

POLİTİK HAYVAN'IN BİLİŞSEL DÖNÜŞÜMÜ: POLİTİK ZEKÂYA YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME

Orkun DEMİRBAĞ¹, Uğur YOZGAT²

Öz

Politik zekâ, açık bir kavramsal tanım ve uygulanabilir bir ölçümden yoksun, olağanüstü ancak yeterince araştırılmamış bir yapı olarak kabul edilmektedir. Mevcut araştırma, yapının geçerliliğini sağlarken "politik zekâ" yapısını kavramsallaştırmak ve ölçmek için yapılmıştır. Tüm konuyu ayrıntılı olarak ele almak için, Türkiye'de Politik Zekâ Ölçeğinin psikometrik özelliklerini ve nomolojik ağını gösteren üç örneği kapsayan iki çalışma yapılmıştır (N = 943). Hipotezleştirildiği gibi, politik zeka, stratejik düşünme, amaç için empati, güvenilirlik, güç ihtiyacı ve çok yönlülük boyutlarından oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Ölçeğin hem yakınsak hem de ayırt edici geçerliliği olduğunu ve politik zekânın politik beceri ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi mevcuttur. Argümanımız doğrultusunda, politik zekâ tarafından açıklanan yapının politik beceri yapısından farklı olduğu bulunmuştur. Bu ölçeğin teorik çıkarımları sayesinde, örgütsel politika, liderlik ve sosyal değişime ilişkin yeni tartışmalar ilgili literatürde yer alacaktır.

Anahtar Sözcükler: Politik Zekâ, Politik Yeti, Örgütsel Politika, Ölçek Geliştirme

JEL Sınıflaması: M12, M19, O15

THE COGNITIVE TRANSFORMATION OF POLITICAL ANIMAL: AN EVALUATION OF POLITICAL INTELLIGENCE

Abstract

Political intelligence is broadly accepted as an outstanding but under-investigated construct that is devoid of a clear conceptual definition and viable measurement. The current research was conducted to conceptualize and to measure the "political intelligence" (PI) construct while ensuring validation of the construct. In order to touch all the bases, we carried out two studies encompassing three samples (N = 943), which demonstrate the psychometric properties and nomological network of the Political Intelligence Scale, in Turkey. As hypothesized, political intelligence is a multidimensional construct that consists of the dimensions of strategic thinking, empathy for purpose, trustworthiness, need for power and versatility. It presents that the scale has both convergent and discriminant validity and that political intelligence has a positive significant relationship with political skill. In line with our argument, it was found that the construct explained by political intelligence is different from the construct of political skill. Thanks to the theoretical implications of this scale, new debates regarding organizational politics, leadership, and social change will take part a place in the related literature.

Keywords: Political Intelligence, Political Skill, Organizational Politics, Scale Development

JEL Classification: M12, M19, O15

1. Giriş

Aristoteles'in insanın "politik hayvan" olduğunu ileri sürdüğü çok ünlü iddiasının (Aristoteles, 2007; Mulgan, 1987; Sokolon, 2006) nedeni, insanın sosyal şekilde yaşayarak ahlaki birikim kazanması olarak görülmektedir (Orbell, Morikawa ve Allen, 2002).

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gümüşhane, Türkiye, orkundemirbag@gumushane.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9889-3401.

² Prof. Dr. Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9893-3551.

Son yıllarda evrimsel psikologlar tarafından (Cosmides ve Tooby, 1987; Cosmides, Tooby ve Barkow, 1992), sosyal yaşamın bir sonucu olarak politik zekânın (Westen, 2008) gelişimine yönelik çağdaş bir düşünce geliştirilmiştir.

Son derece yüksek etkileşimli sosyal varlıklar olan bireylerdeki bu bilişsel özelliğin, bireyin karmaşık koşullarla mücadelesinde başarılı olarak “doğal ayıklanma” (Darwin, 2015) süreci boyunca gelişeceği ileri sürülmüştür. Shakespeare’den yaptığı alıntıyla dünyayı tiyatro sahnesine benzeterak açıklayan Goffman; onların üzerlerine biçilen rolleri sergiledikleri sahnede (Goffman, 1978), politik oyunları başarılı şekilde oynayan politik hayvanların, zekâlarını oynadıkları politik oyunlar sayesinde geliştireceklerini vurgulamıştır (Orbell vd. 2002).

Homeros’un Truva Savaşını anlattığı İlyada ve Odysseus destanlarının temel karakterlerinden olan Odysseus politik zekânın simgesi olarak tarih sahnesinde kendine yer edinmiştir (Yüksel, 1993). Thrasymachus’dan Odysseus’a, Napolyon’dan Talleyrand’a, Atatürk’ten Mitterand’a kadar pek çok başarılı kişinin en temel özelliği politik zekâyâ sahip olmak ve bu zekâlarını davranışlarına dönüştürmektir. Peki, nedir bu politik zekâ? Kavram politika ve zekâ terimlerini içerisinde barındırmaktadır. Politika kelimesinin epistemolojik kökeni incelendiğinde, poli’nin Latince anlamı “birçok” ve tika “kan içici yaratıklar (açgözlülük)” anlamına gelmektedir (Ferris vd. 2000). Mintzberg (1985), belirli durumlarda politikaların işlevsel olabileceğini söylemekle birlikte; yazar, politikaları örgütlerde negatif ve yıkıcı başlıca bir güç olarak görmekteydi. Chanlat (1997) da, politik aktiviteyi sosyal bir hastalık olarak tanımlamıştır. Politik davranış, geleneksel olarak negatif bir durum olarak görülmektedir (Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Porter, Allen ve Angle, 1981). Geleneksel yaklaşımda, organizasyonlarda pozitif bir anlatımdan genellikle kaçınılmıştır. Lepisto ve Pratt (2012), örgütlerde politikaların ve politik davranışın, örgütün resmîyette zorladığı bir durum olarak karşımıza çıkmadığını; kişilerin etkileme davranışı ortaya koyarken kendi çıkarlarına yönelik eylemleri içerme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Pfeffer’e göre (1981), kişiler kendi çıkarını azami hadde çıkarmak için başkalarının veya sistemin manipüle edilmesine müsamaha göstermektedir. Buradan görülebileceği üzere, politikalar ve politik davranış örgüt bilimi açısından tarihsel perspektifte negatif bir anlamı ifade etmektedir (Ferris ve Treadway, 2012; Hochwarter, 2012). Politika bilimi araştırmacılarının yanı sıra, klasik felsefî yazında da, politikanın pozitif bir olgu olarak da düşünülebileceği belirtilmiştir (Ewen vd. 2013). Aristo’nun da dediği gibi (1957), “politik toplum, asil eylemlerin uğruna var olmaktadır” (sf. 1281a) ve politika bilimi de, ortak iyilik için kamu yararına yönelik işbirliğinden bahseden bir kavramı vurgulayarak politik davranış ve politikalara ilişkin pozitif bir bakış açısı sunmaktadır (Ellen III, Ferris ve Buckley, 2013). Son zamanlardaki bazı yazarların çalışmaları (Buchanan, 2008; Lux, Ferris, Brouer, Laird ve Summers, 2008) ve ayrıca, geleneksel araştırmacılardan bazıları (Pfeffer, 1981), politik davranışın örgütsel amaç ve hedeflere katkı sağlama potansiyelinde olduğunu kabul etmektedir. Diğer araştırmacılar ise politikayı, örgütlerin başarılı, rekabetçi ve yenilikçi kalmasında tamamen gerekli ve sosyal açıdan kabul edilebilir bir kavram olarak ifade etmişlerdir (Hargrave ve Van De Ven, 2006; Vigoda, 2003).

Aslında, örgütsel politikaların kalıcı şekilde ne iyi ne de kötü olduğunu ileri süren durum, sadece kişilerin düşünce tarzlarıyla ilişkili değildir. Aksine, bu durum işin ve/veya organizasyonun özelliklerini yansıtan (Ferris vd. 1995; Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005) çevresel faktörle ilgilidir (Conner, 2006; Kaplan ve Ferris, 2001) ve kişiler politikanın yüksek düzeyde yaşandığı bir çevrede pozitif algıya sahip olmalıdır (Vigoda ve Cohen, 2002).

Dulebohn'a göre (1997), politikalar normal görülebilir, politikalar örgütsel yaşamın bir parçası olarak kabul edilmekte ve bu yüzden de, negatif bir kavram olarak algılanmamaktadır.

Kısacası, politik davranışın ne tamamen yıkıcı ne de tamamen yapıcı olduğuna ilişkin uzlaşma araştırmacılar tarafından sağlanamamaktadır (Ferris ve Hochwarter, 2011).

Zekâ kavramı, düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama, sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). En basit anlamda "genel zihinsel güç" olarak ifade edilebilen zekâ (Keleş ve Özkan, 2010), psikolog Lewis M.Terman'a göre (1921), "soyut düşünme yeteneği", Davis ve Lin'e (1999) göre, "gerçek dünyadaki problemleri çözme yeteneği", Wechsler'a (1991) göre ise, rasyonel düşünebilme, çevresi ile etkileşimde bulunabilme ve amaçlarına ulaşabilmede kendini gösteren genel kapasitedir. Gardner (2011) ise zekâyı, problem çözme yeteneği veya kültürel ortamlarda önem verilen değerler yaratma yeteneği olarak nitelendirmiştir. Gardner, insan zekâsının farklı zekâ yapılarından oluştuğuyla ilgili yazdığı kitabında "çoklu zekâ teorisini" ortaya koymuştur. Çoklu zekâ teorisine göre, zekâ türlerini müziksel, dilsel, matematiksel, uzaysal, çevresel, bireysel ve bedensel zekâ olarak yedi başlığa ayırmıştır. Sternberg (1996, 1997) tarafından geliştirilen "zekânın üçlü teorisinde" zekâyı, analitik, pratik ve yaratıcı zekâ başlıkları altında toplamıştır. Her yönetici, yöneticilerin politik yeteneklerini belirlemede envanter oluşturma ihtiyacına yönelik çoklu zekâ veya IQ'ya (zekâ düzeyi) sahiptir (Sternberg, 1996, 1997). Politik yeteneklere bağlı olarak, her yönetici, ilave politik yeti ve davranışları öğrenme potansiyeline sahiptir. Fakat kişilerin öğrenme tarzları yeni yetenekleri öğrenme süreçlerini muhtemelen etkileyecektir. Politik yetenek geliştirme programları, yöneticilerin sahip oldukları öğrenme tarzlarıyla bütünleştirilerek ya da eşleştirilerek dizayn edilebilir (Kolb, 1974, 1978; Mumford, 1999). Yöneticilerin politik yeteneklerinin değerlendirilmesi, çoklu IQ'larını ölçerek başlayabilir. Yöneticilerin politik yeteneği, bir şablon olarak kullanılan IQ'ların çoklu bileşimine dayanmaktadır. Sternberg (1996, 1997) tarafından ortaya koyulan insan zekâsının üçlü modeli (triatik model) çoklu IQ'nun üç kategorisine göre modellenmiştir. Modellenen insan zekâsının üçlü modeli, toplam sekiz adet zekâ türünden oluşmaktadır. Bunlar;

- Analitik zekâ, planlama, uygulama süreçlerinde problem çözmenin değerlendirilmesi ve bilgi kazanımını (Sternberg, 1996, 1997), bilişsel zekâ (Binet ve Simon, 1916; Wechsler, 1950) duygusal zekâ (Cooper ve Sawaf, 1997; Gardner, 1999, Goleman, 1995).
- Pratik zekâ, ortak his/sezgiden kaynaklanabilen örtük bilgi ve yöneticilerin karşılaştıkları sorunla çevreyi şekillendirmesi (Sternberg ve Wagner, 1986; Sternberg, 1996, 1997) ve "şehir yaşamına uyum sağlama" çevreye uyum sağlama bilgisini içermektedir (Harvey ve Novicevic, 2002). 3) politik zekâ (Ferris vd., 1994, 2000; Orbell vd. 2002), 4) kültürel/sosyal zekâ (Cantor ve Kihlstrom, 1987; Sternberg and Smith, 1985; Searle ve Ward, 1990), 5) örgütsel zekâ (Wagner ve Sternberg, 1991; Davenport ve Prusade, 1998), 6) network zekâsı (Albercht ve Adelman, 1987; Smith, 1997; DeBurca ve McLaughlin, 1988; Ford, 1998).
- Yaratıcı zekâ, özgün çevrede yeni problemlere yenilikçi çözümler geliştirme yeteneği içerir (Harvey ve Novicevic, 2002). 7) yenilikçi zekâ (Lubart ve Sternberg, 1995; Sternberg ve Lubart, 1995, 1996), 8) sezgisel zekâ (Keagan, 1982; Parikh, 1994; Shirley ve Langan-Fox, 1996; Weick, 1998).

Politik zekâ, yukarıda yer verilen Sternberg'in (1996,1997) "üçlü zekâ teorisi"nde pratik zekânın türlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kramer (2006) politik zekânın, liderlik zekâsının ayrı ve güçlü bir şekli olduğunu ve yönetim teorisyenleri ve uygulamacıları tarafından büyük oranda göz ardı edildiğini ifade etmektedir.

Politik zekâ kavramı, genellikle liderliğe ilişkin çoklu zekâ türlerinden biri olarak karşımıza çıkmakla birlikte; örgütsel davranış alanında kısıtlı şekilde yer almaktadır (Post, 1983; Ferris vd. 1994; Joplin ve Daus, 1997; Ferris vd. 2000; Ciampa, 2005; McIntrye, 2005; Reordan, 2005; Kramer, 2006; Maritz vd. 2009; Reynolds, 2014; Reffo ve Wark, 2014). Ciampa (2005), yöneticilerin "yönetsel anlayış, politik zekâ ve kişisel tarza" sahip olma ihtiyacı olduğunu iddia etmektedir. Her ne kadar mevcut literatür, politik yeti yapısının bunların tümünü kapsadığını (Blickie, 2011a) iddia etse de, politikliğin ortaya çıkışına yönelik bilişsel unsurları anlamlandırmamıza yardımcı olan politik zekâyı, politik yetiyle nedensellik ilişkisi olan ve aynı alandan beslenen farklı bir yapı olarak düşünmekteyiz. Ferris ve arkadaşları (2000) politik zekânın, politik yeti oluşturmada gerekli olan pratik zekâ ve örtük bilgi olarak bahsedilen durumla yakın ilişkili olduğunu belirtmiştir. Politik zekâyı, sosyal alanda politik yetilerimizle etkileme davranışı gerçekleştirmeden önce, hedeflediğimiz amaçlara ulaşmamızı sağlamak için oluşturduğumuz bilişsel unsur olarak ifade edebiliriz.

Davranışsal özelliklere daha fazla odaklanan politik yetinin, bilişsel özelliklere yönelik unsurları açıklamada sınırlı kaldığı yapılan literatür incelemesi sonucunda görülmektedir (Wei vd. 2012). Araştırmalarda yapılan genellemede, kişilerin politik yetileri varsa politik zekâyı da sahip oldukları yönünde örtük bir vurgu yapılmasına rağmen (Blickie vd. 2011a); politik yetinin öncülü olduğu düşünülen politik zekâ yapısını oluşturan unsurlar hakkında herhangi bir irdeleme yapılmamıştır. Cole (1994) liderler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, liderin kişisel özelliklerini sıralarken; politik yeti ve politik zekâ kavramlarını ayırtmıştır. Politik yeti, işyerindeki çıktılar elde etmek için başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanırken (Cullens vd. 2014); politik zekâ; çalışanların karşılıklı bağımlılıklarının ve ortak faaliyet yürütme gerekliliğinin farkında olarak, hem kendine hem de çevrenin tüm unsurlarına ilişkin faaliyetleri ve kendi amaç, fırsat, çıkar ve motivasyonlarına ilişkin bilgileri tespit ederek sentezledikleri; başkalarını etkileme davranışı öncesindeki hazırlık aşamasına ilişkin bilişsel kapasite olarak, tanımlanabilir. Çalışanların amaç, fırsat, hedef ve motivasyonlarının gerçekleştiği alan politik zekâyken, buradan hareketle başarı elde etmek amacıyla iş yerindeki davranışlarını yönettikleri ve yönlendirdikleri alan politik yeti olarak düşünülmektedir (Ferris vd. 2007). Ayrıca, çalışanlar örgütsel yaşamda genellikle yapacakları veya kariyerlerini sona erdirecek çatışmalar ve potansiyel hataları azaltmak için politik zekâ ve politik yetiye ihtiyaç duymaktadır (Adams ve Zanzi, 2006). Etkileme süreci anlık gerçekleşen bir süreç olmamakla birlikte, öncesinde derinlemesine gerçekleştirilen bir birikimin oluşturulmasıyla başarıya ulaşacaktır. Dolayısıyla, politik zekâyı süreçleri düşündüğümüz ve kurguladığımız, politik yetiyi ise davranışları operasyonel hale getirdiğimiz faaliyetler olarak ifade etmek mümkündür. Buradan hareketle bu çalışmada, politik zekâ kavramının arka planını inşa etmek ve geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş politik zekâ yapısını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

2. Politik Zekâ

2.1. Politik Zekâ Kavramı

Politik zekâ kavramı, mevcut yönetim alanında göz ardı edilen bir kavramdır (Kramer, 2006) ve sınırlı şekilde yazında yer almaktadır (Post, 1983; Ferris vd. 1994 Joplin ve Daus, 1997; Ferris vd. 2000; Janssen ve Van Yperen, 2004; Ciampa, 2005; McIntyre, 2005; Reordan, 2005; Kramer, 2006; Maritz vd. 2009; Reynolds, 2014; Reffo ve Wark, 2014).

