ölçülmesi ve Sosyal Zekâ Ölçekleri

Sosyal zekânın çok boyutlu bir yapıya sahip olması nedeniyle farklı ölçüm yolları ile değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu farklı yollar da sosyal zekânın ölçümünde birçok problem ortaya çıkarmaktadır (Kinga ve Istvan, 2012: 42). Sosyal zekânın ölçümünün zor olmasının altında yatan en temel sorunlar; sosyal zekânın soyut bir yapıda olması, performans ve davranışa kolayca dönüştürülememesi ve sosyal zekânın kişiden kişiye farklılık göstermesi, olarak belirtilebilir (Habib, Saleem ve Mahmood, 2013: 66).

Literatürde farklı özelliklere sahip sosyal zekâ ölçekleri görülmektedir. Başarı temelli ölçekler klasikleşmiş olan zekâ testleriyle aynı özelliklere sahipken, ölçümünün sosyal çevrede gerçekleştirildiği testlerdir. Kendini değerlendirme (self-report) temelli ölçekler, taraf tutma risk durumuyla beraber uygulanabilmektedir. Bu ölçek türlerine ilaveten, çoğunlukla çocuklar için kullanılan ve çocukların başka bireyler tarafından (anne, baba, öğretmen vb.) değerlendirildiği testler ile beraber davranışların değerlendirilmesine ilişkin testler de yer almaktadır (Doğan ve Çetin, 2008: 7).

Farklı ölçek yapılarına örnek vermek gerekirse, örneğin; Magdeburg sosyal zekâ testi (The Magdeburg Test of Social Intelligence-MTSI), sosyal zekânın, sosyal anlama, sosyal algı ve sosyal hafıza boyutlarını derinlemesine inceleyerek her bir boyutun yazılı ve sözlü dil, resimler ve de video kayıtlar aracılığıyla ölçülmesi ve bunun sayesinde gerçek yaşam içerisinde karşı karşıya gelinen gerçek sosyal durumların ifade edilmesi temel esas alınarak uygulanmaktadır (Hampel vd., 2011: 547).

Silvera, Martinussen ve Dahl tarafından oluşturulmuş olan bir diğer sosyal zekâ ölçeği olan Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği (Tromso Social Intelligence Scale), diğer ölçeklerin hem uygulanma açısından çeşitli zorlukları olduğu için hem de zaman harcayıcı oldukları düşünüldüğünden, sosyal zekâyı daha kolay bir yolla ölçüleceğine inanılarak geliştirilmiştir. Bu ölçek, sosyal zekâyı sadece ruhsal bir yaklaşım olarak ele almadan bir performans özelliği olarak ölçmektedir (Kinga ve Ibolya, 2013: 262; Birknerova vd., 2013: 12). Bu yapılan çalışmada da sosyal zekânın ölçülmesi için bu ölçek türü esas alınmaktadır.

## 2.2. Örgütsel Politika

Örgütsel politika, politik davranış ve politik beceri kavramlarını ifade etmeye geçmeden önce, politika kavramını açıklığa kavuşturmak gerekir. Geçmiş Eski Yunan'a dayanan politika sözcüğü anlam olarak da Eski Yunan'da şehir anlamına gelen "polis" kelimesine dayanmaktadır. Politika, bu dönem itibariyle devlet yönetimi ve devlet işleriyle ilgili olan her şeyle bir tutulmuştur (Mehtap, 2011: 5). Politika kavramı, çoğunlukla siyasi partilerin yürüttükleri politikaları veya ülkelerin dış ilişkileri hakkında durumları akıllara getirmektedir (Bursalı, 2008: 10; Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003: 1). Oysa politika kavramı, sadece devletin çeşitli kademelerinde görülen bir kavram değil; aynı zamanda diğer resmi, özel kuruluşlar ve birebir bireylerin davranışlarında da görülebilen bir olgu olarak değerlendirilebilir (Aydın, 2015: 38). İki farklı görüş etrafında toplanan politikayla ilgili tanımlardan ilki, çatışma, mücadele ve kavgayı ifade ederken; diğer tanım ise politikanın, özel çıkarların aksine genel yarar ve bütünlük sağlamayı amaçladığını ifade edilmektedir. Neticede iki farklı görüş de doğru olarak kabul edilebilir. İnsanın doğasındaki değişik düşünceleri, eğilimleri ve güç mücadelelerini barındırmakta ve bunları toplumun genel faydasına dengeleyen bir olgudur (Eryılmaz, 2014: 20; Mehtap, 2011: 7). Sözlük anlamına göre politika (TDK, 2017);

- a. "Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa;
- b. Davranış biçimi, düşünce yapısı;
- c. Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalardan veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme" şeklinde ifade edilebilir.

Herkes tarafından kabul görmüş örgütsel politikayla alakalı iki farklı görüş vardır. İlk olarak örgütsel politikanın karanlık tarafı ifade edilirken; bir diğer görüş ise örgütsel politikayı istenilen sonuçlara ulaşmayı kolay bir duruma getiren doğal bir araç olarak ifade edilmektedir (Ferris vd., 1995: 21). Örgütsel politika, başka şekilde ifade etmek gerekirse, olumlu ve olumsuz olarak iki farklı biçimde tanımlanmıştır (DuBrin, 2009: 5).



Örgütsel politikanın olumlu anlamda düşünülmesine yönelik olarak;

- Genel olarak bazı sosyal davranışları kapsayan, iş yapıları içerisinde yürütülen bir etkileme aracı (Cropanzano vd., 1997: 160).
- Örgüt bünyesindeki bireylerin olumlu sonuçlara (terfi, promosyon gibi) ulaşması ve bunları sürdürmesi ya da olumsuz sonuçlardan (kaynakları kaybetmek gibi) uzaklaşmak için yürüttükleri kişilerarası etkileme süreci (Bozeman vd., 2001: 486).
- İletişim becerisini kuvvetlendirerek, sosyal farkındalığı birleştiren bireyler arası ilişkilerin bir şekli (Ferris vd, 2000: 25).
- Kişilerin bireysel çıkarlarını en üst seviyeye taşımak için stratejik olarak oluşturulmuş ortak örgütsel amaçlar ya da diğer kişilerin çıkarlarındaki anlaşmazlıklar sebebiyle meydana gelen davranışlar (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005: 252) gibi tanımlar verilebilir.

Örgütsel politikanın olumsuz anlamda düşünülmesine yönelik olarak ise;

- Örgüt tarafından istenilmeyen sonuçlara ulaşmaya ya da örgüt tarafından istenilen sonuçlara uygun olmayan yollarla ulaşmaya yönelik etkileme sürecinin yönetilmesi (Mayes ve Allen, 1977: 675).
- Örgütsel hedeflere ulaşılması hususunda olumsuz etkileri olan bir yapı (Albrecht, 2006: 230)
- Bencil, organizasyon tarafından uygunsuz görülen ve çoğunlukla olumsuz etkileri olan faaliyetler (Rosen, Chang ve Levy, 2006: 29) gibi örnek tanımlar verilebilir.

Örgütsel açıdan bakıldığında politika, kavranılması zor olan güç ilişkilerinin güvenilmez bir çeşidi olarak kabul edilen örgütsel politika insanların direkt ya da endirekt olarak güç mücadeleleri ve etkileme taktikleriyle çarpıştıkları olayın yazındaki ismidir (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010: 2829). Bu nedenle örgütsel politikayı açıklamaya çalışırken çalışmaların çoğunda “güç, etkileme ve politik davranma” kavramlarıyla çoğunlukla karşılaşmaktadır. Çünkü sınırsız olan insan ihtiyaçları ve istekleri kısıtlı kaynaklarla gidermek için, kaynakların yönetiminde politikayı ve politik davranışı, bunu uygulayabilmek için ise gücü makul bir biçimde kullanmak gerekir. Bu sebeple örgütsel politikayı ele almak için, güç ve politik

davranış kavramları arasındaki ilişkiye de değinmek gerekmektedir. Güç ve politika birbirlerini kapsayan ve birbirlerinden beslenen kavramlardır. Politikayla beraber güç artarken; güç politikanın uygulanmasını daha kolay bir hale getirmektedir. Güç de politika gibi zihinde olumsuz anlamlar uyandırmasına rağmen organizasyonların ve özellikle yönetici pozisyonundaki kişilerin vazgeçemeyeceği ihtiyaçlarından birisidir (Schermerhorn, 1996: 321; Bolat vd., 2014: 151; Eryılmaz, 2014: 22).

Modern iş hayatının vazgeçilmezi olan örgütsel politika oldukça karmaşık bir yapıdadır. Bu nedenle şimdiye kadar yapılan tanımlarda bazı benzerlikler olmasına rağmen günümüzde örgütsel politikanın tanımına ilişkin herkesin mutabakata vardığı bir tanım bulunmamaktadır. Bu durumun sebepleri arasında, politika kavramının kapsamının son derece geniş olması, organizasyonlardaki her alanda ve her konuda politik bir kimliğe dönüşme olasılığının yüksek olması, kavramın doğasında karmaşıklık olması ve değişik anlamlar yüklemeye meyilli olması, farklı araştırmacılarca farklı düşünce tarzlarıyla yorumlanabilmesi gibi sebepler söylenebilmektedir (Bursalı, 2008: 11; Gunn ve Chen, 2006: 211; Kacmar vd., 1999: 384; Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005: 252).

Mayes ve Allen (1977: 672)'e göre örgütsel politikanın tanımını yapabilmek için aşağıdaki varsayımların kabul edilmesi gerekmektedir:

- Politik davranış olarak gösterilebilecek davranışlar her organizasyonda çeşitli seviyelerde görülebilir.
- Organizasyonlardaki her davranış politik olarak sınıflandırılmaz
- Örgütsel politika süreci, değerlendirilmesinin yapılması zor olan bir süreçtir.
- Örgütsel politikanın tanımı yapılırken birçok kavramdan yararlanılabilir, ancak örgütsel politika diğer kavramlarla benzer bir süreç göstermediğinden dolayı bu kavramların birleştirilmesiyle meydana gelen tanımlardan daha geniş bir boyutu göstermektedir.

Örgütsel politika ile ilgili yapılan ve çoğunlukla karşımıza çıkan tanımlara bakacak olursak:

Örgütsel politika, bireylerin kendi çıkarlarını ve grubun çıkarlarını yükseltmek veya mevcut durumunu muhafaza etmek amacıyla kasıtlı olarak yaptıkları davranışlar olarak tanımlanabilir (Allen vd., 1979: 77).

Preffer (1981) ise örgütsel politikayı, “Örgütlerin sahip olduğu gücü ve diğer kaynakları kişisel sonuçlara ulaşmanın gerektirdiği şekilde elde etmek, genişletmek ve kullanmak amacıyla örgütün bünyesinde meydana gelen davranışlar” şeklinde tanımlamıştır (Meisler ve Vigoda-Gadot, 2014: 118).

Ferris, Russ ve Fandt (1989)’ in yaptığı diğer bir örgütsel politika tanımına göre ise, örgüt bünyesindeki bireylerin uzun ve kısa vadeli çıkarlarını maksimize edecek biçimde stratejik davranışlarıdır (Vigoda, 2000: 327). Başka bir tanıma göre örgütsel politika, örgütün bünyesinde resmi olmayan, belirsiz faaliyet ve yönetiminin varlığının mümkün olduğu zaman, bireylerin şahsi çıkarlarını ya da kariyerlerini muhafaza etmek ve ileri bir seviyeye taşımak için gösterdikleri davranışlar olarak tanımlanmıştır (Drory, 1993: 59).

Zaleznik’ e göre örgütsel politika, örgütün bünyesindeki grupların diğer grupları etkilemek ya da örgütsel amaçlar, kararlar, kaynak tahsisi, prensip veya örgütün dışındaki grupları etkilemek amacıyla kullandıkları enformel taktik ve yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır (Zaleznik, 1999: 58).

Bursalı (2008: 19) örgütsel politikayı, “Örgütü bütünsel olarak veya örgütün bünyesinde bulunan bireylerin ve grupların çıkarlarını yerine getirmek için bireysel ve örgütsel etmenlerin altında geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz algılamaları doğrultusunda gerek örgütün gerekse de diğer bireylerin faydasına veya zararına çeşitli davranışlar sergilemeleri sonucu meydana gelen durumdur” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir yapılan tanıma göre ise örgütsel politika, örgütün çatısı altındaki bireylerin veya grupların örgütün bünyesinde saptanmış olan düzenleme ve kurallarından farklı olarak kendi çıkarlarını korumak için çatışmacı bir ortamda örgütün mensuplarını etkilemesi bunun sonuçlarının tam olarak kestirilememesidir (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003: 2).

Mayes ve Allen (1977) örgütsel politikayı, “Örgüt tarafından onaylanmayan sonuçlara yönelik etkileme çabalarının veya örgüt tarafından onaylanan sonuçlara

onaylanmayan yollarla ulaşmaya yönelik etkileme çabalarının yönetimi” olarak tanımlamışlardır (Bolat, 2011: 23).

Koçel (2013: 558), örgüt içi politikanın tanımını, “Güç kazanma ve güç kullanma yöntemlerini kullanarak örgüt üyelerinin birbirlerini etkileme ve bu doğrultuda onları belirli davranışlara yöneltme çabasıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

Bu kapsamda örgütte meydana gelen davranışlar, bu davranışlar yerine getirilirken kullanılan araçlar ile davranışların uygulanmasıyla ortaya çıkan sonuçların örgüt tarafından onaylanması ya da onaylanmaması seçeneğine göre sonuç, örgütsel politika bakımından anlam kazanmakta veya bu kapsamda bir şey ifade etmemektedir (Aydın, 2015: 40). Bu açıklamalarda ifade edilen durumu tabloda göreceğ olursak,

**Tablo 3. Örgütsel Politikanın Boyutları**

Etkide Bulunma Çabası	Ulaşılmak İstenen Sonuç	
	Örgüt Tarafından Onaylanmış	Örgüt Tarafından Onaylanmamış
Örgüt Tarafından Onaylanmış	Politik olmayan davranış	Örgütün işleyişi açısından hasar yaratan politik davranış
Örgüt Tarafından Onaylanmamış	Potansiyel olarak örgüt için işlevsel olan politik davranış	Örgütün işleyişi açısından hasar yaratan politik davranış

**Kaynak:** Mayes ve Allen (1977: 675)

Yukarıda yapılan açıklamalara paralel olarak örgütsel politikanın tanımını “Örgütün bünyesinden bulunan kişilerin ve grupların, örgütteki çıkarlarını en üst seviyeye çıkarmak için yine örgüt içinde bulunan diğer kişi ve grupları yani astlarının, üstlerinin ve iş arkadaşlarının davranışlarını kendi çıkarları doğrultusunda etkileme ve sevk etme çabası” olarak tanımlayabiliriz.

Günümüze kadar örgütsel politikayla alakalı farklı bakış açılarını yansıtan birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlarda politik davranış iki farklı görüş etrafında toplanmıştır. İlk olarak “Çıkarları gerçekleştirme amacı için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması” şeklinde tanımlanırken; ikinci olarak ise “Örgüt tarafından kabul edilmeyen ve sadece kendine hizmet eden olumsuz bir davranış” şeklinde

tanımlanmıştır. Politik davranış hakkında yapılan tanımlar bireyler, gruplar ve örgütler açısından ele alınırken hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bakımından değerlendirilmiştir. Aslında burada davranışın ele alınmasındaki asıl husus davranışın uygulanmasından ziyade davranışa yüklenen anlam yani insanların bu konudaki düşünme biçimleridir. Bu bağlamda örgütsel politika, sadece politikanın algılanması veya sadece politik davranış demek değildir. Bu sebeplerden dolayı örgütsel politika kavramında birbirlerini kapsayan ve birbirleriyle bağlantılı olan politik algı(örgütsel politika algısı) ve politik davranış adı verilen iki farklı kavram dikkati çekmektedir (Bursalı, 2008: 26; Bolat, 2011: 24). Bu kavramlar aynı zamanda örgütsel politikanın boyutları altında da verilebilir (Cropanzano vd., 1997: 161; Vigoda ve Cohen, 2002: 312).

### **2.2.1. Örgütsel Politika Algısı**

Örgütsel politika üzerine yapılan araştırmalar ilk olarak, politik davranışların hangi durumlarda ortaya çıktığı, doğası ve sonuçları üzerine odaklanmıştır (Vigoda ve Cohen, 2002: 311). Örgütteki bireylerin örgütün bünyesinde politik davranışlar, politik bir çevre olduğunun nesnel bir göstergesi olmasına rağmen, bireylerin bu çevreyi algılamaları daha çok kendi öznel yorumlarına bağlı olmaktadır (Fedor vd., 1998: 1764).

Bu doğrultuda yapılan çalışmalar kapsamında örgütsel politika algısının ihmal edildiği görülmektedir. Başka bir deyişle, bireylerin iş çevrelerini politik olarak algılamalarını sağlayan bazı etmenlerin ve algıların, bireylerin tavırları ve davranışları üzerindeki sonuçlarının ilk dönemlerde göz önüne alınmadığı söylenebilir (Ferris ve Kacmar, 1992: 93).

Daha sonra yapılan çalışmalarda, örgütsel politika algısı kavramı üzerine yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda Ferris ve arkadaşları, kökeninin Lewin (1936)' in çalışmalarına dayandığı bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde, bireylerin gerçek durumundan ziyade gerçeği nasıl algıladıklarından bahsedilmiştir (Vigoda ve Cohen, 2002: 312). Modele göre, örgütteki kişilerin davranışlarının sebebini anlamak için örgütün politik durumundansa, bireylerin örgütsel politika algıları daha önemli görülmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992: 94). Bu doğrultuda, örgütün ve bireylerin gösterdiği tutum ve davranışların, örgütte yer alan diğer bireyler veya gruplar tarafından algılanış biçimleri, örgütteki politik ortamın oluşması ve bu ortamın

sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Buenger vd., 2007: 294; Bursalı, 2008: 40). Örgütsel politika algısı, kişilerin gerçeğe bakış açılarıyla ilgili olup (Vigoda-Gadot ve Dryzin-Amit, 2006: 7); bu yönüyle örgütsel politika algıları kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bireyler örgütte meydana gelen olayları farklı algıladıkları için hepsi birbirinden farklı politika algıları oluşturabilir. İşte tam bu noktada, örgütsel politika kapsamında gerçekte ne olduğundan ziyade bireylerin bu gerçeği nasıl algıladıkları önemlidir (Aydın, 2015: 43).

Örgütsel politika algısı, bireylerin örgütlerini politik olarak algılamalarına neden olan tüm durumları ve oluşturdukları politika algısının bireylerin davranışları ve tutumları üzerinde yarattığı tüm sonuçları kapsamaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: 93). Bu doğrultuda, şayet birey kendi düşünce ve varsayımlarına bağlı olarak örgüt ortamını politik olarak algılanıyorsa, davranışlarını bu biçimde oluşturması ve ortamı politik bir biçimde değiştirmesi son derece normaldir (Bursalı, 2008: 25). Bu yönden değerlendirildiğinde, bireylerin ortama dayalı politik algılarının oluşma tarzının bireyin davranışlarını etkileyeceği ve bu sebeple bütünsel olarak bireyin çalışma hayatı ve örgütsel yaşamı da biçimlendireceği ifade edilebilir (Eryılmaz, 2014: 25). Ferris ve arkadaşları (1989)' na göre bireyler örgütteki durumları yanlış değerlendirip örgütü politik olarak algıladıkları zaman, bu yanlış yorumlama durumu, bireyin kafasındaki gerçek durum olacağı ve örgüt ortamını etkileyeceği için bu kesinlikle göz önüne alınması gerektiği ifade edilmektedir (Zivnusaka vd., 2004: 628).

