

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KADIN TEKSTİL İŞÇİLERİNİN USTABAŞLARIYLA YAŞADIKLARI
ÇATIŞMANIN, İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİNDE USTABAŞLARININ
POLİTİK YETİSİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nuket TOP

MAYIS- 2020

GÜMÜŞHANE



GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KADIN TEKSTİL İŞÇİLERİNİN USTABAŞLARIYLA YAŞADIKLARI
ÇATIŞMANIN, İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİNDE USTABAŞLARININ
POLİTİK YETİSİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nuket TOP

Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Orkun DEMİRBAĞ

MAYIS- 2020

GÜMÜŞHANE

BİLDİRİM

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum "Kadın Tekstil İşçilerinin Ustabaşlarıyla Yaşadıkları Çatışmanın İş Tatminlerine Etkisinde Ustabaşlarının Politik Yetisinin Düzenleyici Rolü" isimli bu çalışmanın, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve alıntı yaptığım tüm çalışmaların kaynakçada yer aldığını taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

15 / 05 / 2020

.....

Nuket TOP

ÖNSÖZ

Hazırlamış olduğum "Kadın Tekstil İşçilerinin Ustabaşlarıyla Yaşadıkları Çatışmanın, İş Tatminlerine Etkisinde Ustabaşlarının Politik Yetisinin Düzenleyici Rolü" adlı tez çalışması sürecinde bana hep güvenen, inanan desteklerini hiçbir şekilde esirgemeyen ve bütün hayatım boyunca yanımda olan Sevgili Annem Yüksel Top, Sevgili Babam İhsan Top ve Sevgili Kardeşim Emiş Eslem Top'a çok teşekkür ediyorum.

Adımlarını henüz yeni atmaya başladığım akademik yaşantımda bana karşı her zaman saygılı, duyarlı ve anlayışlı olan, bu tez çalışmasının tamamlanma sürecinde beni her zaman motive eden değerli tez danışmanım Sevgili Orkun Demirbağ'a ve eşi Sevgili Kübra Şimşek Demirbağ'a destekleri ve katkılarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

Tez sürecinde bana karşı yardımlarını hiçbir şekilde esirgemeyen akrabalarım Sevgili Rabia Danacı, Sevgili Alican Memiş ve Sevgili Gülay-Hidayet Top çiftine de sonsuz teşekkürler.

GÜMÜŞHANE-2020

Nuket TOP

ÖZET

TOP, Nuket. Kadın Tekstil İşçilerinin Ustabaşlarıyla Yaşadıkları Çatışmanın, İş Tatminlerine Etkisinde Ustabaşlarının Politik Yetisinin Düzenleyici Rolü, Yüksek Lisans Tezi, 2020, (XV+78).

Araştırmada, Bursa ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışan ustalar (üst) ile onların emri altında çalışan kadın emekçiler arasında yaşanan kişilerarası çatışmanın astın iş tatmini üzerinde etkileri ve bu bağlamda ustabaşının politik yetisinin bu ilişki üzerinde düzenleyici rolü olup olmadığı irdelenmektedir.

Araştırma kapsamında 478 emekçi kadın ve 125 ustabaşına ait veriler yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa Katsayısı ile geçerlilikleri ise Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör analizi ile test edilmiştir. Son olarak araştırmada yer alan hipotezler Process ve HLM (Hiyerarşik Lineer Modelleme) uygulamaları ile test edilmiştir.

Analizler sonucunda, Bursa ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında görev alan kadın işçilerin ustabaşlarıyla yaşadıkları kişilerarası çatışmanın kadın işçilerin iş tatmini üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Öte yandan, ustabaşının kadın işçiler tarafından algılanan politik yetisinin kadın işçilerin iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilirken ustabaşlarının kendisi tarafından algılanan politik yetisinin kadın işçilerin iş tatmini üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dahası, kadın emekçiler ve ustabaşının kendisi tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin bu ilişkide düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kişilerarası çatışma, iş tatmini, politik yeti, process analizi, HLM (Hiyerarşik Lineer Modelleme) analizi

ABSTRACT

TOP, Nuket. The Moderating Role of Political Skill of Foremen in the Impact of Conflict between Women Textile Workers and Foremen on Job Satisfaction of Women Textile Workers, Master Thesis, 2020, (XV + 78).

In this study, it is examined that, in textile companies operating in Bursa province, the effects of the interpersonal conflict between the foremen and the women laborers working under these foremen on the job satisfaction of the subordinate, and whether the political skill of the foreman is a moderating role in this relationship.

Within the scope of the research, data of 478 women laborers and 125 foremen were obtained through the face-to-face survey method. The reliability of the scales was tested with the Cronbach Alpha coefficient and their validity with the explanatory and confirmatory factor analyses. Correlation analysis of research variables was also performed. Finally, the hypotheses included in the research were tested with Process and HLM (Hierarchical Linear Modeling) methods.

As a result of the analyses, it was revealed that the interpersonal conflict between the foremen and the women laborers working under these foremen has a significant negative impact on the job satisfaction of the women textile workers. On the other hand, it was determined that the political skill of the foremen perceived by women workers has a significant positive effect on the job satisfaction of women workers, while the political skill of the foremen perceived by themselves has no significant effect on the job satisfaction of women workers. Moreover, it was found that the political skill of the foreman that was evaluated by women laborers and the foreman himself has a moderating role in this relationship.

Keywords: Interpersonal conflict, job satisfaction, political skill, process analysis, HLM (Hierarchical Linear Modeling) analysis

İÇİNDEKİLER

DIŞ KAPAK

İÇ KAPAK

KABUL VE ONAY III

BİLDİRİM V

ÖZET.....VI

İÇİNDEKİLER VIII

TABLolar LİSTESİ.....XI

ŞEKİLLER LİSTESİ.....XII

KISALTMALAR LİSTESİ..... XIII

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE4-48

1.1. Kişilerarası Çatışma 4

1.1.1. Çatışma ve Kişilerarası Çatışma Kavramı 4

1.1.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar 8

1.1.2.1. Klasik / Geleneksel Yaklaşım 8

1.1.2.2. Neo-Klasik / Davranışçı Yaklaşım..... 9

1.1.2.3. Modern / Etkileşimci Yaklaşım 9

1.1.3. Kişilerarası Çatışmanın Nedenleri	10
2.1.3.1. Yapısal Faktörler	10
1.1.3.2. Kişisel Faktörler	12
1.1.4. Kişilerarası Çatışmanın Sonuçları	13
1.1.5. Çatışma Yönetimi	14
1.2. İş Tatmini	17
1.2.1. İş Tatmini Kavramı	17
1.2.2. İş Tatmininin Önemi	18
1.2.3. İş Tatmini ve Motivasyon Kuramları	19
1.2.3.1. İçerik Teorileri	20
1.2.3.2. Süreç Teorileri	22
1.2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	23
1.2.4.1. Örgütsel Faktörler	24
1.2.4.2. Bireysel Faktörler	26
1.3. Politik Yeti	29
1.3.1. Politik Yeti Kavramının Tanımı ve Doğası	29
1.3.2. Politik Yeti Boyutları	32
1.3.3. İş Yaşamında Politik Yetinin Önemi	33
1.3.3.1. Politik Yeti ile Stres Yönetimi	33
1.3.3.2. Politik Yeti ile Kariyer Başarısı	34
1.3.3.3. İş Performansı ve İtibar Arttırmada Politik Yeti	35
1.3.3.4. Politik Yeti ile Lider Etkililiği	36
1.3.4. Araştırma Konusuna İlişkin Literatür İncelemesi	37
1.3.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Etkileşimler	45
1.3.5.1. Kişilerarası Çatışma ve İş Tatmini Arasındaki Etkileşim	45
1.3.5.2. Politik Yeti ve İş Tatmini Arasındaki Etkileşim	46
1.3.5.3. Kişilerarası Çatışma ve İş Tatmini Arasındaki Etkileşimde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü	46

İKİNCİ BÖLÜM

2. KADIN TEKSTİL İŞÇİLERİNİN USTABAŞLARIYLA YAŞADIKLARI ÇATIŞMANIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE USTABAŞLARININ POLİTİK YETİSİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	49-75
2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı.....	49
2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	49
2.3. Araştırma Örneklemine Belirlenmesi	50
2.4. Veri Toplama Yöntemi	51
2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	52
2.6. Analiz Yöntemi	53
3.7. Bulgular.....	53
2.7.1. Çalışan Kadın Katılımcıların Özelliklerine Ait Bulgular	53
2.7.1.1. Kadın Çalışanların Medeni Hali, Eğitim Düzeyi, Geliri.....	54
2.7.1.2. Kadın Çalışanlara Ait Diğer Bulgular.....	55
2.7.2. Katılımcı Ustabaşlarının Özelliklerine Ait Bulgular.....	55
2.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler	57
2.8. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Yapısal Geçerlilik Analizleri	57
2.8.1. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi.....	62
2.8.1.1. Birinci Düzeye Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	63
2.8.1.2. İkinci Düzeye Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	65
2.8.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	65
2.8.3. Araştırma Değişkenleri Arasında Korelasyon İlişkisi.....	68
2.9. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	70
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	76
KAYNAKÇA	80
EKLER.....	105
EK 1. Kadın Çalışanlara Ait Anket Formu.....	106
EK 2. Ustabaşına Ait Anket Formu	107
EK 3. Etik Kurul Onayı.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	111

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çatışma Türleri	6
Tablo 2: Medeni Hal	54
Tablo 3: Eğitim Düzeyi.....	54
Tablo 4: Gelir Düzeyi.....	55
Tablo 5: Kadın Çalışanlara Ait Diğer Bulgular	55
Tablo 6: Cinsiyet.....	56
Tablo 7: Eğitim Düzeyi.....	56
Tablo 8: Ustabaşlarına Ait Diğer Bulgular	57
Tablo 9: Tanımlayıcı İstatistikler	59
Tablo 10: Birinci Düzeye Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	64
Tablo 11: İkinci Düzeye ait Açıklayıcı Faktör Analizi.....	66
Tablo 12: Uyum İyiliği İndeksi.....	67
Tablo 13: Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Ölçülerinin Sonuçları	67
Tablo 14: Tüm Değişkenler Arası Korelasyon İlişkisi	69
Tablo 15: Kişilerarası Çatışmanın İş Tatminine Etkisinde KÇTDUPY'sinin Düzenleyici Rolü.....	70
Tablo 16: HLM Analizine İlişkin Sonuçlar	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çatışma Bileşenlerini İfade Eden Venn Şeması	7
Şekil 2: Kişilerarası Çatışma Yönetimi Stilleri İle İlgili İki Boyutlu Model	15
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	49
Şekil 4: KÇ'nın İT Etkisinde KÇTDUPY'sine İlişkin Eğim Testi	71
Şekil 5: KÇ'nin İT Etkisinde Ustabaşının Politik Yetisine İlişkin Eğim Testi	75