Post vd. (1983), politik zekânın çevrenin içine ve dışına yönelik bir bakış açısı sağladığını ve sorunların saptanması, analizi, önceliğinin ve başlangıç pozisyonunun oluşturulması konularında yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Joblin ve Daus (1997), politik zekânın, hem formel hem de informel şekilde, örgütün hiyerarşik yapısındaki bazı bilgi ve anlayışı gerektirdiğini belirtmektedir. Boehm (1997, sf. 342) kavramı, güç ve liderlik sorunları ve rekabeti içeren durumlar karşısında kişisel çıkarı destekleyerek kişilere kolaylık sağlayan karar verme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Politik zekâ, siyaset bilimi alanında ilk kez Orbell ve arkadaşları (2002) tarafından sistematik şekilde kavramsal olarak irdelenmiştir. Yazarlar, politik zekânın Makyavelist zekâ (Whieten, 1997; Bryne ve Whieten, 1997) ve sosyal zekâ (Thorndike, 1920) olarak kavramlaştırılan bu zekâ türlerinden önemli ölçüde ayrıldığını belirtmişlerdir. Makyavelist zekâ, sosyal oyunlarda sıklıkla hilekârlık, blöf, tehdit ve kendi çıkarına manipülasyon yapmayla ilgilenirken; sosyal oyunlarda gerekli olan karşılıklı bağımlılık ve ortak faaliyet yürütmeye yönelik bilincin bu zekâ türünde eksik olduğunu ifade etmektedir. İlişkili olduğu düşünülen bir diğer zekâ türü de, sosyal zekâdır. Sosyal zekâ, kalıcı şekilde sosyal oyunlarda ne çatışmaya ne de ortak faaliyet yürütmeye yönelik bakış açısını içinde barındırmadığından politik zekâdan ayrılmaktadır (Orbell vd. 2002). Orbell ve arkadaşları (2002) politik zekâyı, rekabet ve çatışmanın yoğun şekilde yaşandığı sosyal yaşamda, doğal ayıklanma süreci içerisinde insan beyninin gelişerek, karşılıklı bağımlılık ve ortak faaliyet yürütme bilinciyle, politik bir hayvan olarak bireylerin politik oyunlarında, çıkarını da bu sürecin içerisine katarak kurgulaması şeklinde ifade etmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere politik zekâ, çıkar, rekabet, çatışma, karşılıklı bağımlılık ve ortak faaliyet yürütme bilinci üzerine olan bilişsel bir unsur temsil etmektedir. Aslında politik zekâyı, Makyavelist zekâ ve sosyal zekâda eksik bırakılan alanları tamamlayan özel bir tür olarak adlandırabilmek mümkündür. Politik zekâ, tıpkı duygusal ve sosyal zekâ gibi rekabetin yoğun olduğu bir politik çevrede arzu edilen sonuçlara ulaşmak için bireylere yardımcı olmaktadır (Kramer, 2006).

Literatürde bazı araştırmacılar, politik yeti (Ferris, Davidson ve Perrewe, 2005a), politik anlayış (De Luca, 1999) veya politik zekâyı (McIntyre, 2005; Reardon, 2005; Kramer, 2006) kişiler arası etkililiğe yol açan özellikler dizisi olarak ifade etmektedir. Literatürde, bazı yazarlar politik zekâ kavramından, politik anlayış olarak bahsetmektedirler (Maritz vd. 2009). Politik zekâ, politik anlayışın çok ötesinde bir kavramdır. Politik anlayış, örgütteki politikaların anlaşılmasıyla ilgilenirken (Ferris vd. 2005); politik zekâ, sadece politikaların anlaşılmasıyla ilgilenmeyip, hem dışsal unsurların (örgütteki politikaları ve oynanan oyunları anlama) tespit edilmesine hem de içsel, yani kişinin özünden gelen unsurları (çıkâr, fırsat ve motivasyonu) kendi bilişsel sürecinin içerisinde sentezleyerek gerçekleştirmeyi düşündüğü faaliyete yönelik kurgulamasıyla ilgilenmektedir. Politik zekâ, tıpkı politik anlayış gibi dışsal faaliyetleri bütünsel bir bakış açısıyla ele almakta; ancak, o, bu dışsal faaliyetlerin içerisine amaç, fırsat, çıkar ve motivasyonu da koyarak bir bilişsel süreç oluşturmaktadır.

Cole (1994), politik liderliğe ilişkin yaptığı çalışmada, liderin kişisel özelliklerini; politik yeti, amaçların açıklığı, harekete geçirme kapasitesi, politik zekâ, kişisel tutum, politik tarz ve çoklu rol kapasitesi olarak ifade etmiştir. Yapılan çalışmada, liderin kişilik özelliği olarak politik zekâ ve politik yeti kavramı, farklı iki kavram biçiminde ifade edilmiştir. Politik yeti, günümüzün dinamik örgütsel çevresinde çok önemli davranışsal esnekliğe katkı sağlarken (Ferris vd. 2000); politik zekâ bilişsel esnekliğe katkı sağlamaktadır. Oerder vd. (2013; sf. 593) politik yetiyi iş yerindeki sosyal beceriler olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımda ise kavram, işyerindeki çıktılar elde etmek için başkalarını etkileme yeteneğidir (Cullens vd. 2014).

Buradan hareketle, politik yeti kavramı, davranışsal unsurlar üzerine odaklanırken; politik zekâ kavramı ise, bu tarz davranışları gerçekleştirmeden önce örgüt içerisindeki mevcut politikalara yönelik bilgilerin tespit edilmesi ve kişinin içsel süreçlerini elde ettikleri bilgilerle sentezleyerek, etkileme davranışından önce, bilişsel unsurlar tarafından kurgulanması sürecini gerçekleştirmeye yönelik hazırlık aşamasına odaklanmaktadır. Bu farkı, bir futbol sahasındaki oyuncular ve teknik direktör metaforuyla örneklendirelim. Futbol sahasını, davranışların ve politik zekânın sergilendiği iş ortamı; oyuncuları ise politik yeti unsurları olarak ve son olarak teknik direktörü ise oyunu kurgulayan politik zekâ unsuru olarak belirleyelim. Oyuncuların her biri yetenekli olsalar dahi, teknik direktörün kurgulaması olmaksızın bu yetilerini çok da yerinde kullanamayabilirler. Bu nedenle, oyuncuların yeteneğini (davranışsal faktörleri) bir liderin yönlendirmesiyle (zihinsel bir süzgeçten geçirerek) oyundaki başarı şansı artmaktadır. Politik yeti, etkileme davranışını gerçekleştirdiği süreçte, kişileri anlamaya yönelik bilgi sunarken; politik zekâ, etkileme davranışından önce politik çevredeki bütün unsurlar göz önünde bulundurularak kişinin bu sürece yönelik hazırlıklarını gerçekleştirdiği aşamadır. Zekâ bilişsel veya ruhsal esnekliğe iyi şekilde katkı sağlarken; politik yeti davranışsal esnekliği geliştirmektedir. Her iki özellik de, kargaşanın hâkim olduğu ve değişimi benimseme ihtiyacımızı azami hadde çıkaran dinamik iş çevresinde etkin olmak için gerekli olan kritik özelliklerdir (Ferris vd. 2000).

2.2. Politik Zekâ Tanımı

Literatürde, son zamanlarda ortaya çıkan bazı çalışmalarda ya da yazarların ifadelerinde; politika veya etkilemeye yönelik pozitif bakış açısı veya bu bakış açısının ne denli önemli olduğuna yönelik fikirler görülmektedir (Ferris ve Treadway, 2012). Bununla ilgili, genel düşünce politikaların hayatımızın bir parçası olduğu ve örgütlerde varlığını sürdürmeye devam edeceğidir. Dolayısıyla, politika, kişilere, kariyerlerini ve kişisel etkililiklerini dönüştürmeyi ve bu mücadele alanındaki bütünselliklerini korumaları gerektiğini vurgulamanın yanı sıra; oyun oynamayı da iyi şekilde öğrenmeleri gerektiğini tavsiye etmektedir (McIntyre, 2005; Ranker, Gautrey ve Phipps, 2008, Reardon, 2005). Örgütlerdeki politik eylemler bazen oyun şeklinde tanımlanmaktadır. Allison (1971: 170) politik oyunları, karışık ve hemen göze çarpmayan, eş zamanlı ve örtüşen, fakat yine de kurallar ışığında “Bazı kuralların örtük, bazılarının açık, bazılarının durağan, bazılarının daima değişen ama oyunun aslında kuralların toplamı olduğu” şeklinde tanımlamaktadır. Ortaya konulan süreç aracılığıyla, sosyal alanda oyun oynayan kişilerin, örgütsel yaşamda, genellikle yapacakları veya kariyerlerini sona erdirecek çatışmaları ve potansiyel hataları azaltmak için politik zekâ kazanmaları gerekecektir (Adams ve Zanzi, 2006). Liderler, iletişim, politik zekâ ve çatışmaların önlenmesinin önemini kabul etmektedir ve süreçlerini bu doğrultuda ayarlamaktadır (Joplin ve Daus, 1997) Bu sürece yönelik hareket, sıklıkla politik çevre değişiminden kaynaklanan güç dengesindeki değişikliği temsil etmektedir.

Bazı araştırmacılar politik anlayış, yeti ve keskinliğin; işte kalma, yüksek performans skorları alma, maaş artışı, terfi, örgütsel kesintiler ve küçülmelerde hayatta kalmayı sürdürmede kritik şekilde önemli yetenekler olduğunu ifade etmiştir (Ferris, Davidson, vd. 2005; Jackall, 1988; Reardon, 2005). Politik zekâya yönelik bakış açısı kazanma ve bunu kullanma yeteneği geliştirme, örgütsel durumlara ve kişisel tercihlere bağlı olarak diğerlerinden daha fazla çaba göstermeyi gerektirmektedir. Politik zekâ, örgüt üyelerinin özelliklerini öğrenme, anlama ve bilgiye erişim için ağlar geliştirme fırsatına yönelik bir bakış açısı kazandırmaktadır (Adams ve Zanzi, 2006).

Politik anlayış ve politik zekâ örgütlerdeki kişilere etkisel destek kazandırmak için kişiler arası etkilemenin kullanılmasına izin vermektedir. Böylelikle, kişiler yeni ağlar inşa edebilir ve sosyal sermayelerini geliştirebilirler (Blass vd. 2007).

Politika araştırmacılarının genel savı; kişilerin; amaç, hedef, motivasyon geliştirdiği ve amaçlarını başarmaya yönelik olarak iş yerindeki davranışlarını yönlendirmeye ve yönetmeye çabaladıkları yönündedir (Ferris vd. 2007). Mücadeleye dayalı sorunlar yüzünden geçmişte yaşanan bölünmelere ve örgüt içerisindeki değişen gruplaşmaya yönelik bilgi olmaksızın, lider, basitleştirmeyi, uzlaşma sürecini ve ortak zeminde iyi ilişkileri etkin şekilde gerçekleştiremez. Liderler, örgüt içerisindeki güç merkezlerini iyi şekilde dengeleyerek faaliyetlerini bu tarz becerileri sayesinde yürütmektedir (Kramer, 2006). French (2011), politik gücün kullanımı için iki unsurdan bahsetmektedir: politik zekâ ve yeti. Politik yeti, “işyerinde başkalarını etkilemeye yönelik davranma becerisi” olarak (Cullens vd. 2014) tanımlanırken; politik zekâ kavramı ise, “rekabet ve çatışmanın yoğun şekilde yaşandığı ve sıklıkla politik oyunların oynandığı sosyal yapılar olan örgütlerde hayat mücadelesi veren bireylerin, karşılıklı bağımlılık ve ortak faaliyet yürütmelerine yönelik bilinçlerinden hareketle, bu bireylerin politik çevrenin bütün unsurlarına yönelik faaliyetleri tespit ederek; amaç, fırsat, çıkar ve motivasyonlarını da, tespit ettikleri bu bilgilerle sentezleyerek, başkalarını etkileme davranışı gerçekleştirmeden önceki hazırlık aşamasına ilişkin, bireylerin bilişsel kapasitesi” olarak tanımlanabilir.

2.3. Politik Zekâ Boyutları ve Boyutların Politik Yeti ile İlişkisi

Rekabet ve çatışmanın yoğun şekilde yaşandığı günümüz örgütlerinde (Mintzberg, 1983), çeşitli yeteneklere sahip olmak çalışanlara önemli avantajlar sağlamaktadır. Doğası gereği, politik arenalar olarak nitelendirilen örgütlerde hayatta kalma mücadelesi veren çalışanların politik yetenekleri vasıtasıyla işlerinde ve kariyerlerinde başarı elde edeceklerinden literatürde sıklıkla bahsedilirken (Ferris vd. 2000; Perrewe vd, 2000); atfedilen yetenekleri ilgili literatür politik yeti üzerinden açıklamaktadır. Politik yeti, daha ziyade etkileme girişimi sırasındaki faaliyetlere vurgu yapmaktayken; etkileme girişimi öncesindeki bilişsel süreçlere yönelik pek fazla bilgi sağlamamaktadır. Bu çalışmada, politik yetinin öncülü olarak politik bağlamda, hem kişinin kendisi hem de çevresi için önem taşıyan faaliyetlerin tespiti ve kişinin kendi amaç, fırsat, çıkar ve motivasyonunu bu süreçlerin içerisine sentezleyerek kurguladığı bilişsel süreç olarak politik zekânın, politik yetinin bir öncülü olduğu düşünülmektedir.

Reffo ve Wark’ın (2014) uygulamaya yönelik olarak yazdıkları “Liderlik ve Politik Zekâ” isimli kitapta, kavramsal olarak politik zekânın boyutlarını beş başlık altında toplamaktadırlar: Bunlar; gelecekçilik (çalışmada, politik zekânın fırsat ve çıkar temeline dayanmasından dolayı stratejik düşünme olarak ifade edilmektedir), güç (motivasyon unsurunu barındırdığı için güç istenci olarak elde alındı), amaçlar için empati, güven ve çok yönlülük.

Buradan hareketle, Stratejik düşünme: Fırsat ve kişisel çıkarı barındıran stratejik düşünme, psikoloji alanında Makyavelizm başlığı altında çalışılmıştır (Christie ve Geis, 1968, 1970; Dahling, Whitaker ve Levy, 2009; Kessler, Bandelli vd. 2010); ancak Makyavelizm sosyal kimlikte bozukluk (Touhey, 1973), sosyopatlık (Allsopp, Eysenck ve Eysenck, 1991), paranoya (Christoffersen ve Stampt, 1995), antisosyal (McHoskey, Worzel ve Szyharto, 1998) ve narsistliğe (McHoskey, 1995) ilişkin kişisel rahatsızlık gibi negatif ahlâki uygulamalardan ve patolojik varlıklarla ilişkisinden dolayı problematik bir yapıdır.

Ancak bu çalışmada, karşılıklı bağımlılık ve ortak faaliyetlere ilişkin bilinç durumundan ötürü (Orbell vd. 2002) ve fırsatın ile kişisel kazancın etik sınırlar içerisinde elde edilmesinden dolayı kavram, politik zekâ başlığı altında değerlendirilmektedir. Ohmae 1982 yılında “The mind of the strategist: The art of japanese business” isimli çalışmasında ilk kez “stratejik düşünme” kavramını ortaya koymuş ve kavramı, kişinin başkalarına bağımlı olmadan etkin şekilde analiz yapabilen ve doğru soruları bulup onlara yönelik doğru çözümlere ulaşabilen analitik bir yöntemle, elastik bir mantığı birleştirerek geliştirilen bir başarı formülü olarak tanımlamıştır. Liedtka (1998a) kavramı, olaylara bütünsel bir perspektiften bakabilme, amaç ve hipotez odaklı olma, zamanında düşünebilme ve fırsatçılık zekâsını kullanabilmekten oluşan bir düşünme biçimi şeklinde ifade etmiştir. Dolayısıyla, stratejik düşünebilmek aslında sadece strateji ile ilgili olmayıp, stratejik perspektife göre anlam taşıyan her şey hakkında düşünmeyi içeren oldukça geniş kapsamlı bir düşünme eylemi olarak ifade edilmiştir (Naktiyok ve Çiçek, 2014). Liedtka (1998b) yaptığı araştırma stratejik düşünmeye ilişkin özellikleri beş temel başlık altında ifade etmiştir. Stratejik düşünme;

1. Farklı çevrelerin yanı sıra örgütün farklı kısımlarındaki bireyleri nasıl etkilediğini kavrayan sistemleri veya bütünsel bir bakış açısını yansıtmaktadır.
2. Amaçsallıkla kuşatılmıştır.
3. Zamanına göre düşünmeyi içermektedir. Stratejik düşünmeye sahip kişiler geçmiş, şimdi ve geleceği birleştirerek analizlerini gerçekleştirmektedirler.
4. Mintzberg tarafından ortaya koyulan analizde, sentezleme ve planlama şeklinde bahsettiği analitik ve sezgisel ikiliği kapsamaktadır.
5. Ortaya çıkan yeni fırsatları görme ve faydalanmaya yönelik akıllı şekilde fırsatçı olma kapasitesini ortaya çıkarmaktadır.