Örgüt ortamının politik olarak algılanmasıyla beraber çok sayıda sonuç ortaya çıkmaktadır. Örneğin, durumunun terfi veya maaş gibi etmenlerle iyileştirilmesini bekleyen bir işgören, amiriyle yakın dostluğu olan bir arkadaşının terfi ve maaş artırımını olması gibi durumları hak etmediğini düşünürken arkadaşının terfi ettirilmesi sonucunda ortamı politik olarak algılayabilecek ve güven, adalet gibi duygularını kaybedecek ve bunun sonucu olarak da bazı olumsuz sonuçlar doğabilecektir. Bu sonuçlar kapsamında işgörenin iş tatminini kaybetmesine ve hatta örgütten ayrılmasına kadar gidebilecektir. Eğer örgütten ayrılmaz ise de örgüte karşı olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. Diğer taraftan ise sadece amiri ile dostluğu sayesinde terfi ettirilen birey bakımından ortamın politik olması olumsuz durumlara neden olmayacak bu tarz davranışları sergilemeyi sürdürmesi konusunda bireyi motive edecektir (Eryılmaz, 2014: 25).

Genel olarak değerlendirmek gerekirse; örgütsel politika algısında bireysel farklılıklar önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, örgütteki kişilerin meydana gelen olayları farklı algılayabilecekleri durumların tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da farklı politika algıları geliştirilerek bu durum en aza indirgenebilir. Kişilerin nasıl algılamasını istediğimizin yanı sıra kişilerin nasıl algıladıkları hususu büyük önem taşımaktadır.

### **2.2.2. Politik Davranış**

Örgütsel politika konusunda ortaya çıkan ilk çalışmalarda, örgütsel politikanın davranışsal boyutuna dikkat çekilmiş ve örgütsel politika, uzun ya da kısa dönem çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için stratejik olarak tasarlanmış davranışlar, olarak tanımlanmıştır (Cropanzano vd., 1997: 160). Burada politik davranış kavramı devreye girerek; örgütsel politika, örgütün temel işlevine katkı sunan yaygın bir dizi sosyal davranış olarak ifade edilmektedir (Vigoda ve Cohen, 2002: 312). Bu bağlamda günümüzde örgütler amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarının ne kadar önemli olduğunun farkına varmış durumdadırlar (Ergeneli, 2014: 32). Bu nedenle çalışanlara, amaçlarına ulaşabilmeleri ve aynı zamanda ulaştıkları bu amaç da başarılı olmalarını mümkün kılan uygun bir ortam sağlanmalı ve koydukları kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri için imkânlar sunulmalıdır. Bu hususlar, örgütlerin ekonomik yapılar olarak kabul edilmesinin yanında bir de politik yapılar olduğu gerçeğini göstermektedir. Örgütte yer alan bireyler, amaçlarına ulaşmak ya da çıkar sağlamak için güç kullanarak, örgütte yer alan diğer çalışanları etkileyecek davranışlar göstermektedirler. İşte bu husus politik davranış olarak ifade edilir; başka bir açıklamayla örgütteki gizli dinamikleri, gizli faaliyetleri veya örgütsel hedeflere ilişkin çatışmalar göstermektedir. Bu davranışların sonunda çalışma ortamının politikleştiği söz konusu olur (Aydın, 2015: 39; Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005: 252; Zaleznik, 1971: 53).

Örgütsel politika çoğu yerde görülmesine rağmen, politik davranış tek bir şekilde ifade edilememektedir (Béugre ve Liverpool, 2006:123; Gunn ve Chen, 2006: 212). Yapılan tanımlara bakacak olursak, Mintzberg (1983) politik davranışı, gayri resmi olarak, bölücü olarak ve hatta bunlardan daha önemli olarak örgüt tarafından hoş görülmeyen davranışlar, olarak tanımlamaktadır (İslamoğulu ve Börü, 2007: 136). Başka bir tanıma göre ise politik davranışın, araştırmacılar tarafından

örgütsel politikayla ilişkili olduğu ve bireylerin, grupların kendi ihtiyaç duydukları başarılarını ve amaçlarını karşılayabilmek için kendi çıkarlarınınca sergiledikleri davranışlar, olarak tanımlanmaktadır (Hellriegel vd., 1995: 512). Valle ve Perrewe (2000: 361) politik davranışı, bireylerin stratejik olarak doğrudan hedefe yönelik, mantıklı ve örgütteki diğer kişilere rağmen kendi çıkarlarını artırma niyetinde olan bir taktik, olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre, örgütün resmi yapısından farklı olarak yani örgütün bünyesinde kabul edilen norm ve rollerden farklı ve kişilerin çıkarlarına ulaşmak için sergiledikleri davranışlardır (Farrel ve Petersen, 1982: 404). Mayes ve Allen (1977: 673) politik davranışı, örgütte yer alan kaynak paylaşım sistemine karşılık olarak gerçekleştirilen eylemler, olarak tanımlamışlardır. Yapılan tanımlardan hareketle genel bir şekilde ifade etmek gerekirse politik davranışı, örgütte yer alan bireylerin örgütün belirlemiş olduğu düzenden farklı olarak kendi çıkarlarını üst seviyeye taşımak amacıyla sergiledikleri davranışlar, olarak tanımlamak mümkündür.

Allen ve arkadaşları (1979)'nın ifade ettiğine göre, örgütleri ilgilendiren iki tür bireysel davranış vardır: Bunlar, reaktif ve proaktif davranışlar olarak ifade edilmektedir. *Reaktif davranışlar*, bireylerin kendi çıkarlarını korumayı amaçlarken, *proaktif davranışlar* ise bireyin kendi çıkarlarını üst seviyelere taşımayı amaçlamaktadır. Bu her iki davranış biçimi, politik davranış olarak ifade edilebilir. Bu politik davranışlara dayanarak örgütte bu tarz davranışlar örgüt açısından olumsuz durumlar doğurmaktadır. Çünkü bireyler, örgütten ziyade çoğunlukla kendi çıkarlarına göre hareket etmeyi düşünmektedirler. Bu davranışlar şunlardır (Poon, 2003: 141):

- Keyfi olarak hareket etmek,
- İftira, yönlendirme, yıkıcılık ve yetkiyi suiistimal etme,
- Örgütün ve örgüttekilerin amaçlarının aksine bireysel amaçlara yönelme

Politik davranışları göstermek için Farrell ve Petersen (1982: 407)' in sınıflandırma biçiminden faydalanmak olasıdır: Bu kapsamda politik davranışlar, içsel-dışsal, dikey-yatay ve yasal-yasal olmayan politik davranışlar olarak sınıflandırılır. Bunlar aşağıdaki belirtildiği gibi açıklanabilir:



Politik davranışın *içsel-dışsal boyutu*, örgütteki kişilerin politik davranışlara yöneldiklerinde, hangi kaynaklardan yararlanmak istediği ile ilişkilidir. İçsel boyutta kişiler, örgütte yer alan diğer üyelerle iş birliği yaparak, isyan ve kargaşa gibi durumlar çıkararak, örgüt içindeki kişileri etkileme amacı gütmektedirler. Diğer bir taraftan dışsal boyut ise, kişilerin örgüte, örgüt üyelerine dava açması ve örgütün dışındaki kişilerle işbirliği yapmak gibi yollarla hedefteki kişileri etkileme çalışmasını açıklar ( Bolat, 2011: 27-28; Farrell ve Petersen, 1982: 407).

Politik davranışın *dikey-yatay boyutu*, hiyerarşi yoluyla, yani üst ve ast arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin görevlendirme ve yetki dağılımı ile ilgilidir. Dikey boyut, örgütteki yönetim kademelerinin beraberinde getirdiği astlık ve üstlük arasında meydana gelen etkileme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç astlardan üstlere (yukarıya) doğru olduğu gibi, üstlerden astlara (aşağıya) doğru da gerçekleşebilir. Yatay boyutta ise, aynı düzeyde yer alan kişilerin birbirlerini etkilemeye çalışması gayretlerini kapsamaktadır (Bolat, 2011: 27-28; Farrell ve Petersen, 1982: 407).

Son olarak politik davranışın *yasal-yasal olmayan boyutu* ise, örgütte bireyin resmi rolü kapsamında değerlendirilmeyen fakat örgüt bünyesinde üstünlük ve sakıncalı yanların dağıtılmasını etkileme veya etkilemeye çalışma faaliyetleri olarak ifade edilebilir. Yasal görülmeyen davranışlar, örgütün içerisinde kabul görmeyen ve istenmeyen davranışlar olduğu için ortadan kaldırılması gereken davranışlar olarak kabul edilmektedir (Bolat, 2011: 27-28; Farrell ve Petersen, 1982: 405; Robins, 2003: 158).

Tablo 4' de Mayes ve Allen' in politik davranış boyutlarından hareketle Farrell ve Petersen' in politik davranışları sınıflandırma şekli yer almaktadır.

**Tablo 4. Politik Davranış Türleri**

	YASAL		YASAL OLMAYAN	
	DİKEY	YATAY	DİKEY	YATAY
İÇSEL	- Doğrudan söz hakkı - Üste şikâyet - Komuta zincirini devre dışı bırakmak - Engelleme	- Koalisyon yapma - Karşılıklı çıkarları gözetme - Misilleme	- Sabotaj - Sembolik protestolar - İsyanlar - Kargaşa çıkarma	- Tehditler
DIŞSAL	- Davalar	- Başka örgütlerden meslektaşlarla konuşma - Dışarıda mesleki eylem	- İhbar etme	- Örgütsel düzenbazlık - İhanet etme

**Kaynak:** Farrell ve Petersen (1982: 407)

### 2.2.3. Politik Beceri

Birçok araştırmacı tarafından, örgütlerin doğası gereğince “politik ortamlar” olarak kabul gördüğü görüşü savunulmaktadır (Ferris vd., 2000:30). Buna ek olarak bazı araştırmacılar da, örgütleri farklı politik oyunların görülebileceği bir oluşum olarak tanımlamaktadırlar (Mintzberg, 1985: 134). Bu doğrultuda Mintzberg (1983), örgütlerin çoğunun çalışma ortamlarının doğurduğu bir sonuç olarak araştırmacılar tarafından politik ortamlar olarak görüldüğü ve bu nedenle kişilerin örgütte etkili olmalarını sağlayan, başkalarını ikna etme ve kontrol altına alma gibi politik becerilerini sürekli geliştirmeleri gerektiğini ifade etmiştir (Ahearn vd, 2004: 311). Politik beceri kavramı, yazında ilk defa Preffer (1981) tarafından kullanılmış ve kavramın daha fazla geliştirilmesi noktası üzerinde durulmuştur (Treadway vd., 2009: 1). Preffer’ a göre politik beceriler, örgütte yer alan kişilerin başarılı olması için gereken güce sahip olmak ve bundan sonrası için de geliştirmek amacıyla gösterilen davranışlar olarak ifade edilmiştir (Ferris vd., 2007: 29; Ferris vd., 2012 :3).

Politik beceri kavramı, yazında “politik beceri” olarak geçmekle birlikte, politik yetenek ve politik iletişim düzeyi olarak da karşımıza çıkabilmektedir. *Politik beceri*, bireyler arasında sosyal farkındalık ve iyi iletişim kurma yoluyla gerçekleşen etkileşim biçimini ifade eden bir kavramdır (Ferris vd., 2000: 25). Daha geniş bir tanıma göre ise politik beceri, örgütteki bireyler hakkında bilgi toplama ve bu bilgileri kullanarak bireyleri kişisel ve örgütsel hedeflere ulaştırmak amacıyla

etkileme yolu olarak ifade edilir (Ferris vd., 2005: 127; Blicke vd., 2011: 5). Politik beceri başka bir tanıma göre ise, amaçlara ulaşabilmek için başkalarını etkileyebilme, şeklinde tanımlanabilir (Robins ve Judge, 2012: 427). Politik becerinin en önemli özelliği, iş ortamında bulunan diğer kişileri doğru bir şekilde analiz ettikten sonra analiz edilen bilgiyi kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmada etkin bir şekilde kullanmaktır. (Blass ve Ferris, 2007: 9; Lui vd., 2007: 147; Blicke vd., 2008: 378; Jawahar vd., 2008: 143; Chaudhry vd., 2012: 121). Bireyin hedefe ulaşma konusunda duyarlılık sahibi olması durumunda politik yetenekler etkili duruma gelmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 427). Bu noktada belirtilmesi gereken önemli noktalardan biri, politik yeteneğin bir etkileme taktiği olmamasına rağmen, amaçlara ulaşma hususunda etkileme taktiklerinin etkinliğini daha da artırmakta olduğudur (Perrewe ve Nelson, 2004: 376).

Bu açıklamalardan hareketle; politik beceri kavramını benimsemiş olan bireyler, farklı ve değişen şartlara göre davranışlar gösterebilen, başkalarının tepkilerine dikkat ederek onların davranışlarını kontrol etmeye çalışabilen ve başkalarını etkileme yeteneğine sahip sosyal becerisi yüksek olan kişiler olarak ifade edilebilir (Ferris vd., 2007: 292; Blicke vd., 2008: 378). Bu yönleriyle politik olarak yetenekli kişiler kendilerinin ve başkalarının daima farkındadırlar; değişen ve farklı koşullar karşısında davranışlarını değiştirip bu koşullara uyum sağlayabilirler. Dışarıdan bakıldığında oldukça samimi ve dürüst olarak görünen, ancak politik beceriye sahip olan kişiler, bu özellikleri sayesinde etkileşime girdikleri kişilerin güvenini kazanma hususunda üstünlük sağlarlar ve böylece başkaları üzerinde de güçlü bir etki yaratabilir, bu yüzden daha farklı ve geniş ağlar geliştirip, bu ağlardan faydalanabilirler. (Perrewe ve Nelson, 2004: 367; Blass ve Ferris, 2007: 9; Blicke, Katharina ve Summers, 2010: 385).

Bu bilgiler ışığında, politik ortamlarda başarılı olmak isteyen çalışanlar ve yöneticilerin, içinde buldukları ortamlarda nasıl davranması gerektiğini iyi tespit etmeleri gerekmekte ve buna göre diğerlerini etkilemeye çalışmaları gerekir. Ancak, politik etkilemenin gerçekleşmesinde sadece en iyi etkileme taktiğini seçmek yetmeyebilir (Cingöz, 2013: 157). Böyle ortamlarda bireylerin etkin ve başarılı olması için, diğerlerinin özel durumlarda ne tür davranışlar gösterebileceklerine ilişkin sezgisel bir yolla anlama kabiliyetine sahip olmaları gerektiği ifade

edilmektedir (Ferris vd., 2000: 30). İşte tam bu noktada, bireylerin sahip olduğu politik yetenekler önem kazanmaktadır.

Örgütlerin birer sosyal çalışma ortamı olması sebebiyle politik beceriler; sosyal becerinin boyutları olarak adlandırılan, sosyal zekâ, duygusal zekâ, kişisel esneklik, sosyal öz yeterlilik, öz denetim, örtük bilgi ve pratik zekâ ile yakın ilişki içerisinde (Ferris vd., 2000: 28-30). Bu kavramlara aşağıda ana halleri ile yer verilmektedir:

*Sosyal zekâ*, en yalın tanımıyla, başkalarıyla iletişim kurma ve onları anlayabilme yetisi olup, durumsal farkındalık ile de açıklanabilir. Sosyal zekâyâ sahip olan bireyler, diğer kişilere nazaran daha dikkatlidirler ve sosyal durumların fark edilmeyen yönlerini dahi anlayabilmektedirler. Bunun sayesinde farklı olan ve değişen durumlarda nasıl davranacaklarını bilip buna göre ayarlayabilmektedirler (Blass ve Ferris, 2007: 9; Blickle vd., 2011: 137).

*Duygusal zekâ*, insanların kendi duygularını anlamlandırdıktan sonra bunun sayesinde karşısındaki kişi duygularını da anlamaya çalışmalarıyla ilgili bir beceri durumudur. Başka bir deyişle, insanın kendisiyle beraber başkalarının duygularını ve hislerini takip etme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu doğrultuda bilgiyi kendi düşünce ve eylemlerinde kullanma ve faydalanabilme yeteneğiyle alakalıdır (Mayer ve Salovey, 2004: 433).

*Kişisel esneklik*, farklı olan ve sürekli değişim gösteren çevre şartlarına uyum sağlama yeteneğidir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, bireylerin stres, belirsizlik, çatışma gibi çevresel koşullara uyum sağlama yeteneğidir (Block ve Block, 1980: 48; Ferris vd., 2000: 29).

*Sosyal öz yeterlilik*, sosyal alanda meydana gelen değişimleri kontrol altına almaya yönelik yetenektir. Bu yetenek yazına, Bandura (1977, 1977) tarafından kazandırılmıştır. Bandura'ya göre sosyal öz yeterlilik, bireylerin sosyal etkileşimlerinde etkili olma durumunu ve bu etkileşim durumunu sürdürme amacıyla sergiledikleri davranışlara yönelik inançlar olarak ifade edilmektedir. Sosyal öz yeterliliği yüksek olan bireyler, düşük olan bireylere kıyasla sosyal etkileşim durumlarını kontrol altına alma noktasında daha fazla beceri sahibidirler (Ferris vd., 2000: 29; Anderson ve Betz, 2001: 98).

*Öz denetim*, bireyin meydana gelen farklı durumsal koşullara göre tavır ve davranışlarını kontrolü altına alma ve buna uygun davranışlar gösterme yeteneğidir. Öz denetim becerisine yüksek derecede sahip olan bireyler, duygularını kontrolü altına alabilen ve çevrenin ondan beklediği gibi davranışlar sergileyebilen bireylerdir. Başka bir ifadeyle, bireylerin farklı çevresel koşullarda yapması ve yapmaması gerekenin ne olduğunun farkında olma yeteneğidir (Snyder, 1974: 526-527; Ferris vd., 2000: 30).

*Örtük bilgi ve pratik zekâ*: Örtük bilgi, bireyin amaçlarına ulaşmak için düşündüğü çevresel koşulları algılamalarıyla ilgili kişisel bilgiler olarak ifade edilir. Pratik zekâ ise, bu bilgiler aracılığıyla amaca ulaşabilme yeteneğidir. Bu doğrultuda iç içe geçmiş bu iki kavram olan örtük bilgi ve pratik zekâ birbirleriyle ve de politik beceriyle yakından ilgili kavramlardır (Ferris vd., 2000: 30).

Politik becerinin kavramsallaşma durumuna bakıldığında ise, dikkate alınması gereken birçok önemli noktalar dikkat çekmektedir. Bu noktalar; sosyal açıkgözlülük, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki kurma ve samimi görünme gibi politik becerinin dört boyutu olarak kabul edilen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Ferris vd., 2005: 129; Ferris vd., 2007: 292).