KISALTMALAR LİSTESİ

TÜRKÇE		İNGİLİZCE	
Alm.	Almanca	Deu.	German
A.	Anlaşmazlık	Confl.	Conflict
Ç.	Çalışanlar	P.	Personnel
Çev.	Çevirmen	Trans.	Translator
HKOK	Hata Karaler Ortalamasının Karakökü	RMR	Root Mean Square Residuals
HLM	Hiyerarşik Lineer Model	HLM	Hierarchical Linear Model
İçt.	İçtenlik	A.P.	Apparent Sincerity
İng.	İngilizce	eng.	English
İşt./ İ.T.	İş Tatmini	J.S.	Job Satisfaction
kç/KÇ/kçt	Kişilerarası Çatışma	I.C.	Interpersonel Conflict
KÇTDUPY	Kadın Çalışanlar Tarafından Değerlendirilen Ustabaşının Politik Yetisi	PSFEFE	Political Skill Of Foreman Evaluated by Female Employees
k.e.	kişilerarası etki	I.I.	Interpersonal Influence
KMO	Kasier Meyer Olkin Değeri	KMO	Kaiser Meyer Olkin Value
KUI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	Comparative Fix Index
M.	Müdahale	I.	Intervention
n.a.	Network Ağı	n.a.	Networking Ability
NDE	Normlandırılmış Uyum İyiliği Endeksi	NFI	Normed Fix Index
NDE	Normlandırılmamış Uyum İyiliği Endeksi	NNFI	Non-Normed Fix Index
O.D.	Olumsuz Duygu	N.E.	Negative Emotion
PY	Politik Yeti	PS	Political Skill

P	Anlamlılık Derecesi	P	Degree of Significance
R	Pearson Korelayon Katsayısı	R	Pearson Correlation Coefficient
sos.	Sosyal Beceriklilik	soc.	Social Astuteness
SİK	Sınıf İçi Korelasyon	ICC	İntra Class Correlation
SH	Standart Hata	SE	Standart Error
U.	Ustabaşı	F.	Foreman
UİE	Uyum İyiliği Endeksi	GFI	Goodness Of Fit Index
UTDUPY	Ustabaşı Tarafından Değerlendirilen Ustabaşının Politik Yetisi	PSFEF	Political Skill of the Foreman Evaluated by the Foreman
vb.	ve benzeri	etc.	et cetera
vd.	ve diğerleri	et al.	And other people
YHOK	Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü	RMSEA	Root Mean Square Error Approximation
X^2	Ki-kare değeri	X^2	Chi-square
X^2/df	Ki-kare/ serbestlik derecesi	X^2/df	Chi- square/ degree of freedom
%	Yüzde	%	Percent
Γ	Katsayı	Γ	Coefficient
B	Katsayı	β	Coefficient

GİRİŞ

Organizasyonların içinde birbirlerine bağımlı olan taraflar arasında gerçekleşen kişilerarası çatışmalar, istenen hedeflere ulaşma noktasında, karşı taraflar ile uyuşmayan amaçlar, kısıtlı kaynaklar veya engellenmenin algılanmasıyla ortaya çıkan uyuşmazlıklar şeklinde ifade edilmektedir (Hocker ve Wilmot, 1985: 23). Örgüt içerisinde cinsiyet, yaş ve kültürel farklılıkları, çıkar çatışmaları, kötü iletişim, performans problemleri, belirli olmayan beklentiler, kısıtlı kaynakların üzerinde rekabet gibi nedenlerden kaynaklı olarak (Ohbuchi ve Suzuki, 2003; El-Hosany, 2017) çalışma arkadaşlarıyla üstleri arasında gizli ya da açık bir biçimde sürekli olarak gerçekleşen ve kaçınılması zor olan kişilerarası çatışmalar, olumsuz duygusal (tatmin olmama), davranışsal (üretkenlik karşıtı iş davranışları), fiziksel (sağlık ile ilgili sorunlar) veya psikolojik (sıkıntı, stres) reaksiyonlar gibi semptomların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Spector ve Jex, 1998). Özellikle organizasyonlarda astlarla üstler arasında gerçekleşen kişilerarası çatışmaların kişilerin arzuladıkları hedeflere ulaşmasını daha fazla zorlaştırdığı için bu kişilerde düşük iş tatminine sebep olmaktadır. İlgili yazında bu durumu destekleyen araştırmalardan bir tanesi Frone (2000) tarafından gerçekleştirilmiş ve araştırmada astlarla üstler arasında meydana gelen kişilerarası çatışmaların astlar üzerinde düşük bir iş tatmini etkisine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat, örgütler içerisinde ortaya çıkan bu çatışmalar, makul sınırlar çerçevesinde ve iyi bir biçimde yönetildikleri zaman tarafların arasında yıkıcı olmaktan ziyade yeni fikirlerin ortaya çıkması, iletişimin güçlenmesi ve yaratıcılık, değişim, yenilik gibi akımların motive edilmesine destek olmaktadır (Akkirman, 1998: 3). Bu nedenle, örgütlerde var olan çatışmayı yönetme ve kontrol etme yeteneği yöneticilerin gereksinim duyduğu en önemli yönetim yetenekleri arasındadır (Shargh vd., 2013). Bu doğrultuda Nelson ve Cooper (2007)'in da belirttiği gibi, bir grup veya kuruluşun başarılı olabilmesi için gerekli hedeflere destek ve taahhütte bulunmasında yöneticilerin politik yetileri çok önemli bir etkidir. Çünkü sosyal/politik etki kuramının (Levy, 1998; Jones, 1990) "*kayıp parçası*" olarak belirtilen (Gentry vd., 2011; Treadway vd., 2014) "işyerinde başkalarını anlamaya ve etkilemeye özgü bilgilerin kullanılmasıyla bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirecek bir şekilde davranma ve hareket etme yeteneği" olarak tanımlanmış olan politik yeti (Ahearn vd., 2004: 311; Perrewe vd., 2004b: 142 ; Ferris vd., 2005: 127) istenen hedeflere ulaşmak adına, amaç odaklı

tutumların aktif bir duruma getirilmesine destek sağlayan bir mekanizmadır. Bu beceriye sahip kişiler, çevresindeki bireyler ve yaşadıkları olayların üzerinde kontrol gücüne sahip olduğunu düşündüğü için stres unsurunu içeren çevresel uyarıcıları daha az seviyede tehditkar olarak algılamakta, gerginlikler nedeniyle ortaya çıkan olumsuzlukları etkisiz bir hale getirmekte ve iş ortamında başkalarını etkili bir biçimde etkileme becerisini arttırmaktadır. Başka bir ifade ile bu kişiler, diğer kişiler üzerinde arzuladıkları etkiyi oluşturabilmek adına özel bir strateji veya taktiği nasıl yönetebileceklerinin bilincine sahip olmaktadır (Atay, 2010: 72). Dahası bu kişiler doğuştan var olan sosyal zekalarıyla ag oluşturma yeteneğine sahip olmaları sebebiyle iş ortamında etkili bir anlayışa sahiptir. Bu yüzden, iş ortamlarını okuma ve o ortamda yer alan diğer kişilerin motivasyonlarını tanıma vb. kabiliyetlere sahip olan politik yetili kişiler hem başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğunu iyi bilmekte (Ferris vd., 2007; Brouer vd., 2011) hem de yaşanan kişilerarası çatışmaları iyi bir ustalıkla yönetebilmektedir (Blickle vd., 2013: 9).

Tekstil gibi emek yoğunluğu çok fazla olan sektörlerde mavi yakalı emekçiler çoğunlukla erkeklere kıyasla kadınlardan oluşmakta ve örgütlerde ortaya çıkan bazı anlaşmazlık durumlarının kökenleri kültürel beklentiler ile cinsiyet rolleri tarafından ortaya koyulmaktadır. Cinsiyet rolü kuramı, işyeri ilişkileri ile aile sorunlarını kapsayan kişilerarası anlaşmazlıkların erkek bireylere kıyasla kadın bireylerin daha çok yaşama olasılığının olduğunu öne sürmektedir (Gwartney-Gibbs, 1994). Buna ek olarak, Narayanan vd. (1999), kişilerarası çatışmaları erkeklere nazaran kadınların daha yüksek düzeyde stresli olarak algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Çünkü kadın işgücü, bir yandan erkek işgücünün yaşadığı problemlerin yanı sıra kadın olmanın getirdiği çeşitli problemlerle mücadele ederken (Yılmaz vd., 2008: 91) öte taraftan ise erkek işgücüne nazaran daha kolay bir şekilde işini kaybetme ve işsizlik sorunuyla karşı karşıya kalma korkusu yaşamaktadır (Budak vd., 1991: 86). Bu yüzden, emek yoğunluğunun yüksek olduğu tekstil gibi sanayi kuruluşlarında görev alan emekçi kadınlar (Parlaktuna, 2010: 1222), etraflarında yaşamış oldukları çatışmalarda erkeklere kıyasla çoğunlukla uzlaşma, uyum sağlama ve çatışmalardan kaçınma gibi davranışlar, tutumlar sergilemektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 16). Dahası iş arkadaşlarıyla ve amirleriyle ılımlı bir iş ilişki geliştirerek kişilerarası çatışmadan ve işsizlik kaygısından uzak kalmaya çaba göstermektedir.