Stratejik düşünme, fırsatların tespit edildiği ve tespit edilen fırsatların içerisine kişisel çıkarın da yerleştirilerek beraber kurgulandığı bilişsel bir yapıdır. Bu yapıyı etkin şekilde kullanan politik zekâyâ sahip kişiler, stratejik düşünme ustalarıdır. Stratejik düşünme kapasitesine sahip bu ustalar, örgütün politik çevresinde hem kendisiyle ilgili hem de çevresindeki kişi ve olaylara ilişkin stratejik önem taşıyan bütün unsurları gözden geçirerek bütünsel bir perspektiften doğru soruları sorarak doğru cevapları ortaya koyabilmektedir. Politik zekâyâ sahip kişiler, geleceğe yönelik vizyonunu kurgularken; mevcut durumları farklı bakış açılarına göre bütün yönleriyle tespit etmektedir ve ortaya çıkacak fırsatları iyi şekilde değerlendirerek kendisine amaç edindiği duruma uygun şekilde durumu kurgulamaktadır. Stratejik düşünme özelliğine haiz kişiler, sosyal düzenlemeleri ve kendi davranışlarını doğru şekilde yorumlayarak, sosyal etkileşimleri daha iyi algılamaları konusunda sosyal becerikliliğe daha fazla sahip olacaklardır (Ferris vd. 2007).

Stratejik düşünmenin kendilerine yarattığı bilinç durumundan ötürü; sosyal çevredeki olaylara daha fazla ilgi gösteren bu özelliğe sahip kişiler, hangi durumda nasıl, ne zaman ve ne tarzda davranmaları gerektiğini, hangi durumların kendi lehlerine ya da aleyhlerine gelişeceğini bilmektedirler. Politik bağlama ilişkin çeşitli bilgilerin farkında olan stratejik düşünmeye sahip bireyler ortaya çıkabilecek fırsatları yeniden kurgulayarak amaçlarını gerçekleştirebilmek adına, sosyal çevrede göze çarpmayan şekilde uyum sağlayacak sosyal becerikliliğe sahiptir.

Ayrıca, stratejik düşünme yeteneğine sahip kişiler politik bağlama ilişkin bütün faaliyetler hakkında elde ettikleri bilgileri kullanarak kişiler arası etkileme sürecinde, hedefindeki kişilerin istedikleri cevapları vererek veya bu kişilerden istediği sonuçları elde edebilmek adına manipüle ederek etkileyebilmektedir. Bu tarz özelliğe sahip kişiler, kendisine fırsat oluşturabilecek ve amaçlarını gerçekleştirmede hangi networklerle faaliyet içerisinde olmasının kendisine iyi derecede avantaj sağlayacağını bilmektedir. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken stratejik düşünme özelliğine sahip kişiler kime ne şekilde içten bir tarzda yaklaşması gerektiğini son derecede iyi kurgulayabilecek niteliklere sahiptir. Dolayısıyla;

H1: Kişilerin politik zekâ algısı boyutlarıyla politik yeti toplam bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Kişilerin stratejik düşünme algılarıyla politik yeti toplam bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Güç: Güç, insanların sahip olmak için savaştıkları ve hatta bu uğurda öldükleri, bazen zorla bazen de parayla elde ettikleri, bazen kazandıkları bazen de kaybettikleri; iyi için kullanabildikleri ama bazen kötü için harcayabildikleri, tüm yaşamımızda, sosyal ilişkilerimizde, örgütsel hayatımızda, politik ilişkilerimizde yani hemen hemen sosyal yaşamın her alanında var olan bir olgudur (Blickie vd. 2012a). Güç, anlaşılması zor bir kavramdır. Bir bireyin gücü, bireyin kaynaklarından (duruma uygun olarak) ve bu kaynakları etkin şekilde kullanma yeteneğinden oluşmaktadır (Cobb, 1986). Güç, “iş yerinde kişisel ya da örgütsel kaynakların tahsisi ve kullanımına karar vermede bireyin sahip olduğu ayrıcalık seviyesi” olarak tanımlanmaktadır (Franz, 1998). Güce sahip olmanın temeli, kaynakları elde etmek ve kontrol etmektir (Pfeffer, 1992; Salancik ve Pfeffer, 1974). Kişilerin çok fazla çaba göstererek elde etmeye çalıştıkları güç, örgütsel hayatın en çok motive edici özelliklerden bir tanesini temsil etmektedir (Treadway vd. 2013).

Güç, sosyal ilişkilere dayanmaktadır (Emerson, 1962) ve kişinin başkalarını etkileme kapasitesi veya potansiyeli olarak görülmektedir (Emerson 1962; Etzioni, 1969; Pfeffer, 1981, 1992). Bu kapasite, gerçek etkileme davranışının içerisindeki potansiyel etkilemeyi harekete geçirmesi için gerekli güdülerle birlikte oluşacak davranışı düzenlemede kişilere yardımcı olacaktır (Blickie vd. 2013). Bu güdüyü kişilere veren güç istenci, hayatta fark yaratma, insanları ve olayları değiştirme ve başkalarını etkileme arzusundan bahsetmektedir (McClelland, 1975; McClelland ve Burnham, 1976). McClelland (1985) güç istencini, çevresel belirtilere/işaretlere bağlı olarak bireylerin içindeki güçten destek alan ve bireyler üzerinde değişime uğrayan bilinçli olmayan bir ihtiyaç olarak ifade etmektedir.

Güç istenci yüksek kişiler, iş çevrelerinde eylemci roller üstlenme ve önemli/kilit kararlardan oluşan sonuçları şekillendirmek, rol oynamak eğilimindedir (Ammater vd. 2002).

Heckhausen (1991), güç istencini başkalarının güdü temellerini keşfetme, hızlı şekilde belirleme ve başka kişilere yönelik sonuçlarını yeniden düzenlemek için kişinin güç kaynaklarına ilişkin yeteneğiyle yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Güç istenci, politik zekâya ilişkin motivasyonun olduğu alandır ve bu motivasyondan beslenen politik zekâya sahip kişiler, yarışmayı ve kazanmayı severler, sosyal ortamda fikirlerini kabul ettirmek ve süreçlere ilişkin gidişatı yönlendirmek isterler. Yüksek güç istenci, politik yetinin harekete geçmesini sağlamaktadır (Ferris vd. 2007). Güç istenci sayesinde, kişiler etkileme girişimi konusunda daha fazla çaba sergilemektedirler.

Kişilerin güç istencindeki artışla birlikte sosyal becerikliliğe yönelik arzuları daha fazla artacak; amaçlarını gerçekleştirmeleri konusunda kişiler arası etki faaliyetlerini uygulamak için istekli olacak ve örgüt içerisinde network yeteneklerini kullanmasını tetikleyerek hedeflerine kendilerini ulaştıracak unsurlara yönelik ayarlamaları, ilişkilerini düzenlemeden nasıl içten bir tarzda yapacakları konusunda onlara yardımcı olacaktır. Buradan hareketle;

H1b: Kişilerin güç istenci algılarıyla politik yeti toplam bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Amaçlar için empati: Empati bireyin sosyal yaşama uyumunu kolaylaştırmak için ortaya çıkmış olan önemli sosyal bilişsel bir yetenektir (Bora ve Baysan, 2009). Empati, kişinin bir iletişim esnasında, kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısından bakarak, duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamaya çalışması ve duyarlı bir yaklaşım içinde olmasıdır (Pala, 2008). Bir başka tanımda ise empati, kendini bir başkası olarak hayal etme, duygusal olarak diğer kişinin hissettiklerini hissetme, bilişsel olarak dünyayı nasıl gördüğünü anlama kapasitesi olarak ifade edilmiştir (Reffo ve Wark, 2014). Politik zekâya sahip kişiler amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının davranışlarını anlamlandırmaya yönelik bilişsel olarak dünyayı nasıl gördüklerini iyi şekilde algılamaktadır. Amaca yönelik empati, doğru anahtarın bulunmasında politik zekâya sahip kişilere yardımcı olmaktadır. Bu tarz özelliğe sahip kişiler, bu durumu algılamakta amaçlılığını da bu faaliyetin içerisine yerleştirerek istediği sonuçları elde etmeye yönelik zihinsel süreçlerini işletmektedir. Kişiler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, dünyayı hedeflerindeki kişilerin bakış açılarına göre algılayarak onların bu durum karşısındaki düşüncelerini kavramaya çaba sarf etmektedirler. Bu özellikleri sayesinde, politik etkileme girişimi öncesinde, hedeflerindeki kişinin gözünden dünyaya bakabilen kişi, sosyal durumlar karşısında esneklik göstererek uyum sağlayacak ve kişiler arası etki faaliyetlerinde daha başarılı olacaktır. Ayrıca, bu durum kişilerin network yeteneklerini de olumlu etkileyerek, kişinin içten görünmesine olanak sağlayacaktır. Politik etkileme girişimi öncesinde amaçları için hedefindeki kişilerle empati kurarak onların bakış açılarına göre sosyal durumları kurgulayan politik aktörler etkileme girişimi sırasındaki faaliyetlerini başarıya ulaştıracak önemli özelliklerden bir tanesidir. Bu yüzden;

H1c: Kişilerin amaçlar için empati algılarıyla politik yeti toplam bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Güven: Güven, bütün büyük ilişkilerin temelidir ve ilişkilerin başarısının en büyük belirleyicisidir (Reffo ve Wark, 2014). İlişkileri bir arada tutan yapıştırıcıdır. Aslında güven olmaksızın hiçbir şey iyi işlememektedir (Rosen, 1998). Güven, diğer kişinin çıkarıcı davranmayacağına dair olumlu beklenti olarak ifade edilmektedir.

Politik zekâya sahip kişiler çevrelerine güvenilir olduklarına dair çok sayıda sinyal verirler. Bu durum aslında sosyal takası (Blau, 1964) oluşturmaktadır. Politik zekâya sahip kişiler politik çevrede birlikte ortak faaliyetler yürüttüğü kişilere yönelik zamanla verdiği sinyallerle kendilerine yönelik güvenilir bir algı oluşturmakta ve etkileme davranışı sırasında önceden vermiş oldukları sinyaller sayesinde, bu tarz davranışlarından iyi sonuçlar elde etmektedirler. Bu tarz kişiler, dürüstlük, yüksek performans, bilgi ve iyi fikirler sayesinde yarattıkları sinyalleri politik çevredeki kişilere göndermektedir. Ayrıca, politik zekâya sahip kişiler, bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için rekabet ederken çalışma arkadaşlarının güvenini kaybetmemeye çalışmaktadır. Politik zekâya sahip bireyler, güvenin kişiler arası ilişkilerde ne kadar önemli olduğu konusunda derin bir kavrayışa sahiptir.

Bu durumla alakalı, çevrelerine kendilerini güvenilir bir kişi olduklarına dair çok sayıda sinyal vermektelerdir; çünkü önceden kurguladıkları güven vermeye ilişkin düşünce tarzlarından dolayı karşılıklılık ilkesi sonucunda etkileme sürecinde yaşanacak sosyal takasın avantajlarından faydalanacaklardır. Politik bağlam içerisinde, çevrelerine güven verme bilinçlerinden hareketle sosyal beceriklilik, kişiler arası etki ve network yeteneklerini kullanırken; hedefledikleri kişilerle daha kolay etkileşime girerek istedikleri sonuçları elde etmelerine yardımcı olacaktır. Politik zekâya sahip kişiler, güven vermeye yönelik bilişsel özelliklerini, iyi derecede kurguladıklarından hedeflerinin güvenini kaybedecek herhangi bir duruma karşı çok hassas davranmaktadırlar. Kişiler verdikleri güven karşısında sosyal beceriklilik, kişiler arası etki, network yeteneği ve içtenliğe ilişkin faaliyetlerinde istedikleri sonuçlara ulaşmalarına önemli bir destek sağlayacak ve bu faaliyetlerin arkasındaki niyete yönelik amaçsallığın farkına varılmamasına neden olacaktır. Dolayısıyla;

H1d: Kişilerin güven verme algılarıyla politik yeti toplam bileşenleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çok yönlülük (Değişkenlik): Organizasyonlar, kişilerin rollerini oynadıkları, yazılı metinlerini okudukları, kendilerine düşeni söyledikleri ve hayatlarını idame ettirdikleri bir tiyatro sahnesidir (Goffman, 1978). Bu çoklu rollerin oynandığı bu sahnede kişinin oyunu oynayabilmesi için sırasını bilmesi gerekmektedir. Bu durumda, kişinin bütün oyunu bilmesiyle mümkün olacaktır. Politik oyunların oynandığı örgütsel sahnede, kişilerin oyunu etkin şekilde oynayabilmesinin formülü, burada nerede duracağını, hangi ipuçlarını nasıl değerlendireceğini, sahnede nerede sesini yükseltip nerede alçaltacağını, eksik yönlerini nasıl saklayacağını ve oyunun hâkim karakterinin kim olduğunu bilmesiyle mümkündür (Koçel, 2014). Çok yönlülük kapasitesine sahip kişiler, bu çoklu rollerini duruma uygun şekilde ayarlayabilecek bilişsel unsurlara sahip olmaktadır. Herkesin üzerine biçilen rolleri sergilediği bir tiyatro sahnesi olan örgütlerde (Goffman, 1978), çok yönlülük kapasitesine sahip kişiler, bu çoklu rollerini duruma uygun şekilde ayarlayabilecek bilişsel unsurlara sahip olmaktadır. Çok yönlülük kapasitesine sahip kişiler, etkileme davranışı gerçekleştirmeden önceden duruma uygun role bürünerek, hangi durumun kendi çıkarına yönelik olduğunu kurgulamaktadır. Bu tarz özelliğe sahip kişiler, çok yönlü kapasiteleri sayesinde, sosyal becerikliliği, kişiler arası etkisi, network yeteneği ve içten davranma özelliklerini iyi derecede kullanabilmektedir. Kendi çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla, bu tarz kapasiteye sahip bireyler önceden farklı sosyal durumlar karşısında yaşadıkları deneyimleri vasıtasıyla hangi durumda hangi cevapları vereceklerini, mevcut duruma nasıl uyum sağlayacaklarını, ne şekilde davranış sergileyeceklerini ve hangi durumda kimlerle ilişki halinde olması gerektiği konusunda önemli bir anlayışa sahiptir.

Bu yüzden;

H1e: Kişilerin çok yönlülük algılarıyla politik yeti toplam bileşenleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Yukarıda bahsi geçen ilişkilerden dolayı, politik yetinin önemli bir öncülü olan politik zekânın, politik yeti toplam bileşenlerini etkileyeceği düşünülmektedir. Bundan dolayı;

H2: Politik zeka, stratejik düşünme, amaçlar için empati, güç istenci, güven ve çok yönlülük boyutlarından oluşan çok boyutlu bir yapıdır.

3. Metodoloji

Çalışmanın ilk aşamasında, politik zekâ yapısını ortaya koymak için ölçek geliştirme yöntemi uygulanmıştır. İkinci aşamasında, geliştirilmeye çalışılan ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğiyle birlikte politik yeti yapısıyla ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırma da, toplamda iki farklı çalışma ve üç örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi sırasında şu temel adımlar izlenecektir (DeVellis, 2003; Hair vd. 2010); ön ifadelerin oluşturulması ve ifadelerin düzenlenmesi (nitel araştırma bölümü, Çalışma 1), ölçeğin test edilmesi ve iyileştirilmesidir (nicel araştırma bölümü, Çalışma 2). Birinci çalışmada, politik zekâ yapısını oluşturabilecek ölçüm maddelerine ilişkin “içerik geliştirme” çalışması gerçekleştirilmiştir. İkinci çalışmada, iki farklı örneklem üzerinden geliştirilmeye çalışılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin analizler ortaya konulmuştur.

3.1. Çalışma 1

3.1.1. Soru Üretme

Politik zekâ ölçeğinin içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla, çalışmada Hinkin (1995, 1998) tarafından ortaya koyulan tümevarım ve tümdengelim soru oluşturma yaklaşımı kullanılarak maddeler üretilmiştir. Bu yaklaşımlar ölçek geliştirmeye ilişkin perspektifleri bize sunmaktadır. Tümevarım yaklaşımı, mevcut literatürde belirtilen kavramları, teorik ilişkisinin ilk kez ortaya koyulmasına yönelik kavramla ilgili çok fazla bilgi olmadığı durumu ifade ederken; tümdengelim yaklaşımı, mevcut literatürün kavrama ilişkin yeterli bilgi sağladığı durumlarda kullanılmasını ifade etmektedir (Hinkin, 1998). Biz de, soru havuzunu oluştururken politik zekâyâ ilişkin her iki yaklaşımdan da yararlanacağız. Bilimsel anlamda tümevarımcı ve tümdengelimci bakış açılarının bir arada kullanılması ile araştırmaların güvenilirliğinin arttıracağı düşünülmektedir (Okur ve Özdilek, 2012).