*Sosyal açıkgözlülük*, politik beceriye yüksek derecede sahip olan bireylerin, örgütte yer alan diğer çalışanları dikkatli bir şekilde gözlemlemesiyle beraber, kendi davranışlarını ve örgütte yer alan diğer kişilerin davranışlarını yorumlayıp anlamlandırmaya çalışmaları ve birbirinden farklı sosyal durumlara çabuk bir şekilde uyum sağlamaları gibi becerileri kapsamaktadır. Sosyal açıkgözlülük yetisine sahip olan bireyler, başkalarıyla etkileşim kurarken yaratıcı ve de zeki davranışlar göstermektedirler. Sahip oldukları bu özellikler, onların değişik sosyal ortamlarda diğer kişi veya gruplarla uygun bir şekilde etkileşim kurmalarını sağlar (Blass ve Ferris, 2007: 10).

*Kişilerarası ilişkilerde etkileme*, politik becerileri yüksek olan bireylerin, çevrelerinde bulunan kişilerle ilişkilerinde zekice davranabilme yeteneğini ve ikna edici kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Daha açık bir tanımla; bireylerin aralarındaki ilişkilerde etkileme yeteneği yüksek olan kişiler, karşısındaki kişileri ikna etme kabiliyetine sahip olmalarının yanı sıra başkalarının birbirinden farklı durumlara verdikleri tepkilere karşı da uygun davranış gösterebilme kabiliyetine

sahiptirler. Aslında politik olarak becerikli kişilerin, diğer kişiler üzerinde güçlü bir etki yaratmalarının temel nedeni, kişileri etkilemeyi daha kolay bir hale getiren çekici bir kişisel tarza sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Blass ve Ferris, 2007: 10).

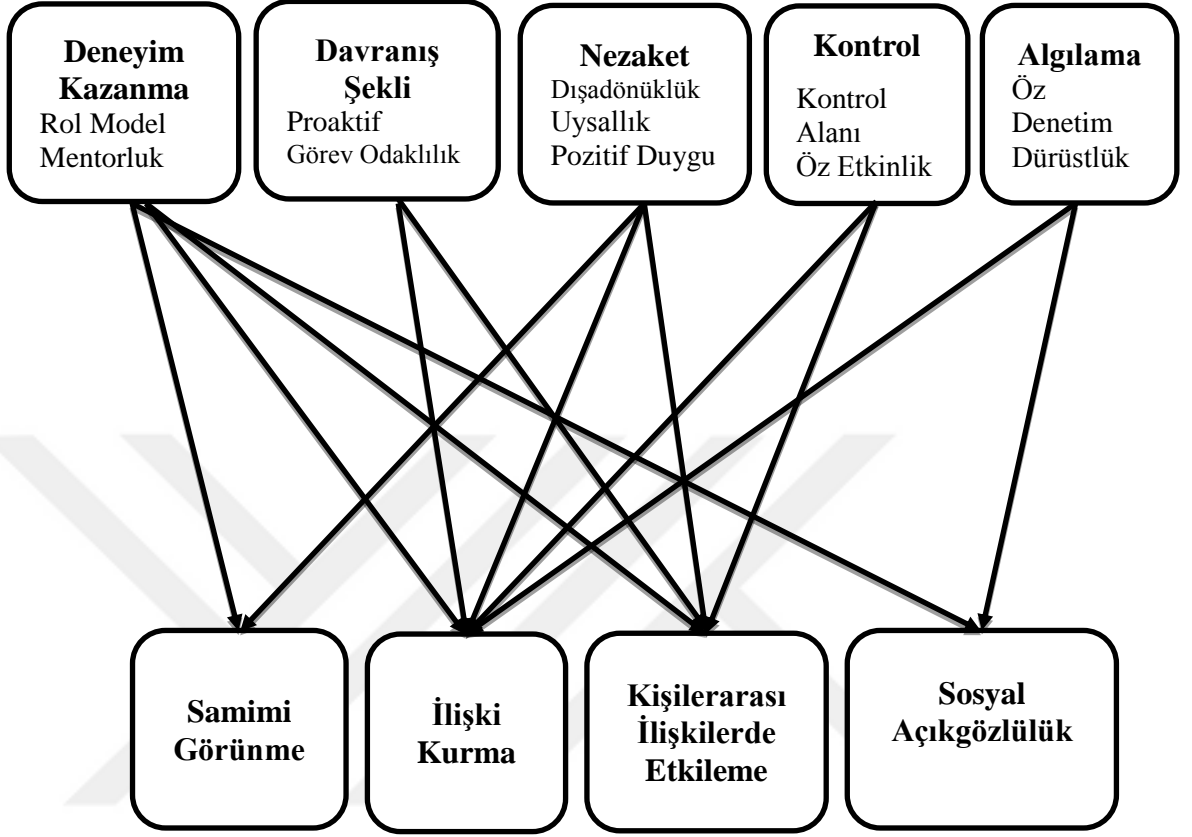
*İlişki kurma*, bireylerin başkalarıyla iletişim kurması ve bu kurulan iletişimi daha ileri bir seviyeye götürme noktasındaki beceriyle ilgili durumdur. İlişki kurma yeteneği yüksek olan bireyler, ileride kendileri için fırsatlar meydana getirebilecek ya da kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli ve gerekli olabilecek bağlantıları sağlamlaştırma eğilimindedirler. İlişki kurma becerisinde yüksek yetiye sahip bireyler, arkadaşlık ilişkileri kurma ve bunu geliştirmede; güçlü ve kendi amaçlarına ulaştırmasına yardımcı olacak ittifaklar ve koalisyonlar oluşturmakta zorlanmazlar. İlişki ağı kurma durumu, örgütün bünyesindeki kişilerden veya örgütün dışından çeşitli ağlara ulaşabilmeye ilişkili bir durumdur (Treadway vd., 2010: 138).

*Samimi görünme*, bireylerin başka kişiler karşısında özgün, samimi ve sahici gibi durumları karşı tarafa hissettirme konusundaki becerileriyle ilgilidir. Politik becerinin bu boyutunda, gösterilen davranışın ne şekilde algılanacağı ile ilgili olduğundan dolayı oldukça önemlidir. Treadway ve diğerleri (2004)' nin yaptıkları çalışmada, liderin politik yeteneklerinin, takipçilerinin güven ve destek algılama durumlarını fazlalaştırdığını ve bu vesileyle de takipçilerinin bağlılığının arttığını tespit etmişlerdir (Blass ve Ferris, 2007: 10).

Bu boyutlarda da ifade edildiği gibi, politik bakımdan yetenekli bireyler kendileri başta olmak üzere çevrelerindeki kişilerin farkındadırlar. Sürekli değişen farklı durumlar ve koşullar karşısında, davranışlarını bu şartlara göre değiştirip kolaylıkla uyum sağlayabilirler. Makro açıdan bakıldığında bu tip kişilikler oldukça samimi ve dürüst olarak görülmektedirler. Bu özellikleri sayesinde, etkileşim kurdukları kişilere karşı güven sağlama noktasında başarılı olurlar ve başkaları üzerinde güçlü bir etki yaratabilirler. Bunun sonucu olarak da, daha farklı ve geniş ağlar oluşturarak ilişki kurmada sıkıntı yaşamamaktadır.

Politik becerileri, eğitim ve sosyalleşme aracılığıyla geliştirmenin yanı sıra; Ferris vd. (2002)' e göre ise, bu beceriler, kişilerin ruhsal durumları ve kişisel becerileriyle yakından bağlantılıdır. Şekil 1' de, kişilerin ruhsal durumlarıyla ilişkili olan ve/veya kişisel becerileriyle ilgili olan algılama, kontrol, nezaket, davranış şekli

ve deneyim kazanma değişkenlerinin politik becerinin boyutlarıyla olan ilişkisi görölmektedir:



**Şekil 1. Politik Beceri Boyutlarının Ruhsal Durum ve Kişisel Becerilerle Olan İlişkisi**

**Kaynak:** Ferris vd. (2007: 297)

Yukarıdaki şekile bakıldığında; bazı kavramların önemli olduğu görölmektedir: İlk olarak *algılama*, örgütün bünyesinde bulunan diğer bireyleri gözlemledikten sonra onların davranışlarına göre bireyin kendi davranışlarını düzenlemesiyle ilgilidir. Diğer kavram, Perrewé ve Spector (2002)' a göre, kontrol kavramıyla ilişkili olan *kontrol odağı* (içsel kontrol odağı-dışsal kontrol odağı), bireyin kendisinin ve/veya çevresinin üzerindeki kontrolü algılama biçimiyle ilgilidir (Ferris vd., 2007: 296). Başka bir kavram, *nezaket*, bireyin karşısında yer alan kişiyi etkilemesinde rol oynayan sempatikliğe, kişilerarası ilişkilerde iyi veya dışa dönüklüğe, uzlaşmacı veya pozitif duygulara sahip olunmasıyla ilişkilidir. Bir diğer kavram olan, *davranış şekli*, bireylerin harekete geçme merkezli olmaya yönelik psikolojik durumlarıyla ilintilidir. Politik beceriler, kişisel ve örgütsel amaçlara

ulaşmaya yönelik bireyleri etkileme doğrultusundaki davranışlar olmanın yanı sıra, zaman içinde deneyim kazanılabilecek becerilerdir. Buradan hareketle son kavram olan *deneyim kazanma* ise, başkalarını rol model olarak veya politik becerisi yetisi fazla olan bireyleri gözleme gibi şekillerde sağlanabilir. Bunun yanında politik becerilerde deneyim kazanma politik becerinin dört boyutuna da olumlu bir biçimde fayda sağlamaktadır (Ferris vd., 2007: 299).

### **2.3. Kariyer Başarısı**

Kariyer başarısı kavramına geçmeden önce kariyerin ne olduğuna dair bilgi sahibi olunması gerekir. Genel olarak kariyeri Super (1980), bir bireyin bütün yaşamı boyunca içine girdiği rollerin birleşim şeklinde ifade etmiştir (Zhou vd., 2013: 266). Kariyer, bir meslekte zaman ve çalışma yoluyla ulaşılan aşama, uzmanlık ve de başarı durumlarını ifade etmektedir. Başka bir şekilde kariyer, bireyin doğumundan ölümüne kadar olan süreçte, edinmiş olduğu işe ilişkin deneyim ve faaliyetleri ile ilgili olarak algılamış olduğu bir dizi tutum ve davranışlar şeklinde de tanımlanabilmektedir (Noe, 2009: 400). İşletme temelli düşünmek gerekirse kariyer, örgüt bünyesinde yer alan kademelerde yukarıya doğru hareket ve de iş hayatı kapsamında başarıya ulaşma anlamlarında kullanıldığı görülmektedir (Schein, 1982: 1; Torrington, Hall ve Taylor, 2005: 410). Kısa bir şekilde kariyer, iş deneyimlerinin bir sonucu olarak meydana gelen, kişi tarafından toplanan ve biriktirilen, gerçek ya da algılanan başarılar, olarak da tanımlanabilir (Rode vd., 2008: 292). Daha kapsamlı bir şekilde kariyeri tanımlayacak olursak, bir kişinin hayatını geçirdiği süre boyunca ulaşmak istediği hedefler kapsamında aldığı eğitim, öğretim ve de kazanmış olduğu tecrübelerden (bilgi, beceri, tutum, davranış vb.) meydana gelen ve daha sonra bireyin değişimi ve de gelişimiyle şekillenen sürekli bir süreçtir (Mavisu, 2010: 6).

Küreselleşme ve bilgi-iletişim teknolojilerinde görülen gelişme ile birlikte iş ortamları da hızlı bir değişim göstermiştir. Bu değişimler, istihdam ilişkilerini ve kariyer kavramını da etkilemişlerdir (Kuen vd., 2013: 44). Kariyer geleneksel anlamıyla, bir bireyin iş hayatı süresince aynı örgütte çalışarak ulaştığı başarıya ulaşmış olduğu başarılı olma durumu veya üst kademelerde bir pozisyona ulaşması şeklinde kalıp bir kavram haline gelmiştir. Günümüzde kariyer sadece dikey bir şekilde ilerleme olarak ifade edilemez. Birey, yer aldığı pozisyondaki bilgisini artırarak ve becerisini geliştirerek de kariyerini geliştirebilir. Bunun yanında, işle ilgili edinmiş olduğu her



deneyim, bireye bir kariyer sağlamaktadır. Kariyer kavramıyla, başarı, başarısızlık veya hızlı, yavaş ilerleme anlatılmak da istenmez. Çünkü kariyerin değerlendirilmesinde mevcut bir standart yoktur. Günümüzde bireyler, sınırsız kariyer yaklaşımıyla, almış oldukları eğitim ve edinmiş oldukları tecrübeler aracılığıyla birden fazla örgütte çalışıp kariyerlerini devam ettirebilmektedirler (Eby vd., 2003: 689; Çiftçi ve Cevher, 2014: 219).

Bireyler sınırsız kariyer yaklaşımı sayesinde, kariyerlerindeki hedeflere ulaşmak için önleyici davranışlar ve farklı tarzda çalışma deneyimleri edinmek için örgütün sınırları dışına çıkabilmektedirler (Kuen vd., 2013: 45). Başka bir ifadeyle çağdaş olarak kabul edilen kariyer kavramıyla, bireylerin kendi kariyerleri için katılıma ve aktif bir şekilde rol alma durumuna başladıkları belirtilmektedir (Kuijpers vd., 2006: 169).

### **2.3.1. Kariyer Başarısı Kavramı**

Kariyer başarısı kavramının çeşitli yönlerini vurgulamak amacıyla birçok farklı tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır; *kariyer başarısı*, bir bireyin edinmiş olduğu iş tecrübeleri sayesinde işle ilgili istenen sonuçlara ulaşması, şeklinde tanımlanabilir (Arthur vd., 2005: 179). Kariyer başarısını, Judge vd. (1995) ise, bir bireyin sahip olduğu işiyle alakalı olarak kazanmış olduğu tecrübeler ile ulaşılmış olduğu iş çıktıları, başarılar ve bürünmüş olduğu olumlu bir ruh hali olarak tanımlamışlardır (Lau ve Shaffer, 1999: 225; Seibert vd., 1999: 417).

Farklı bir bakış açısıyla yapılan bir kariyer başarısı tanımı ise, bireylerin iş tecrübeleriyle ulaşılmış oldukları gerçek veya algıladıkları çıktılarının ve başarılarının toplamı, olarak tanımlanmıştır (Judge vd., 1999: 621; Heslin, 2003: 262). Hughes (1958)' a göre kariyer başarısının iki yönlü olduğu vurgulanmıştır. Bu doğrultuda kariyer başarısının sahip olduğu bu iki yönünden ilkinin, başka bireyler tarafından dışarıdan gözlemlenmesi mümkün olan gelir, pozisyon ve terfi gibi durumları kapsayan nesnel bir kariyer başarısı ile ifade edilirken; ikinci yönü, bir bireyin kendi algıladığının sonucunda elde etmiş olduğu (iş veya kariyer tatmini gibi) kazanımları öznel kariyer başarısı olarak açıklanabilir (Hall vd., 2012: 744; Judge vd., 1999: 623). Hughes, kişi açısından değerlendirildiğinde, kariyer sürecinin başlangıcından sona ermesine kadar olan bölümde, hedefi belirleyen, bu hedef doğrultusunda çaba sarf eden ve bunun sonucunda olumlu ya da olumsuz olarak değerlendiren kişinin

kendisi olduğu bilirse, başarıya ulaşmada belirleyici olan temel etmenin kişi olduğu ve bu durumun her bireye göre değişkenlik gösterebileceğine vurgu yapmıştır (Mavisu, 2010: 74). Pellegrin ve Coates (1957) paranın her şey olduğu anlamına gelmediğini, başarılı olma durumunun, hedeflere ulaşıldığı zaman kişinin hissetmiş olduğu iç memnuniyet ve başka insanlar tarafından alınan takdir ve güven duyulma gibi durumların da olabileceğini belirtmişlerdir. Kariyer başarısı ile ilintili olarak, yazında nesnel ve öznel olan ayırım kabul edilmekle beraber, öznel kariyer başarısının önemli olduğunun altı çizilmektedir (Poole vd., 1993: 39).

Yazında kariyer başarısı konusunda yapılan tanımların, nesnel/öznel kariyer başarısı olarak veya içsel/dışsal kariyer başarısı olarak ayrılmış olduğu görülmektedir. Bireylerin sahip oldukları iş kapsamında aldıkları ücret, terdi, örgütteki pozisyonu gibi durumları nesnel kariyer başarısını dışsal kariyer başarısı olarak değerlendirilirken; bireylerin iş tatmini ve de kariyer tatmini gibi durumları öznel kariyer başarısı olurken, içsel kariyer başarısı olarak da değerlendirilebilir (Seibert ve Kaimmer, 2001: 2; Kuijpers vd., 2006: 170).

Yazında kariyer başarısını belirleyen faktörler, üç başlık altında birleştirilmiştir (Melamed, 1996: 36): beşeri sermayenin özellikleri, örgüt yapısı ve kariyer seçimleri

*Beşeri sermayenin özellikleri*, bir bireyin almış olduğu eğitimi, kazanmış olduğu iş tecrübesini ve becerilerini (el becerisi veya zihinsel beceri) kapsayan bireysel unsurlardır (Melamed, 1996: 36; Todd vd., 2009: 181). Kariyer başarısını en çok etkileyen unsurun zihinsel beceri olduğu belirtilmiştir. Çünkü, işe ilişkin bilgilerin kullanılmasında hız kazandırması, örgütün içinde meydana gelen yeni durumlarda önleyici davranmayı sağlaması ve performansı olumlu yönde etkilemesi için daha fazla motivasyon sağlamasından dolayı kariyer başarısını etkilemektedir (Melamed, 1996: 37; Schippmann ve Prien, 1989: 434).

Kariyer başarısının *örgüt yapısıyla* ilgisi ise; örgütte yer alan kariyer adımlarının uygunluğu, örgütün büyüklük durumu ve de örgütün yapmış olduğu faaliyet gibi etmenlerle bağlantılıdır. Bireyin terfi etme durumu işletmelerde farklılık gösteren buna benzer şekilde olan unsurlara bağlıdır ve örgütün yapısındaki yükselmeye alakalı durumun nasıl bir yapıda olduğuyula ilişkilidir. Örneğin, bireyin önünde yer alan kariyer adımlarında bir boşluk durumu varsa, büyük olasılıkla

kariyerinde ilerlemesi daha kolay olacaktır (Whitely vd., 1991: 35; Melamed, 1996: 39-40).

Kariyer başarısını belirleyen son başlık olan *kariyer seçimleri*, ise bireylerin kariyerlerini etkileyecek olan seçimler yapmasıyla ilişkilidir. Bunlar bireyin iş tanımını, işini direkt etkileyen ve motivasyonu alakalı kararlardır (Whitely vd., 1991: 335; Melamed, 1996: 41).

### **2.3.2. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yaklaşımı**

Günümüzde işletmeler kariyer konusuna son derece önemsemekte ve bu yüzden de işgörenlerinin kariyerlerini ileri bir seviyeye taşımak amacıyla çeşitli yönetsel faaliyetler uygulamaktadırlar (Mayu, 1991: 69). Bu yönetsel faaliyetler içinde yer alan kariyer planlama ve kariyer geliştirme aşamaları genel olarak kariyer yönetimi başlığı altında değerlendirilebilir. Kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçlarını karşılaması gerekliliğinin yanı sıra hem de bireylerin tercihlerini ve kapasitelerini karşılayacak bir biçimde, kariyer planlamasını ve bu planlamanın yönetilmesine olanak tanıyan örgütsel sürecin meydana getirilmesi ve faaliyete geçirilmesidir (Bingöl, 2003: 246). Literatürde kariyer yönetiminin, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki yaklaşımla değerlendirildiği görülmektedir (Özgödek, 2014: 247).