İlgili yazında politik yetili bireylerin iş tatmini üzerinde (Kolodinsky vd., 2004; Perrwe vd., 2004b; Perrewe vd., 2005;Harvey vd., 2007; Gallagher ve Laird, 2008; Hochwarter vd., 2009; Ferris vd., 2009; Harris vd., 2009;Hochwarter vd., 2009; Vigoda-Gadot ve Meisler, 2010; Blickle vd., 2013; Syed ve Khan, 2015; Mughal, 2017)ılımlı etkileri olduğu ortaya koyulmuştur. Ancak araştırma konumuza ilişkin hem mavi yakalılar üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların (Perrewe vd., 2005; Ferris vd., 2009; Harris vd., 2009) hem de astlar ile üstler arasında ortaya çıkan kişilerarası çatışmanın iş tatmini üzerinde etkisini inceleyen araştırmaların sınırlı (Frone, 2000) olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma konumuzu dogrudan irdeleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır.

Buradan hareketle, bu çalışmada politik etki teorisi de göz önüne alınarak ilk amaç, kadın işçiler ile ustabaşları arasında gerçekleşen kişilerarası çatışmaların kadın işçilerin iş tatminleri üzerine olan etkisinin araştırılmasıdır. Bu ilişkide ustabaşlarının politik yetisinin düzenleyici rolünün olup olmadığının incelenmesi ise araştırmamızın diğer bir amacıdır. Özetle, mevcut araştırma, astlar (kadın işçi) ile üstler (ustabaşı) arasında ortaya çıkan kişilerarası çatışma sonucunda astın iş tatmini elde etme eğiliminin olup olmadığını ve üstün politik yetisinin astın iş tatmini elde etmesinde etkisinin ne olacağını irdelenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde, araştırma modelimizde yer alan bütün değişkenlere ilişkin detaylı kavramsal açıklamalara, araştırma hipotezlerini oluşturmak amacıyla değişkenler arasındaki etkileşimlere ve literatür incelemelerine ait genel bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde araştırma modeline ilişkin kullanılan yöntemler ile araçlar ifade edilerek, hipotezler kapsamında yer alan analiz sonuçlarının ayrıntılı olarak açıklamaları yapılmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise, diğer bölümlerde yer alan çıktı ve literatür taraması ile bağlantılar kurularak, araştırmanın sonuçlarının tartışılması, çalışmanın ilgili literatüre katkısının ortaya konulması ve geleceğe yönelik çalışmalar için hazırlanan öneriler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırma tasarımında yer alan kişilerarası çatışma, iş tatmini, politik yeti kavramları hakkında genel bilgilere, literatür inceleme sonuçlarına ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere belirli başlıklar çerçevesinde bu bölümde yer verilmiştir.

1.1. Kişilerarası Çatışma

1.1.1. Çatışma ve Kişilerarası Çatışma Kavramı

İnsanların birbirleriyle etkileşimde bulunduğu her ortamda doğal bir çıktı olan çatışma (Uysal, 2004: 1-2) bireysel, örgütsel süreç ve sonuçları kapsayan organizasyonlarda sık sık ortaya çıkan (Barki veHartwick, 2004: 217) ve kaçınılması dünyanın kendi ekseninde dönmesine engel olmak kadar imkânsız olan bir olgudur (Johnson ve Johnson, 1996:1). Birçok araştırmacının dikkatini çeken ve konu olarak çeşitli disiplinlerde ele alınan çatışma kavramının ekonomik, sosyal, kültürel tarihi ve sosyolojik çıktıları olduğu için yönetim biliminin yanında tarih, ekonomi, antropoloji, sosyoloji vb. bilim alanlarında da tanımlamaları yapılmıştır (Rahim, 1992: 1-2).Bu yüzden bireyler, örgütler ya da belirli taraflar arasında güç ilişkilerinden, kaynak kıtlığından ve değişen yargılardan kaynaklanan çatışma birden fazla disiplin tarafından çeşitli yönlerine vurgu yapılarak tanımlanmış (Robbins, 2001: 21) ve bu çerçeve doğrultusunda literatürde yer alan bazı tanımlara aşağıda detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

İng. "conflict", Alm. "konflikt", Osm. "müsademe" anlamına gelen çatışma kavramının genel olarak içeriğine bakıldığında bireylerin farklı amaçlara ve ihtiyaçlara ulaşabilmek için zıt davranışlar sergileyerek mücadele etmesi anlamına gelmektedir (Aydınalp, 2010: 189). En genel anlamda ise çatışma, kişi veya gruplar arasında farklı kaynaklardan ortaya çıkan anlaşmazlık olarak açıklanabilir (Koçel, 2010). Bu tanıma

yakın başka bir tanım, Rahim (1985: 81) tarafından yapılmış ve çatışma kavramını, "birey ile grupların kendi aralarında yaşadıkları uyumsuzluk, anlaşmazlık sebebiyle ortaya çıkan bir etkileşim süreci" olarak tanımlamıştır. Toplumsal ya da örgütsel hayatın doğal ve kaçınılmaz sonucu kabul edilen, fonksiyon bozukluğunun işareti olarak açıklanan çatışma (De Dreu C., 2008; Khalid ve Fatima, 2016: 122), sosyal varlıklar arasında geçimsizliğin, anlaşmazlığın, tutarsızlığın meydana çıktığı bir etkileşim sürecidir (Deutsch, 1973; Rahim, 1985; Hocker ve Wilmot, 2001; Rahim, 2002; Karip, 2015) Bu etkileşim süreci; bireyin kişisel isteklerinin, çıkarlarının ya da ihtiyaçlarının karşı taraf ile uyum sağlamadığı, karşı tarafın isteklerinin kendi kişisel istekleri doğrultusunda engellendiği, anlayış ya da düşünce olarak bazı anlaşmazlıklara işaret eden durumlara karşı korku, kızgınlık, ümitsizlik ve üzüntü şeklinde gösterilen tepkilerle duygusal düşüncelerin net bir biçimde ifade edildiği davranışsal boyutları kapsamaktadır (Mayer, 2000: 4). Dahası, Schmidt ve Kochan (1972) ise çatışmayı, bir bireyin ya da grubun, diğer birey veya grupların hedefe varma girişimlerine engel olma çabaları olarak tanımlamıştır (Jha ve Jha, 2010: 77). Benzer şekilde Bakhare (2010: 41) çatışmayı, belirli olmayan bir zamanda tarafların birbirleriyle anlaşamamaları neticesinde tepki olarak direniş davranışları gerçekleştirmesi ve birbirlerine karşı koyma çabalarının olduğu bir süreç olarak ifade etmiştir. Pondy (1967: 298) çatışma kavramını açıklarken çatışmanın gelişim sürecinin belirli aşamalarına dikkat etmiş ve bu aşamaları şu şekilde sıralamıştır:

- Tarafların anlaşmazlığına sebep olan koşullar (Örneğin, kaynak yetersizliği olması, amaç farklılıkları gibi),
- Tarafların duygusal durumları (Örneğin, ilgili tarafların kaygı, düşmanlık, gerilim, stres gibi)
- Tarafların bilişsel durumları (Örneğin çatışma anındaki durumların algılanması ve farkındalığın oluşması gibi)
- Tarafların pasif dirençten açık bir saldırganlığa kadar değişen çatışmacı davranışlar sergilemesi

Çatışma konusu üzerine yapılan en güzel tanımlardan bir diğeri ise Coser (1967: 8) tarafından yapılmış ve çatışmayı "sınırlı statüler, değerler ve güç kaynaklarının elde edilmesi için tarafların rakip gördükleri tarafları etkisiz hale getirmek, zarar vermek ya

da yok etmeyi arzulamaları sonucu ortaya çıkan bir durum"olarak açıklamıştır (Koçak, 2014: 12).

Örgütlerde farklı düzeylerde ve gruplarda karşımıza çıkan çatışma türleri vardır. Bunlara ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 1'de belirtilmiştir. Bu çatışma türlerinden araştırmada incelenen ve tezin yazım amacıyla direkt ilişkisi olan esas konu kişilerarası çatışmadır.

Tablo 1. Çatışma Türleri

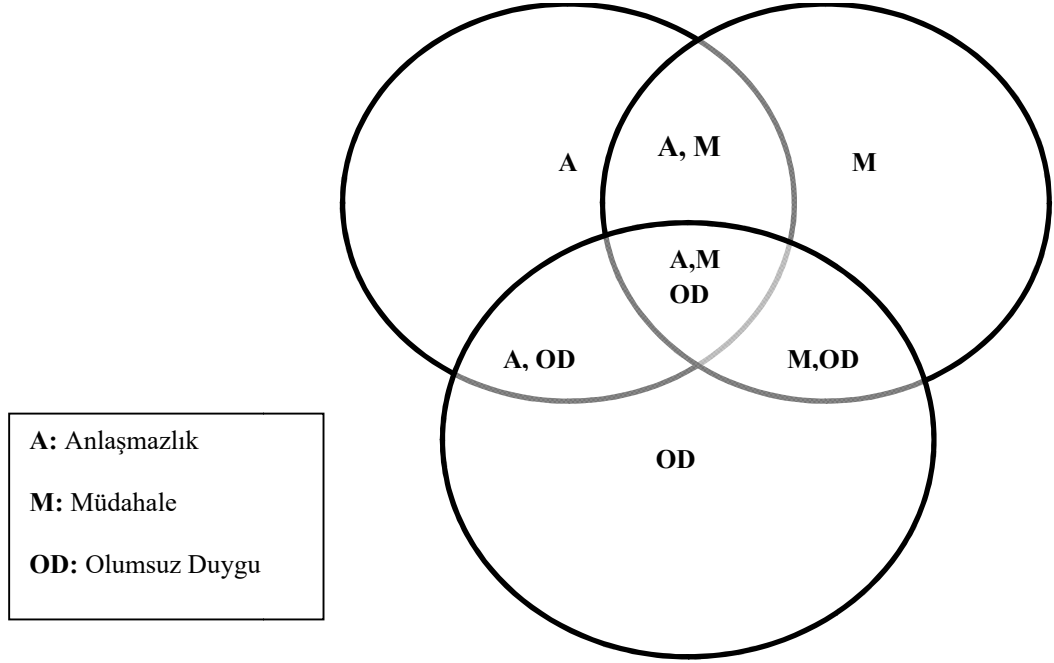
GRUPLANDIRMA ESASLARI	ÇATIŞMA TÜRLERİ				
	ÇATIŞMALARA TARAF OLANLAR	Bireysel Çatışma	Kişilerarası Çatışma	Birey-Grup Çatışması	Grup İçi ve Arası Çatışma
ÇALIŞMANIN NİTELİĞİ	Fonksiyonel Çatışma			Fonksiyonel Olmayan Çatışma	
ÇATIŞMANIN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ	Yatay Çatışma		Dikey Çatışma		Emir Komuta-Kurmay Çatışması
ÇATIŞMANIN ORTAYA ÇIKMA ŞEKLİ	Potansiyel Çatışma		Algılanan Çatışma	Hissedilen Çatışma	Açık Çatışma
ÇATIŞMANIN AÇIKLIK DERECEŚİ	Açık Çatışma			Kapalı Çatışma	