Birinci çalışmanın amacı, örgütsel bağlam için uygun bir politik zekâ ölçeği geliştirmektedir. Bunun için öncelikle, 275 katılımcıya politik zekâ kavramı açıklanmıştır. Bundan sonra, her katılımcının ilgili kavrama ilişkin ifadelerini açık uçlu şekilde belirtmeleri istenmiştir. Toplamda katılımcılardan, 1697 adet cevap elde edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, 117 adet ifade gruplandırılmıştır. Bu gruplandırılma sonucunda, sıklık ifadesine göre 10 ifadenin altında olan 57 adet ifade araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte, Reffo ve Wark (2014) tarafından “Liderlik ve Politik Zekâ” isimli kitaplarındaki politik zekâyâ ilişkin 25 ifade alınmış ve ayrıca, konuyla ilgili olduğu düşünülen “güç istenci”(Demirutku, 2000’den 7 soru; Liu vd. 2010’dan 1 soru) ve “stratejik düşünme”(Liedtka, 1998b, 5 ifade) ile ilgili ifadeleri de soru oluşturma havuzuna eklenmiştir. Soru üretme aşamasında, cevaplayıcılardan gelen fikirlerin teori ve daha önceki araştırmalar ışığında süzgeçten geçirilmesi uygun görülmüştür (DeVellis, 2003; Parasurman vd. 1998).

Soru havuzu oluşturma aşamasında tümevarımcı ve tümdengelimci yaklaşımlardaki bazı ifadelerin birbiriyle aynı anlamı vermesinden dolayı, benzer ifadeler birleştirilerek toplamda 73 adet kavramla ilgili ifade ortaya çıkmıştır.

3.1.2. Örneklem ve Prosedür

İçerik oluşturmaya yönelik gerçekleştirilen örneklem grubunu, İstanbul'da büyük bir devlet üniversitesindeki lisans dördüncü sınıf öğrencileri ve yüksek lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmaya ilişkin demografik özellikler, yaş dağılımı min.21-maks. 39 yaş arasında dağılım göstermektedir. Cinsiyete ilişkin dağılım, % 60 erkek - %40'i kadından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 55 lisans ve % 45'i yüksek lisans öğrencilerinden oluşmaktadır. İçerik geliştirmeye ilişkin sorular sorulurken kişilerin stajyer, kısmi zamanlı ve tam zamanlı çalışan öğrenciler arasından seçilmesine ilişkin kontrol sorusu sorulmuştur. Araştırma kapsamında 50 adet katılımcının uygun olmamasından dolayı elde edilen cevaplarına ilişkin değerlendirme formları kapsam dışı bırakılmıştır.

Daha sonraki aşamada belirlenen ifadeler madde haline dönüştürülmüştür. İfadeler oluşturulduktan sonra anlam bozukluğunun giderilmesi ve dilbilgisi açısından düzeltilmesi amacıyla dilbilim uzmanına gönderilmiştir. Yapılan dilbilgisi ve yazım düzeltmesinden sonra değişkenlere ilişkin doğru ifadelerin ilgili başlıklar altında olup olmamasıyla alakalı geliştirilen maddelere yönelik uzlaşma aranmalıdır (Kerlinger, 1986). Buna yönelik olarak raslantısal şekilde altı lisans, altı yüksek lisans ve altı tane de akademisyene değişkenler altında sınıflandırılmış ifadelerin, ilgili değişkenin özelliğini yansıtıp yansıtmadığı sorulmuştur. 73 maddeye ilişkin sorulara yönelik şekilde sorunun ilgili, ilgisiz ve anlamsız/belirsiz olduğuna yönelik değerlendirilmesinin yapılması istenmiştir. Bütün gruplara uygulanan yöntemle birlikte birinci araştırmaya ilişkin sonuç kısmında ilgi bulgular değerlendirilmiştir.

3.1.3. Tartışma

Ölçek geliştirmenin ilk aşamasında Hinkin (1998) tarafından tavsiye edilen soru azaltma yöntemi kullanılmıştır. Maddeleştirilen ifadelerin yapı için yetersizliğini ortaya koymak adına hem yapısal hem de yazınsal geçerliliği gerçekleştirilmekle birlikte bunun için yapının anlam geçerliliği ortaya koyulmuştur (Anderson ve Gerbing, 1991). Bu yöntemle göre anlam uzlaşma ve anlam geçerliliği katsayısı Anderson ve Gerbing (1991) tarafından önerilen yöntemle hesaplanmıştır. Uzlaşma geçerliliği, yapı hakkında değerlendirme yapan katılımcılara yönelik oranı verirken; anlam geçerliliği katsayısı, geliştirilen yapıyı bir maddene katılımcının ne ölçüde değerlendirdiğini yansıtan bir indekstir. Her iki değer in sıfırla bir arasında olması gerekmekte ve bire değer ne kadar yaklaşırsa o kadar iyi sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada uzlaşma geçerliliğine 0.75 değerine eşit ya da büyük olarak alınmıştır ve anlam geçerlilik katsayısı 0.70 değerine eşit ve yüksek olan maddeler çalışmada kalmıştır (Linderbaum ve Levy, 2010). Bu sonuçlara göre, 26 ifade sonuçlara aykırı olduğu için 47 ölçek maddesi elde edilmiştir. Yapıya ilişkin soru geliştirme ve azaltma faaliyetleri sonrasında ifadeler son bir kez, akademik ve profesyonel olan bir uzmana gösterilerek onayı alınmıştır. İfadelerde herhangi bir hata görülmemiştir, herhangi bir değişiklik önerisinde bulunulmamıştır. Politik zekâyâ ilişkin 47 maddeden oluşan soru havuzu Çalışma 2'de analiz edilerek ilgili boyutları, psikometrik özellikleri ve ölçeğin final versiyonu ortaya koyulacaktır.

3.2. Çalışma 2

Çalışma 2 bölümü iki farklı örneklem grubuyla gerçekleştirilmiştir. Birinci örnekleme, ölçeğin arka planında ya-

tan faktörleri ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yönteminin uygulanması gerekmektedir. Bu bölümde, öncelikle politik zekâ ölçeğinin yapısına ilişkin boyutların elde edilmesine yönelik açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki aşamada ölçeğin iç tutarlılığına yönelik analizler ortaya koyulmuştur. İkinci örnekleme ise, politik zekâ ölçeğinin geçerliliğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ve yapının ilişkili olduğu düşünülen değişkenle ölçüt geçerliliği gerçekleştirilmiştir.

3.2.1. Birinci Örneklem

3.2.1.1. Örneklem

İstanbul'da büyük bir devlet üniversitesinde kısmi zamanlı ve tam zamanlı çalışan lisans üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencileriyle tam zamanlı çalışan yüksek lisans öğrencileri çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmaya ilişkin anket formu, iradi örnekleme metodlarından kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda çalışmaya katılan katılımcılardan elde edilen değerlendirme formlarından eksik ve hatalı doldurulan 134 değerlendirme formu araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Çalışmanın bu bölümündeki analizler katılan 328 katılımcılıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu dağılımı ve toplam çalışması süresinden oluşmaktadır. Çalışmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 24'dür ve minimum 20 ile maksimum 44 yaş arasında dağılım göstermiştir. Cinsiyete ilişkin dağılımı ise, % 60,6 erkek, % 39,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 95,5'i bekâr ve % 4,5'i evlidir. Katılımcıların % 54,3'ü lisans üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencileri oluştururken; % 45,7'sini yüksek lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Katılımcıların toplam deneyimleri 23 aydır ve minimum 3 ay ve maksimum 204 ay arasında dağılım göstermektedir.

3.2.1.2. Prosedür

Geliştirilmeye çalışan ölçeğin arka planındaki faktör yapılarını çıkartmak ve veri-yapı uyumunu incelemek için, açımlayıcı faktör analizinin uygulanması gerekmektedir. Açımlayıcı faktör analizi uygulamadan önce çeşitli korelasyon matrisi, kısmi korelasyon yöntemi, Barlett t-testi ve KMO değeri, faktör analizi için varyans yönteminin seçilmesi ve scree plot testi, faktör analizinin yorumlanması ve değerlendirilmesi ve son olarak güvenilirlik analizi sonuçlarıyla beraber politik zekâ ölçeğinin boyutlarının elde edilmesi ve faktörlerinin oluşturulması sağlanmaya çalışılmıştır. Birinci örnekleme yapılan analizlerde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır.

3.2.1.3. Ölçekler

Politik Zekâ Ölçeği, çalışma 1'in sonuçlarıyla elde edilen 47 ölçek maddesinden oluşmaktadır. Hinkin (1998), Christie and Geis (1970) ve Kessler vd. (2010) çalışmalarında kullandığı metotlara göre oluşturulan ölçek maddeleri örgütsel bağlamda geçerliliğinin ortaya koyulmasına çalışılmıştır. Ölçek ifadeleri, 1) Kesinlikle Katılmıyorum ile 6) Kesinlikle Katılıyorum aralıklarından oluşan 6'lı Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Ölçek soruları, "Olayları çok yönlü olarak ve farklı bakış açılarına göre değerlendiririm.", "Yetki ve mevki sahibi olabileceğim bir işte çalışmak isterim.", "Kurumumdaki kilit kişileri belirleyip dünyaya onların bakış açısıyla bakırım.",

“Bireysel amaçlarımı gerçekleştirmek için rekabet ederken çalışma arkadaşlarımla güvenimi kaybetmemeye çalışırım.” ve “Rüzgâr nereden eserse ona göre uygun pozisyonu alabilirim.” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Demografik Özellikler, beş başlık altında toplanmaktadır; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu dağılımı ve toplam çalışma süresi (ay olarak hesaplanmıştır).

3.2.1.4. Politik Zekâ Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

“Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirerek ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir” (Büyüköztürk, 2006). Ölçekte yer alan maddelerin faktörleşme durumunu ve maddelerin faktör yüklerini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Faktör analizinde ise, ölçeğin geçerlilik çalışmasında kapsam ve yapı geçerliklerine bakılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, faktör analizinin değişkenlerinin korelasyon matrisine uygulanması, ifadelerin kolayca gözlenemeyen değişkenlere dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu yüzden, çalışmanın bu örnekleme kapsamında metot olarak R-tipi faktör analizi uygulanmıştır. Ölçek geliştirme çalışmalarında, faktör analizine geçilmeden önce bazı önemli noktaların kontrol edilmesi gerekmektedir. Bunlar; örneklem sayısının değişken sayısından büyük olması, örneklem sayısının en az elli gözlemden oluşması ve ifade başına düşen gözlem sayısının yüksek tutulması şeklinde ifade edilmektedir (Kalaycı, 2006; Hair vd. 2010). Çalışmanın bu aşaması, 328 kişilik bir örneklemden oluşmasından dolayı gerekli temel yeterlilikler sağlanmıştır.

Ölçek geliştirme çalışmalarında bir başka önemli koşul da, faktör analizinin varsayımlarının test edilmesidir. Burada öncelikle, ifadelerin korelasyon matrisleri incelenmelidir. Korelasyon matrisindeki ifadelerde 0.30’dan büyük değer olmaması durumunda veri setinin analize uygun olmayacağı belirtilmektedir. İfadelere ilişkin korelasyon matrisi incelendiğinde 0,30’un altında olan beş ifade kapsam dışı bırakılmıştır. Bir başka önemli durum, değişkenler arası kısmi korelasyondur. Kısmi korelasyon 0.70 ve üzerinde ise faktör dağılımının çok doğru sonuçlar vermeyeceği ifade edilmektedir. (Özkan ve Alkan, 2004). Yapılan inceleme sonucunda, ters imaj matrisi yardımıyla yapılan kısmi korelasyon incelemesinde 0.70 değerine ilişkin hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Faktör analizine uygunluk konusundaki bir diğer aşama ise Barlett Testi’dir. Bu test genel korelasyon matrisinin anlamlılığını ortaya koymaktadır. Araştırmamız kapsamında Barlett testi anlamlı çıkmıştır ($p < 0.001$). KMO testi, değişkenler arasındaki korelasyon ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen test olarak 0.80-1 arasında değerler alması durumunda yüksek uyum değerleri yakalanması amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002). Çalışmada bu değer, 0.886 çıkmıştır. Yüksek uyum değerine yakın bir değer sonuçlarda çıkmıştır. Ayrıca, KMO değerlerine değişken bazında da bakılması gerekmekte ve değişkenler için eşik değer olan 0.50 üzerindeki değerli ifadelerle çalışmaya devam edilmesi uygundur. Ters imaj korelasyon matrisinde yapılan inceleme sonucunda yedi değer 0.50 eşik değerinin altında çıkmıştır. Dolayısıyla, bu ifadeler analizden çıkarılarak analize devam edilmesinde herhangi bir sakınca görülmemiştir (Hair vd. 2010; Saruhan ve Özdemirci, 2013).

Faktör analizine ilişkin bu varsayımlar test edildikten sonra, analizde kullanılacak varyansın seçimi ve faktör sayısının belirlenmesi aşaması gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada, toplam varyans “component factor” analiziyle varimax rotasyonu kullanılarak çalışmaya devam edilmesi kararlaştırılmıştır (Christie and Geis, 1970; İslamoğlu ve Börü, 2007; Kessler vd. 2010). Daha sonraki aşamada, serpilme diyagramı yöntemiyle ölçeğin boyutlanmasına ilişkin analiz yapılmaktadır (Cattell, 1966). Yapılan analiz sonucunda kırılmanın 5. boyuttan sonra olduğu görülmüş ve çalışmaya bu boyutlar üzerinden devam edilmiştir. Bundan sonraki aşama geliştirilmeye çalışılan ölçeğe ilişkin faktör testinin yorumlaması ve düzenlemesi aşamadır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi ve güvenilirlik analizi çalışmalarına yer verilmiştir. Birinci örnekleme, anketlerde yer alan ifadelerin belli başlıklar altında toplanıp toplanmadığını görmek üzere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi öncesinde ifadeler arasında negatif yönlü ilişki veren ya da güvenilirliği düşüren ifadelerin olup olmadığını görmek açısından toplanan anketlerin güvenilirliğine bakılmıştır. Bu amaçla cronbach alpha (α) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan anket formunda negatif yönlü ilişki gösteren ve güvenilirliği düşüren ifadelerin bulunmadığı ve α değerinin 0.878 olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Politik Zekâ Faktörleri

Faktör1: Stratejik Düşünme	$\alpha= 0.843$	Ort.= 4,5954	Açık.Varyans= 28.639	Faktör Yükü	Madde Topl. Kor
1.Geleceğe dair vizyonumu şekillendirirken mevcut durumu A'dan Z'ye analiz ederim.				,774	,682
2.Amaçlarımı gerçekleştirmek için uğraşırken çevremdeki insanları stratejik önemlerine göre sıralarım.				,590	,485
3.Koşullar değiştiğinde ortaya çıkan fırsatları yakalamak ve riskleri ortadan kaldırmak için gerekli düzenlemeleri yaparım.				,720	,656
4.Olayları çok yönlü olarak ve farklı bakış açılarına göre değerlendiririm.				,686	,597
5.Geleceğe dair vizyonumu oluştururken karmaşık olayları basitleştirerek sonuçlarını tahmin etmeye çalışırım.				,659	,582
6.Bir satranç oyuncusunun yeteneklerini sergileyerek pek çok farklı hamleyi ve olası sonuçlarını önceden düşünürüm.				,674	,572
7.Çevremde ortaya çıkan fırsatları elde etmek için belirli aralıklarla vizyonumu gözden geçiririm.				,661	,648
Faktör 2: Güç İstenci	$\alpha= 0.836$	Ort.= 4,7749	Açık.Varyans= 11.583	Faktör Yükü	Madde Topl. Kor
8.Herhangi bir takım üyesi olmak yerine takımın başı olmak isterim.				,730	,665
9.Bir grupta çalışırken gidişatı ben yönlendirmek isterim.				,758	,712
10.İnsanları ikna edememek beni çok rahatsız eder.				,577	,440
11.Yetki ve mevki sahibi olabileceğim bir işte çalışmak isterim.				,743	,638
12.Grup içinde geri planda kalmak beni rahatsız eder.				,746	,655
13.Yarışmayı ve kazanmayı severim.				,686	,605
Faktör 3: Amaçlar için empati	$\alpha= 0.686$	Ort.= 3,1860	Açık. Varyans= 7.577	Faktör Yükü	Madde Topl. Kor
14.İnsanları etkilemek için olduğumdan farklı biri olarak davranabilirim.				,620	,424
15.Kurumumdaki kilit kişileri belirleyip dünyaya onların bakış açısıyla bakabilirim.				,707	,487
16.Kurumumdaki kilit kişileri belirleyip onların değerlerine uygun hareket edebilirim.				,754	,549
17.Çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkiler geliştirmek için onların değer ve davranışlarını anlıyor gibi yapabiliyorum.				,634	,414
Faktör 4: Güven verme	$\alpha= 0.749$	Ort.= 4,9886	Açık. Varyans= 4.893	Faktör Yükü	Madde Topl. Kor
18.İnsanlar beni dürüst biri olarak tanır.				,615	,494
19.Bireysel amaçlarımı gerçekleştirmek için rekabet ederken çalışma arkadaşlarımla güvenini kaybetmemeye çalışırım.				,725	,609
20.Yetkinliğimi ispat etmek için yüksek performans sergilerim.				,530	,554
21.İşyerimde çalışma arkadaşlarımla yaptığımız işlerde fikirlerimi önemserler.				,551	,526
Faktör 5: Çok yönlülük	$\alpha= 0.669$	Ort.= 3,8735	Açık. Varyans= 4.321	Faktör Yükü	Madde Topl. Kor
22.Rüzgar nereden eserse ona göre uygun pozisyonu alabilirim.				,631	,441
23.Koşullar aleyhime değişse bile, duygularımı belli etmeden kendimi kontrol eder ve bu duruma uyum sağlayabilirim.				,676	,450
24.İşle ilgili bazı durumlarda bazen yalan söylemek durumunda kalabilirim.				,651	,453
25.Amaçlarımı gerçekleştirmek için duygularımı uygun şekilde kullanarak çalışma arkadaşlarımdan istediğim şeyleri elde edebilirim.				,600	,476
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği : ,886 Ki-kare:3157,352 Serbestlik Derecesi :300 Anlamlılık : ,000					

“Politik Zekâ Ölçeği” Açıklayıcı Faktör Analizi kapsamında yapı geçerliliğine tabi tutulmuş ve çıkan sonuçlar

aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur. Faktör Analizi kapsamında yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda hiçbir soru ifadesinin değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde “Measures of Sampling Adequacy” (MSA) 0,50’nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun olduğu görülmüştür (Saruhan ve Özdemirci, 2013); fakat 10 adet ifadenin farklı boyutlar altına girdiği gözlemlenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, herhangi anlamlı birliktelik oluşturmayan bu ifadeler analizden teker teker çıkartılarak kontrol edilmiştir ve tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 25 ifaden oluşan, öz değerleri (Eigenvalues) 1 ve üzeri olan 5 faktör elde edilmiştir (KMO= ,886, X2Barlett test(300)= 3157,352 p= 0,000). Toplam açıklanan varyansı % 57,03 olarak bulunmuştur. Bu faktörler; stratejik düşünme, güç istenci, amaçlar için empati, güven verme ve çok yönlülük boyutları şeklinde adlandırılmıştır. Tablo 2 incelendiğinde boyutların ortalamaları 3.1 ile 4.9 değerleri arasında ortalamaya sahiptir. En yüksek ortalamanın da güven verme boyutunda olduğu gözlemlenmiştir.