*Bireysel kariyer yaklaşımı*, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerinde şekillenen bir yaklaşımdır (Kaynak vd., 2000: 243). Kişinin kendini tanıması, eğilimlerini bilmesi, örgütün içindeki kariyer fırsatlarının araştırılması, hedeflerinin saptanması ve bilinçli kariyer seçimlerini yapabilmek amacıyla gereken diğer faaliyetlerden meydana gelir. Bireyin sahip olmuş olduğu değerler ve becerileriyle kariyer fırsatları arasında bir ilişki kurabilmek hayati bir adım olarak görülmektedir. Çağdaş kariyer planlama anlayışı gereğince işgörenler ve işverenler birbirlerine partnerlik yaparlar ve iş görenler bu doğrultuda kendi becerilerini ve amaçlarını bilerek, kendilerini neyin, nasıl geliştireceğini saptamış olmaları gerekir ve yeni sorumluluk gerektiren durumlara hazır bir şekilde karşılık vermeleri gerekmektedir (Cascio, 1986: 349). Bireysel kariyer yaklaşımı gereğince, bireyin çalışma hayatı süresince amaçlarına ulaşabilmek ve de aynı zamanda kendini gerçekleştirebilmesi amacıyla oluşturacağı şablon, eylemleri, faaliyetleri, sahip olmuş olduğu beceri ve deneyimlerine göre, güçlü ve zayıf yanlarını da hesaba katarak planması gerekir (Orpen, 1994: 29; Bingöl, 2006: 297). Başka bir şekilde

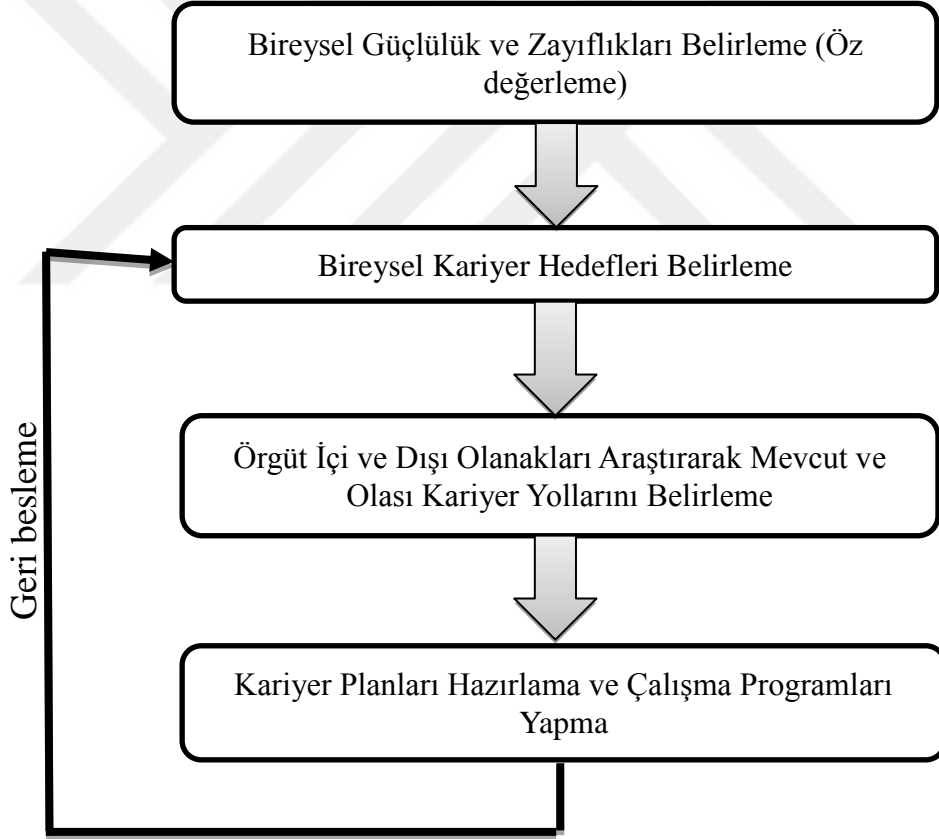
ifade etmek gerekirse, bireysel kariyer yaklaşımında kişi kendi özelliklerine uygun yol ve yöntemleri tespit etme gayreti içindedir. Bu bireysel yönelim ise, örgütsel davranış literatüründe “kendini gerçekleştirme” olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişi açısından bu kavramın karşılığı sağlıklı bir şekilde gelişmeyi ifade etmektedir. Ancak bu gelişimde, kişinin kariyerini planlamasında kişisel olarak sahip olduğu gerçekleri (bilgi, beceri, deneyim gibi) değerlendirme dışı tutmayacak şekilde ve kendisine ters gelmeyecek ilkeler doğrultusunda hareket edebildiği sürece bu sağlıklı gelişme devam eder (Deniz ve Ünal, 2007: 108). Bireysel kariyer yaklaşımında, kariyer ile alakalı olan süreç bireye yüklendiğinden dolayı sorumluluğun bireye ait olduğu görülmektedir (Torrington vd., 2005: 406). Böylece örgüt içerisinde yer alan her bir birey kendi kariyerinden ve bu sahip olmuş olduğu kariyerini geliştirmekten sorumludur. Bu sorumluluğunu etkin bir şekilde yerine getirmesi amacıyla birey, ilk olarak kendisinin gelişmeye açık olan taraflarını tespit etmesi gerekmektedir. Bireyin kendisini iyi bir şekilde tanıması ve sınırlarının neler olduğunu bilmesiyle beraber birey, kariyer amaçlarını gereken şekilde birer birer uygulamak için en başta kendisini geliştirmeli, güçlü olduğu yönleri, ilgi alanlarını ve beklentilerini iyi bir şekilde tespit ederek kariyer planlaması için adım atmalıdır. Bu ilk adımı attıktan sonra birey, kendi kariyer planını oluşturmak zorundadır. Böylece, planları oluşturduktan sonra amaçlara ulaşmak daha basit bir hale gelecek ve aynı zamanda örgütün de bireysel kariyer planlamalarıyla alakalı politikalar üretmesine katkı sağlayacaktır (Beach, 1980: 183).

Başarılı bir bireysel kariyer yaklaşımının beş temel şartı bulunmaktadır. Bunlar (Uzun, 2003: 95):

- Başarılı olmanın temel koşulu bireysel performansın geliştirilmesidir. Fakat iyi bir şekilde performans edinimi güç uğraşların sonunda meydana gelebilir.
- Bireysel kariyer yönetimi bireyin kendi elindedir. Karar alma durumlarında aktif bir şekilde rol alma ve sorumluluktan kaçınmama kariyer gelişiminde başarılı olmanın ilk şartıdır.
- Kariyerin ilerlemesi ve üst basamaklarına çıkabilmek amacıyla mücadele etmek ve de çalışmak gerekmektedir.

- Örgütün bünyesinde yer alan alt ve üst kademelerdekilerle iyi ilişkiler kurulmalıdır.
- Kariyerin gelişim sağlamlasında işin iyi bir şekilde öğrenilmesi gerekmektedir.

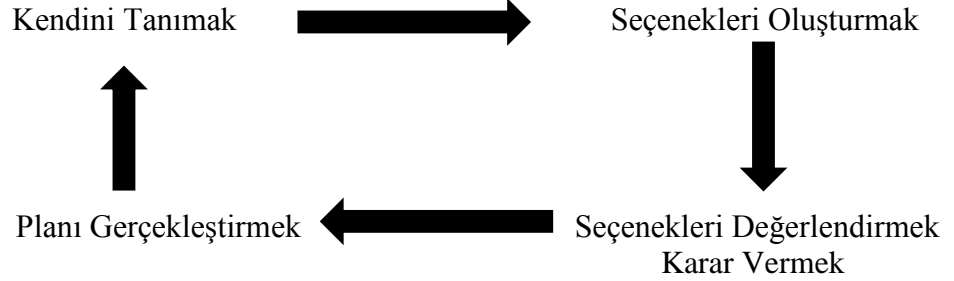
İnsanların çoğu, zamanlarının büyük bir kısmını belirli bir işte veya işe yönelik olarak kendi eğitimleri ve de kariyerleri için plan yaparak geçirmektedirler. Planlama bireylerin kendi geleceklerini şekillendirmesine olanak tanır (Sav, 2008: 48). Aşağıda yer alan model aracılığıyla bireylerin kendi kariyer planlamalarını oluşturmalarına örnek olarak verilebilir.



**Şekil 2. Bireysel Kariyer Geliştirme Modeli**  
**Kaynak:** Anafarta(2001: 6)

Gitgide gelişmekte olan kişilik çerçevesinde bireyin kariyerinin ilerleyen dönemlerinde daha fazla etkisi altına gireceği ve kendini gerçekleştirme olgusunu gerçekleştirme isteği bireyin kariyer sürecinde önemli bir içsel motivasyon durumu

olacağı açıktır. Birey bakımından kariyerini planlama süreci kapsamında beş aşamadan meydana gelmektedir (Sav, 2008: 49). Bu aşamalar aşağıdaki şekilde görülmektedir:



**Şekil 3. Bireysel Kariyer Planlama Süreci**

**Kaynak:** [www.ursinus.edu/resources/careerresources/career\\_decision\\_making.pdf](http://www.ursinus.edu/resources/careerresources/career_decision_making.pdf)

Yukarıda yer alan şekil kapsamında ilk olarak *bireysel güçlü ve zayıf yönlerin tespit* edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda birey kendisine kim olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu, ne yapmayı istediğini, performansını ve potansiyelini nasıl artırması gerektiğini, neleri yapmaktan hoşlandığını ve de yapmaktan hoşlanmadığı şeyleri tespit etmek için bu soruları rasyonel bir şekilde kendisine yöneltmesi gerekmektedir. Bu ilk adımı doğru bir şekilde tespit ettikten sonra ise *bireysel kariyer hedeflerini* saptaması gerekmektedir. Bu aşamada, birey kendi sahip olmuş olduğu özellikler ve beceriler doğrultusunda doğru işi seçmek durumundadır bunun için de kariyer amaçlarını iyi tespit etmesi gerekmektedir. Bireyin kendisine neyi başarmak istediği ve neyi başardığı sorusunu yöneltmesi gerekir. Bir sonraki aşamada ise *örgütün iç ve dış olanaklarının araştırarak mevcut ve olası kariyer yollarını tespit etme* gelir. Burası, bireyin istek ve ihtiyaçları ile beraber ilgi ve yeteneklerinin en uygun noktada buluşturulmasını sağlayan karar olarak ifade edilir. Elbette bireyin kariyer planlamasında sorumluluk bireye aittir fakat örgütün bünyesinde yer alan faktörlerde bireyin kariyer durumunu etkilemektedir. Bu aşamaları birey kendi süzgecinden geçirdikten sonra kariyer planı hazırlama ve çalışma programı yapma aşamasına gelir. Bu aşamada birey, yaptığı değerlendirmeler sonucunda hangi kariyerin kendisi açısından hangisinin en uygun olduğuna karar verir. Daha sonra bir faaliyet planı oluşturarak bu planı uygulama aşaması olarak ifade edilir. Son aşamada ise *geribildirim* devreye girer. Bu aşama bireyin sahip olduğu kariyerdeki iş ortamında, teknolojiye, rekabet ortamında

meydana gelen değişikliklere cevap vermesi için kariyerini yeniden güncel şartlara göre uyarlaması açısından gerekli bir aşamadır.

Sürekli gelişmekte ve değişmekte olan iş çevresinde örgütler, rakiplerine karşılık olarak onlarla mücadele edebilir bir rekabet ortamı sağlamak amacıyla gereken işgücünü tespit etmek ve gereken durumlarda yeteneklerini ileri bir seviyeye taşımak için örgütsel kariyer planlamasını yapmak zorundadırlar (Bingöl, 2003: 246).

*Örgütsel kariyer yaklaşımı*, çoğunlukla istihdam edilen bireylerin kariyer etkinliğini artırmak amacıyla örgütlerin uyguladığı çeşitli politikaları ve uygulamaları içermektedir (Orpen, 1994: 28).

Örgütler, hem mevcut durumda olan hem de gelecekteki koşullara uygun özellikli işgücü tedarikini karşılamak ve de çalışanların kariyer geliştirme isteklerine karşılık vermek için etkin bir kariyer yönetimi tasarlamalı ve bunu uygulamalıdır (Bingöl, 2006: 300).

İşletmeler iki farklı yönden bünyesinde bulundurdukları işgörenlerin kariyerlerinin yönetiminde iyi bir durumda olmalıdırlar. İlk olarak yukarıda da ifade edildiği gibi bireysel açıdan kariyer gelişimini heveslendirme, diğeri ise onların örgüte olan katkılarını artırmaktır (Anafarta, 2001: 4).

Örgütte yer alan işgörenlerin örgüte olan katkılarını en yüksek düzeye çıkarabilmek için bireylerin sahip olmuş oldukları kendi kariyerlerini yönlendirirken bireysel olarak gereksinim duydukları ihtiyaçların neler ve nasıl olduklarını saptama noktasında bilgi sahibi olmaları gereksinimleri vardır (Wood, 2000: 275).

Bu yaklaşımda, bireysel kariyer yaklaşımından farklı olarak örgütün yapmış olduğu planlamalar dikkate alındığı için, örgütte yükselme beklentisi olan veya kendini geliştirme isteği olan ama bireysel kariyer planlaması yapmamış olan bireyler olabilme ihtimali olabileceğinden dolayı, bireylere kariyer yolları noktasında yardımcı olmak örgütün kariyer planlaması çalışmalarını kapsamaktadır (Bingöl, 2006: 301).

İşletmeler tarafından yeterli seviyede düzenlenmiş bir kariyer planlaması üç konuyu ele almalıdır (Aytaç, 1997: 190):

- İşgörenlere kendilerinin kariyer gereksinimlerini saptamalarında yardımcı olmak.
- Örgütte yer alan kariyer fırsatlarını işgörenlere sunmak ve onları geliştirmek.
- İşgörenlerin sahip oldukları yetenekleri ve ihtiyaç duydukları gereksinimlerini kariyer fırsatlarına uygun şekilde organize etmek.

Örgütsel kariyer planlama sürecini yerine getiren işletmeler aşağıda yer alan faaliyetleri yerine getirmelidir (Aydemir, 1995: 27):

- İleriki zamanda doğacak olan personel ihtiyacını belirleme.
- Kariyer basamaklarında yer alan durumları şeffaf bir şekilde belirtme.
- Bireysel olanakları tespit etme.
- Bireyin gereksinimiyle/ istekleriyle örgütün gereksinimi/ fırsatlarını denk hale getirme.
- Organizasyonun kariyer kapsamında oluşturduğu sistemin incelenmesi, denetlenmesi ve koordinasyonu.

### 2.3.3. Kariyer Başarısının Önündeki Engeller

Bireyler çalışma hayatları süresince birbirinden farklı kariyer problemleriyle karşı karşıya kalabilirler. Kariyer dönemi boyunca karşılaşılan problemler, dönemsel (başlangıç dönemi problemleri, kariyer ortası problemleri, kariyer sonu problemleri) ve durumsal (kişiden kaynaklanan) sorunlar olmak üzere iki farklı grupta açılabilir (Erdoğan, 2003: 24; Budak, 2013: 346).

Kariyer problemlerine dönem dönem bakmak gerekirse, *başlangıç dönemi* problemlerinde, kariyerin hemen başında büyük hedefler koyarak, kariyer beklentileriyle çalışma hayatına başlayan bireyler, her zaman beklentilerini karşılayan bir ortamla karşılaşamayabilirler. Kariyer şoku olarak da adlandırılan bu durum kariyerin ilk evrelerinde birey için problem olarak meydana çıkmaktadır. Bireyin sahip olmuş olduğu eğitimi, tutumu ve kişiliği gibi sahip olduğu özelliklerinin, mensubu olduğu örgüt yapısıyla uyumadığını fark eden bireyin iş tatmini olumsuz olarak etkilenmekte ve imkanlar dahilinde kendisine başka bir iş arama durumuna girişmektedir. Bu durum, örgüt açısından da olumsuz bir durum olarak değerlendirilir. Çünkü örgütün personel seçimiyle alakalı bir sorun olduğunun kanıtı niteliğindedir (Dündar, 2009: 291; Aldemir vd., 2001: 206). B durumlara



ilaveten, kariyerlerine yeni başlayan bireyler, örgütün içindeki diğer çalışanlarla nasıl bir etkileşimde olacaklarının ya da örgütte nasıl davranmaları gerektiği noktasının önemini kavrayamamış olabilirler. Bu durumda bireyler, yeni başladıkları kariyerlerinde hata yapma eğiliminde olabilirler. Bu hususta hata yapmamak için işgörenler üzerinde oryantasyona ciddi anlamda önem verilmesi gerekmektedir (Budak, 2013: 347).

Diğer bir evre olan *kariyer ortası* ise, kişini yapmış olduğu kariyer planının gerçekleşmemesi nedeniyle yaşamış olduğu bazı problemlerle karşılaşma durumu olarak ifade edilebilir. İş tatminindeki olumsuz durum, stres ve tükenmişlik hissetme durumu bu durum karşısında başlıca görülen problemler arasında görülmektedir (Dündar, 2009: 291). Kariyer ortası döneminde görülen problemlerden bir diğeri ise, kariyer platosu (kariyer düzleşmesi), bu problem belli bir aşamaya gelmiş, gelişim göstermiş olan örgütlerde çoğunlukla görülürken ve aynı zamanda bireylerin çalışmış oldukları örgütlerdeki sahip oldukları kariyerlerinde yükselme (terfi, pozisyon değişikliği vb.) imkanının azalması veya tamamen ortadan kalması durumu olarak açıklanabilir (Özgödek, 2014: 262). Kariyer platosunun sebepleri; yetenek, beceri eksikliği, başarı ihtiyacında azalma durumu, iş sorumluluklarında karışıklık, yavaş bir şekilde büyüyen şirket yapısı ve sonucunda kısıtlı gelişme fırsatı, adil olmayan ödeme durumları ve tatmin etmeyen maaş artışları şeklinde sıralanabilir (Noe, 2009: 433). Bazen birey üst seviyeli pozisyon için gerekli bilgi ve donanımına sahip olmasına rağmen yukarıda açık durumda olan bir pozisyon olmaması durumunda, yani bireyin yükselme imkanının olmamasından dolayı kariyerinde yükselmesi mümkün olmayabilir (Akgemci, 2004: 194). Fakat kariyer platosu problemi sadece örgütten kaynaklanan sebeplerden meydana gelmeyebilir. Farklılık oluşturan bu nedenler arasında; bireyde görülen motivasyon eksikliği ve bireyin kişisel yetersizliği gibi durumlar sonucunda da kariyer platosu problemi ortaya çıkabilir (Budak, 2013: 348; Türkay, 2015: 415). Kariyer platosu problemi bireylerde, motivasyonu ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle bireyler bu olumsuz durumdan kurtulmak amacıyla uzman kişilere başvurmalı ve de destek almaları gerekmektedir (Güney, 2014: 175).