Kaynak: Gümüşeli, 1994, s. 50

Kişilerarası Çatışma: Bir örgütün içindeki bireyler arasındaki ilişkilerde gizli düşmanlık, sözlü saldırganlık ve öfkeli değişimleri kapsayan olumsuz karşılaşmalardır (Kenaan ve Newton, 1985: 154). Başka bir tanımda Barki ve Hartwick (2001: 198) tarafından yapılmış ve kişilerarası çatışmayı "hedeflere ulaşmada taraflar arası karşılıklı engelleme, anlaşmazlık ve olumsuz duygular oluşması sebebiyle ortaya çıkan bir olgu" olarak tanımlamıştır. Ayrıca ilgili yazında, farklı bakış açıları ile ortaya çıkan kişilerarası çatışma tanımlarını ifade eden farklı tanım gruplarını (bilim insanları) açıklamak ve organize edebilmek için Hartwick ve Barki (2002: 5; 2004: 218) tarafından bir çalışma yürütülerek anlaşmazlık, müdahale ve olumsuz duygunun örtüşüm varyanslarını ifade eden Venn şeması oluşturulmuş ve bu şema aşağıda Şekil 1'de gösterilmiştir.

İlk olarak ilgili literatürde yer alan bir tanım grubu, çatışmayı sadece tek bir özellik ya da tema olarak eşleştirmiştir. Yani kişilerarası çatışma tanımını sadece anlaşmazlık (şekil 1'de A çemberi) ya da müdahale (şekil 1'de M çemberi) veya olumsuz duygu (şekil 1'de OD çemberi) olarak açıklamaktadır.

Şekil 1. Çatışma Bileşenlerini İfade Eden Venn Şeması



Kaynak: (Hartwick ve Barki, 2002, s. 6; Koçak, 2014, s. 28)

Örneğin; Jehn ve Mannix (2001: 238) çatışmayı "tutatsızlıklar, uyumsuz istekler veya arzularla ilgili taraflar arasındaki farklılık" olarak tanımlamıştır. İkinci tanım grubu ise, çatışmayı sadece tek değil birden fazla çatışma özelliğini ya da temasını kullanarak kavramsallaştırmaya çalışmış ve kişilerarası çatışmayı, anlaşmazlık, olumsuz duygu, müdahalenin varlığı (Şekil 1' de A, M, OD, çemberlerinin birleşimi olarak ifade edilir) şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım grubunun bakış açısı kısaca, bir durumu çatışma olarak tanımlayabilmek için üç özellikten herhangi birinin varlığının söz konusu olmasının yeterli olacağını belirtmektedir. Bu grubun ikinci bir çeşidi de çatışmayı, çoklu temalar ya da özellikler kullanarak kavramlaştırmıştır. Ancak ilkinden daha dar bir şekilde iki veya daha fazla konunun ortak varlığı (Şekil 1'de kesişen dört biri tarafından ifade edilir) olarak tanımlamaktadır. Örneğin; Hocker ve Wilmot (1985: 23) kişilerarası çatışmayı, "uyumsuz hedefleri olan bağlı taraflar (en az iki kişi) arasında diğer tarafın hedeflerine ulaşmalarında müdahalesi" olarak tanımlamıştır. Bu tanım

şekil 1'de "A ve M"dairelerinin kesişimine karşılık gelirken Pondy (1967)'nin yaptığı tanım ise "çatışma terimini, ne önceden belirlenmiş koşullarına ne bireysel farkındalığına, ne belirli duygusal durumlarına, ne de duygu, gelenek veya yapı kalıntılarına değil tamamının birlikte alınmasını ifade eder" ve doğal olarak Pondy'in bu açıklaması" A, M, OD" dairelerinin kesişimine karşılık gelir (Koçak, 2016: 1958-1959; Hartwick ve Barki, 2002: 7).

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda kişilerarası çatışma kavramının taraflar arasında anlaşmazlık, uyumsuzluk, olumsuz duygu durumlarını ifade ettiğini ve literatürde yapılan tanımların çoğunun incelendiğinde çatışma kavramının olumsuz yönlerinin önplana çıktığı gözlemlenmektedir. Ancak, Bumin (1990) sadece olumsuz yönleri kapsayan bir tanım olmasının yanı sıra çatışmayı, değişimin bütünleştirici bir niteliği olarakta kabul etmiştir (Mirzeoğlu, 2005: 52). Bu açıdan bakıldığında kişilerarası çatışmalar, olumsuz bir yapıya sahip gibi görünmesine rağmen, pozitif bir değişimi ortaya çıkarmak gibi bir işlevi yerine getirdiği için birçok yeniliğin ve yaratıcılığın kaynağı olmaktadır (Lulofs ve Cahn, 2000).

1.1.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Tarihsel olarak organizasyonlarda çatışma konusunu literatürde bilim insanları farklı yaklaşımlar ile savunmuşlardır. Bu yaklaşımlardan birincisi, 1800'lü yıllardan 1940'lı yıllara kadar devam eden klasik / geleneksel yaklaşımdır (Whyte, 1967; Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 169). İkincisi, Klasik (Geleneksel) yaklaşıma tepki olarak 1940'lı yıllardan itibaren etkili olan neo-klasik (davranışçı) yaklaşımıdır (Önder, 2008: 9). Üçüncüsü ise klasik / geleneksel ve neo-klasik / davranışçı yaklaşıma göre daha realist bir tavır sergileyen modern / etkileşimci yaklaşımdır (Kılıç, 2016: 6). Bu yaklaşımlar ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

1.1.2.1. Klasik / Geleneksel Yaklaşım

Bu görüşü savunan Henry Fayol (1949), Max Weber (1947) ve Fredrick Taylor (1913) gibi bilim adamları örgütte yöneticilerin işlevlerinden bir tanesinin çatışmaların sınırlarını belirlemek ve önlemek olduğunu belirtirler. Taylor' un bilimsel yaklaşım modelinin amacı, örgütteki verimi yükseltmek ve işveren-işgören arasındaki anlaşmazlığa çözüm bulmaktır. Bu sebeble Taylor örgütlere belirli bir düzen

getirebilmek için bilimsel yönetim ilkelerini oluşturmuş ve bu ilkelerin uygulanması neticesinde örgütlerdeki anlaşmazlığın yok olacağını savunmuştur. Fayol ise yönetim fonksiyonları (planlama, örgütleme, etki, koordinasyon, kontrol) olduğunu ve emir birliği, kontrol zinciri, işbölümü gibi kuralların örgütlerde düzenleyici ilkeler olacağını belirtmiştir. Weber'e göre ise ideal bürokrasi modelinde çatışmaya ihtiyaç ya da yer yoktur (Gümüşeli, 1994: 30).

Sonuç olarak bu görüşü savunan bilim insanları çatışmayı, genellikle önemi olmayan, örgüt için yıkıcı olan ve örgüt içerisinde yok edilmesi, kaçınılması gereken bir olgu olarak değerlendirmiştir (Robbins, 1978: 69).

1.1.2.2. Neo-Klasik / Davranışçı Yaklaşım

1940 ile 1970 yıllarının ortalarına kadar etkisini devam ettiren ve 1920'li yıllarında Mary Parker Follet öncülüğünde "yapıcı" çatışmanın önemine dikkat çekilmesi ile ortaya çıkan bu yaklaşım, çatışmaların kaçınılmaz ve önlenemeyen bir doğal süreç olduğunu ancak yönetimi bazı sorunların çözümü için harekete geçirmesi sebebiyle organizasyonlarda yaşanan çatışmaları azaltılabileceğini ve klasik yaklaşımı savunanların aksine her çatışmanın yıkıcı olmadığını savunmuşlardır (Subulan, 2015: 5). Buna rağmen bilim adamları çatışmalardan kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerektiği konusunda klasik (geleneksel) yaklaşım ile ortak bir görüşü de savunmuşlardır (Robbins, 1978: 68).

1.1.2.3. Modern / Etkileşimci Yaklaşım

Modern (etkileşimsel) yaklaşımı savunan bilim adamlarından biri olan Mayo (1933), örgütsel etkililiğin, verimliliğin artırılması için çatışmaların azaltılması gerektiğini savunmuştur. Bununla birlikte Mayo, Hawthorne araştırmalarında çatışmanın sosyal beceri eksikliğinden kaynaklandığını belirtmiştir (Yağcıoğlu, 1997: 6). Modern (etkileşimci) yaklaşıma göre amaç uygun bir örgütsel ortamı oluşturmaktan öte örgütün karşılaştıkları problemleri kavrayabilme, anlayabilme ve çözebilme yeteneğine sahip olup olmadığıdır. Dahası, bu yaklaşım çatışmanın yok edilmesini değil var olan çatışmanın yönetilmesini önermektedir. (Konak ve Erdem, 2015: 73-75). Ayrıca bu yaklaşım da örgütlerde çatışma hızlı bir şekilde artmakta ve örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için önlem alması gerekmektedir. Bu sebeple herhangi bir

örgütte çatışmaların yıkıcı etkisinin azaltılması sonucunda, çalışma ortamı hem çalışanlara hem de örgütlere fayda sağlayacaktır (Nischal ve Bhalla, 2014: 195).