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarında modelin güvenilirliğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu analiz, ifade ve değişkenlerin birden çok kere ölçümü yapıldığında onların ne ölçüde tutarlı olduğunun görülmesine yardımcı olmaktadır (Cronbach, 1951). Bu analizde iki temel perspektif söz konusudur. Bunlardan ilki, farklı zaman diliminde bireylerin verdikleri cevaplarının tutarlılığının test edilmesi olan tekrar testi yönetimi; uygulamada yaygın olarak kullanılan bir araya getirilmiş ifadelerin aynı yapıyı ölçüp ölçmediği, dolayısıyla kendi içerisinde tutarlı ilişkide olup olmadığını ortaya koyan iç tutarlılık testidir (Curchill, 1979; Nunnally, 1979). Çalışmanın bu aşamasında, iç tutarlılık testi kullanılmıştır. Bu testin geçerliliği için üç farklı güvenilirliklerin de tatmin edici olduğunu ifade etmektedir. Çalışmada en güvenilirlik katsayıları; Stratejik Düşünme 0.843, Güç İstenci 0.836, Güven verme 0.749, Amaçlar için empati 0.686 ve Çok yönlülük 0.669’dur. Bu çalışmada elde edilen güvenilirlik katsayılarının uygun olması dolayısıyla araştırmaya devam edilmiştir.

İlgili çalışmada elde edilen ölçeğin geçerliliğine ilişkin ikinci örneklem grubunda doğrulayıcı faktör analizi uygulanacaktır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, yeniden veri toplanması gerekmektedir. Açıklayıcı faktör analiziyle, tasarlanmış ama tam olarak sınamamış modeli oluşturduktan sonra soru form tekrar gözden geçirilerek dağıtılmıştır (Harlow, 2005). Çalışmanın ikinci örneklem grubunda, ölçeğin geçerliliğini sınamaya ilişkin doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

3.2.2. Birinci Örneklem

3.2.2.1. Örneklem

Holland’ın iş çevrelerine ilişkin teorisi (1973,1997), mesleki psikolojide işe dayalı en etkili tipolojilerden biri olarak sayılmaktadır (McDaniel ve Snell, 1999). Holland’ın teorisine göre, iş çevresi altı çeşit kategoriye ayrılmaktadır: realist, araştırma, artistik, sosyal, geleneksel ve girişken. Girişken iş çevresi, örgütsel veya kişisel amaçlar elde etmek için başkalarını manipüle etmede insanları cesaretlendirmekte ve ödüllendirmektedir. Bu çevredeki kişiler, dünyaya; para, güç, statü ve sorumluluk açısından bakmaktadır. Yüksek girişken talepleri olan meslekler, satın alma, yönetsel, satış veya denetleme işleridir (Holland, 1985).

Girişken iş kollarından biri olan satış faaliyeti yapan satış temsilcileri, işlerinde politik yeteneklerin daha fazla sergilenmesinden dolayı, araştırmanın örnekleme İstanbul'da çeşitli iş kollarındaki satışçılardan oluşmaktadır. Çalışmaya ilişkin anket formu birinci örnekleme yapılan incelemenin sonuçları dikkate alınarak düzenlenmiş ve yeniden dağıtılmıştır. Dağıtılan değerlendirme formu araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Çalışmanın bu bölümündeki analizler katılan 340 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu dağılımı, sektör, mevcut çalışma süresi, toplam çalışması süresi, çalışan sayısı ve kademededen oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, örneklemin % 47.9'u kadın, % 52.1'i erkeklerden oluşmaktadır. Medeni duruma ilişkin dağılımın % 53.8'i bekâr, % 46.2'si evlidir. Eğitim durumu, % 14.1'i lise, % 6.5'i yüksek okul, % 62.9'u üniversite, %15.3'ü yüksek lisans ve % 1.2'si doktora eğitimine sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları sektöre ilişkin dağılımı, % 16,2'si finans, % 15.6'sı üretim, % 14.7'si perakende, % 13.2'si hızlı tüketim, % 10.6'sı hizmet, % 9'u telekomünikasyon, % 7.4'ü otomotiv, % 6.5'i ilaç, % 4.4'ü inşaat ve % 3.2'si taşımacılık sektörlerinde çalışmaktadır. Ayrıca, katılımcıların çalıştıkları firmaların çalışan sayısına ilişkin dağılımı, %49,1'i 100'den az sayıda çalışanı olan firmalarda çalışırken; % 50,9'u 100'den fazla çalışanı olan firmalarda çalışmaktadır. Katılımcıların kademelerine ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde % 75,2'si orta kademedede olduğunu ifade etmiştir. Örnekleme katılımcıların yaş ortalaması 30.81 (s.s.= 7.07; min.=18-maks.= 65); mevcut çalışma süresi ortalaması 4.83 (s.s.= 4.21; min.=1-maks.= 25) ve toplam çalışma süreleri ortalaması 8.75 (s.s.= 6.89; min.=1-maks.= 35) olarak hesaplanmıştır.

3.2.2.2. Prosedür

Birinci örnekleme yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda yapının geçerli ve güvenilir bir yapı olup olmadığını test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Bu aşamada öncelikle doğrulayıcı faktör analizine ilişkin varsayımlar tartışılacaktır. Daha sonraki süreçte, doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular sunularak güvenilirlik, geçerlilik ve korelasyon analiziyle ilgili sonuçların ortaya konması hedeflenmiştir. İkinci örneklem kapsamında "Politik Zekâ" ve "Politik Yeti" ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilerek bu iki yapının ilişkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırma Amos 23.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.2.2.3. Ölçekler

Politik Zekâ Ölçeği, birinci örneklem sonucunda düzenlenerek 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek ifadeleri, 1) Kesinlikle Katılmıyorum ile 6) Kesinlikle Katılıyorum aralıklarından oluşan 6'lı Likert tipi ölçekle ölçülmüştür.

Politik Yeti Ölçeği, Ferris vd. (2005b) tarafından geliştirmiştir. 18 maddeden oluşan ölçek soruları 22 madde olarak uyarlanmıştır. Ölçek ifadeleri, 1) Kesinlikle Katılmıyorum ile 6) Kesinlikle Katılıyorum aralıklarından oluşan 6'lı Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Ölçek soruları, "Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam sezgi ve kavrayışa sahibim.", "Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.", "İşyerinde önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım." ve "Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerimde içten olmaya çalışırım." gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Demografik Özellikler, dokuz başlık altında toplanmaktadır; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu dağılımı, sektör, mevcut çalışma süresi, toplam çalışması süresi, çalışan sayısı ve kademededen oluşmaktadır.

3.2.2.4. Politik Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Doğrulayıcı faktör analizi modelleri, genellikle gözlemlenen bazı değişkenlerin bir gizil değişkeni oluşturup oluşturmadığının ya da birçok gizil değişken arasında tanımlanan ilişkilerin var olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011). Bu tür modelleme çalışmalarında araştırmacının temel hedefi, çok net olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir (Şimşek, 2007). Kısaca, doğrulayıcı faktör analizi yapı geçerliliğinin başka bir çeşididir. Buradan hareketle, açımlayıcı faktör analiziyle doğrulayıcı faktör analizi arasında çeşitli farklar mevcuttur. Açımlayıcı faktör analiziyle doğrulayıcı faktör analizi arasında farklar mevcuttur. Açımlayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik işlemler yapılırken; doğrulayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişki saptanan bir modelin ya da hipotezin test edilmesinde kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2006; Bryne, 1998). Açımlayıcı faktör analizi gözlenen değişkenlerde korelasyonlar üzerinden çalışırken; doğrulayıcı faktör analizi kovaryanslar üzerinden çalışmaktadır (Hair vd. 2010). Açımlayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenler boyunca içsel korelasyonlarına odaklanır ve bir bütün olarak ölçekteki her bir yapının içsel tutarlılığını karşılaştırmak için kullanılmaktadır (Hair vd. 2009). Dolayısıyla, açımlayıcı faktör analizinde yeni bir ölçeğin yapı geçerliliğini test etmeye yönelik olarak ölçekte gözlenemeyen yapıların ortaya koyulmasına yönelik amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde ise, daha önce açıklanan ve daha az faktör altında birleşmiş ölçeklerin araştırma yapılan örneklemden benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011).

Doğrulayıcı faktör analizi Amos 23,0 paket sürümüyle yapının kalitesini ortaya koymak için ölçülmüştür. Yapısal eşitlik modellemelerinde eksik veriyle çalışılmamaktadır. Yapılan inceleme sonucunda herhangi bir eksik veriye rastlanmamaktadır. Analize devam edilmesi için bir başka gereklilik de yapı-örneklem oranıdır ve Açımlayıcı faktör analizindeki 1 değişken için 5 gözlem kuralı burada da geçerlidir (Hatcher, 1994; Hair vd. 2010). Hair vd. (2010) kullanılan yapı sayısında örneklem büyüklüğü açısından önemli olduğunu belirtmiştir. 340 kişiden oluşan çalışmanın örnekleme gerekli koşulu sağladığı için çalışmaya devam edilmesine karar verilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemelerinde kullanılan uyum indeksleri değişim gösterse de en yaygın olarak kullanılan ve bir anlamda başlangıç uyum indeksi olarak sayılabilecek istatistik Ki-Kare (X^2) uyum testidir (Meydan ve Şeşen, 2011). Kavramsal olarak bu uyum ölçüsü gözlenen kovaryans matrisi ve model kovaryans matrisi arasındaki farkın ve örneklem hacminin bir fonksiyonudur (Bayram, 2010). Hesaplanan X^2 değeri küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğuna karar verilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Ayrıca, bu değer bir farklılık değeri olduğundan X^2 'nin anlamlı olması, iki modelin birbirinden anlamlı şekilde farklılaştığını belirtmektedir. Dolayısıyla X^2 'nin anlamlı olmaması ve 3'ten küçük olması modelin uyumunu göstermektedir (Şimşek, 2007). Büyük örneklem ($N \geq 200$) değerlerinde istatistiki olarak anlamlı sonuçlar elde edilirken, verinin küçük olması durumunda anlamlı sonuçlar elde edilememektedir (Kelloway, 1998; Hooper vd. 2008; Harrington, 2009; Bayram, 2010). Bu nedenle, X^2 değerinin çok büyük ve istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu durumlarda, X^2 'nin serbestlik derecesine oranı (X^2 / sd) olarak ifade edilen değer, modelin uyumu açısından bir değerlendirme sağladığı ifade edilmektedir (Sütütemiz, 2005; Bayram, 2010).

Bu çalışmadaki örneklem büyüklüğü belirtilen değer üzerinde olduğu ortalama uyum indeksleri model uyumunu değerlendirmek için kullanılmıştır.

Pek çok yapısal eşitlik çalışmasında ortalama uyum iyilik değerleri belirtilmiştir. Yukarıda belirtilen χ^2 , serbestlik derecesi ve (χ^2 /sd) bütün çalışmalarda zorunlu olarak kullanılan ortalama uyum iyilik değerleridir. Bunların dışında çalışmalarda, GFI (Uyum iyiliği endeksi), CFI (Karşılaştırmalı uyum endeksi), TLI (Tucker ve Lewis indeksi), IFI (Artırmalı Uyum indeksi) RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü) ve SRMR (Standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü) indeksleri kullanılmaktadır (Şimşek, 2007; Hair vd. 2010; Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011). Hair vd. (2010), çalışmalarda χ^2 değeriyle birlikte en az bir nihai uyum indeksi ve ilave bir indeks bulunmasını önermektedir. Bu çalışmada, χ^2 , (χ^2 /sd), GFI, RMSEA, SRMR ve ayrıca IFI, TLI ve CFI uyum indeksleri verilmiştir. Tablo 2’de ortalama uyum indekslerine ilişkin değerler sunulmaktadır (Ho, 2014; Bryne, 2001; Schumacker and Lomax, 2004; Schermelleh-Engel vd., 2003, p. 52; Şimşek, 2007; Bayram, 2010; Şeşen ve Meydan; 2011).

Tablo 2: Ortalama Uyum İndeksleri

Uyum Ölçümü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
p değeri	$.05 \leq p \leq 1.00$	-
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$
IFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
GFI	$90 \leq GFI \leq 1.00$	$90 \leq GFI \leq .95$
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI \leq .95$

Notlar: RMSEA= Yaklaşık hataların ortalama kare kökü, SRMR= Standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü, IFI= Artırmalı Uyum indeksi, CFI= Karşılaştırmalı uyum indeksi, GFI= Uyum iyiliği endeksi, TLI =Tucker ve Lewis indeksi.

Politik zekâ ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ki-kare değeri $\chi^2(194) = 454.561$, $p < 0.05$ değeri anlamlıdır. Fakat beklenen durum ki-kare anlamlılık değerinin $p > 0.05$ den büyük olmasıdır. Örneklem büyüklüğünden dolayı genellikle anlamlı çıkan değerlerde bir sakınca olmadığı (Hair vd. 2010), böyle bir durumla karşılaşıldığında χ^2 /sd derecesine bakılarak değer üçten küçükse iyi uyum üç ile beş arasında bir değerse kabul edilebilir bir uyum olduğu belirtilmektedir (Şimşek, 2007). Aksi takdirde, yalnızca χ^2 değeri üzerinden değerlendirme yapmak “gerçekten doğru olan boş hipotezin reddedilme olasılığı” olarak ifade edilen tip 1 hatasına neden olabilir (Privetera, 2014, sf. 11).