Son evre olan *kariyer sonu* ise, en önemli durumu emekliliktir. Bireyin yaşlanma, beceri kaybı gibi durumlara girmesiyle, depresyon durumuna sürüklenmektedir. Kişiler çalışma ve çalışmama durumu arasındaki denge durumuna

hazırlanırlar. Emeklilik, spor, hobiler gibi aktivitelere yönelen yaşlı personel profiliyle karşılaşılmaktadır. Bu noktada kişiye yönelik emekliliğe hazırlık programları hazırlanması, bireyin içinde bulunmuş olduğu sıkıntılı süreci kolaylıkla atlattı bireyin emekliliğe geçişini kolaylaştırır (Güzel, 2005: 124; Aldemir vd., 2001: 208). Emeklilik durumu kişinin yaşamında karşısına çıkacak olan yeni kariyer seçeneklerinin, yeni hedeflerin belirlendiği, yeni rollerin şekillendirildiği dönem olarak kişinin karşısına çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 150).

## **2.4. Politik Beceri, Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı İlişkisi**

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak çalışmada yer alan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin dayanağı niteliğindeki kuramlar üzerinde durulurken, daha sonra ise politik beceri, sosyal zekâ ve kariyer başarısı arasında meydana gelen ilişkiler açıklanmaktadır.

### **2.4.1. Politik Beceri, Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı İlişkisinin Kuramsal Dayanakları**

Politik beceri, sosyal zekâ ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamada *Sosyal Etki Kuramı*' ndan yararlanılabilir.

Temel olarak psikoloji ve sosyolojiden gelen *Sosyal Etki Kuramı*, sosyal psikolojinin literatüre katmış olduğu kuramlardan biri olarak karşımıza çıkmakla beraber Kelman (1958, 1961) tarafından ileri sürülmüştür (Goodwin, 1987: 378). Bu kuramın temeli, kişilerin düşünceleri, tutumları, kararları, davranışları ve inançlarına dayanmaktadır ve bu kuram bunların, başkalarından nasıl etkilendiğini ortaya çıkarmaya çalışır (Wang vd., 2013: 300; Goldsmith, 2015: 24). Rashotte (2007)' e göre kuramın temelini meydana getiren sosyal etki, kişinin düşüncelerinde, tutumlarında, davranışlarında başka bir bireyle veya grupla girmiş olduğu etkileşim sonucunda meydana gelen değişim durumunu açıklamaktadır. Burada oluşan etkileşim yani sosyal etkileşim, iletişim yoluyla oluşur ve de sözlü/sözsüz iletişim kanallarını kapsamaktadır (Blascovich, 2002: 25; White vd., 2009: 135). Sosyal etkileşim durumu bireyler arasında hem doğrudan hem de dolaylı bir şekilde gerçekleşebilmektedir (Choo, 2013: 20). Sosyal etki kuramına göre, sosyal etki, birbirinden farklı olarak üç şekilde meydana gelmektedir: Uyma, özdeşleşme ve içselleştirme (Goodwin, 1987: 379; Kelman, 1958: 53).

*Uyma*, bireylerin belirli bir davranışı benimsemek yerine, o davranış sonucunda bir kazanç edinilmesi veya zarardan kaçınma sağlamak için ricayla, zorlamayla ya da grup baskısı gibi sebeplerle o davranışı sergilemeleri durumunu ifade etmektedir (Kelman, 1958: 53). Sergilenen davranış yüzeyseldir. Birey davranışı benimsemiş olduğundan dolayı değil baskı hissettiği için bu davranışı sergilemektedir.

*Özdeşleşme*, bireyin saygın bir kişi veya grupla kendisini özdeşleştirme eğilimiyle beraber davranışlarını onların ifadeleri doğrultusunda değiştirme durumudur (Kelman, 1958: 53; Wang vd., 2013: 300).

*İçselleştirme*, bireyin düşüncesini ve davranışlarını etkileyen unsurların bireyin sahip olmuş olduğu değer sistemiyle tutarlı olması, birey tarafından benimsenmesi, yani kişinin düşünce ve davranışlarını etkilemesi biçiminde ifade edilebilir. Başka bir şekilde, bireyin, davranışı bir sorunu çözebilmek için tam anlamıyla faydalı bulması veya ihtiyaçlarını karşılamada uygun bulmasıyla ilgili olduğu şeklinde de ifade edilebilir. Bu sebeple bireyi amaçlarına ulaştıracak başka bir deyişle, memnuniyetini sağlayacak olan bu durum, kişiyi bu davranışa sevk edecektir (Kelman, 1958: 53; Wang vd., 2013: 300).

Sosyal etki durumunun kavrayabilmek amacıyla yararlı olabilecek bir diğer yaklaşım ise Latané tarafından öne sürülen modeldir. Latané sosyal etkiyi, “psikolojik iyilik halinde, nesnel duygularda, bilişlerde, inançlarda, değerlerde, davranışlarda gerçek, hayali veya zımni kişilerin varlığının ortaya çıkardığı değişiklikler” olarak tanımlamaktadır. Bu modelin üç temel önermesi mevcuttur (Latané, 1981: 343):

- Sosyal etkileşim oluşumu içinde bireyin hedef ve diğer kişilerin etkileme durumu olduğunda geçerlidir. Sosyal etkinin miktarı yani kaynağın gücü (G) (strenght), yakınlığı olarak (Y) (immediacy) ile beraber sayısının (S) (number) sayısının çarpımının bir fonksiyonudur. Genel olarak bakıldığında kaynak ne kadar güçlü olursa, hedef ile kaynak birbirine ne kadar yakınsa ve de kaynağın sayısında ne kadar fazlalık varsa kaynağın hedefi etkileme durumu o kadar yüksek olur.

- Kaynak sayısı fazlalaştıkça eklenen her kaynağın toplamdaki etkiye yaptığı katkıda azalma meydana gelir.
- Kaynağın karşısında birden çok hedefle karşılaşıldığı zaman, bireyin tek başına olduğu durumdan ziyade kaynaktan daha az oranda etki görür.

Bu açıklamalar ışığında, sosyal faktörlerdeki sayıların fazlalığı durumunda, sosyal etki de o oranda fazla olmaktadır. Latané tarafından geliştirilen bu model kapsamında, çalışmamızda yer alan sosyal zekâ değişkenini sosyal faktörün gücü olarak değerlendirebiliriz. Modelde yer alan kişiye yakın olma durumu ve etkilenilen kişi sayısı bireyin kontrolünde değildir. Ancak sosyal faktörün gücü yani sosyal zekâ bireyle alakalı bir durumdur. Bu sebeple sosyal zekâ düzeyi ne kadar yüksek ise sosyal faktör olarak güç durumu o kadar artmaktadır ve bu durum hem politik becerinin üzerinde bireyi güçlü kıldığı için kariyer başarısı üzerinde olumlu etki bırakmaktadır hem de doğrudan kariyer başarısı üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Burada önemli olan nokta sosyal faktörün gücüdür. Sosyal faktör ne kadar güçlüyse sosyal etki de o seviyede artış göstermektedir. Dolayısıyla sosyal zekâ ve politik beceri sosyal faktörün gücünü artıran bir değişken olarak ele alındığından sosyal etki kuramı yapılan çalışmaya dayanak oluşturmaktadır.

#### **2.4.2. Sosyal Zekâ ve Politik Beceri İlişkisi**

Literatürde politik becerinin sosyal zekâ ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Banister ve Meriac, 2015: 776). Politik becerisi yüksek olan bireylerin kişilerarası etkileşimlerde iyi düzeyde oldukları ve başkalarıyla birlikte çalışma yetisi gereken durumlarda başarılı oldukları bilinmektedir (Moss ve Barbuto, 2010: 120). Ayrıca, politik becerisi yüksek olan bireylerin sosyal bağlantılarının güçlü olduğu, çalıştıkları örgütlerde hem güven duyulan hem de özgüveni yüksek bireyler olmalarının bir sonucu olarak sosyal sermayeyi etkin bir biçimde kullanabildikleri görülmektedir (Perrewe, Ferris, Frink, ve Anthony, 2000: 117). Kişilerarası etkileşim ve birlikte çalışma yeteneği değişkenlerinin aynı zamanda sosyal zekâyı da etkileyen değişkenler olduğu bilindiğinden; sosyal zekâ ile politik beceri arasında bir ilişki olduğu çıkarımında bulunulabilir. Ferris vd., (2000: 28)' ne göre sosyal zekânın politik beceri üzerinde büyük bir rolü olduğunu söylemiştir.

Yüksek seviyede sosyal zekâya sahip olan bireylerin sosyal becerilerinin de daha yüksek olduğu, sosyal becerinin de politik beceriyi arttırdığı konusunda

literatürde çalışmalar bulunmaktadır (Banister ve Meriac, 2015: 776; Özdemir ve Gören, 2015; Douglas ve Ammeter, 2004). Banister ve Meriac (2015)'ın yarı zamanlı çalışan üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri, iş doyumunu ve politik beceri konularını ele alan çalışmalarında ulaşılan sonuçlardan biri politik beceri ve sosyal beceri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucudur ( $r = 0.49$ ,  $p < 0,05$ )

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1:** Sosyal zekânın politik beceri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### 2.4.3. Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı İlişkisi

Literatüre bakıldığında, sosyal işlevsellik yönünden yeterli düzeyde olmayan bireylerin sosyal ve duygusal zekâ yönünden de yeterli seviyede bulunmadıkları görülmektedir (Bar-on vd., 2004: 232). Bunun yanı sıra; bireylerin kişisel ve mesleki hayatlarında iyi bir performans sergilemeleri ve başarılı olabilmeleri yüksek bir IQ'ya sahip olmaktan ziyade, duygusal ve sosyal yönden akıllı karar alabilme yeteneğini gerektirir (Bar-on vd., 2004: 235). Buna göre sosyal zekânın kariyer başarısı üzerinde etkili olan değişkenlerden biri olduğu yorumunda bulunulabilir.

Aslam, Ilyas, Imran ve Rahman (2016: 513)'ın Pakistan'da sigortacılık sektöründe çalışan yöneticilerle çeşitli zekâ türlerinin yönetimsel etkinlik kariyer başarısı üzerindeki etkisini araştırdıkları araştırmada ulaşılan sonuçlardan biri sosyal zekânın kariyer başarısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğudur ( $\beta = 0.21$ ,  $p < 0.01$ ). Aynı şekilde; Wolf ve Moser (2009)'ın araştırmasının sonuçları da bu durumu destekler niteliktedir.

Yukarıdakilerden açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 2:** Sosyal zekânın kariyer başarısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

### 2.4.4. Politik Beceri ve Kariyer Başarısı İlişkisi

Örgütlerde görülen kariyer başarısı, yalnızca işle alakalı olan gerekli niteliklere sahip olmanın ve yüksek düzeyde gösterilen bir performansın sonucunda meydana gelen bir olgu olarak görülmemelidir (Heslin, 2003: 263). Nitekim politik

becerisi yüksek olan ve politik beceri bakımından iyi olmayan iki birey olduğu varsayılırsa, aynı kariyer seviyesine ulaşma hususunda, her iki birey de aynı seviyede nitelik ve performansa sahip olmalarına rağmen, politik beceri bakımından iyi olan bireyin, kararı verecek olan kişileri, etmenleri etkileme ihtimalinin fazla olacağı ve buna bağlı olarak kendi isteği doğrultusunda bir kararın çıkmasını sağlama durumunu gerçekleştirebileceği öngörüsünde bulunulabilir. Gerekli niteliklere ve performansa sahip olunmasa dahi, bu durumun gerçekleşme olasılığının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu yüzden politik becerisi iyi durumda olan bireylerin hedef noktasındaki üstlerinin, bireylerin kendileriyle alakalı olan düşüncelerini, kararlarını, tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını ulaşmak istedikleri kişisel amaçları kapsamında değiştirmeleri olası bir durumdur. Politik beceri ve kariyer başarısının ilişkisi hususunda yapılan çalışmalar da, kuramsal olarak yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Politik beceri ve kariyer başarısı ilişkisini değerlendirmek adına literatür incelendiğinde; Breland vd. (2007)' nin yaptığı çalışmada ( $\beta = 0.65, p < 0.01$ ); Todd vd. (2009)' nin bir üniversitedeki mezunlar üzerine yapmış olduğu çalışmada ( $\beta = 0.36, p < 0.01$ ); Wei vd. (2010)' nin Çin' de faaliyet gösteren işletmelerde yer alan yönetici ve çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada ( $\beta = 0.11, p < 0.05$ ) ve Blickle vd. (2010)' nin Almanya' da birbirinden farklı olan endüstri alanlarında (elektrik, kimyasal, metal vb.) çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmalarında ( $\beta = 0.24, p < 0.01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki durumu tespit edilmiştir. Katı (2016: 48)' nin banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmada ( $\beta = 0.41, p < 0.01$ ) Sonuç olarak; politik beceri düzeyleri yüksek olan bireylerin, bu beceriye daha az sahip olan bireylere nazaran kariyer başarılarının daha yüksek olacağı ifade edilebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 3:** Politik becerinin kariyer başarısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### 2.5.5. Sosyal Zekâ, Politik Beceri ve Kariyer Başarısı İlişkisi

Politik beceri, sosyal zekâ ve kariyer başarısı ilişkisi noktasında, literatürde bulunan bilgiler ve yukarıdaki açıklamalar ışığında; politik becerisi yüksek olan bireyler, gerekli niteliklere ve performanslara sahip olup olmamalarına bakılmaksızın, politik becerilerini kullanarak meydana getirdikleri sosyal etki ile

beraber kariyerlerini geliştirme ve de kariyerlerinde ilerleme hususunda başarılı olabilirler. Bu yüzden sosyal zekânın politik beceri ve kariyer başarısı ilişkisi arasında aracı bir etkiye sahip olduğu yorumunda bulunulabilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

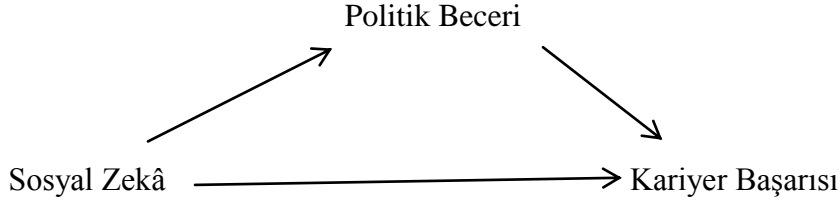
**Hipotez 4:** Politik becerinin sosyal zekâ ve kariyer başarısı ilişkisinde aracılık etkisi vardır.



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Simgesel Model

Bu tez çalışmasının simgesel modeli şekilde görüldüğü gibidir.



**Şekil 4. Araştırmanın Modeli**

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma Balıkesir ve Elazığ'da sekiz sanayi kuruluşunda yer alan özel sektör çalışanlarına yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın evrenini Balıkesir ve Elazığ'da faaliyet gösteren iş yerlerindeki 2924 özel sektör çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün tespitinde, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden faydalanılmıştır. (Baş, 2001: 43-44). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alındığında, örneklem büyüklüğünün minimum değerinin 340 kişi olması gerektiği hesaplanmıştır. Bu çalışmada ulaşılan toplam örneklem büyüklüğü ise 492 kişidir. Araştırma tanımlayıcı türden tasarlanmış olup; anketin uygulanmasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup; anketler Ocak-Şubat 2018 tarihlerinde uygulanmıştır. Bu kapsamda araştırma için 600 anket dağıtılmış, 516 adedi doldurulmuş olarak toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %86'dır. 24 adet ankette eksik ya da yanlış verilerin olduğu belirlenmiş ve bunlar analize dâhil edilmemiştir. Bu durumda analizlere dâhil edilen anket sayısı 492'dir. Örneklemle ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıdaki tablo 5'de görülmektedir.



**Tablo 5: Örneklem İlişkin Demografik Bilgiler**

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Bay	262	53,3
	Bayan	230	46,7
<b>Yaş</b>	18-25	85	17,3
	26-35	213	43,3
	36-45	119	24,2
	46 ve üzeri	75	15,2
	0-5 yıl	275	55,9
<b>İş tecrübesi</b>	6-10 yıl	86	17,5
	11-15 yıl	61	12,4
	16 yıl ve üzeri	70	14,2
<b>Medeni Durum</b>	Evli	272	55,3
	Bekar	220	44,7
<b>Eğitim Seviyesi</b>	Ortaokul	11	2,2
	Lise	56	11,4
	Meslek lisesi	47	9,6
	Ön Lisans	88	17,9
	Lisans	248	50,4
	Diğer	42	8,5

Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan Balıkesir ve Elazığ illerindeki özel sektör çalışanlarının %53,3'ünün bay, %46,7'sinin bayan, %17,3'ünün 18-25 yaş arasında, %43,3'ünün 26-35 yaş arasında, %24,2'sinin 36-42 yaş arasında, %15,2'sinin 46 ve üzerinde olduğu, %55,9'unun 0-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip oldukları, %17,5'inin 6-10 yıl, %12,4'ünün 11-15 yıl, %14,2'sinin 16 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahip olduğu, % 55,3'ünün evli, %44,7'sini bekâr olduğu belirlenmiş olup, %2,2'sinin ortaokul, %11,4'ünün lise, %9,6'sının meslek lisesi, %17,92'unun ön lisans, %50,4'ünün lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu belirlenmişken, %8,5'inin diğer eğitim seviyelerinde olduğu belirlenmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Sosyal Zekâ Ölçeği:** Çalışmada sosyal zekânın düzeyini belirleyebilmek amacıyla Silvera vd. (2001: 313) tarafından geliştirilen The Tromso Social Intelligence Scale (TSIS)'ın 21 maddeli ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Doğan ve Çetin (2009: 250) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek sosyal zekâyı üç ayrı boyutta ölçmektedir. Bunlar sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık boyutlarıdır. Sosyal beceri boyutuna örnek ifade olarak; “Bir açıklama

yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlarım”. Sosyal beceri boyutuna örnek ifade; “İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir”. Sosyal farkındalık boyutuna örnek ifade ise; “Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim” verilir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.83’ dür.

**Politik Beceri Ölçeği:** Politik beceri ölçeğinin orijinali Ferris vd. (1999) tarafından 40 maddeden oluşan bir ölçek olarak oluşturulmuştur. Ama Ferris vd (2005: 149) daha sonra ortaya koydukları çalışmalarında ölçeği daha da kısaltarak 18 maddeden meydana gelen bir ölçek çıkarmışlardır. Bu çalışmada 18 maddeden oluşan kısaltılmış olan ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmanın Türkçe’ye uyarlanması Katı (2016: 69) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yer alan politik beceri ölçeği, ilişki kurma, samimi görünme, sosyal açıkgozlülük ve kişilerarası ilişkilerde etkileme boyutlarından meydana gelmektedir. İlişki kurma boyutuna örnek ifade “İşyerinde diğerleriyle ilişkilerimi geliştirmeye oldukça zaman ayırırım”, samimi görünme boyutuna örnek “İnsanlara karşı samimi bir ilgi göstermeye çalışırım”, sosyal açıkgozlülük boyutuna örnek bir ifade olarak, “Diğerlerinin kafalarından geçenleri ve onları motive eden unsurları hissetme konusunda özellikle iyiyimdir” ve son olarak kişilerarası ilişkilerde etkileme boyutuna örnek ifade ise “İnsanların benden hoşlanmasını sağlama konusunda iyiyimdir” biçiminde örnek ifadeler verilir. Ölçekte yer alan ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tarzında oluşturulan ölçekle ölçülmüştür. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.94’ dür. Hipotezlerin test edilmesi bakımından politik becerinin boyutlarından ziyade, bütün olarak politik beceri önemli olduğundan boyutların ortalaması alınarak politik beceriye ilişkin tek bir ortalama hesaplanmıştır.