Kısaca bu yaklaşımları özetleyecek olursak; klasik yaklaşımı savunan bilim insanları çatışmayı örgütler için tamamen yıkıcı, engelleyen ve kaçınılması gereken bir olgu olarak belirtirlerken, neo-klasik yaklaşımı savunanlar ise çatışmayı klasik yaklaşımın aksine her çatışma türünün yıkıcı bir özellik taşımadığını ve bazı çatışmaların yönetilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak klasik düşünürler gibi çatışmanın yok edilmesi gereken ve örgütler için tehdit oluşturan bir olgu olduklarını da ifade etmişlerdir. Modern yaklaşım savunucuları ise bu iki görüşün aksine çatışmanın her örgütte olması gerektiği ve örgütlerin bu çatışmalardan fayda sağlayabilmesi için çatışmaları yok etmek yerine yönetmeyi tercih etmeleri gerektiğini savunmuşlardır.

1.1.3. Kişilerarası Çatışmanın Nedenleri

Örgütlerde kişilerarası çatışmanın yıkıcı etkisinin azaltılabilmesi için çatışmanın kaynağının ne olduğunun bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Kişilerarası çatışmalar, istek ve çıkarlardan, birey ya da çatışmayla ilgili maziden, çatışmaların içinde bulunduğu yapıdan, bireysel değerlerinden, iletişim süreçlerinden, tarafların karşılıklı engellemelerinden, uyuşmazlık ve gerginlikten, kaygı, endişe duygularından, düşmanlık ya da olumsuz dışavurumlarından ortaya çıkabilen birden fazla sebebi kapsamaktadır (Barki ve Hartwick, 2001; Wall ve Callister, 1995). Bu kaynakların yanında kişilerarası çatışmaya sebep olan asıl kaynakların tespit edilerek etkili bir çatışma yönetimi gerçekleştirilmesi gerekir. Bu düşünce çerçevesinde kişilerarası çatışmanın nedenlerine, örgütün veya işin doğasından dolayı ortaya çıkan *yapısal faktörler* ya da kişilerarası farklılıklardan doğan *kişisel faktörler* olarak aşağıda detaylı bilgi verilmiştir (Ceylan vd., 2000: 42).

2.1.3.1. Yapısal Faktörler

- ***İş Bölümü:*** Bir işin yürütülebilmesi için örgütlerde alt birimler oluşmaktadır. Bu alt birimlerin her biri kendi kurallarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştirdikleri için bu birimler arasında ya da kişilerarasında farklılaşmalar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılaşma sonucunda ortaya çıkan hiyerarşik düzen çatışmaların kaynakları arasında yer almaktadır. Çünkü, hiyerarşik düzenin

getirdiği fırsatlar ve olanaklardan her iş bölümünün ya da iş biriminin eşit düzeyde fayda sağlayamaması kişiler arasında çatışmaya neden olmaktadır. Bunların yanı sıra bireyler arasında iş bölümünün kötü yapılması, birimler ya da bireyler arasında koordinasyonun sağlanamaması da çatışmanın nedenleri arasında olabilmektedir (Önder, 2008: 21-22).

- **Fonksiyonel Bağlılık:** Bir örgüt içerisinde fonksiyonel olarak birbirine bağımlı olan bölümlerden birinin fonksiyonlarını uygun bir şekilde yerine getirmemesi diğer bölümleri etkiliyorsa bu bölümlerin kendi aralarında fonksiyonel bağlılıkları olduğu söylenebilmektedir. Bu sebeple bireyler ya da bölümler arasında çatışma meydana gelmektedir. Pazarlama bölümünün, üretim bölümünden kaynaklı olarak müşteri memnuniyetini sağlamakta sorunlar ile karşılaşması, bu konuya ilişkin bir örnektir (Tengilimoğlu, 1991: 132).
- **Kıt Kaynaklar:** Örgütlerde yer alan bireylerin faaliyetlerle ilgili sınırlı kaynakları paylaşma noktasında her bireyin kendine düşen payı artırma amacı olması çatışmanın temel kaynaklarından biridir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 218).
- **Amaç Farklılıkları:** Sınırlı kaynaklardan, ödüllendirmenin rekabete dayandırılmasından ya da örgütsel amaçların kişilerin duygularına ve düşüncelerine dayanarak yorumlanmasıyla amaç farklılıkları ortaya çıktığı gibi bununla birlikte örgütlerin içindeki bir alt bölümün uzmanlaşması ile değişimler arasında birbirlerinden farklı amaçlar ortaya çıkmıştır. Bu amaç farklılıkları kişiler arasında çatışmaya zemin hazırlamaktadır. (Can vd., 2011: 426).
- **Statü Farklılıkları:** Statü çatışmaları, genellikle yaşlı, kıdemce üstün olanların kendilerine kıyasla genç ve kıdem olarak yetersiz düzeyde olan bireylerin emri altına girmeye kabul etmekte güçlük çekmesi ile gerçekleşir (Kılınç, 1985: 120).
- **Örgütün Büyüklüğü:** Örgütlerin büyümesi ile birlikte, örgütün amaçlarına hedeflerine ve beklentilerine ulaştıracak araçları, normalden daha fazla karmaşık bir yapıya sahip olmaya başlar. Bunun yanı sıra yeni uzmanlık alanları, rol ve statüler meydana çıkarak örgütteki ilişkiler ikincil bir ilişkiye dönüşmekte ve iletişim kanalları sayıca fazlalaşmaktadır. Kısaca örgütte gerçekleşen bu büyüme sebebiyle biçimsellik ve karmaşıklığın artması kişiler arası çatışmaya neden olmaktadır. (Kindler, 1997: 24; Öztürk, 2005: 357)

- **Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği:**Örgütlerde sorumluluk ve yetkilerin açıkça net bir şekilde ifade edilmemesi nedeniyle ortaya çıkan belirsizlikler de örgütlerde yaşanan kişilerarası çatışmayı arttırır (Bumin, 1990: 13-14).
- **Yönetim Tarzındaki Farklılıklar:**Karar verme sürecinden zamanının kullanılmasına kadar yöneticiler farklı yolları takip edebilmekte ve farklı önceliklere sahip olabilmektedir. Bu yüzden yöneticilerin birbirinden farklı yönetim tarzı/stili vardır. Ancak yönetim tarzı konusunda yönetici ile çalışanlar arasında büyük bir farklılık varsa çatışma kaçınılmaz bir hal almaktadır.

1.1.3.2. Kişisel Faktörler

- **Beceri, Yetenek ve Kişilik Farklılıkları:** Örgütlerde bireylerin diğerlerinden farklı amaçlarının, değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve yeteneklerinin olması çatışmalara sebep olmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 220). Yapılan çalışmalar sonucunda baskıcı, otoriter ve yenilikle birlikte değişime karşı gelendogmatik kişilik yapıları da çatışmaya sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra kişilerin kendilerine karşı olan öz saygınlığın düşük olması da karşı taraftaki bireylerin saldırgan ya da düşman olarak algılamalarına sebep olmakta ve bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır (Kılınç, 1985: 119).
- **Algısal Farklılıklar:**Bir konu, olay ya da gelişmeleri bireylerin ya da grupların farklı olarak algılaması sonucu algısal farklılıkların oluşması muhtemeldir. İnsan davranışlarının da bu algılara göre şekillenmesi bireyler ya da gruplar arasında zıt kutuplaşmalara ve çatışmaya neden olmaktadır (Koçel, 2013: 651).
- **Çıkar ve Değer Farklılıkları:**Bir örgütün norm ya da başarı standartlarının biçimsel olmayan bir grubun norm ya da başarı standartları ile örtüşmemesi, çıkar veya değerlerinin uyuşmamasıdır. Bu nedenle çıkar - değer farklılıkları da örgütlerde kişilerarası çatışmaya neden olmakta ve örnek olarak sendika-işletme arasında ya da genç-yaşlı çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmanın nedenlerinden bir tanesi olduğu söylenebilir (Kılınç, 1985: 117).
- **İletişim Engelleri / Yetersizlikleri :** Örgütlerde yaşanan iletişim engelleri ya da yetersizlikleri amaçlarda farklılaşmaya ve birbirleriyle benzer amaçları olan çalışanlar arasında gruplaşmaya neden olmaktadır. Ayrıca örgütteki grup ve

bireylerin birbirlerinin görevleri ya da faaliyetleri hakkında yetersiz bilgiye sahip olmaları da örgüt içerisinde yaşanan çatışmaları artıran bir sebep olarak karşımıza çıkmaktadır (Walton vd., 1969: 541). Dolayısıyla iletişim engelleri nedeniyle örgütlerde kişilerarası çatışma kaçınılmaz bir boyut haline gelmiştir.

1.1.4. Kişilerarası Çatışmanın Sonuçları

Örgütlerde yaşanan kişilerarası çatışmalar, tarafların çatışmayı yönetebilme becerisine göre olumsuz ya da olumlu olası sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu nedenle Gordon Lippitt, çatışmanın olası sonuçlarını şu şekilde açıklamaktadır (Yıldırım, 2005):

Olumlu Etkileri

- ❖ Çatışma konusunu uzlaştırıcı bir şekilde ortaya çıkarır.
- ❖ Çatışma konusunun netleşmesine yardımcı olur.
- ❖ Çatışmanın çözümüne ilişkin katılımı artırır.
- ❖ Sorunların çözüm kalitesini artırır.
- ❖ Çatışmalar yapıcı şekilde çözüme ulaştığında iletişimi ve ilişkileri güçlendirir.
- ❖ Gelişimin artmasına katkı sağlar.

Olumsuz Etkileri

- ❖ Verilen görevlerin enerjisini farklı taraflara çevirir.
- ❖ Bireylerde moral, motivasyon düşüklüğüne sebep olur.
- ❖ Bireylerin birlikte çalışmalarına engel olur.
- ❖ Sorumsuz bir davranış sergilenmesine neden olur.
- ❖ Şüphe ve güvensizlik gibi duyguları ortaya çıkarır.
- ❖ İşletmelerin asıl amaç ve hedeflerine ulaşmasını (üretim ve verimin düşmesini vb. gibi) engeller.