Tablo 3’de tavsiye edilen uyum değerleri sonucunda, politik zekâ ölçüm modelinin ortalama uyum iyilik değerlerinin şu şekilde olduğu görülmektedir. $\chi^2 /sd = 2.343$ iyi uyuma sahiptir (değer, iyi uyumu yansıtan $0 \leq \chi^2/sd \leq 3$ aralığında olduğundan). RMSEA uyum indeksi 0.063 değeriyle kabul edilebilir bir uyuma sahiptir (0.05 değerinden küçük olması iyi uyumu yansıtırken $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ kabul edilebilir bir uyum seviyesidir). SRMR değeri 0.0744 kabul edilebilir uyuma sahiptir (.05 değerinden küçük olması iyi uyumu yansıtırken $0.05 < SRMR \leq 0.08$ kabul edilebilir bir uyum seviyesidir) GFI değeri 0.893, CFI değeri 0.928, IFI değeri 0.929 ve TLI değeri 0.914 ile kabul edilebilir uyum seviyelerine sahiptir. Tablo 4’de ortalama uyum iyilikleriyle birlikte ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları verilerek modelin uyumlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Yapılan analiz sonucunda uygun faktörler altına girmeyen SD5 ve GUV24 değişkenleri farklı faktörler oluşturmaları nedeniyle, GUC5 değişkeni de faktör yükünün 0.50 altında kalması nedeniyle analiz kapsamı dışında bırakılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizinde güvenilirlikle ilgi çeşitli soru elemeleri gerçekleştirilmesine rağmen doğrulayıcı faktör analizinde Cronbach Alpha değeri dışında başka güvenilirlik testleri de yapılmaktadır. Güvenilirlik, aynı yapılar tarafından sunulan gözlenen değişkenlerin içsel tutarlılıkları olarak tanımlanmaktadır (Hair vd. 2010). Daha önce belirtildiği gibi, Cronbach Alpha oranı ölçeğin kullanım alanına göre değişebileceği belirtilmekte, ancak temel araştırmalar için ölçeğin genel güvenilirliğinin 0.80 üzerinde olması tavsiye edilmektedir (Kalaycı, 2006). Ancak, Hair vd. (2010) 0.70 ve üzeri güvenilirlik önerirken arzu edilen bazı yapılarda seviyenin 0.60 ve 0.70 de oranında kabul edilebilir bir sınır olduğunu belirtmektedir. Nunally ve Bernstein (1994) 0.70 seviyesini kabul edilebilir bir sınır olarak belirtirken; 0.65-0.70 arasındaki değerlerinde tatmin edici olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4: Politik Zekânın Ölçüm Modeli İçin Temel Ölçüm Uyum Sonuçları

Yapı/Madde	Standardize Edilmiş Faktör Y.	Standart Hata	t-değeri	Güvenilirlik	Ortalama Varyans Çıkartılmış	CR
Stratejik Düşünme				.883	%56	.882
SD9	.719 (a)	---	---			
SD7	.666	.068	14.226***			
SD4	.776	.078	13.550***			
SD3	.836	.078	14.533***			
SD2	.660	.090	11.540***			
SD1	.825	.082	14.367***			
Güç İstenci				.860	%66	.847
GC8	.809 (a)	---	---			
GC7	.751	.072	13.906***			
GC6	.756	.065	13.998***			
GC2	.691	.067	12.668***			
GC1	.612	.070	10.998***			
Amaçlar için Empati				.817	%50	.801
EMP14	.781 (a)	---	---			
EMP16	.609	.066	10.800***			
EMP17	.714	.068	11.545***			
EMP20	.722	.069	11.822***			
Güven Verme				.718	%47	.717
GUV27	.730 (a)	---	---			
GUV28	.762	.093	11.906***			
GUV38	.558	.083	9.122***			
Çok yönlülük				.762	%44	.759
ÇY29	.693 (a)	---	---			
ÇY30	.757	.072	11.869***			
ÇY37	.533	.078	9.526***			
ÇY39	.663	.066	10.641***			
$\chi^2 (194) = 454.561$ p-değeri = 0.000 $\chi^2/sd=2.343$ SRMR=.0744 RMSEA =.063 GFI =.893 CFI =.928 IFI =.929 TLI =. 914						

Notlar: a) SD: Stratejik Düşünme, GC: Güç İstenci, EMP: Amaçlar için empati, GUV: Güven verme, ÇY: Çok yönlülük. b) RMSEA= Yaklaşık hataların ortalama kare kökü, SRMR= Standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü, IFI= Artırmalı Uyum indeksi, CFI= Karşılaştırmalı uyum indeksi, GFI= Uyum iyiliği indeksi, TLI =Tucker ve Lewis indeksi.

Doğrulamalı faktör analizinde faktör yükleri için tavsiye edilen 0.5 kabul edilebilir sınırdır ve 0.70 sınırı oldukça ideal bir sınır olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden, 0.50 değerinin altında kalan *Guc2* değişkeni (0484) kapsam dışı bırakılmıştır. Revizyondan sonra tekrar yapılan analiz sonucunda güvenilirliklere ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü üzere bütün değerlerin gerekli güvenilirlik sınırının üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Doğrulamalı faktör analizinde, önemli olan birleşik güvenilirliği (CR) için yapılan analiz sonucunda çıkan değerlerin genel güvenilirliğin altında kalmış olması çalışmanın sonuçları açısından önemlidir. Cronbach alpha değerine alternatif ve kontrolü amacıyla yapılan CR analizi sonucunda bütün değerlerin 0.70 üzerinde olduğu görülmüştür. CR hesaplamaları Fornell ve Larcker (1981) yaptıkları formülasyona göre hesaplanmıştır.

3.2.2.4.1.Yapısal Geçerlilik

Hair vd. (2010) yapının geçerliliğini test etmek için yakınsak, diskriminant ve mantıksal geçerliliğinin ortaya

koyulması gerektiğini ifade etmektedir. Yakınsak geçerliliği test etmek için, doğrulamalı faktör analizinde elde edilen standardize edilmiş faktör yükleri boyunca kullanılmıştır. Faktör yüklerinin ayrı yapılar da anlamlı ve önemli olduğu Tablo 4'te ayrıntılı şekilde verilmiştir. Faktör yükleri ne kadar yüksek olursa, o kadar iyi sonuçlar elde edileceği belirtilmektedir. Hair vd. (2010), standardize edilmiş faktör yüklerinin kullanılması ve bu değerlerin en az 0.05 ve tavsiye edilen değerin 0.70 ve üzerinde olmasının iyi bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Bundan dolayı *Guc2* değişkeni 0.50 değerinin altında kaldığı için çalışmadan elemine edilmiştir. Tablo 4'te görüldüğü üzere çalışmadaki en düşük standardize edilmiş faktör yükü 0.533'tür ve tüm faktör yükleri Hair vd. (2010) tarafından belirtilen sınırın üzerindedir. Bu yüzden araştırmanın sonuçları, yakınsak geçerlilik için önemli faktör yükleri ve minimum faktör yüklerinin gerekli kurallarını sağlamıştır.

Tablo 5: Yapı Korelasyonu ve AVE Değerinin Karekökü

	CR	AVE	SD	GC	EMP	GUV	ÇY
SD	.882	.56	(.750)				
GC	.847	.66	.491	(.666)			
EMP	.801	.50	.313	.103	(.709)		
GUV	.717	.47	.625	.603	.126	(.689)	
ÇY	.745	.44	.308	.308	.707	.519	(.812)

Notlar: a) SD: Stratejik Düşünme, GC: Güç İstenci, EMP: Amaçlar için empati, GUV: Güven verme, ÇY: Çok yönlülük. B) Siyahla yazılı parantez içindeki değerler AVE'nin kareköküdür.

Yakınsak geçerliliği ölçmek faktör yüklerinde elde edilen AVE (çıkarılan ortalama varyans) ve güvenilirlik seviyelerinde incelenmesi çalışmanın yakınsak geçerliliğinin tespit edilmesi için bir başka önemli noktadır. AVE, tüm standardize edilmiş faktör yüklerinin karesinin toplamının faktör sayısına bölünmesiyle elde edilmektedir (Hair vd. 2010; sf. 679). Yapılan çalışmada, AVE değerleri elle hesaplanarak bulunmuş ve Tablo 6'da her bir boyut için ayrı ayrı gösterilmiştir. AVE değerlerinin, stratejik düşünme (% 56), güç istenci (% 66) ve amaçlar için empati boyutunda (% 50) .50 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ancak, güven boyutunda (% 47) ve çok yönlülük boyutunda (% 44) .50 değerinin altındadır (Hair vd. 2010; Fornell ve Larcker, 1981). Zait ve Betea (2011), eğer AVE'nin karekökü korelasyon katsayılarından daha büyük olduğu durumlarda yakınsak geçerliliğin doğrulanacağını ifade etmektedir. Bu kuralı test etmek için tüm değişkenlerin korelasyon katsayısı ve AVE değerinin karekökü Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 5’de görüldüğü üzere, tüm yapının korelasyon değerleri AVE karekök değerinin altındadır. Fornell ve Larcker (1981) diskriminant geçerliliği için de bu kriterin geçerliliği olduğunu ifade etmektedir. Yukarıdaki açıklamalara ilaveten, Hair vd. (2010) yakınsak geçerliliğin başka bir göstergesinin güvenilirlik seviyesi olduğunu belirtmiştir ve bu seviyenin 0.70 değerinden yüksek olması gerektiğini ifade etmiştir. Tablo 6’da görüldüğü üzere, yapının bütün boyutlarının 0.70 üzerinde olması ölçeğin yakınsak geçerliliği sağladığını ifade etmektedir.

Tablo 6: Fornell ve Larcker Diskriminant Analizi

	CR	AVE	SD	GC	EMP	GUV	ÇY
SD	.882	.56	(.750)				
GC	.847	.66	.241	(.666)			
EMP	.801	.50	.097	.010	(.709)		
GUV	.717	.47	.525	.363	.015	(.689)	
ÇY	.745	.44	.094	.144	.635	.269	(.812)

Notlar: a) SD: Stratejik Düşünme, GC: Güç İstenci, EMP: Amaçlar için empati, GUV: Güven verme, ÇY: Çok yönlülük. B) Siyahla yazılı parantez içindeki değerler AVE’nin kareköküdür.

Yapısal geçerlilik çalışmalarında bir diğer geçerlilik yöntemi diskriminant geçerliliğidir. Hair vd. (2010; 679) diskriminant geçerliliğini, bir yapının başka yapılardan ne ölçüde doğru şekilde ayrıldığıyla ilgilidir. Bu analiz yöntemi SPSS ve AMOS paket programlarında uygulanmadığı için elle hesaplanmıştır. Hair vd. (2010) ve Fornell ve Larcker (1981) yöntemi, diskriminant geçerliliğini ölçmek için kesin bir yöntemdir. Bu analizde, paylaşılan varyans (korelasyonun karesi) ve AVE değerleri analizin kilit noktalarıdır. Fornell ve Larcker (1981), bütün yapılar için AVE değerinin karekökünün, korelasyonlarının karesinden daha büyük olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu yöntem diskriminant geçerliliğinin ortaya koyulması için önemlidir. AVE değerleri ve korelasyonların karesi Tablo 6’da verilmiştir. Tablo 6’da görüldüğü üzere, tüm yapının korelasyonlarının kareleri AVE değerinin karekökünün altındadır. Bu yüzden, yapının diskriminant geçerliliği doğrulanmıştır.

Yapısal geçerlilik analizinin son aşaması mantıksal geçerlilik kısmıdır. Mantıksal geçerlilik, iki ya da daha fazla teorik ve/veya ampirik şekilde birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen kavramların, ölçüldüğünde ilişkili çıkmasını ifade etmektedir (Cronbach ve Meehl, 1955). Bu geçerlilik, teorideki beklenen ilişkiler ve korelasyonlar arasındaki tutarlığı yansıtmaktadır. Teorik mantığa dayanan X ile Y korelasyonu hipotezleştirip anlamlı sonuç ortaya koyuluyorsa, ilgili yapının mantıksal geçerliliği sağlanmıştır. Örneğin, yaş yükseldikçe hafızanın zayıflaması beklenen ve teorik olarak kanıtlanmış bir ilişkidir. Dolayısıyla, hafıza gücünü ölçen bir testin yaş ile ters yönde ilişki göstermesi beklenmektedir. Hafıza gücünü ölçmek üzere kurgulanmış bir model alt yapısı oluşturulduktan sonra yaş gruplarıyla test edilmesi sonucunu onaylanabilir. Eğer bir ilişki çıkmaz ya da pozitif bir ilişki çıkarsa model hatalıdır. Ölçeğin mantıksal geçerliliği “Politik Yeti Ölçeği” doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra iki yapı arasındaki ilişki teorik çerçeveden hareketle oluşturulan hipotezlere göre test edilerek mantıksal geçerliliği ortaya koyulacaktır.

3.2.2.5. Politik Yeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Politik yeti ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ki-kare değeri $X^2(186) = 379.906$, $p < 0.05$ değeri anlamlıdır. Fakat beklenen durum ki-kare anlamlılık değerinin $p > 0.05$ den büyük olmasıdır.

Örnekleme büyüklüğünden dolayı genellikle anlamlı çıkan değerlerde bir sakınca olmadığı (Hair vd. 2010), böyle bir durumla karşılaşıldığında X^2 / sd derecesine bakılarak değer üçten küçükse iyi uyum üç ile beş arasında bir değerse kabul edilebilir bir uyum olduğu belirtilmektedir (Şimşek, 2007).

Tablo 3'te tavsiye edilen uyum değerleri sonucunda, politik yeti ölçüm modelinin ortalama uyum iyilik değerlerinin şu şekilde olduğu görülmektedir. $X^2 / sd = 2.043$ iyi uyuma sahiptir (değer, iyi uyumu yansıtan $0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$ aralığında olduğundan). RMSEA uyum indeksi 0.055 değeriyle kabul edilebilir bir uyuma sahiptir (0.05 değerinden küçük olması iyi uyumu yansıtırken $0.05 < RMSEA \leq .08$ kabul edilebilir bir uyum seviyesidir). SRMR değeri 0.0442 iyi uyuma sahiptir (.05 değerinden küçük olması iyi uyumu yansıtırken $0.05 < SRMR \leq .08$ kabul edilebilir bir uyum seviyesidir) GFI değeri 0.908, CFI değeri 0.957, IFI değeri 0.958 ve TLI değeri 0.947 ile iyi uyum seviyelerine sahiptir.

Doğrulayıcı faktör analizinde, cronbach alpha değeri dışında başka güvenilirlik testleri de yapılmaktadır. Güvenilirlik, aynı yapılar tarafından sunulan gözlenen değişkenlerin içsel tutarlılıkları olarak tanımlanmaktadır (Hair vd. 2010). Daha önce belirtildiği gibi, Cronbach Alpha oranı ölçeğin kullanımına alanına göre değişebileceği, ancak temel araştırmalar için ölçeğin genel güvenilirliğinin .80 üzerinde olması kabul edilmektedir (Kalaycı, 2006).

Ancak, Hair vd. 0.70 ve üzeri güvenilirlik önerirken arzu edilen bazı yapılarda seviyenin 0.60 ve 0.70 de oranında kabul edilebilir bir sınır olduğunu belirtmektedir.

Tablo 7: Politik Yetinin Ölçüm Modeli İçin Temel Ölçüm Uyum Sonuçları

Yapı/Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri	Güvenilirlik	Ortalama Varyans Çıkartılmış	CR
Network Yeteneği				.887	%48	.868
NY17	.757 (a)	---	---			
NY16	.595	.069	11.856***			
NY15	.721	.075	12.905***			
NY14	.780	.072	14.082***			
NY13	.723	.078	12.134***			
NY12	.653	.076	11.625***			
NY11	.641	.072	11.437***			
Kişiler arası Etki				.833	%59	.828
KE10	.760 (a)	---	---			
KE9	.796	.081	13.943***			
KE8	.837	.085	14.107***			
KE7	.653	.073	11.354***			
İçtenlik				.908	%65	.902
IC22	.763 (a)	---	---			
IC21	.863	.065	.16.747***			
IC20	.866	.063	.16.437***			
IC19	.768	.064	.15.513***			
IC18	.762	.071	.14.006***			

Sosyal Beceriklilik		.859	%52	.852
SB5	.692 (a)	---	---	
SB4	.729	.057	18.714***	
SB3	.868	.101	12.960***	
SB2	.650	.081	10.743***	
SB1	.724	.088	10.928***	
SB6	.583	.089	9.436***	

$X^2(186) = 379.906$, p değeri= 0.00, $X^2 /sd = 2.043$, RMSEA= .055, SRMR= .0442
GFI .908, CFI .957, IFI .958 ve TLI .947

Notlar: a) NY: Network Yeteneği, KE: Kişiler Arası Etki, IC: İçtenlik, SB: Sosyal Beceriklilik. b) RMSEA= Yaklaşık hataların ortalama karekökü, SRMR= Standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü, IFI= Artırmalı Uyum indeksi, CFI= Karşılaştırmalı uyum indeksi, GFI= Uyum iyiliği indeksi, TLI =Tucker ve Lewis indeksi.

Nunnally ve Bernstein (1994) 0.70 seviyesini kabul edilebilir bir sınır olarak belirtirken; 0.65-0.70 arasındaki değerlerinde tatmin edici olduğunu ifade etmektedir.

Doğrulamalı faktör analizinde faktör yükleri için tavsiye edilen 0.5 kabul edilebilir sınırdır ve 0.70 sınırı oldukça ideal bir sınır olarak ifade edilmektedir. Tablo 8’de görüldüğü üzere bütün değerlerin gerekli güvenilirlik sınırının üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Birleşik güvenilirliği doğrulamalı faktör analizinde, önemli olan birleşik güvenilirliği (CR) için yapılan analiz sonucunda çıkan değerlerin genel güvenilirliğin altında kalmış olması çalışmanın sonuçları açısından önemlidir. Cronbach alpha değerine alternatif ve kontrolü amacıyla yapılan CR analizi sonucunda bütün değerlerin 0.70 üzerinde olduğu Tablo 7’de görülmüştür. CR hesaplamaları Fornell ve Larcker (1981) yaptıkları formülasyona göre hesaplanmıştır.