**Kariyer Başarısı Ölçeği:** Yapılan çalışmada, kariyer başarısını ölçmek için kullanılan ölçek Greenhaus (1990: 86)’ a aittir. Çalışmanın Türkçe’ye uyarlanması Katı (2016: 69) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 5 maddeden oluşup, işgörenlerin iş tatmin durumlarını tek bir boyutta ölçmektedir. Örnek ifade “Kariyer sürecinde elde ettiğim başarılardan dolayı memnunum” şeklindedir. Ölçekte yer alan ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tarzında oluşturulan ölçekle ölçülmüştür. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.95’ dir.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçeklerin ve ölçme modellerinin geçerliliği ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği de yakınsama (convergent) ve ıraksama (discriminant) geçerlilik yöntemleri aracılığıyla test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında standartlaştırılmış yüklerin 1,00'in üzerinde ve 0,50'nin altında olmaması (Hair vd., 2010: 686'den aktaran Bolat, 2017: 139); t değerlerinin 1,96'nın altında olmaması ve ayrıca uyum iyiliği değerlerinin de istenilen düzeyde olması ölçütleri (Hair vd. 2010'den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015: 34) göz önünde bulundurulmuştur. Yakınsama geçerliliği kapsamında değerlendirme ön koşullu olarak ise; standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50 ve üzeri, ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,50 ve üzeri ve bileşik güvenilirlik (CR) değerinin de 0,70'den büyük olması ( $AVE \geq 0,50$ ;  $CR > 0,70$ ); ıraksama geçerliliği sağlama ön koşulu ise her bir değişkene ait olan AVE değerinin, değişkenler tarafından paylaşılan varyanstan (değişkenler arası korelasyon değerlerinin karesi); başka bir şekilde ifade ile AVE değerlerinin karekökünün, değişkenler arası korelasyon değerlerinden büyük olması kriteri dikkate alınmıştır (Fornell ve Lacker, 1981: 45-46; Hair vd., 2010: 686-688'den aktaran Bolat, 2017: 140). Ölçeklerin güvenilirliği ise CR ve Cronbach Alpha değerlerinin 0,70'den büyük olması koşulu göz önünde bulundurulmuştur.

#### *Faktöriyel Geçerlilik*

Ölçeklerin faktöriyel geçerliği ile yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları ve uyum iyiliği değerleri aşağıda sıra ile gösterilmiştir (Tablo: 6-7).

**Tablo 6. Politik Beceri, Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış, t ve R2 Değerleri**

		Politik Beceri					Sosyal Zekâ					Kariyer Başarısı					
		Standartlaştırılmış Yükler					Standartlaştırılmış Yükler					Standartlaştırılmış Yükler					
		Maddeler	R <sup>2</sup>	t-değeri	SE	Maddeler	R <sup>2</sup>	t-değeri	SE	Maddeler	R <sup>2</sup>	t-değeri	SE				
İlişki Ağı Kurma (IAK)	İak 1	0,73	0,53	18,42	0,47	Sosyal Bilgi Süreci (SBS)	Sbs 1	0,72	0,52	18,00	0,48	Kariyer Başarısı (KB)	Kb 1	0,77	0,59	19,23	0,41
	İak 2	0,79	0,62	20,73	0,38		Sbs 2	0,78	0,61	20,28	0,39		Kb 2	0,82	0,67	21,39	0,33
	İak 3	0,80	0,64	20,93	0,36		Sbs 3	0,79	0,62	20,70	0,38		Kb 3	0,78	0,61	19,74	0,39
	İak 4	0,80	0,64	21,14	0,36		Sbs 4	0,80	0,64	21,13	0,36		Kb 4	0,80	0,64	20,32	0,36
	İak 5	0,76	0,58	19,38	0,42		Sbs 5	0,75	0,56	19,21	0,44		Kb 5	0,75	0,56	18,62	0,44
	İak 6	0,74	0,55	18,66	0,45		Sbs 6	0,74	0,55	18,85	0,45						
Samimi Görünme (SG)	Sg1	0,81	0,66	21,21	0,34		Sbs 7	0,81	0,66	21,39	0,34						
	Sg2	0,75	0,56	19,15	0,44		Sbs 8	0,75	0,56	19,19	0,44						
	Sg3	0,76	0,58	19,55	0,42												
Sosyal Açıkgozlülük (SA)	sz1	0,83	0,69	22,26	0,31	Sosyal Beceri (SBEC)	Sbec 1	0,77	0,59	19,96	0,41						
	sz2	0,80	0,64	20,90	0,36		Sbec 2	0,84	0,71	22,59	0,29						
	sz3	0,73	0,53	18,50	0,47		Sbec 3	0,80	0,64	20,95	0,36						
							Sbec 4	0,74	0,55	18,70	0,45						
Arası Etki	ke2	0,85	0,72	22,23	0,28	Sosyal Farkındalık (SF)	Sf 1	0,86	0,74	22,25	0,26						
	ke3	0,83	0,69	21,46	0,31		Sf 5	0,83	0,69	21,49	0,31						
	ke4	0,83	0,69	21,19	0,31		Sf 6	0,82	0,67	21,14	0,33						

Politik beceri ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde, faktör yüklerinin ilişki ağı kurma boyutunda 0,73-0,80 arasında; samimi görünme boyutunda 0,75-0,81 arasında; sosyal açıkgozlülük boyutunda 0,73-0,83 arasında; kişiler arası etki boyutunda 0,83-0,85 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir ( Hair vd. 2010: 686). Ön koşullardan birisi olan standartlaştırılmış yüklerin 0,50' nin altında olan maddeler analizden çıkartılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu maddeler; sz4, sz5 ve ke1 'dir. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan dört faktörlü politik ölçeğinde, tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ( $t > \pm 1,96$ ) saptanmıştır.

Sosyal zekâ ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde, faktör yüklerinin sosyal bilgi süreci boyutunda 0,72-0,81 arasında; sosyal beceri boyutunda 0,74-0,84 arasında; sosyal farkındalık boyutunda 0,82-0,86 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir (

Hair vd. 2010: 686). Ön koşullardan birisi olan standartlaştırılmış yüklerin 0,50' nin altında olan maddeler analizden çıkartılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu maddeler; sbec5, sbec6, sf2, sf3, sf4 ve sf7 'dir. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan üç faktörlü sosyal zekâ ölçeğinde, tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ( $t > \pm 1,96$ ) saptanmıştır.

Kariyer başarısı ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,75-0,82 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir ( Hair vd. 2010: 686). Ayrıca tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ( $t > \pm 1,96$ ) saptanmıştır.

**Tablo 7. Kurulan Politik Beceri, Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı DFA modeli için uyum kriterlerine ait değerler**

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Politik Beceri	Sosyal Zekâ	Kariyer Başarısı
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,38	2,60	2,40
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,053	0,057	0,054
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,034	0,035	0,016
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,990	0,980	0,990
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0,990	0,990	0,990
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,990	0,990	1,00
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,950	0,940	0,990
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,930	0,920	0,970
IFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,990	0,990	1,000
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0,990	0,980	0,990

(Kaynak: Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003).(RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index)

Politik beceri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dört faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonrası politik beceri ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $\chi^2/sd= 199,66/84=2,38$ ;  $p < 0.001$ ;  $RMSEA=0.053$ ;  $SRMR= 0,034$ ;  $NFI=0,990$ ;  $NNFI=0,990$ ;  $CFI=0,990$ ;  $GFI=0,950$ ;  $AGFI=0,930$ ;  $IFI=0,990$ ;  $RFI= 0,990$ ]. Dört faktörlü politik beceri ölçme modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo:7)

Sosyal zekâ ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla test edilmiştir. Üç faktörden oluşan yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $\chi^2/sd=226,85/87=2,60$ ;  $p<0.001$ ;  $RMSEA=0.057$ ;  $SRMR=0,035$ ;  $NFI=0,980$ ;  $NNFI=0,990$ ;  $CFI=0,990$ ;  $GFI=0,940$ ;  $AGFI=0,940$ ;  $IFI=0,990$ ;  $RFI=0,980$ ] Üç faktörlü sosyal zekâ ölçme modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo:7)

Kariyer başarısı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonrası politik beceri ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $\chi^2/sd=12,04/5=2,40$ ;  $p<0.001$ ;  $RMSEA=0.054$ ;  $SRMR=0,016$ ;  $NFI=0,990$ ;  $NNFI=0,990$ ;  $CFI=1,00$ ;  $GFI=0,990$ ;  $AGFI=0,970$ ;  $IFI=1,000$ ;  $RFI=0,990$ ]. Tek boyutlu kariyer başarısı ölçme modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo:7).

### **Yapı Geçerliği**

Yukarıda verilen tablolardan hareketle Fornell ve Lacker (1981: 45-46) ve Hair vd. (2010: 686-688'den aktaran Bolat, 2017: 140)'nin yakınsama geçerliğini sağlamanın kriterleri göz önüne alındığında, ölçek maddelerine ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olduğu: tüm AVE değerlerinin 0,50'den ve CR değerlerinin de 0,70'den büyük olduğu ve bu şartları sağlamanın sonucunda ise yakınsama geçerliğini sağladığı tespit edilmiştir (Tablo:8).

İraksama geçerliği kapsamında ise Fornell ve Lacker (1981: 45-46) ve Hair vd. (2010: 686-688'den aktaran Bolat, 2017: 140)'nin iraksama geçerliği sağlanmak koşulu aşağıdaki tabloya bakıldığında, AVE değerlerinin kareköklerine ( $\sqrt{AVE}$ ) ait matrislerin köşegen elamanlarının, matrisin köşegen dışı elemanı olan korelasyon katsayılarından büyük olduğu ve sonucunda ölçeklerin iraksama geçerliğini sağladığı görülmüştür (Tablo:8).

### **Güvenirlilik**

Ölçeklerin güvenirliliğine bakıldığında tüm faktörlere ait olan güvenirlilik değerlerinin 0,70'den yüksek olduğu görülmektedir. (Hair vd., 2010: 125,687):

Sosyal Bilgi Süreci CR=0,92, Sosyal Beceri CR=0,87, Sosyal Farkındalık CR=0,88, İlişki Ağ Kurma CR=0,90, Samimi Görünme CR=0,82, Sosyal Açık Gözlülük CR=0,77, Kişiler Arası Etki CR=0,88 ve Kariyer Başarısı CR=0,93dür. Bu sonuçlar ölçeklerin yeterli seviyede güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir (Tablo:8).

**Tablo 8. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Sosyal Bilgi Süreci	3,77	0,61	0,92	0,59	0,77								
2.Sosyal Beceri	3,57	0,66	0,87	0,62	0,30**	0,79							
3. Sosyal Farkındalık	3,37	0,79	0,88	0,70	0,15**	0,19**	0,84						
4. İlişki Ağ Kurma	3,59	0,68	0,90	0,59	0,28**	0,36**	-0,07	0,77					
5. Samimi Görünme	4,34	0,64	0,82	0,60	0,30**	0,31***	0,13**	0,33**	0,77				
6. Sosyal Açık gözlülük	3,86	0,68	0,77	0,52	0,40**	0,38*	0,04	0,460**	0,32**	0,72			
7. Kişilerarası Etki	3,93	0,66	0,88	0,70	0,39**	0,49**	0,03	0,49**	0,44**	0,59**	0,84		
8. Sosyal Zekâ	3,57	0,47			0,66**	0,70**	0,71**	0,25**	0,34**	0,37**	0,42**	0,87	
9. Politik Beceri	3,93	0,50			0,45**	0,51**	0,04**	0,75**	0,68**	0,78**	0,83**	0,45**	0,83
10. Kariyer Başarısı	3,70	0,84	0,93	0,76	0,34**	0,30**	-0,03	0,39**	0,30**	0,52**	0,50**	0,27**	0,57**

Not: N=492, \*\*p<0.01

\*Sosyal zekâ ve politik beceri ölçümleri için CR ve AVE değerleri hesaplanmamıştır.

#### 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 8 incelendiğinde, politik beceriye ait ortalamanın 3,93, standart sapmanın da, 0,50 olduğu görülmektedir. Politik becerilerin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, politik becerinin sosyal zekâ ve kariyer başarısı ile kurma ile anlamlı bir ilişki olduğu ( $p<0,01$ ) belirlenmiştir. Politik becerinin sosyal zekâ ile ilişkisinin orta seviyede olduğu, ( $r=0,45$ ,  $p<0,01$ ), politik becerinin kariyer başarısı ile ilişkisinin orta seviyede olduğu ( $r=0,57$ ,  $p<0,01$ ) olduğu belirlenmiştir. Kariyer başarısı ile sosyal zekâ arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu ( $p<0,01$ ) belirlenmiş, bu ilişkinin düşük seviyede ( $r=0,27$ ,  $p<0,01$ ) olduğu belirlenmiştir.

### 4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Öncelikle regresyon analizinde bağımsız değişken, aracı değişken ve bağımlı değişkenler arasında çoklu doğrusallık (Multicollinearity) sorunu oluşabileceği için bağımsız, aracı değişkenler merkezlenmiştir (Cohen ve Cohen, 1983: 323; Aiken ve West, 1991: 35). Sosyal zekânın kariyer başarısı üzerindeki etkisinde politik becerinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu durumda, ilk aşamada bağımsız değişken (sosyal zekâ) ile aracılık etkisine sahip olup olmadığı tespit edilecek olan değişken (politik beceri) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci aşamada yine bağımsız değişken (sosyal zekâ) ile bağımlı değişken (kariyer başarısı) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmalıdır. Üçüncü aşamada ise, aracı değişken (politik beceri) ile bağımlı değişken (kariyer başarısı) arasında bağımsız değişkenin (sosyal zekânın) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için ikinci aşamada bağımsız değişkenin (sosyal zekâ) bağımlı değişken (kariyer başarısı) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılması gerekir. Bu durumda, etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, “kısmi aracılık etkisi”nden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisi”nden söz etmek mümkündür. Ancak bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1177; Bolat, 2011: 262).



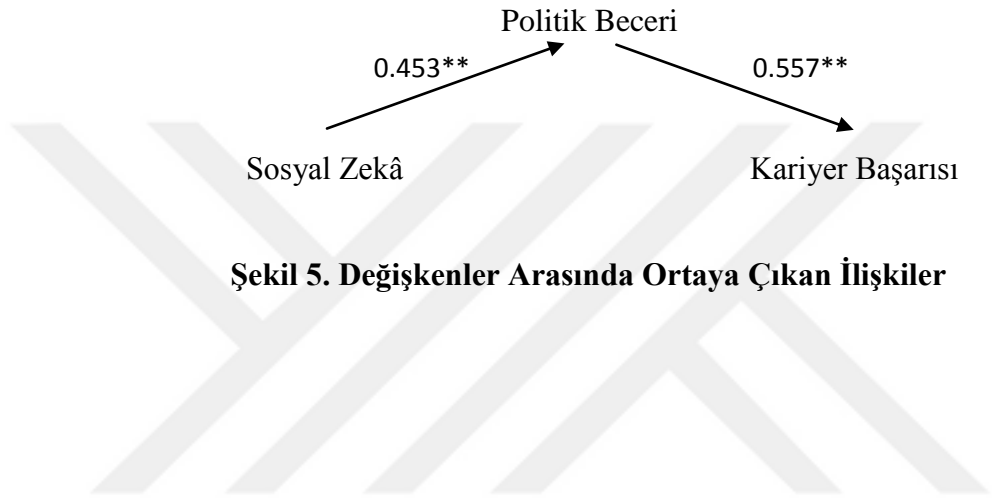
**Tablo 9. Sosyal Zekâ ve Kariyer Başarısı İlişkisinde Politik Becerinin Aracılık Etkisini Saptamaya Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Politik Beceri	Kariyer Başarısı
	$\beta$	$B$
<b>Model 1</b>		
1.Sosyal Zekâ	0,453**	
$F$	126,649	
$R^2$	0,205	
Düzeltilmiş	0,204	
$R^2$		
<b>Model 2</b>		
1.Sosyal Zekâ		0,271**
$F$		38,764
$R^2$		0,073
Düzeltilmiş		0,071
$R^2$		
<b>Model 3</b>		
1.Sosyal Zekâ		0,018
2.Politik Beceri		0,557**
$F$		114,969
$R^2$		0,320
Düzeltilmiş		0,317
$R^2$		

n = 403, \*\*  $p < 0,01$  standart beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 9’de görüldüğü gibi önce sosyal zekânın bağımsız değişken olduğu ve politik becerinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, sosyal zekâ değişkeni aracı değişken olarak ele alınan politik beceri değişkenindeki değişikliğin 0,453’ünü ( $p < 0,01$ ) açıklamaktadır. Bu sonuca göre **hipotez 1** kabul edilmiştir. İkinci modelde ise, sosyal zekânın bağımsız değişken olduğu ve kariyer başarısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan modelde, sosyal zekâ değişkeni, kariyer başarısı değişkenindeki değişikliğin 0.271’ini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Bu sonuca göre **hipotez 2** kabul edilmiştir. Oluşturulan üçüncü modelde, sosyal zekâ ve politik becerinin bağımsız değişken olduğu; kariyer başarısının ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, politik becerinin kariyer

başarısının 0,557'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Bu sonuca göre **hipotez 3** kabul edilmiştir. Ayrıca modele bakıldığında, sosyal zekânın kariyer başarısı üzerindeki etkisini istatistiksel olarak anlamlılığını yitirdiği görülmektedir. Dolayısıyla politik becerinin sosyal zekâ ve kariyer başarısı ilişkisinde tam aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre **hipotez 4** kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre araştırmanın simgesel modeli aşağıdaki şekilde yeniden düzenlenmiştir.



**Şekil 5. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler**

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazında, gerek politik beceri gerek sosyal zekâ gerekse de kariyer başarısı farklı değişkenlerle araştırma konusu yapılmış olmasına rağmen, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklama durumunda olan çalışmaların sayısı bakımından son derece yetersizdir. Yazında bu değişkenlerin arasındaki ilişkiyi bir arada inceleyen tek bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İlk olarak çalışmamızın temel amacı, sosyal zekânın, politik beceri ve kariyer başarısı arasındaki ilişkide aracı etkisini araştırmaktır. Çalışmamızda ulaşılan bulgular bu durumu destekler niteliktedir. Sosyal zekâ ile kariyer başarısı arasında kurulan neden-sonuç ilişkisinde, işletmelerde yer alan işgörenlerin sosyal zekâ düzeyleri arttıkça, kariyer başarılarının da arttığı söylenebilir. Bu noktada bu etkinin düzeyinin bireyler arasında farklılık göstereceği düşünülerek politik becerinin etkileri inceleme konusu olarak devreye girmiştir.