Literatürde bazı araştırmalarda örgütlerde sık sık karşılaşılan kişilerarası çatışmaların diğer çatışma türlerine nazaran zarar verici etkilerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ilgili yazında kişilerarası çatışmaların örgütsel bağlılıkta (Mills ve Schulz, 2009), verimlilikte, performanslarda (Jehn vd., 1997) ve iş tatmininde (Jehn vd., 1997; Frone, 2000; Penney ve Spector, 2005; Harvey, 2006; Meier vd., 2014)

azalmalara neden olduğunu, iş yerinde şiddette ve saldırganlıkta (Hershcovis vd., 2007; Barling vd., 2009), işgücü devir hızı ile işten ayrılma niyetinde (Spector ve Jex, 1998; Frone, 2000; Morrison, 2008; Haq, 2011) ve tükenmişlik (Leiter, 1991; Frone, 2000) gibi sosyal sorunlarda da artışların neden olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçların aksine çatışmalar kaçınılması gereken bir problem olarak değil; daha çok gelişim ve değişimin başlangıcı olarak da değerlendirilmektedir. Bu nedenle çatışmaların kişilerarası ilişkilerin gelişmesi, yeni fikirler ve yaratıcılıkların oluşması, iş performansının artması, karşılıklı anlayışın artması gibi olumlu sonuçları da olmaktadır (Deutsch, 1973; Pelled vd., 1999; Rahim, 2002; Pitt, 2005; Chen vd., 2005; Kurtzberg ve Mueller, 2005; Chen, 2006; Omisore ve Abiodun, 2014).

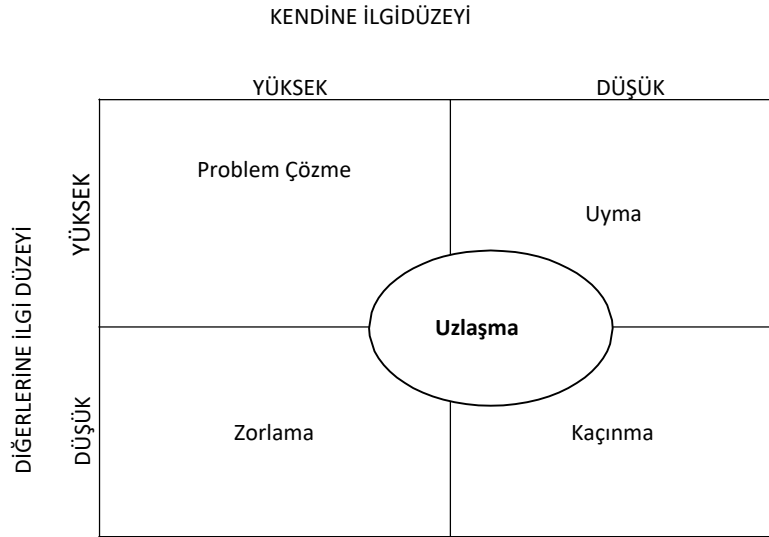
1.1.5. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, bir örgütteki öğrenmeyi ya da etkinliği arttırmak için çatışmanın yapıcı olmayan işlevlerini minimum düzeye düşürecek ve yapıcı olan işlevlerini ise maksimum düzeye çıkaracak etkili stratejiler oluşturmayı kapsamaktadır (Rahim, 2000: 5). Çatışmalar iyi bir şekilde yönetilmediğinde problemler genellikle saklanmakta, ancak daha sonra bu çatışmaların çözümü daha zor ve farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu durum bireyler ile birlikte örgütlere de zarar vermektedir. Bu nedenle çatışma yönetimi, çatışmaları "iyi" ya da "kötü" olarak ayırt etmek ya da engel olarak görmek yerine çatışmaların görünmeyen faydalı ve yaratıcı yönlerini görmeyi amaçlar (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6).

Kişilerarası çatışmanın ele alınabileceği çeşitli davranış tarzları / stilleri vardır. Literatürde bu çatışma yönetimi modelleri, Mary P. Follet (1940) tarafından beş ana madde (tahakküm, uzlaşma, entegrasyon, kaçınma, bastırma) şeklinde açıklanmıştır. Daha sonra Blake ve Mouton (1964) bu çatışma yönetimi tarzlarını geliştirmeye çalışarak tasniflemek için kavramsal bir plan sunmuştur. Ayrıca yöneticinin tutumunu bireye ve işe yönelik olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Thomas (1976) ise karşı tarafın kaygılarını tatmin etmeye çalışarak (işbirlikçilik), çatışma yönetimi stillerini geliştirmiştir. Son olarak Rahim (1983) kendi çıkarlarını ve diğer tarafın çıkarlarını düşünme boyutlarını ekleyerek çatışmayı ele alma stillerini geliştirmiştir. Bu boyutlar çatışma anında bir bireyin motivasyonel yönelimlerini göstermektedir. Diğer taraftan Rahim (1983) çatışma yönetimi stratejisi olarak beş temel stili (problem çözme,

zorlama, kaçınma, uyma, uzlaşma) ortaya çıkarmıştır. Şekil 2' de bu modele ilişkin detayı bilgilere yer verilmiştir (Rahim vd., 2000: 10).

Şekil 2. Kişilerarası Çatışma Yönetimi Stilleri İle İlgili İki Boyutlu Model



Kaynak: (Rahim, Magner, Shapiro, 2000, s.11)

En etkili ve yapıcı çatışma yönetim stili olan problem çözme, çatışmaları en iyi şekilde çözülmesi gereken ortak bir sorun olarak değerlendirmektedir. Uzlaşma stilini benimseyen taraflar kendilerinden ödün vermeye her zaman hazırlıklı olmalarının yanında birbirlerinin ihtiyaçlarını tatmin etmeye isteklidirler. Bu sebeple karşılıklı doyum sağladığı için uzlaşma stili de yapıcıdır. Zorlama stilinde, çatışmaya giren birey çatışma sonucunda galip çıkmak için karşı tarafa baskı, tehdit, sözlü veya fiziksel saldırıya başvurmak gibi farklı davranışlar sergileyebilir. Ayrıca bu stilde yaratıcı düşünme ile etkili çözümler yeterli düzeyde olmadığı için bu stil zayıftır. Uyma stilinde, bireyler arasında çatışma yaşadığında karşı taraf rahatsız olduğu için çatışmadan vazgeçer ve sonlandırır. Bu stili benimseyen bireylerin aşırı bir boyutta diğerleri tarafından onaylanma/kabul görme kaygısı vardır. Bu stil de zorlama stili gibi zayıftır. Kaçınma stilinde ise kişiler, problemleri yok sayarak sorunların ortadan kalkacağını düşünür ve çatışma konusunu kapatma, değiştirme gibi davranışlar sergilemektedir (Şahin , 2017: 396).

Örgütlerde yaşanan kişilerarası çatışmaların çözümlerini arttırabilmek için bireylerin iletişim süreçlerini ön plan tutan başka bir çözüm yönetimi ise "yüzleşme",

"genel /özel davranış", "yaklaşma / kaçınma", "kendini açma" ve "duygusal ifade" gibi yaklaşımlardan oluşur (Goldstein, 1999). Bu yaklaşımlarla ilgili detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Yüzleşme: Kişilerarası çatışmalar oluştuğunda, bu çatışmayı ortadan kaldırmak için atılan en önemli adım tarafların yüzleştirilmesidir. Bu yaklaşım çatışma çözümünde etkili ve pozitif bir method olarak görülmektedir (Basım vd., 2009: 59).

Genel/Özel Davranış: Özel davranış yaklaşımında, çatışma yönetimi esnasında karşılıklı tarafların yanında üçüncü kişilerin varlığı bazı bireyleri rahatsız etmekte ve davranışlarını kısıtlamaktadır. Bunun aksine genel davranış yaklaşımında ise üçüncü kişilerin varlığı bireyleri rahatsız etmemekte ve oldukça rahat davranışlar sergilemektedir. Bu yüzden genel ve özel davranış yaklaşımı, anlaşmazlığın ya da uyuşmazlığın çözüm sürecinde, kişilerin genel ve özel duruma göre farklı davranışlar sergilediğini varsaymaktadır (Basım vd., 2009: 59).

Kendini Açma: Bu yaklaşım, tarafların amaç ve ihtiyaçlarını açık bir şekilde ifade etmeleri ile bireyler arasında yaşanan çatışmaların etkili ve olumlu sonuçlanacağını savunmaktadır (Basım vd., 2009: 59).

Çatışmaya Yaklaşma / Kaçınma: Bireylerin çatışmayı nasıl algıladıkları ile direkt bir ilişkisi olan bu yaklaşımda, bazı bireyler çatışmayı yıkıcı ve olumsuz olarak kabul eder ve genellikle çatışmadan kaçınma davranışı gösterirken bazıları ise tam tersine çatışmaların yapıcı ve olumlu olarak kabul ettikleri için çatışmaya yaklaşma gibi davranışlar sergilemektedir (Basım vd., 2009: 59).

Duygusal İfade: Çatışma süreçlerinde tarafların duygularını açıkça ifade etmesi, çatışmanın yönetilmesinde etkili ve olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, içten bir üzüntü ya da endişe çatışma anında ilişkileri olumlu yönde etkilemekte, olumsuz yönlerini ise hafifletmektedir (Basım vd., 2009: 59).

Sonuç olarak, ilgili yazında çatışmaların nasıl engelleneceğine ilişkin birden fazla çatışma yönetimi modelleri mevcuttur. Rekabete dayalı model ya da çatışmalara kalıcı ve geçici çözümler üreten modeller bu yönetim modellerine örnek verilebilir. Ancak bu modelleri birbirinden tamamen farklıymış gibi soyutlamak mümkün değildir.

Çünkü bu modellerin işletmelerde uygulanması, çatışmaların yıkıcı ve olumsuz etkilerinin azaltılmasında katkı sağlamaktadır (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79).

1.2. İş Tatmini

1.2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, örgütlerin istedikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli bir kavram olmakla beraber iş hem araştırmacılar hem de işletmeler için oldukça önem verilen bir konu haline gelmiştir (Özpehlivan, 2018: 45). Ayrıca, örgütsel/endüstriyel psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi birbirinden farklı disiplinlerde çok fazla incelenen iş tatmini (Parnell, 2003; Aloataibi, 2001) kavramı, 20. yüzyılda "Hawthorne" deneyleri ile birlikte bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçları bilimsel araştırmaların önem verilen konusu haline gelmiş (Türk, 2003: 71) ve bu kavrama yönelik günümüze kadar literatürde birden fazla tanım yapılmıştır (Hackman ve Oldman, 1975; Locke, 1976; Robin, 1989; Cranny vd., 1992; Luthan, 1998; Oshagbemi, 2000). Yapılan bu çeşitli tanımların hepsi iş tatminini "bireylerin çalışma ortamlarına getirdiği bir sonuç ya da davranış şekli" olarak tanımlamaktadır (Sılave Sırok, 2018: 114).