3.2.2.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde ikinci örnekleme yer alan tüm değişkenlerin boyutları ile birlikte modelde yer alan diğer değişkenler ile ilişkilerinin tek tek yönünü ve kuvvetini ortaya koymak için Korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 8’de modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S. Sapma) değerleri, Cronbachs’ Alpha (α) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Ortalamalara bakıldığında, katılımcıların politik zekâ ve politik yetiye verdikleri cevaplar 1’den 6’ya Likert ölçeğinin ortanca değerinin üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0.684 ile 1.056 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki değişkenlik miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 1999; Alpkın vd. 2005). Tablo 12’deki korelasyon katsayıları incelenecek olursa, değişkenler arasında %5 hata oranıyla anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örnekleme göre normal sayılacak kadar gözlem sayısı ile yapılan analizlerde, 0-0.49 arasında korelasyon zayıf, 0.50-0.74 arasındaki değerlerde korelasyon orta derecede, 0.75-1 arasında ise kuvvetli korelasyon vardır (Kılıç ve Ural, 2005). Politik Zekâ ve Politik Yeti toplam değişkenleri arasındaki ilişki incelenerek değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya koyulacaktır. Çalışmanın hipotezleri doğrultusunda, Stratejik düşünme ile politik yeti toplam boyutu arasında anlamlı ve orta derece kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r = .535$; $p < 0.01$). Bu yüzden, H1a hipotezi doğrulanmıştır. Güç istenci ve politik yeti toplam boyutu arasında anlamlı ve zayıf ilişki gözlemlenmiştir ($r = .442$; $p < 0.01$). Dolayısıyla, H1b hipotezi kabul edilmiştir. Amaçlar için empati ve politik yeti toplam boyutları arasında anlamlı ve zayıf ilişki olduğu bulunmuştur ($r = .145$; $p < 0.01$). Bundan dolayı, H1c hipotezi doğrulanmıştır. Güven

verme ile politik yeti toplam boyutu arasında anlamlı ve orta derece kuvvetli bir ilişki vardır ($r=.535$; $p<0.01$). Bu yüzden H1d hipotezi doğrulanmıştır.

Çok yönlülük ve politik yeti toplum boyutu arasında anlamlı ve zayıf ilişki tespit edilmiştir ($r=.257$; $p<0.01$). Dolayısıyla, H1e hipotezi doğrulanmıştır. Bu sonuçlar dahilinde politik zekâ ile politik yeti yapısı arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya koyulmuştur ve H1 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 8: Değişkenlerin Ortalama Değerleri, Standart Sapmaları ve Birbirleriyle İlişkileri (Çalışma 2)

	Ort.	S. Sapma	Yaş	Cinsiyet	Deneyim	SD	GC	EMP	GUV	CK	NY	KE	ICT	SB	PZ_TOPL.	PY_TOPL.
Yaş Grubu	30.81	7.073	1													
Cinsiyet	1.52	.500	.164**	1												
Deneyim	8.75	6.889	.889**	.148**	1											
SD	4.33	.868	-.046	-.024	-.037	(.883)										
GC	4.55	.920	-.043	.035	-.038	.442**	(.860)									
EMP	3.51	1.187	-.086	.011	-.084	.370**	.135*	(.817)								
GUV	4.67	.838	-.005	.039	.045	.589**	.492**	.151**	(.718)							
CK	3.89	1.056	-.076	.024	-.067	.482**	.244**	.629**	.359**	(.762)						
NY	4.46	.804	-.079	-.017	-.041	.492**	.401**	.235**	.375**	.271**	(.887)					
KE	4.72	.838	-.057	-.003	-.004	.451**	.304**	.178**	.426**	.281**	.682**	(.833)				
ICT	5.01	.863	-.035	.002	.015	.370**	.351**	-.072	.487**	.040	.532**	.505**	(.908)			
SB	4.49	.828	-.026	.071	-.040	.446**	.396**	.147**	.430**	.262**	.595**	.637**	.444**	(.859)		
PZ_TOPL.	4.19	.695	-.077	.024	-.058	.781**	.614**	.697**	.679**	.790**	.482**	.442**	.290**	.450**	(.876)	
PY_TOPL.	4.67	.684	-.059	.016	-.021	.535**	.442**	.145**	.525**	.257**	.851**	.859**	.761**	.813**	.505**	(.937)

Notlar: a) N= 340 b) $p<.05 \rightarrow *$, $p<.01 \rightarrow **$. b) Ort: Ortalama, S. Sapma: Standart Sapma, SD: Stratejik Düşünme, GC: Güç İstenci, EMP: Amaçlar için empati, GUV: Güven verme, ÇY: Çok yönlülük, NY: Network Yeteneği, KE: Kişiler Arası Etki, IC: İçtenlik, SB: Sosyal Beceriklilik, PZ_Topl: Politik Zekâ Toplam, PY_Topl: Politik Yeti Toplam. c) Parantez içinde siyahla yazılı değerler Cronbach Alpha katsayı'dır.

Tüm hipotezlerin kabul edilmesi teoriyi destekler niteliktedir. Yukarıda belirtilen ilişkilerin çok yüksek çıkmaması ve kabul edilebilir sınır içerisinde olması, politik zekâ ölçeğinin mantıksal geçerliliğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, politik zekâ yapısı stratejik düşünme, güç istenci, amaçlar için empati, güven, çok yönlülük boyutlarından oluşan çok boyutlu bir yapı olması neticesinde H2 hipotezi de doğrulanmıştır.

3.2.2.7. Tartışma

Çalışma 2'de, politik zekâ ölçeği geçerlemesini yapmak ve bunun yakın ilişkili olduğu düşünülen politik yeti ile ilişkisinin ortaya koyulması amacıyla iki farklı örnekleme gerçekleştirilmiştir. Birinci örneklemede, 328 katılımcıyla politik zekâ ölçeği ölçülmüştür ve katılımcılardan elde edilen cevaplarla gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda politik zekâ yapısının; stratejik düşünme, güç istenci, amaçlar için empati, güven verme ve çok yönlülük boyutlarından oluştuğu ortaya çıkmıştır. Açımlayıcı faktör analizinden sonra, çalışmanın ikinci örnekleminde 340 katılımcıdan elde edilen cevaplarla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda politik zekâ ve politik yeti ölçeğinin geçerliliği ve

güvenilirliği ortaya koyularak; her iki ölçek arasındaki ilişkilerle mantıksal geçerliliği ispat edilmiştir.

Literatürde, politik yeti üzerinden hem bilişsel hem de davranışsal unsurlar açıklanmaya çalışılırken; yapılan literatür taramasında politik yetinin bilişsel faaliyetleri açıklamaya yönelik unsurlara çok fazla odaklanmamıştır. Politik yeti, işyerindeki çıktılar elde etmek için başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanırken (Cullens vd. 2014); politik zekâ; çalışanların karşılıklı bağımlılıklarının ve ortak faaliyet yürütme gerekliliğinin farkında olarak, hem kendine hem de çevrenin tüm unsurlarına ilişkin faaliyetleri ve kendi amaç, fırsat, çıkar ve motivasyonlarına ilişkin bilgileri tespit ederek sentezledikleri; başkalarını etkileme davranışı öncesindeki hazırlık aşamasına ilişkin bilişsel kapasite olarak, ifade edilebilir. Ayrıca, Cole (1994) liderin kişisel özelliği altında politik yeti ve politik zekâyı iki ayrı özellik olarak ayrıştırarak bu iki farklı özelliğe vurgu yapmıştır. Bu iki örneklemede geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak politik zekâ ile politik yetinin birbirinden ayrıştığı ve iki yapı arasında önemli ilişkilerin olduğu ortaya koyulmuştur. Politik zekâ yapısının bütün boyutlarının politik yeti yapısıyla anlamlı derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Politik zekâ yapısı boyutlarından stratejik düşünme ve güven vermenin politik yeti yapısıyla orta düzey korelasyonlara sahipken; güç istenci, amaçlar için empati ve çok yönlülük zayıf derecede ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu durum politik zekâ ile politik yeti yapılarının birbirinden ayrışan iki yapı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla, politik zekânın politik yetiden farklı bir yapı olduğunun mantıksal geçerliliği bu çalışmada sağlanmıştır.

4. Genel Sonuç

Çıkar gruplarının rekabet ettiği, kıt kaynakların olduğu, ittifakların kurulduğu, gücün uygulandığı kalıcı şekilde politik arenalar olan örgütlerde (Bateman, 1980; Cobb ve Marquies, 1981; Mintzberg, 1983, 1985; Ferris vd. 2000), sosyal hiyerarşi içerisindeki eşitsizlikleri bertaraf etmek isteyen bireylere, bu yetenekleri sağlayan unsur politik yetenekleridir. Bu politik yetenekleri sayesinde, örgütsel alanda mücadele eden bireylerin yaşam mücadelesinde güçlü olarak hayatta kalacak ve uyum sağlayarak ilerleyeceklerdir. Cole (1994) liderin politik yeteneklerini, politik zekâ ve politik yeti olarak ayrıştırmıştır. Örgütsel davranış literatüründe, sosyal etkileme teorisinin (Tedeschi, 1981; Jones, 1990; Levy, 1998) “kayıp parçası” olarak görülen politik yeti üzerinden etkileme faaliyetleri açıklanırken (Wei vd. 2012; Treadway vd. 2014); etkileme faaliyetinin öncesindeki hazırlık aşamasına ilişkin bilişsel unsurlara ilişkin, ilgili literatür tarafından pek fazla tartışılmamıştır. Politika araştırmalarının temel savı; bireylerin; amaç, hedef, motivasyon geliştirdiği ve amaçlarını başarmaya yönelik olarak iş yerindeki davranışlarını yönlendirmeye ve yönetmeye çabaladıkları yönündedir (Ferris vd. 2007). Bu kapsamda, kişilerin geliştirdiği amaç, hedef ve motivasyonun oluştuğu alan politik zekâ, etkilemenin fiiliyata geçtiği alan ise, politik yetidir. Buradan hareketle, Orbell vd. (2002) tarafından kavramsal şekilde irdelenen politik zekâ kavramı araştırılarak politik yetiden ayrışan bir yapı olup olmadığı test edilmiştir. Politik zekâyı ilişkin herhangi bir ölçüm yöntemi olmadığı için kavrama ilişkin tümevarım ve tümdengelim ölçek geliştirme metodolojisi uygulanmıştır. Üç farklı örneklem kullanılarak ortaya koyulan ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin bulgular Çalışma 1 ve Çalışma 2’de test edilmiş ve ortaya koyulmuştur. İlgili yapıya ilişkin geliştirilen ölçek stratejik düşünme, güç istenci, amaçlar için empati, güven verme ve çok yönlülüğten oluştuğu ampirik olarak her iki çalışmada üç farklı örneklemede ispat edilmiştir.

Daha sonraki aşamada, politik zekâ yapısının politik yeti yapısına ölçüt geçerliliğini sağlamak için gerçekleştirilen analizlerde iki yapı arasında orta derecede ve düşük derecede kuvvetli ilişkiler olması nedeniyle, iki yapının birbirinden ayrılan yapılar olduğu doğrulanmıştır.

Wei vd. (2012), politik yetinin altında yatan bilişsel özelliklerin ne olduğunun araştırılmasına yönelik tavsiyesinin doğrultusunda politik yetinin bilişsel yönünü oluşturan politik zekânın politik yetiden ayrılan bir yapı olması araştırmanın önemli teorik katkıların bir tanesini oluşturmaktadır.

Araştırma, uygulamaya yönelik bazı katkılar sunmaktadır. Bireysel perspektiften hareketle, politik bağlam riskli bir çevredir (Cropanzo vd. 1997). Günümüz örgütlerinde yaşanan küçülmeler ve yapıların basıklaşması sonucunda, ortaya çıkan devamlı karmaşa haliyle, böyle bir bağlam içerisinde hayatta kalma mücadelesi veren bireylerin çeşitli yeteneklere sahip olmaları, onları sosyal hiyerarşiler içerisindeki eşitsizlikler karşısında diğerlerinden avantajlı duruma geçmesini sağlayarak politik arenalarda güçlü şekilde hayatta kalmalarına yardımcı olacaktır. Çağdaş bilgi odaklı organizasyonların niteliği ve değişen odakları, üst düzey yöneticiler için yeni liderlik becerileri ve stilleri ortaya çıkarmıştır (Mutlu, 2019; sf. 149). Değişen çevresel unsurlarla, sürekli karılan oyuna ilişkin kartlar gözden geçirilerek uygun durumları kendisine oluşturacak şekilde bireylerin bilişsel süreçlerini aktif halde kullanmaları gerekmektedir. Bunun için kişilerin politik zekâlarını aktif halde sürekli işleterek örgütsel alanda mevcut yapıya ilişkin öncelikle durumun tespiti yaparak, daha sonra bu bilgilerle birlikte çıkar, fırsat, amaç ve motivasyonlarıyla bu süreci kurgulaması gerekmektedir. Etkileşimlerin sıklıkla yaşandığı politik çevrede, etkileme girişimleri bireylere önemli avantajlar elde etme konusunda faydalar sağlamaktadır. Fakat, bu alanda bireylerin gerçekleştirecekleri herhangi bir yanlış onlar için telafi edilemez sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bireyler, sürekli değişen oyunun içerisinde, hedeflerindeki kişilerin özelliklerini ve bağlamlarını aktif şekilde değerlendirmeksizin olaylar karşısında aynı tarzda politik davranış kullanarak zarara uğrayabilmektedir (Jones, 1990; Kipnis ve Schmidt, 1983; Yukl ve Tracey, 1992). Buradan hareketle, işyerindeki etkileme davranışlarından bir tanesi olan politik yetinin (Ferris vd. 2005a) bir öncülü olarak politik zekâlarını kullanıp bilişsel süreçlerini devamlı çalıştıran bireyler, yaşam mücadelesinde güçlü şekilde hayatta kalacaklardır. Herkesin devamlı şekilde oynadığı oyunu yansıtan örgütsel politikalar konusunda kişilerin bu oyunda etkili olmaları için sahip olmaları gerek yetenekleri politik zekâ ve buna bağlı şekilde gelişen politik yetidir. Politik aktör, bilişsel faaliyetlerini sürekli şekilde yeniden tasarlayarak, kişilerin algılarını politik yetisiyle etkilemektedir (Treadway, 2007). Bu etkileme girişimiyle birlikte politik zekâsını ve politik yetisini aktif şekilde kullanana bireyler, anlamlı ve araçsal networklerini oluşturarak değerli topluluklar biriktirecektir. Bu değerli networkleri sayesinde formel yapının etkinlik ve verimlilik sorunları oluşturduğu durumlarda informal network kaynaklarını kullanarak örgüt içerisindeki diğer bireylere göre rekabet avantajı sağlayarak pozisyon, kaynaklara erişim, terfi ve yeni yetenek gibi kazanımlara sahip olacaktır.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın üstün tarafları ve sınırlılıkları mevcuttur. Politik zekâ kavramının hem teorik hem de uygulanmasına yönelik kavramsal irdeleme ve ölçek geliştirme metodolojisi doğrultusunda ilgili kavrama yönelik ölçek geliştirme faaliyeti, çalışmanın bir diğer üstün tarafını oluşturmaktadır. Çalışmanın bir başka üstünlüğü de, politik yetinin eksik bıraktığı bilişsel unsurları açıklanmasına yardımcı olan politik zekâ ölçeğinin 3 farklı örneklem grubu kullanılarak geliştirilmesi ve doğrulanmasıdır.

Çalışmanın bir örnekleme de Holland'ın iş çevresi tipolojisine göre seçilerek, girişken iş çevrelerindeki satışçılar oluşturulmuştur. Politik yeteneklerinin, bu tarz bağlamlarda aktif şekilde kullanılması bu örneklemin tercih edilmesinin en önemli nedenidir ve çalışmanın önemli bir üstünlüğüdür. Araştırmanın çeşitli kısıtları mevcuttur.

Araştırmanın ilk kısıtı, örgütlerde ağ merkezinde olan kişilere çalışmanın yapılmamasıdır. Bu sayede, ağın merkezinde olan kişiler zaten diğerlerinden farklı meziyetlere sahip olduğu için, bu tarz kişilere yapılacak ölçümlerle daha doğru sonuçlar ortaya konulabilir. İkinci kısıtı, çoklu kaynaklardan veri elde edilmemesi, ortak hata varyansı sorununu ortaya çıkarabilmektedir. Bir başka çalışmada, kişinin kendisi, astı ve üstünden elde edilerek araştırmanın yapılması tavsiye edilmektedir. Araştırma, farklı sektörlerde farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceğinden dolayı, girişken iş çevresinin olduğu başka meslek gruplarında da ölçülmesinin faydalı olduğu düşünülmektedir. Bunlarla birlikte diğer çalışmaları kurgulayacak araştırmacılar, başka çalışmalarda kişisel ve sosyal etkileme taktikleri, itibar yönetimi, performans çıktıları gibi değişkenlerle ilişkisi hem kesitsel hem de boylamsal olarak ölçülebilir.