Çalışmamızda yer alan sonuçlara göre, sosyal zekâ ve kariyer başarısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre sosyal zekâ düzeyi bakımından iyi olan işgörenlerin kariyer başarıları da daha yüksek seviyede olmaktadır. Bu bulgular, Aslam vd. (2016: 513), Wolf ve Moser (2009) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerdir. Bu çalışmanın bir diğer sonucu ise sosyal zekâ ile politik beceri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin tespit edilmiş olmasıdır. Bu sonuca göre, sosyal zekâ düzeyi bakımından iyi olan işgörenlerin politik beceri bakımından da iyi oldukları ifade edilebilir. Bu bulgular, Banister ve Meriac (2015: 776), Douglas ve Ammeter (2004), Banister ve Meriac (2015) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerdir. Çalışmamızda yer alan bir diğer bulgu ise, politik becerinin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunun görülmesidir. İşgörenlerin sahip oldukları politik beceriler kariyer başarıları üzerinde olumlu yönde etki yapmaktadır. Bu sonuç, Breland vd. (2007:7), Todd vd (2009: 194), Blickle vd., (2010: 388), Wei vd. (2010: 448) ve Katı (2016: 48) tarafından yapılan çalışmalarla benzer durumlar sergilemektedir.

Çalışmamızda elde edilen bulgulardan yola çıkarak, sosyal zekânın bir yandan politik beceriyi, diğer yandan ise kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve ayrıca sosyal zekânın politik beceri aracılığıyla da kariyer başarısını

etkilediği saptanmıştır. Sosyal zekâ, bireyin kendisini ne kadar iyi bir şekilde tanıdığını ve aynı zamanda karşısındaki kişileri, sosyal ortamı da ne kadar iyi bir şekilde anladığını ve sosyal etkileşimini bu şartlar altında kendi istekleri ve çevrenin şartlarına göre mücadele etme yetenekleriyle alakalıdır (Yeh, 2013: 527). Öncelikli olarak sosyal zekânın etkisi bakımından konu değerlendirildiğinde; sosyal zekâ düzeyi bakımından iyi olan bireyler, düşük sosyal zekâ düzeyine sahip bireylere göre politik beceri bakımından daha yetenekli ve de kariyer başarıları bakımından daha başarılı olmaktadır. Sosyal zekâ düzeyi bakımından iyi olan bireyler, sahip oldukları politik becerileriyle, kariyer başarılarını olumlu yönde etkileyebilmektedirler. Bu durumda birey kendi içinde barındırdığı özellikleriyle çevrenin şartlarına göre durumu kendi lehine yönetebilmektedir.

Sosyal zekâ düzeyi bakımından yeterli olmayan bireyler ise, kendi durum tespitlerini ya da sosyal çevrelerini yanlış değerlendirdikleri zaman kariyerlerini başarısızlıkla sonuçlandırmaktadırlar. Dolayısıyla sosyal zekâ yönünden iyi olan bireyler sosyal etkileşimlerini doğru kuracakları için kariyer başarıları olumlu neticelenecektir. Çalışmamızda yer alan sonuçlar da bu durumu doğrular niteliktedir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgularda görüldüğü üzere sosyal zekâ, politik beceri aracılığıyla gerek dolaylı gerekse de doğrudan kariyer başarıları üzerinde etki göstermektedir. Bu etkiyi iyi kullanabilen işgörenler örgütte üstleriyle olan ilişkilerinde üstünlük yaratmaktadır. Çünkü politik beceri bakımından iyi düzeyde olan bireyler kariyerleri açısından, örgütteki ortamda üstleri tarafından hemen göze çarpabilirler. Bireylerin bu beceriye sahip oldukları zaman örgüt açısından bu durum büyük bir problem yaratmayabilir. Ancak, politik beceri bakımından iyi olmasının yanı sıra gerekli özelliklere ve performanslara sahip olmayan işgörenler de kurdukları iyi bir sosyal etkileşimle kariyer başarıları elde edebilirler. Aynı zamanda ulaşmış oldukları bu kariyer noktasını sahip olmuş oldukları becerileriyle devam ettirip daha da yükselebilirler. İşte bu noktada, bilhassa sahip olmuş oldukları nitelik ve performans bakımından yeterli düzeyde olmamalarına rağmen politik becerileri sayesinde belirli pozisyonlara gelmiş olan bireyler, örgütün çıkarları hususunda sorunlar çıkarabilmektedirler. Bu sorunlar iki ana başlık altında ortaya konulabilir; örgüt açısından ortaya çıkan sorunlar ve de işgörenler açısından ortaya çıkan sorunlar.

Örgüt açısından politik becerinin olumsuz şekilde kullanılmasından dolayı ortaya çıkabilecek problemler aşağıda yer verilen şekilde görülebilir:

- Bireyin sadece politik beceri yeteneğiyle, mevcut pozisyonuna ulaşılması için gereken görev ve sorumlulukları yerine getirmeden bulunması muhtemel bir durumdur. Bu husus ise örgütün performansını olumsuz yönde etkileyecek bir noktadır.
- Örgütün sahip olduğu kaynaklara, politik beceri düzeyi bakımından iyi olan işgörenlerin ulaşması ve bu durumun yaygın olması işgörenlerin örgütsel politika algısını yükseltecektir. Bu noktada işgörenler sahip olmuş oldukları mevcut pozisyonları korumak ya da pozisyonlarını daha da yükseltmek için sahip oldukları özelliklerini kullanmak, geliştirmek ve performansa dönüştürmek yerine, sosyal etkileşim içinde buldukları çevrelerinde yer alan astlarını, üstlerini ve kendileriyle aynı pozisyonda yer aldıkları çalışma arkadaşlarını belirli bazı taktiklerle etkileme gayreti içinde bulunacaklardır. Bu durum yine örgüt açısından karlılık, işgören tatmini, verimlilik, kalite vb. gibi kalemlerde olumsuz bir duruma neden olabilecektir.
- Örgütsel politika algısının oluştuğu örgütlerde bir diğer önemli husus ise, politik beceri düzeyi bakımından yeterli düzeyde olmayan bireylerin, aslında daha yüksek bir pozisyonda olmaları gerekirken bu durumun böyle olmaması örgüt açısından, işgörenlerin sahip olmuş oldukları gerçek potansiyelinden tam olarak yararlanamama, örgüte bağlılığın, örgütsel adalet algısının, iş tatmininin, fazladan rol davranışının, bireyin performansının azalmasına sebebiyet verir ve de işgören devir hızının, örgütsel sinizmin, örgütsel sabotajın ve işten ayrılma niyeti gibi durumların fazlaşması ile sonuçlanabilir.

Örgütsel politika, işgörenlerin içinde buldukları örgütte amaçlarına ulaşabilmek için diğer işgörenleri, astları ve üstleri etkileme çabalarıdır. Bu yüzden kişiler kendi çıkarları için sosyal etkileme süreçlerini kullanmaktadırlar. Bu yüzden, politik becerinin etkisiyle örgüt kaynaklarının kullanımı politik becerisi iyi olan bireyler tarafından kendi lehlerine çıkacak şekilde dağıtılır. Özellikle gerekli beceri ve donanıma sahip bireylerin başarıyı hak ettiklerini düşünmelerine rağmen hak ettikleri kariyer basamağında olmamaları, bu bireyleri olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu doğrultuda örgütlerin politik becerilerin örgütün kararlarında ve de örgütün direk kendisine etki etmesiyle beraber örgütler daha politik ortamlar olarak algılanacaklar ve bu durum işgörenler açısından aşağıda sıralanan olumsuz durumların yaşanmasına sebebiyet verebilecektir:

- Örgütte politik beceri kullanımı fazlaştıkça, politik beceri bakımından yetersiz düzeyde olan bireyler örgüt kaynaklarından hak ettikleri ölçüde yararlanamayacaklardır. Bu durum zaman geçtikçe örgütün bünyesinde bulunan işgörenler üzerinde ilişik kesme, stres ve tükenmişlik gibi durumlarla karşılaşılmasına sebep olabilir. Bu bağlamda da işgörenler üzerinde fiziksel ve zihinsel problemler olması muhtemel durumlar olarak karşı karşıya kalınabilir.
- Politik bir biçimin egemen olduğu bir örgütte, çalışmanın etkisi sonucunda dikkat eksikliği doğabilir.
- Örgütte meydana gelen bu olumsuz durumların işgörenlerin özel yaşantılarını da etkilemesi kuvvetle muhtemeldir. Bu durumla beraber birey-iş-aile üçgeni içerisinde sıkıntıya sebep olabilir.
- Bilhassa politik beceriye sahip olmayan işgörenler, işlerinde ne kadar bilgi ve beceri sahibi olsalar dahi kariyer başarılarının önünde bir engel olarak gördükleri için öğrenilmiş çaresizlik, cam tavan sendromu vb. duygu ve düşüncelere kapılabilirler.

Örgütsel politika, politik davranış ve bunlarla bağlantılı olarak politik beceri örgütlerce genel anlamda olumsuz durumlar olarak değerlendirilir ve aynı zamanda bu durumlar kişisel çıkarlar amacıyla kullanıldığı için hem örgüte hem de örgütün bünyesinde bulunan işgörelere zarar veren bir değişken olarak ifade edilmektedir. örnek olarak, politik beceri bakımından iyi düzeyde olan bir işgören işletme bünyesine katıldığı zaman, bu kişinin becerilerini işletmenin sahip olmuş olduğu çıkarlarının üstünde tutması oldukça muhtemeldir. Bu tür bir durumda örgüt kaynaklarının adil bir şekilde dağıtılması konusu çok önemli bir hal haline gelmektedir. Bu sebeple işgörenin seçilmesi, performans olarak değerlendirilmesi ve de kariyer yönetimi hususlarında öznel değerlendirmelerin fazlalığından ziyade daha çok nesnel değerlendirme ölçütlerine yer verilmesi gerekmektedir. Bu hususlarla alakalı olarak da bir işgörenin seçim aşamasında kişilik analizlerinin yapılarak

işgörenlerin iş için gereken bilgi ve beceriye sahip olup olmadıklarına yönelik psikoteknik testlerin uygulanmasında hem örgüt açısından hem de işgören açısından fayda sağlayacağı düşünülebilir.

Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, sosyal zekâdan farklı olarak diğer zekâ türleriyle olan ilişkinin açıklanması faydalı olacaktır. Başka bir deyişle, sosyal zekâ yerine başka bir zekâ türünün, politik beceriyi ve kariyer başarısını nasıl etkilediği, politik beceride ve kariyer başarısında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de yazına önemli bir katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda politik becerinin, örgütte yer alan çalışanlar üzerinde ve örgütte bir etki yapıp yapmadığının araştırılması gerekmektedir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da yer alan bazı sınırlılıklar yer almaktadır. Bu çalışmada yer alan bulguların elde edilmesinde yapılan anket çalışmasında sadece Balıkesir ve Elazığ ilinde yer alan özel sektör kuruluşlarında yapılması nedeniyle sektör olmaksızın bir genelleme yapılması söz konusu olamayacağıdır. Daha sonra yapılacak olan çalışmalarda, farklı iller ve bölgelerle bu sorun ortadan kaldırılabilir. Diğer bir sınırlı durum ise çalışmanın veri toplama yöntemiyle alakalıdır. Sonuç olarak bu çalışma sosyal zekânın, kariyer başarısı üzerinde etkisini hem doğrudan hem de politik beceri aracılığıyla etkili olduğunu göstererek yazına önemli bir katkıda bulunmuştur.

## 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 (3), 309-327.
- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park: Sage.
- Akgemci, T. (2004). *Gelecekte Kariyer Yönetimi*, (Ed.) Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, Gelecekte Kariyer Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi
- Akgündüz, Y. ve A.C. Çakıcı. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Aksoy, Z. Kültürlerarası İletişim ve Yönetimde Başarının Anahtarı: Kültürel Zekâ. *New Communication Technologies*, 1098.
- Albrecht, S. (2006). Organizational Politics: affective Reactions, Cognitive Assessments and Their Influence on Organizational Commitment and Cynicism Toward Change, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britian: MPG Books Ltd.
- Aldemir, C. Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Allen, R. W., Madison, D., Porter, L., Renwick, P. ve Mayes, P. (1979), Organizational Politics, Tactics and Characteristics of Its Actors, *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Amdurer, E., Boyatzis, R. E., Saatcioglu, A., Smith, M. L., ve Taylor, S. N. (2014). Long Term Impact of Emotional, Social and Cognitive Intelligence Competencies and GMAT on Career and Life Satisfaction and Career Success. *Frontiers in Psychology*, 5, 1447.



- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2).
- Anderson, S. ve N. E. Betz. (2001). Sources of Social Self-Efficacy Expectations: Their Measurement and Relation to Career Development, *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 98-117.
- Arthur, M. B. Khapova, S. N. ve Wilderom, C. P. (2005). Career Success in A Boundaryless Career World, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in The Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., ve Rahman, U. (2016). Intelligence and Its Impact on Managerial Effectiveness and Career Success (evidence from insurance sector of Pakistan). *Journal of Management Development*, 35(4), 505-516.
- Aslan, Ş., (2009), *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aydemir, N. (1995). *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör, İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*. İstanbul: TUGİAD Yayınları
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Alguları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Bacanlı, H. (1999). *Sosyal Beceri Eğitimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191.

- Banister, C. M., ve Meriac, J. P. (2015). Political Skill and Work Attitudes: A Comparison of Multiple Social Effectiveness Constructs. *The Journal of Psychology*, 149(8), 775-795.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., ve Bechara, A. (2003). Exploring The Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence. *Brain*, 126(8), 1790-1800.
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., ve Bechara, A. (2004). Emotional and Social Intelligence. *Social Neuroscience: Key Readings*.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*. 14. Baskı, İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Baymur, F. (1996), *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Bayraktaroğlu Serkan (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (3. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Beach, D.S. (1980). *The Management Of People at Work*, McMillan Publishing Co.,New York.
- Beceren E, (2012). *Duygusal ve Sosyal Zekâmız*. İstanbul: Postiga Yayınları.
- Beugre, C.D. ve Liverpool, P.R. (2006). Politics as Determinant of Fairness in Organizations, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Bingöl, D., (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bingöl, D., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

- Birknerova, Z., Frankovsky, M. ve Zbihlejova, L. (2013). Social Intelligence in The Context of Personality Traits of Teachers. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(7), 11-17.
- Blascovich, J. (2002). A Theoretical Model of Social Influence for Increasing The Utility of Collaborative Virtual Environments, *Proceedings of the 4th International Conference on Collaborative Virtual Environments*. ACM.
- Blass, F. R. ve G. R. Ferris (2007). Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5-21.
- Blickle G. Meurs A. J. Zettler I. Solga J. Noethen D. Kramer J. ve Ferris G. (2008). Personality, Political Skill, and Job Performance, *Journal of Vocational Behavior*, 72, 377–387.
- Blickle, G. John, J. Ferris, G.R. Momm, T. Liu, Y. Haag, R. Meyer, G. Weber, K. ve Oerder, K. (2011). Fit of Political Skill to The Work Context: A Two-Study Investigation, *Applied Psychology: An International Review*,
- Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J., ve Ferris, G. R. (2011). Socioanalytic Theory and Work Behavior: Roles of Work Values and Political Skill in Job Performance and Promotability Assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 136-148.
- Blickle, G., Katharina O. ve Summers J. K. (2010). The Impact of Political Skill on Career Success of Employees Representatives, *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 383-390.
- Blickle, G., Katharina O. ve Summers J. K. (2010). The Impact of Political Skill on Career Success of Employees Representatives, *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 383-390.
- Block, J. H., ve Block, J. (1980). The Role of Ego-Control and Ego-Resiliency in The Organization of Behavior. In W. A. Collins (Ed.). *Development of Cognition, Affect, and Social Relations: The Minnesota Symposia on Child Psychology*, 13,

- Bolat, O.İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolat, O.İ. (2017). *İşletme Hizmet Verme Yetkinliği ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yetkinliği ve Duygusal Emegın Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozeman, D.P., Perrew, P.L., Hochwarter, W.A. ve Brymer, R.A. (2001). Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.31, No.3, 486-503
- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B., ve Adams, G. L. (2007). The Interactive Effect of Leader-member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 1-14.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Buenger, C.M., Forte, M., Boozer, R.W., ve Maddox, E.N. (2007). A Study of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) for Use in the University Classroom. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 34, 294-301.
- Bursalı, M. Y. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki ilişkiler*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Capraz, B., Kesken, J., Ayyıldız, N. A., ve Ilic, D. (2009). “Yönetmel Zekâ” Ya Doğru: Yönetmel Zekâ ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Ege Academic Review*, 9(1), 187-211.

- Caruso, D. R., Salovey, P., ve Kaymak, S. (2007). *Duygusal Zekâ Yöneticisi*. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Cascio, W. F. (1986). *Managing Human Resources*. (3. Basım). New York, NY: McGraw-Hill.
- Chapin, F. S. (1939). Social Participation and Social Intelligence. *American Sociological Review*, 4(2), 157-166.
- Chaudhry, N. I., Ashraf, Z., ve Jaffri, A. M. (2012). Mediation Effects of Political Skills Dimensions on Employee Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 120-125.
- Choo, H. (2013). Understanding The Role of Social Influence in Festival Revisiting Intentions, 32. *Annual ISTTE Conference, International Society of Travel & Tourism Educators*, 20-28.
- Cohen, J. ve Cohen. P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (2.ed.). Erlbaum, NJ: Hillsdale.
- Cooper, R. K., ve Sawaf, A. (1997). *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (EQ)*. Çev.: ZB Ayman ve B. Sancar, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. ve Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 159-180.
- Çakar U, Arbak Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3).
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi Ve Duygusal Zekâ. *Deu Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çiftçi, M., ve Cevher, E. (2014). Büro Yönetimi Ve Yönetici Asistanlığı Öğrencilerinin Kariyer Olanaklarına Bakış Açılarının İçerik Analizi ile

İncelenmesi: Facebook Örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 218-227.

Çüçen, M. (2014), *Duygusal Zekâ ile Bütüncül Performansın bir Unsuru Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasında Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Damasio, A. R. (1999). *Descartes' in Yanılgısı* (Çev. Atlamaz B). İstanbul: Varlık Yayınları.

Davis, M. (2008). *EQ duygusal zekânızı ölçün*. (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

David W. (1958). *The Measurement and Appraisal od Adult Intelligence*. (4. Baskı). Bultimore.

Davis, M. (2004). *EQ duygusal zekânızı ölçün* (Çev. S. Silahlı). İstanbul: Alfa.

Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama, *Journal of New World Sciences Academy*, 2(2), 101-119.

Derksen, J., Kramer, I., ve Katzko, M. (2002): "Does a Self-report Measure of Emotional Intelligence Assess Something Different than General Intelligence?", *Personality and Individual Differences*, 32: 37-48.

Doğan, T. ve Çetin, B. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zekâ Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-19.

Doğan, T., ve Çetin, B. (2009). Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 7(1), 241-268.

Dong, Q., Koper, R. J. ve Collaço, C. M. (2008). Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity. *Intercultural Communication Studies*, XVII(2), 162-172.