Cranny vd. (1992: 1), iş tatmini kavramının tanımlanmasında net bir "fikir birliği" var olduğunu savunarak iş tatminini, "bir kişinin işine karşı olan duygusal tepkisi" olarak açıklamıştır. İlgili yazınlarda en sık kullanılan iş tatmini tanımını ise, Locke (1976: 1304) "kişilerin iş ya da iş tecrübelerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli ve pozitif bir duygu durumu" şeklinde açıklamıştır. Benzer şekilde, Oshagbemi (2000: 333) iş tatminini, "bireyin mesleğine olan olumlu duygusal tepkileri" olarak açıklamıştır. Spector (1997: 3) iş tatminini, "işin farklı boyutlarına yönelik bireylerin nasıl hisler geliştirdiği" şeklinde tanımlamış ve böylelikle tatmin ya da tatminsizlik durumlarının ortaya çıkacağını belirtmiştir. Hackman ve Oldham (1975: 162) iş tatminini, "bireylerin işin başlıca özelliklerinden (ücret, iş güvenliği, kişisel gelişim, otonomi, rutin işler vb.) memnun ve mutlu olma derecesi" olarak açıklamıştır. Robin (1989) iş tatmini, "çalışanların aldıkları ödül miktarı ile almayı istedikleri ödül miktarı arasındaki fark" biçiminde de tanımlamıştır (aktaran, Ma vd., 2003: 294) . Luthan (1998) ise iş tatminini üç önemli boyutu olduğunu açıklamıştır (aktaran, Abigail ve Oluwatobi, 2015: 21).

1. İş tatmini, işin durumuna karşı oluşan duyygusal bir tepkidir. Bu sebeple görülemez ama çıkarım yapılabilir.
2. İş tatmini genellikle, ortaya çıkan sonuçların beklentileri ne kadar iyi bir şekilde karşıladığı ya da aştığı ile belirlenir. Örneğin; örgütlerde çalışan bireyler, aynı departmvea çalıştıkları arkadaşlarından daha fazla çalışmalarına rağmen ücret dağılımında bir adaletsizlik söz konusu ise daha fazla emek harcayan çalışanların yöneticilerine veya iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumları olabilir. Diğer taraftan adaletli ve eşit çalışma ortamlarının yaratılması çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumları olması muhtemeldir.
3. İş tatmini, bireyin işlerinin en önemli özelliklerine (işin niteliği, maaş, terfi fırsatları, denetim ve iş arkadaşları gibi) karşı verilen tepkidir.

1.2.2. İş Tatmininin Önemi

Çalışma hayatının en önemli ve en değerli kaynaklarından birisi "insan" faktörüdür. Üretim teknolojisi ne kadar gelişirse gelişsin insanın üretim gücüne olan ihtiyacı sürekli olarak devam edecektir. Çünkü insanlar bütün canlılar içinde yaratıcı gücüyle nitelikli değerleri üreten varlıklardır (Başaran, 2000: 45). Ancak klasik yaklaşım ve bilimsel yönetim ilkelerini benimseyen araştırmacılar tarafından, bireylerin ya da grupların organizasyon içerisinde taşıdığı önem genellikle gözardı edilmiştir. Çok az sayıda yönetici ve yazar bireyin organizasyon içerisinde taşıdığı rol ve sosyal süreçler üzerinde durmuştur. İlerleyen zamanlarda ise örgütsel davranışın ortaya çıkışına öncülük eden Hawthorne çalışmaları ile "İnsan İşkileri Yaklaşımı" olarak adlandırılan bir görüş ortaya atılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010: 32-33). Bu yaklaşımın en belirgin özelliği, insan unsurunu "ekonomik varlık" ya da "mekanik varlık" olarak benimseyen klasik yaklaşımın aksine insanı "sosyal ve psikolojik varlık" olarak benimsemesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 20). Kısaca, Hawthorne çalışmalarıyla birlikte makine ve insan ilişkisinden çok, bireylerin gereksinimleri, birey-grup arasındaki ilişkileri ve bu bireylerin iş tatminlerinin nasıl sağlanacağı konuları incelenmeye başlamıştır (Taşkın, 2013: 224).

İş ve örgütsel psikolojide, çalışma hayatının kalite göstergesi olarak kabul edilen iş tatmini (Ahmadian ve Salavati, 2016: 98), çalışanların örgütsel amaç ya da hedeflere,

verimli ve istekli bir şekilde katkı yapmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların iş tatmini konusunda yöneticilere büyük bir sorumluluk payı düşmektedir. İşletme içerisinde temel ve önemli ihtiyaçları karşılanarak iş tatmini sağlanmış olan çalışanların örgütlerde daha yüksek iş başarısı elde ettikleri söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005: 27). Diğer taraftan, örgütler iş tatminlerini analiz ederek çalışanların iş tatmin düzeyi ve performans gibi olumlu sonuçları artırabilir ya da çalışanların devamsızlık durumları ve işten ayrılma niyetleri gibi olumsuz sonuçları da azaltabilir. Ayrıca, bir örgütün çalışanlarını ne ölçüde elinde tutabileceği bu çalışanlara sunulan iş tatmini düzeyine bağlıdır (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 275). Çünkü iş tatmini, çalışanların işletmeye ait olma hissiyatını artırır ve bu çalışanların daha bilinçli bir şekilde çalışmalarını sağlar (Sıla ve Sırok, 2018: 114).

Mevcut işlerinden yeterli düzeyde tatmin sağlamış olan çalışanlar, yaşamdan zevk alır ve yaşam doyumunu artırır. Dolayısıyla iş tatmini, çalışanların beden ve ruh sağlığını olumlu yönde etkilediği için çalışanların iş yaşamında önemli bir yere sahiptir (Başaran, 2000: 23). Örgütlerdeki çalışanların uzun süre iş tatminsizliği yaşamaları ise, hem zaman içerisinde kaderlerine boyun eğmelerine hemde işe karşı içten gelen bir ilgisizliğin ortaya çıkmasına neden olmakta ve bu ilgisizlik yönetici-çalışan arasındaki güç dengesine bağlı olarak, açık veya gizli (protesto, grev, iş aksatma, verimliliği düşürme, sürekli kaytarma, devamsızlık gibi) bir şekilde direnişler ortaya çıkarmaktadır (Hagemann, 1995: 118). Ayrıca, tatminsizlik yaşayan çalışanlar, iş ve sosyal ortamlarında sorunlarla karşı karşıya kalmakta veya sık sık sağlık sorunları yaşamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010: 123).

Görüldüğü üzere, hızla değişen rekabet ortamlarında örgütlerin, çalışanların ve yöneticilerin istedikleri amaçlara ve hedeflere ulaşabilmeleri için işgücünün mevcut işinden tatmin olması gerekmektedir. Bu nedenle iş yaşamında çalışanların iş tatminleri önem arz etmeli ve bu çalışanların gereksinimleri gözardı edilmemeli aksine hesaba katmalıdır.

1.2.3. İş Tatmini ve Motivasyon Kuramları

İş tatmini çoğunlukla motivasyon ile bağlantı içerisinde olmasına rağmen aralarındaki bu ilişkinin niteliğinde bir netlik söz konusu değildir (Azırı, 2011: 78).

Ayrıca, iş tatmininin motivasyon anlamına gelmediği belirli bazı tanımlar ile ortaya çıkarılmıştır. Aralarındaki bu farklılığı Carr (2005) "iş tatminini geçmiş olayların motivasyonu ise geleceğin beklentilerinin sonucu" olduğunu ifade ederek açıklamıştır. Ancak iş tatmini ile motivasyon teorileri arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Bunun nedeni ise iş tatmininin motivasyon teorilerinin temel çalışma alanı olarak kullanılmasıdır. Örneğin; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin geliştirilmesinin temeli olarak iş tatmini kullanıldı (Kian vd., 2014: 97-99). Böylelikle, organizasyonlarda çalışan bireylerin motivasyonlarının doğasını ve durumunu açıklamaya uğraşan birden fazla iş tatmini ve motivasyon teorisi vardır. Birbirinden farklı olan bu teoriler iki farklı kategoride toplanır (Sahito ve Vaisanen, 2017: 210). Bunlardan birincisi çalışanların işlerine yönelik motive olmasını sağlayan faktörleri belirten içerik teorileri iken bir diğeri ise motivasyonel sürecin dinamiklerini ele alan süreç teorileridir. Ayrıca bu teoriler sık sık eleştirilere maruz kalmasına rağmen gelecekteki teorilerin geliştirilmesinde öncülük etmektedir (Thiagaraj ve Thangaswamy, 2017: 465). Bu nedenle, aşağıda bazı önemli teorilere ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