Kaynakça

- Adams, S. M., & Zanzi, A. (2006). Developing political intelligence for making feasible decisions. *Journal of Management Development*, 25(4): 350-367.
- Albrecht, T.L., Adelman, M.B., 1987. Social support and life stres: new directions communication research. *Human Commun. Res.* 11: 3-32.
- Allison, G. T. (1969). Conceptual models and the Cuban missile crisis. *American Political Science Review*, 63(03): 689-718.
- Allsopp, J., Eysenck, H. J., & Eysenck, S. B. G. (1991). Machiavellianism as a component in psychoticism and extraversion. *Personality and Individual Differences*, 12(1): 29-41.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., & Yılmaz, C. (2011). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 175-189.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6): 751-796.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 732-740.
- Aristoteles, (2007), *Politika* (Çev. Ersin UYSAL), İstanbul: Dergah Yayınları.
- Aristotle. (1957). *Aristotle's poetics: The argument* (G. F. Else, Trans.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S. (1980). Organizational change and the politics of success. *Group & Organization Management*, 5(2): 198-209.
- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları. Ezgi Kitabevi.
- Binet, A., & Simon, T. (1916). *The development of intelligence in children: The Binet-Simon Scale (No. 11)*. Williams & Wilkins Company.
- Blass, F. R., Brouer, R. L., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2007). Politics understanding and networking ability as a function of mentoring the roles of gender and race. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2): 93-105.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Blickie, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., Witzki, A. H. ve Momm, T. D. (2011). Role of political skill in job performance prediction beyond general mental ability and personality in cross-sectional ve predictive studies, *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2): 488-514.
- Blickie, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., Plies, A. ve Günther, S. (2013). The interactive effects of conscientiousness openness to experience, and political skill on job performance in complex jobs: The importance of context, *Journal of Organizational Behavior*, 34: 1145-1164.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., ... & Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology*, 61(2): 295-322.

- Boehm, C. (1997). 13 Egalitarian behaviour and the evolution of political intelligence. *Machiavellian intelligence II: Extensions and evaluations*, 2: 341-365.
- Bora, E., & Baysan, L. (2009). Empati Ölçeği-Türkçe Formunun Üniversite Öğrencilerinde Psikometrik Özellikleri. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 19: 39-47.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organizational political behavior. *British Journal of Management*, 19: 49-64.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, 1(1): 55-86.
- Byrne, E.F. (1998). Give Peace a Chance: A Mantra for Business Strategy, *Journal of Business Ethics*, 20:27-37.
- Byrne, R. W., & Whiten, A. (1997). *Machiavellian intelligence. Machiavellian intelligence II: Extensions and evaluations*, Cambridge University Press.
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and social intelligence*. Pearson College Division.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate behavioral research*, 1(2): 245-276.
- Chanlat, J. (1997). *Conflict and politics*. In A. Sorge & M. Warner (Eds.), *Handbook of organizational behaviour*, London: International Thomson.
- Christie, R. & Geis, F. (1968). *Some consequences of taking Machiavellianism seriously*, In E.F. Borgotta & W.W. Lambert (Eds.) *Handbook of Personality Theory and Research*, Chicago: Rand McNally.
- Christie, R. (1970). *Scale construction*. In R. Christie & F. Geis (Eds.), *Studies in Machiavellianism*, New York: Academic Press.
- Christoffersen, D., & Stamp, C. (1995). Examining the relationship between Machiavellianism and paranoia. *Psychological Reports*, 76(1): 67-70.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, sf. 64-73.
- Ciampa, D. (2005). Almost ready: How leaders move. *Harvard Business Review Special Issue*, 83(1): 46-53.
- Cobb, A. T. (1986). Political diagnosis: Applications in organizational development. *Academy of Management Review*, 11(3): 482-496.
- Cobb, A. T., & Margulies, N. (1981). Organization development: A political perspective. *Academy of Management Review*, 6(1): 49-59.
- Cole, A. (1994). Studying political leadership: The case of François Mitterrand. *Political Studies*, 42(3): 453-468.;
- Conner, D.S. (2006), Human-resource professionals' perceptions of organizational politics as a function of experience, organizational size and perceived independence, *Journal of Social Psychology*, 146: 717-23.
- Cooper, R., Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. Perigie Books, New York.
- Cosmides, L., & Tooby, J. (1987). *From Evolution to Behavior: Psychology as the Missing Link*, J. Dupré, editor. *The Latest on the Rest: Essays on Evolution and Optimality*. Cambridge. MA: MIT Press.
- Cosmides, L.J. Tooby, and J. Barkow, (1992). *Evolutionary psychology and conceptual integration*. In *The Adapted Mind: Evolutionary Psychology and the Generation of Culture*, J. Barkow, L. Cosmides, and J. Tooby, eds. New York: Oxford University Press.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3): 297-334.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52; 281-302.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2): 159-180.

- Cullen, K. L., Fan, J., & Liu, C. (2014). Employee popularity mediates the relationship between political skill and workplace interpersonal mistreatment. *Journal of Management*, 40(6): 1760-1778.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2008). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35: 219-257
- DeBurca, S., McLaughlin, D., (1988). *Business network research: a grounded theory approach*. In: Nauda, P.,Turnbull, D. (Eds.), *Network Dynamics in International Marketing*. Pergamon, Oxford.
- DeLuca, J. R. (1999). *Political savvy: Systematic approaches to leadership behind-the-scenes*. Evergreen Business Group.
- Demirutku, K. (2000). *Influence of motivational profile on organizational commitment and job satisfaction: A cultural exploration*. Unpublished master's thesis, Middle East Technical University, Ankara, Turkey.
- DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and application* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dulebohn, J. H. (1997). Social influence in justice evaluations of human resources systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*,15: 241-292.
- Ellen, B. P., Ferris, G. R., & Buckley, M. R. (2013). Leader political support: Reconsidering leader political behavior. *The Leadership Quarterly*, 24(6); 842-857.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27: 31-41.
- Etzioni, A. (Ed.). 1969. *The semi-professions and their organization; teachers, nurses, social workers*. New York: Free Press.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4): 516-533.
- Ferketich, S. (1990). Internal consistency estimates of reliability. *Research in nursing & health*, 13(6): 437-440.
- Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2011). *Organizational politics*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* 3,435–459. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4(1): 1-34.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). *Political skill at work*. *Organizational Dynamics*, 28(4): 25-37.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., 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. & Treadway, D.C. (2012), *Politics in organizations*, Taylor & Francis Group, New York.
- Ferris, G.R., Davidson, S.L. and Perrewé, P.L. (2005). *Political Skill at Work*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Beehr, T.A. and Gilmore, D.C. (1995), *Political fairness and fair politics: the conceptual integration of divergent constructs*, in Cropanzano, R.S. and Kacmar, K.M. (Eds), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Quorum, Westport, CT, 21-36.
- Ferris, G.R., Russ, G.S. and Fandt, P.M. (1989). *Politics in organizations*. In Giacalone, R.A. and Rosenfield, P. (eds), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 143–170.
- Field, A. P. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd edition). London: Sage.
- Ford, D., (1998). *Two forms of interaction, relationships and networks*. In: Nauda, P., Turnbull, D. (Eds.), *Network Dynamics in International Marketing*. Pergamon, Oxford, UK, s264–273.
- Fornell, C., Larker, D.F., (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Franz, R. S. 1998. Task interdependence and personal power in teams. *Small Group Research*, 29: 226-253.
- French, R. (2011). *Organizational behaviour*. John Wiley & Sons.
- Gardner, H. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic books.

- Gardner, H., (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. Barrie Books, New York.
- Goffman, E. (1978). *The presentation of self in everyday life*. Harmondsworth.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*, Bantam Books, New York.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C, Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, 31(4): 864-888.
- Harlow, L. L.(2005). *Essence of Multivariate Thinking: Basic Themes and Methods*, Lawrence Erlbaum Associates, USA.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. Oxford University Press.
- Harvey, M., & Novicevic, M. M. (2002). The co-ordination of strategic initiatives within global organizations: The role of global teams. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4): 660-676.
- Hatcher, L. (1994). *A Step-by-Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Heckhausen, H. 1991. *Motivation and action*. Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5): 967-988.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1): 104-121.
- Ho, R. (2014). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS* (2nd Edition). CRC Press.
- Hochwarter, W. A. (2012). *The positive side of organizational politics*. In G. R. Ferris, &D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (27–65). New York: Routledge/Taylor and Francis.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Prentice Hall.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*, Third edition Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (2nd edn.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6: 53–60.
- İslamoğlu, G., & Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14: 135-153.
- Jackall, R. (1988). Moral mazes: The world of corporate managers. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 1(4): 598-614.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3): 368-384.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: W. H. Freeman.
- Joplin, J. R., & Daus, C. S. (1997). Challenges of leading a diverse workforce. *The Academy of Management Executive*, 11(3): 32-47.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, D. M., & Ferris, G. R. (2001). Fairness Perceptions of Employee Promotion Systems: A Two-Study Investigation of Antecedents and Mediators. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6): 1204-1222.
- Keegan, W., (1982) *Keegan Type Indicator Form B*. Warren Keegan Associates Press, London.
- Keleş, H. N. ve Kiral Özkan, T. (2010). Liderlik, kültür ve performans arasındaki ilişkinin örgütsel zeka modelinden hareketle incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1): 65-70.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1): 18-25.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral science*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*,40(8): 1868-1896.

- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1983). *An influence perspective on bargaining within organizations*. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations*: 303-319. Beverly Hills, CA: Sage.
- Levy, D. A., Collins, B. E., & Nail, P. R. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13: 715-733.
- Liedtka, J. M. (1998a). Strategic thinking: Can it be taught?. *Long Range Planning*, 31(1): 120-129.
- Liedtka, J. M. (1998b). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy and Leadership*, Sep/October, 26(4): 30-35.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The development and validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6): 1372-1405.
- Liu, Y., Liu, J. Ve Wu, L. (2010). Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36(6): 1432-1460.
- Lubart, T., Sternberg, R., (1995). *An investment approach to creativity: theory and data*. In: Smith, S.M., Finke, R. (Eds.), *The Creative Cognition Approach*. MIT Press, Cambridge, MA, 269-301.
- Lux, S., Ferris, G. R., Brouer, R. L., Laird, M. D., & Summers, J. (2008). *A multilevel conceptualization of politics*. Em J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior*, vol. 1: Micro approaches (353-370). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maritz, J., Poggenpoel, M., & Myburg, C. (2009). Core competencies necessary for a managerial psycho-educational training programme for business team coaches. *Journal of Human Resource Management*, 7(1): 1-7.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7): 812-825
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 54(2): 100-110.
- McDaniel, M. A., & Snell, A. F. (1999). Holland's theory and occupational information. *Journal of Vocational Behavior*, 55: 74-85.
- McHoskey, J. (1995). Narcissism and machiavellianism. *Psychological reports*, 77(3): 755-759.
- McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1): 192-210
- McIntyre, M. G. (2005). *Secrets to winning at office politics: How to achieve your goals and increase your influence at work*. New York, NY: St. Martin's Griffin.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2): 133-154.
- Mulgan, R. G. (1987). *Aristotle's political theory*. Clarendon Press.
- Mumford, A., 1999. *Learning styles and learning organization*. In: Landale, A. (Ed.), *Grower Handbook of Training and Development*, 3rd ed.
- Mutlu, M. D., (2019) Comparing Managerial Leadership in Knowledge Intensive Context: How Leadership Skills and Styles Differs among Organizational Levels?, 2(5): 149-160.
- Naktiyok, A., & Çiçek, M. (2014). Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2): 157-178.
- Nunnally, J. C. & Benstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. Newyork: Mc-Graw Hill.
- Nunnally, J. C. (1979). Citation classic-psychometric theory. *Current Contents/Social & Behavioral Sciences*, 22: 12-12.
- Oerder, K., Blickie, G. ve Summer, J. K. (2013). How work context and shape political skill, *Journal of Managerial Psychology*, 29(5): 582-599.
- Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Okur, E., & Yalçın-Özdilek, Ş. (2012). Environmental attitude scale developed by structural equation modeling. *İlköğretim Online*, 11(1): 86-94.
- Orbell, J., Morikawa, T., & Allen, N. (2002). The evolution of political intelligence: simulation results. *British Journal of Political Science*, 32(04), sf. 613-639.
- Özkan, K., & Alkan, H. (2004). Q-Tipi Faktör Analizinin Gerçekleştirilmesi İçin Tersinir Matrisin Oluşturulmasında Minimum Etkili Değişkenlerin Eklenmesi Yaklaşımı

- (Isparta İli Şarkikaraağaç İlçesi Orman Köyleri Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 165-178.
- Pala, A. (2008). Öğretmen adaylarının empati kurma düzeyleri üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1): 13-23
- Parikh, J., 1994. *Intuition: The New Frontier of Management*. Blackwell, Cambridge, MA.
- Perrewe, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D. ve Anthony W. P. (2000). Political Skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*. 14(3): 115-123.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations* (Vol. 33). Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 3. (109–149) Greenwich, CT: JAI Press.
- Post, J. E., Murray, E. A., Dickie, R. B., & Mahon, J. F. (1983). The public affairs function. *California Management Review*, 26(1): 135-150.
- Privitera, G. (2014). *Research methods for the behavioral sciences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Ranker, G., Gautrey, C., & Phipps, M. (2008). *Political dilemmas at work: how to maintain your integrity and further your career*. John Wiley & Sons.
- Rearson, K. K. (2005). It's all politics: *Winning in a world where hard work and talent aren't enough*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Reffo, G. ve Wark, V. (2014). *Leadership PQ: How Political Intelligence Sets Successful Leaders Apart*, London. Kogan Page Publishers.
- Reynolds, S. (2014). *Political Intelligence*, <http://www.stephanierynolds.com/wp-content/uploads/2009/08/Political-Intelligence-Fact-Sheet-2014.pdf>
- Rosen, R. H. (1998). *İnsan yönetimi*. Çev: G. Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 453-473.
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2013). *Bilim, felsefe ve metodoloji: araştırmada yöntem problemi-SPSS uygulamalı*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & 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.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- Searle, W., & Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International journal of intercultural relations*, 14(4): 449-464.
- Shirley, D. A., & Langan-Fox, J. (1996). Intuition: A review of the literature. *Psychological Reports*, 79(2): 563-584.
- Smith, R.L., 1997. Intercultural network theory: a cross-paradigmatic approach to Smith R.L. *Int. J. Intercult. Relat.* 23 (4): 629–658.
- Sokolon, M. K. (2006). *Political emotions: Aristotle and the symphony of reason and emotion*. DeKalb: Northern Illinois University Press.
- Stemberg, R. J. (1997). Managerial intelligence: Why IQ isn't enough. *Journal of Management*, 23(3): 475-493.
- Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (Eds.). (1986). *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world*. CUP Archive.
- Sternberg, R., (1996). *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life*. Simon and Schuster, New York.
- Sternberg, R., Lubart, T., (1995). *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. Free Press, New York.
- Sternberg, R., Lubart, T., 1996. Investing in creativity. *Am. Psychol.* 51: 677–688.
- Sternberg, R., Smith, C., 1985. Social intelligence and decoding skill in nonverbal communication. *Soc. Cognit.* 2: 168–192.
- Sütütemiz, N. (2005). *Müşteri sadakati belirleyicileri ve modellerinin karşılaştırılması: Bankacılık ve sağlık sektöründe bir araştırma*, Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

- TDK(2016) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=
- Tedeschi, J. T., & Rosenfeld, P. (1981). Impression management theory and the forced compliance situation. *Impression Management Theory And Social Psychological Research*, 147-177.
- Terman, L. M. (1921). Intelligence and its measurement: A symposium--II. *Journal of Educational Psychology*, 12(3): 127-133.
- Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its uses*. Harper's magazine.
- Touhey, J. C. (1973). Intelligence, Machiavellianism and social mobility. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 12(1): 34-37.
- Treadway, D. C., Adams, G., Hanes, T. J., Perrewe, P. L., Magnusen, M. J. ve Ferris, G. R. (2014). The roles of recruiter political skill and performance resource leveraging in NCAA football recruitment effectiveness, *Journal of Management*, 40(6), 1607-1626.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J. Yang, ve J. Ferris, G. R. (2013). Social influence and interpersonal power in organizations: Roles of performance and political skill in two studies, *Journal of Management*, 36, (6): 1529-1553.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. Ve Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848-855.
- Vigoda, E. (2003). Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55(4): 311-324.
- Vigoda-Gadot, E., & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: a test of one model across two sectors. *Policy & Politics*, 33(2): 251-276.
- Wagner, R., Sternberg, R., (1991). *Tacit Knowledge Inventory for Managers*. Psychological, San Antonio, TX.
- Wechsler, D. (1991). WISC-III: Wechsler intelligence scale for children: Manual. Psychological Corporation.
- Wechsler, D., 1950. Cognitive, conative and non-intellective intelligence. *Am. Psychol.* 5, 78–83.
- Wei, L.-Q., Chiang, F.F.T. and Wu, L.-Z. (2012). Developing and utilizing network resources: roles of political skill. *Journal of Management Studies*, 49: 381–402.
- Weick, K., (1998). *The attitude of wisdom: ambivalence as the optimal compromise*. In: Srivasta, S., Cooperider, D. (Eds.), *Organizational Wisdom and Executive Courage*. Lexington Press, San Francisco, 40–64.
- Westen, D. (2008). *Political brain: The role of emotion in deciding the fate of the nation*. PublicAffairs.
- Whiten, A. (1997). *Machiavellian intelligence II: Extensions and evaluations*(Vol. 2). Cambridge University Press.
- Yılmaz, C. (1999). *Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors*, PhD Thesis, Texas Tech University.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied psychology*, 77(4): 525-535
- Yüksel, A. (1993). Troilus Ve Cressida: "Bozuk Düzendeki Savaş Ve Aşk". *Tiyatro Araştırmaları Dergisi*, 10(10): 59-66.
- Zait, P. A., & Berdea, P. S. P. E. (2011). Methods for testing discriminant validity. *Management & Marketing Journal*, 9 (2): 217-224.