- Douglas, C., ve Ammeter, A. P. (2004). An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550.
- Drory, A., (1993), "Perceived Political Climate And Job Attitudes", *Organization Studies*, 14(1): 59-71.
- DuBrin, A.J. (2009). *Political Behaviors in Organizations*, United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Dünder Gönen. (2009), "*Kariyer Geliştirme*", *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eby, L. T. Butts, M. ve Lockwood, A. (2003). Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Emet, G., Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Yaklaşımından Çoklu Zekâ Yaklaşımına, *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 3 (11), 336-356
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ergeneli, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı, Azize Ergeneli (Ed), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ertekin, Y. ve Yurtsever-Ertekin, G. (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*. (1. Baskı). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations, *Academy of Management Review*, 7(3). 403-412.
- Fedor, D., Ferris, G.R., Harrell-Cook ve Russ, A.S.(1998). The Dimensions of Politics Perceptions and Their Organizational and Individual Predictors, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.28, No. 19, 1760-1797.

- Ferris, G. R. Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., ve Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory, *Journal of Management*, 31(1),126-152.
- Ferris, G. R. vd. (2012). Political Skill in The Organizational Sciences, *Politics in organizations: Theory and Research Considerations*, 487-529.
- Ferris, G. R., D. D. Frink, T. A. Beehr ve D. C. Gilmore (1995), "Political Fairness and Fair Politics: The Conceptual Integration of Divergent Construct", In Cropanzano, R.S. ve K. M. Kacmar, (Eds), *Organizational Politics, Justice and Support*, London: Quorum Books.
- Ferris, G.R. Treadway, D. C. Perrewe, P. L. Brouer, R. L. Douglas, C. ve Lux. S. (2007). Political Skill in Organizations, *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Ferris, G.R. ve Kacmar, K.M. (1992), Perceptions of Organizational Politics, *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G.R., Perrewe, P.L., Anthony, W.P. ve Gilmore, D.C. (2000). Political Skill at Work, *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 4, 25-37.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.
- Gardner, H., (2013), *Çoklu Zekâ*, (Çev. A. H. Gül), İstanbul: Optimist Basım(Orijinal Çalışma basım tarihi:2006).
- Goldsmith, Elizabeth B. (2015). *Social Influence History and Theories, Social Influence and Sustainable Consumption*, Springer International Publishing, 23-39.
- Goleman, D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*, (2. Basım), London: Bloomsbury Publishing.



- Goleman, D. (2004). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, November-December, 90-103.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*, New York: Bantam Dell
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., ve McKee, A. (2003). *The New Leaders: Transforming The Art of Leadership into The Science of Results*, London: Time Warner Books UK.
- Goleman, D., Boyatzis, R., ve McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-53.
- Goleman, D. (2006) *Sosyal Zekâ: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi*, çev: Osman Çetin Deniztekin, Varlık Yayınları, Sayı: 941.
- Goleman, D.P. (2005). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*. İstanbul: Varlık Yayınları (Derleyen: Beceren, E./Aralık, 2004).
- Goodwin, C. (1987). A Social-Influence Theory of Consumer Cooperation, *Advances in Consumer Research*, 14(1), 378-381.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes, *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gunn, J. ve Chen, S. (2006). A Micro-Political Perspective of Strategic Management, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güzel Tülay. (2005), "Eğitim ve Gelişme", Cengiz Demir (Ed), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* içinde (s.99-128), Ankara: Nobel Yayınları.

- Habib, S., Saleem, S. ve Mahmood, Z. (2013). Development and Validation of Social Intelligence Scale for University Students. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(1), 65-83.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.), New Jarsey: Pearson Edication.
- Hall, D. T. Lee, M. D. Kossek, E. E. Heras, M. L. (2012). Pursuing Career Success While Sustaining Personal and Family Well-Being: A Study of Reduced-Load Professionals over Time, *Journal of Social Issues*, 68(4), 742-766.
- Hampel, S., Weis, S., Hiller, W. ve Witthöft, M. (2011). The Relations Between Social Anxiety and Social Intelligence: A Latent Variable Analysis. *Journal of Anxiety Disorders*, 25, 545-553.
- Heggstad, E. D. (2008). A really Big Picture View of Social Intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 90(1), 102-104.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., ve Woodman, R.W. (1995). *Organizational Behavior*. Minneapolis, West Publishing Corp.
- Hernez-Broome, G. (2012). Book Review: “Social intelligence: The New Science of Human Relationships”. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 3(2), 75-78.
- Heslin, P. A. (2003). Self- and Other-Referent Criteria of Career Success, *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.589afdce1cc939.23820210](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.589afdce1cc939.23820210) erişim tarihi 08.02.2017
- Işık, D. (2007). *Çoklu Zekâ Kuramı Destekli Kuşbakışı Öğrenme Yönteminin İlköğretim Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Matematik Dersindeki Akademik Başarılarına ve Kalıcılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). Sosyal ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(2), 4-15.

- İslamoğlu, G. ve B6r6, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir 6l7ek Geliştirme 7alışması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, 135-153.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., ve Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and Political Skill As Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-study Constructive Replication. *Human Performance*, 21(1), 128-157.
- Judge, T.A. Higgins, C. A. Thorensen, C. J., ve Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality, Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span, *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S. ve Anthony, W.P. (1999). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension. *Human Relations*, 52(3), 383–415.
- Karabulut A., (2012). *Duygusal Zekâ, Baron 6l7eđi Uyarlaması*, Y6ksek Lisans Tezi, Dokuz Eyl6l 6niversitesi. Eğitim Bilimleri Enstit6s6.
- Katı, Y. (2016). *İşg6renlerin Politik Becerileri ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider 6ye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*. Y6ksek Lisans Tezi. Balıkesir 6niversitesi Sosyal Bilimler Enstit6s6.
- Kaukiainen, A., Bj6rkqvist, K., Lagerspetz, K., 6sterman, K., Salmivalli, C., Rothberg, S., ve Ahlbom, A. (1999). The Relationships Between Social Intelligence, Empathy, and Three Types of Aggression. *Aggressive behavior*, 25(2), 81-89.
- Kaynak, T. Adal, Z. Ataay, İ. Uyargil, C. Sadullah, 6. Acar, A. C. 6z7elik, O. D6ndar, G. Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Y6netimi*. (2. Baskı). İstanbul: D6nence Basım ve Yayım Hizmetleri.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change, *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60

- Kızıl, İ. (2014). *Öğretmenlerin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kinga, S. ve Ibolya, K. (2013). The Predictive Value of Social Intelligence for Cooperative Behavior in a Task-oriented İnteraction Paradigm: A Pilot Study. *Transylvanian Journal of Psychology*, 14(2), 255-274.
- Kinga, S. ve Ibolya, K. (2013). The Predictive Value of Social Intelligence for Cooperative Behavior in a Task-oriented Interaction Paradigm: A pilot Study. *Transylvanian Journal of Psychology*, 14(2), 255-274.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konrad, S ve Hendl, C. (2001). *Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zekâ Sayesinde Başarılı Bir Hayat*, Çev. Meral Taştan. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kosmitzki, C., ve John, O. P. (1993). The Implicit Use of Explicit Conceptions of Social Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 15(1), 11-23.
- Kuen, C. M. Nesbit, P. L. ve Ahlstrom, D. (2013). The Boundaryless Career Form: Its Nature and Driving Forces, *Employment Relations Record*, 13(2), 44-55
- Kuijpers, M. Schyns B. ve Scheerens, J. (2006). Career Competencies for Career Success, *The Career Development Quarterly*, 55, 168-178.
- Latané, B. (1981). The Psychology of Social Impact. *American Psychologist*, 36(4), 343-356.
- Lau, V. P. ve Shaffer, M. A. (1999). Career Success: The Effects of Personality, *Career Development International*, 4(4), 225-230.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., 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(1), 146-165.

- Liu, Y., Ferris, G.R., Treadway, D.C., Prati, M.L., Perrewé, P.L. ve Hochwarter, W.A. (2006). The Emotion of Politics and the Politics of Emotions: Affective and Cognitive Reactions to Politics as A Stressor, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Mandell B. ve Pherwanı S. (2003), “Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison”, *Journal of Business and Psychology*, 17(3): 387-404.
- Mavisu, H. (2010). *Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Mayer John D., Salovey P., ve Caruso D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications, *Psychological Inquiry*, 15 (3).
- Mayer, J. D., ve Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J. D., ve Salovey, P. (1995). Emotional Intelligence and The Construction and Regulation of Feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., ve Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for An Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., ve Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence As A Standard Intelligence. *Emotion* (Washington, DC), 1(3), 232-242.
- Mayer, J. D., ve Geher, G. (1996): Emotional Intelligence and The Identification of Emotion, *Intelligence*, 22: 89–113.
- Mayes, B.T. ve Allen, R.W. (1977). Toward A Definition of Organizational Politics, *Academy of Management Review*, 672-678.

- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meisler, G. ve Vigoda-Gadot, E. (2014). Perceived Organizational Politics, Emotional Intelligence and Work Outcomes: Empirical Exploration of Direct and Indirect Effects, *Personnel Review*, 43(1), 116-135.
- Melamed, T. (1996). Validation of A Stage Model of Career Success, *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 35-65.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena, *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 2, ss. 133-154.
- Moss, J. A., ve Barbuto Jr, J. E. (2010). Testing The Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 155.
- Neuringer, C. (2001). The Social Intelligence of Acting Student. *The Journal of Psychology*, 125(5), 549-556.
- Njoroge, C. N. ve Yazdanifard, R. (2014). The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(4), 163-170.
- Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (Çev: Canan ÇETİN). İstanbul: Beta Yayınları.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, 11(4): 587-600,
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success, *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.

- Özdemir, M., ve Gören, S. Ç. (2016). Politik Beceri Envanterinin Eğitim Örgütlerinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 521-536.
- Özgüven, İ. E., (2012), *Psikolojik Testler*, (Güncellenmiş 11. Basım), Ankara: Nobel Yayın.
- Pektaş, S. (2013). *Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi Müzik Bölümü Öğrencileri ile Diğer Lise Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Perrewe, P.L. ve Nelson, D.L. (2004). "Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill", *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., ve Anthony, W. P. (2000). Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 115-123.
- Poole, M. E. Langan-Fox, J. ve Omodei, M, (1993). Contrasting Subjective and Objective Criteria As Determinants of Perceived Career Success: A longitudinal Study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Great Britain*, 66, 39-54.
- Rahim, M. A. (2014). A Structural Equations Model of Leaders' Social Intelligence and Creative Performance. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 44-56.
- Robbins, A.M. (2003). *Essentials of Organizational Behavior* (Seventh Edition) New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ed. İnci Erdem), (14. Basımdan Çeviri), İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Rode, J. C., Arthaud-Day, M. L., Mooney, C. H., Near, J. P., ve Baldwin, T. T. (2008). Ability and Personality Predictors of Salary, Perceived Job Success,

and Perceived Career Success in The Initial Career Stage. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 292-299.

Rosen, C.C., Chang, C.H. ve Levy, P.E. (2006). Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs, In Vigoda- Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.

Saban, A. (2005), *Coklu Zekâ Teorisi ve Eğitim*, Ankara: Nobel Yayınları.

Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Sav, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Saxena, S. ve Jain, R. K. (2013). Social Intelligence of Undergraduate Students in Relation to Their Gender and Subject Stream. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 1(1), 1-4.

Schein E. H. (1982). Individuals and Careers, Edt. Jay Lorach in *Handbook of Organization Behavior*, 1-49

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

Schippmann, J. S. ve Prien, E. P. (1989). An Assessment of The Contributions of General Mental Ability and Personality Characteristics to Management Success, *Journal of Business and Psychology*, 3(4), 423-437.

Schlinger, H. D. (2003). The Myth of Intelligence. *The Psychological Record*, 53(1), 15-32.

Seibert, S. E. Crant, M. ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success, *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.



- Seibert, S. E. ve Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21
- Shelton, A. (2012). Improving Your Spatial IQ Can Lift Your Social IQ. *Harvard Business Review*, 90(1-2).
- Silvera, D., Martinussen, M., ve Dahl, T. I. (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale, A Self-report Measure of Social Intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42(4), 313-319
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537.
- Stein, J., ve Steven, E. B. (2003). *Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*. çev.: Müjde Işık. İstanbul: Özgür Yayınları.
- Sternberg, R. J. (1999). Successful Intelligence: Finding A Balance. *Trends in Cognitive Sciences*, 3(11), 436-442.
- Sternberg, R. J. (2011). From Intelligence to Leadership: A Brief Intellectual Autobiography. *Gifted Child Quarterly*, 55(4), 309-312.
- Tingaz E.Oğuz (2013). *Eğitimi ve Spor Öğretmenliği ile Bazı Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ ve Mutluluklarının Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Titrek, O. (2013). *Iq' Dan Eq' Ya Duyguları Zekice Yönetme*. (4. Basım). İstanbul: Pegem Yayınevi
- Todd, S. Y. Harris, K. J. Harris, R. B. ve Wheeler, A. R. (2009). Career Success Implications of Political Skill, *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 179-204.
- Todd, S. Y. Harris, K. J. Harris, R. B. ve Wheeler, A. R. (2009). Career Success Implications of Political Skill, *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 179-204.

- Torrington, D. Hall, L. ve Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*, Sixth Edition, Pearson Education, England
- Treadway, D, Breland, J, Cho, J, Duke, A, Yang, J., 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., Breland, J. W., Adams, G. L., Duke, A. B., ve Williams, L. A. (2010). The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior. *Social Networks*, 32(2), 138-147.
- Türkay, O. (2015). Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi, Elbeyi Pelit (Ed), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 391-417), Ankara: Grafiker Yayınları.
- Uzun, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2).
- Valle, M., ve Perrewé, P.L. (2000). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of An Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*, 53 (3), 359-386
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector, *Journal of Vocational Behavior*, 57. 326-347.
- Vigoda, E. ve Cohen, A. (2002). Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study, *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- Vigoda-Gadot, E. ve Dryzin-Amit, Y. (2006). Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites: A Theoretical Framework in VigodaGadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.

- Vigoda-Gadot, E. ve Kapun, D. (2005). Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations: A Test of One Model Across Two Sectors, *Policy and Politics*, 33(2), 251–76.
- Vigoda-Gadot, E. ve Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.
- Wang, Y. Darren, B. M. ve Peter H. G. (2013). Social Influence and Knowledge Management Systems Use: Evidence from Panel Data, *Mis Quarterly*, 37(1), 299-313.
- Wawra, D. (2009). Social Intelligence: The Key to Intercultural Communication. *European Journal of English Studies*, 13(2), 163-177.
- Wechsler, D. (1958). The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence. (4. Basım). Baltimore, MD, US: Williams Wilkings Co.
- Wei, Li-Qun, Liu, J. Chen, Y. ve Wu, L. Z. (2010). Political Skill, Supervisor-Subordinate Guanxi and Career Prospects in Chinese Firms, *Journal of Management Studies*, 47(3), 437-454.
- White, K. M., Joanne R. S. Deborah J. T., Jaimi H. G. ve Blake M. M. (2009). Social Influence in The Theory of Planned Behaviour: The Role of Descriptive, Injunctive, and In-Group Norms, *British Journal of Social Psychology*, 48(1), 135-158.
- Whitely, W. Dougherty, T. W. ve Drener, G. F. (1991). Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress, *Academy of Management Journal*, 34(2), 331-351.
- Wolff H. G., ve Moser K. (2009). Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study. *J. Appl. Psychol.* 94, 196–206.
- Woodd, M. (1999). The Psychology of Career Theory—A New Perspective?. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 218-223.

- Yan, İ. (2008). *Duygu-zekâ İlikisi ve Duygusal Zekânın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeh, Z. T. (2013). Role of Theory of Mind and Executive Function in Explaining Social Intelligence: A Structural Equation Modeling Approach. *Aging & Mental Health*, 17(5), 527-534.
- Zaleznik, A. (1971). Power and Politics in Organizational Life, *Harvard Business Review*.
- Zaleznik, A., (1999). Power and Politics in Organizational Life, *The McKinsey Quarterly*, 7(4): 57-85.
- Zhou, W., Sun, J., Guan, Y., Li, Y., ve Pan, J. (2013). Criteria of Career Success Among Chinese Employees: Developing a Multidimensional Scale with Qualitative and Quantitative Approaches. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 265-277.
- Zivnusaka, S, Kacmar, M. K, Witt, L. A, Carlson D. S. ve Bratton V. K. (2004). Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627-640.

## EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmada, bireylerin sahip olduğu sosyal zekâ ve politik beceri ile kariyer başarıları arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm bireylerin benzer yanıtları bir araya getirileceği için, kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Bu nedenle, anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Katılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Prof. Dr. Oya İnci BOLAT  
Balıkesir Üniversitesi İ.İ.B.F

Güray YILMAZ-Balıkesir Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3)Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum

1) Aşağıdaki maddeler yöneticinize yönelik tutum ve davranışlarınızı yansıtan ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.					
1.Diğer insanların davranışlarını önceden tahmin edebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Diğer insanların duygularını anlayabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Başkalarının isteklerini anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.Bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.Diğer insanların davranışlarına nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.Diğer insanların yüz ifadelerinden, beden dillerinden vs. gerçekte ne demek istediklerini çoğunlukla anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.Tanımadığım yeni insanların olduğu bir ortamda genellikle tedirginlik hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.Başka insanlarla geçinebilmekte zorlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmada başarılıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.Başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çekerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamamın zor olduğunu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.İnsanlar açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.İnsanları tahmin edilemez bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.Diğer insanların yaptıklarına verdikleri tepkiler beni çoğunlukla şaşırtır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.İnsanlarla ilişkilerimi geliştirmek için oldukça çaba harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.İşyerinde, birçok önemli kişi tanırım ve onlarla iyi ilişkilerim vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.İşyerinde, bir şeyleri yaptırtmak için ilişkilerimi ve bağlantılarımı kullanmada iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.İşlerimi yaparken gerçekten yardıma ihtiyaç duyduğumda desteğini alabileceğim arkadaşlar ve kişilerden oluşan geniş bir çevrem vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.İşyerinde diğerleriyle ilişkilerimi geliştirmeye oldukça zaman ayırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.İşyerinde etkili insanlarla ilişki kurma konusunda iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.İnsanların söylediğim ve yaptığım şeylerde samimi olduğuma inanıyor olmaları, benim için önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

29.İnsanlarla iletişim kurarken, söylediğim ve yaptığım şeylerde samimi olmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.İnsanlara karşı samimi bir ilgi göstermeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.İnsanları etkileyecek doğru şeyler söylemeyi veya yapmayı her zaman bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.Kendimi insanlara nasıl tanıttığımı iyi bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.Diğerlerinin kafalarından geçenleri ve onları motive eden unsurları hissetme konusunda özellikle iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.İnsanların yüz ifadelerine dikkat ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.İnsanları anlama konusunda iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.Çoğu insanla iyi ilişki kurmak benim için oldukça kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.Yanımdayken çoğu insanın kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.İnsanlarla kolay ve etkili bir şekilde iletişim kurabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.İnsanların benden hoşlanmasını sağlama konusunda iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.Kariyer sürecinde elde ettiğim başarılarından dolayı memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.Genel kariyer hedeflerime ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42.Gelir durumum için koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.Kariyerimde yükselmek için koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.Yeni beceriler geliştirmek için koyduğum hedeflere ulaşma konusunda gösterdiğim ilerlemeden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1. Cinsiyetiniz: Bay ( ) Bayan ( )

2. Yaşınız: .....

3. Şu andaki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?: .....

4. Medeni haliniz: Evli ( ) Bekar ( )

5. Eğitim seviyeniz: Ortaokul ( ) Lise ( ) Meslek Lisesi ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( )

Diğer:.....