1.2.3.1. İçerik Teorileri

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; Bilim insanı Maslow (1954), psikolog olarak yaptığı gözlemler doğrultusunda, insanların genellikle aynı sırada ilerleyen genel bir ihtiyaç tanıma ve tatmin olma modeli olduğunu ileri sürmüştür (Gawel, 1997: 1). Bu teori dikey bir ölçek ya da bir piramit olarak tanımlamakta ve göstermektedir (Udechukwu, 2009: 77). Bu pramitte, temel ihtiyaçlar olarak en az beş (fizyolojik, güvenlik, sevgi ve aidiyet, saygınlık, kendini geliştirme gibi) hedef grubu vardır (Tikkanen, 2007: 722). Dahası, insan davranışlarını anlamada ılımlı bir araç olarak kullanılan bu teori birçok disiplin (psikoloji, sosyoloji vb. sosyal bilimler) tarafından çalışılmıştır. Çalışma ortamlarında da incelenen bu teoride karşılanması gereken ilk seviye, çalışanların temel ihtiyaçlarını (barınma, yiyecek, giyim vb. fizyolojik ihtiyaçlar) karşılayan ücretlerin miktarıdır. Yeterli ve adaletli ücret dağılımı gerçekleşen çalışanlar için ikinci seviye, hem fiziksel hem de zihinsel açıdan onları kaygıdan uzaklaştıran güvenli bir iş ortamının sağlanmasıdır. İstenilen iş ortamının oluşturulması ile çalışanlar üçüncü seviye olan resmi ve gayri resmi gruplardaki ilişkilerde sosyal

aidiyet ve sevgi arayışına geçerler (Benson ve Dundis, 2003: 317). Bu seviyelere ilişkin gereksinimleri tamamlayan birey genellikle özgüven düzeyi elde etme ihtiyacı için çabalamaktadır. Dolayısıyla bireyin gruplar içerisindeki başarısı ya da statüsünden duyduğu tatmin bu ihtiyacı karşılamada önemli faktörlerden biridir. Maslow' a göre bir bireyin ulaşmak isteyeceği son ihtiyacı ise kendini gerçekleştirme seviyesi olmaktadır. Bu seviyede ise birey elde etmeyi düşündüğü herşeyi elde etmeyi başarmıştır. Açıkçası Maslow bu teorisi ile bireylerin en temel ihtiyaçlarının en üst ihtiyaçlarından önce karşılanması ve seviye seviye ilerlenmesi gerektiğini açıklamaktadır (Urwiler ve Frolick, 2008: 83-84).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi; Maslow teorisinde yalnızca ihtiyaçların seviyelerine odaklanırken Herzberg ise çift faktör teorisinde bireylerin tatminine yansıyan ihtiyaç türleri arasındaki farklar incelenmeye çalışılmıştır (Udechukwu, 2009: 78). Dolayısıyla Herzberg ve arkadaşları (1959), çalışanların iş hayatındaki tutumlarını etkileyen faktörleri iki boyutlu paradigma şeklinde oluşturmuştur. Bu teoriye göre şirket politikası, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları, maaş gibi hijyen faktörleri çalışan bireylerin motive edilmesini ve tatmin olmasını sağlamaz. Ancak bu hijyen faktörlerinin yokluğu işten duyulan bir tatminsizliğe neden olmaktadır. Buna karşılık hijyen faktörlerinin yanında başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk ile ilerleme gibi motive edici olan faktörlerin bireylerin iş tatmininde güçlü belirleyiciler olduğunu açıklamaktadır (Gawel, 1997: 1). Bu teori, çalışanların en iyi şekilde motivasyonunu ve tatminini sağlayabilmek için yöneticileri çift faktörleri gözardı etmeyerek tek yönlü olmamaya teşvik etmeye uğraşmıştır (Dartey-Baah ve Amoako, 2011: 3).

Alderfer'in E.R.G. Teorisi; Alderfer'in (1969) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine ilişkin yapılan ampirik çalışmaları inceleyerek (Arnolds ve Boshoff, 2002: 698) oluşturduğu ERG teorisini Maslow'un teorisinin aksine, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçların peşinden gitmeden önce daha düşük seviyeli ihtiyaçların karşılanması gerektiğini ileri sürmüş ve ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini varoluş ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve büyüme ihtiyacı olarak genişletmiştir (Hwang, Chen ve Yang, 2011: 7887). Dolayısıyla Alderfer'in ERG teorisi, bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları gibi temel gereksinimleri varoluş ihtiyaçlarına, bireylerarası ilişkileri sürdürmenin sonucu olarak

sosyal aidiyet ve kabul isteği ilişki ihtiyaçlarına ve son olarak bireylerin kişisel gelişme isteği ya da kendilerini gerçekleştirme isteği büyüme ihtiyaçlarına atıfta bulunmaktadır (Arnolds ve Boshoff, 2002: 698). Ayrıca bu ihtiyaçlar Maslow'un teorisinde olduğu gibi bir hiyerarşik düzen içerisinde olmasına rağmen kesin bir sıralama söz konusu değildir (Alderfer 1989: 358).

McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi; İlk olarak 1938 yılında Murray tarafından ortaya atılan ancak 1961-1971 yılları arasında McClelland tarafından geliştirilerek hiyerarşi mantığı gözardı edilmiş bu teoride bir dizi farklı ve açık bir şekilde belirtilen ihtiyaçların motivasyon gücüne odaklanılmıştı (Steers vd., 2004: 381). Diğer taraftan, bir bireyin üstünlük kazanması, standartlar oluşturması ve başarı için çaba göstermesi için tanımladığı başarı ihtiyacı konusu üzerine araştırmalar yapan McClelland, bir organizasyonda başarılı bireyler olmadıkça büyümenin söz konusu olmayacağı sonucuna ulaşmıştır (Arnolds ve Boshoff, 2003: 56). Dolayısıyla, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki gibi yüksek seviyeli ihtiyaçlara odaklanan (Sahito ve Vaisanen, 2017: 211) bu teori, birçok çalışanın iş davranışının üç ihtiyaç (katılım ihtiyacı, güç ihtiyacı ve başarı ihtiyacı) tarafından motive edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Harrell ve Stahi, 1984: 241). Başarı ihtiyacı; bireyin üstün ve başarılı olma arzusunu, güç ihtiyacı; diğer bireylerin davranışlarını kontrol etme arzusunu, katılım ihtiyacı ise bireylerin kişilerarası ilişkilerde yakın olma arzusunu ifade etmekte ve bu ihtiyaçlar önem açısından kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir (Lilly vd., 2006: 666).

1.2.3.2. Süreç Teorileri

Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi; Skinner geliştirdiği bu teoride, çalışanların olumlu sonuçlara neden olan davranışlarının tekrarlanacağını olumsuz sonuçlara neden olan davranışların ise tekrarlanmayacağını (Lindner, 1998) ve dolayısıyla davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı öngörmektedir. Olumlu davranışların sürekliliğinin sağlanması, olumsuz davranışların ise tekrar etmemesi adına yönetim psikolojisi olumsuz ya da olumlu pekiştirme, son verme ve cezalandırma gibi kavramlardan söz etmektedir. (Çınar vd., 2018: 150).

Vroom Bekleyiş Teorisi; Bekleyiş teorisi, ödül ile performans arasındaki doğrudan ilişki ve ödülün arzulanma derecesi ile birey üzerindeki etkisini

açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle bu teoriye göre çalışanlar ancak işlerinden umduğu sonuçları elde edebildiğinde tatmin olabilmekte ancak aksi bir durum söz konusu olduğunda ise davranışlarında farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Ereş, 2018: 95). Diğer taraftan Vroom'un bekleyiş teorisi, bireylerin kararlarının belirli sonuçlara (değerlere) duydukları duygusal tepkiler, eylemler ve sonuçlar arasındaki ilişkiye dair inançlar (beklentiler) ve bu sonuçlar arasındaki ilişkiye yönelik algılar (araçsallık) tarafından belirlendiğini ifade etmektedir (Lord ve Hanges, 2003: 21-22). Dolayısıyla bireyler eylem planları için karar vermeye çalışırken değerlerini, araçlarını, beklentilerini dikkatlice bir şekilde gözden geçirdikleri varsayılmakta ve bu faktörlere dikkat edildiğinde öznel olarak en iyi şekilde davranış sergileyeceklerine inanılır. Sonuç olarak, bu teoride motivasyon düzeyi bireyin kazanacağı ödül isteme/arzulama derecesi ve davranışlarının belirli bir ödülle ödüllendirileceğine yönelik olan inancının çarpımına eşittir (Mercanlıoğlu, 2012: 50).

Adams Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı; Adam'ın eşitlik teorisi, sosyal karşılaştırma teorisinin bir geri dönüşü olmakla beraber en popüler sosyal değişim teorilerinden bir tanesi olarak kabul edildi. Bu teori eşitlik ve eşitsizlik derecesinin, çalışanların iş performansına ve tatminine büyük bir girdi olduğunu belirtir (Sahito ve Vaisanen, 2017: 212). Ayrıca çalışanların moralini, verimliliğini ve cirosunu etkileyen bu teoriye göre, bireylere adaletli veya avantajlı bir şekilde davranış sergilenmesiyle bu bireylerin kendilerini motive etme ihtimalleri artmaktadır. Dolayısıyla bu teori, çalışanların girdileriyle elde ettikleri çıktılar, diğer çalışanların çıktılarıyla da ilişkili olarak bir eşitlik sağlamaya çalıştıklarını açıklamaya çalışmaktadır (Ball, 2012: 14-16).

Locke Hedef Belirleme Teorisi; Hedef oryantasyonunun yapılması ile bireylere belirsiz sorumluluklar vermenin aksine belirli sorumluluklar verilmesi bu bireylerin istedikleri hedeflere hızlı bir şekilde ulaşmalarına ve çalışan bireyler arasında ortaya çıkan yanlış anlaşılmanın engellenmesine de yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla bu teori, ulaşılması istenen hedeflerin daha yüksek bir standartta belirlendiğinde, çalışanların daha yüksek performans ve çaba sarf etmeye motive edildiğini belirtir (Thiagaraj ve Thangaswamy, 2017: 469).

1.2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Sousa-Poza ve Sousa-Poza (2000) yaptıkları çalışmada, Uluslararası Sosyal Araştırma Programı (ISSP) aracılığıyla 21 ülkeden 1997 yılına ait veri toplayarak ülkeler arası bir iş ortamında iş tatmini düzeylerini ve belirleyicilerini analiz etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, bir çalışanın mesleğini ilginç bulup bulmaması, yönetici ya da iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirip geliştirememesi, yüksek gelire sahip bir işin veya esnek (bağımsız) çalışma saatlerinin bulunup bulunmaması ve kariyer gelişimi olanaklarının sunulup sunulmaması gibi faktörleri, iş tatmini için önemli belirleyiciler olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan işle ilgili hangi değişkenlerin çalışanların iş tatminini belirlediğine yönelik yapılan araştırmalar, çalışanların iş tatmini etkileyen bireysel (cinsiyet, çalışma süreleri, eğitim yaşı, statü, kişilik, zeka) ve örgütsel (işin niteliği, ücret, çalışma arkadaşları, ilerleme kariyer fırsatları, çalışma şartları, yönetim biçimi) faktörler olduğu belirtmektedir.

1.2.4.1.Örgütsel Faktörler

Bir işin kişi için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklar bu işin niteliğini göstermektedir. İşin niteliği çalışanların iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Bireyin çalışırken bağımsız olması, inisiyatif kullanabilmesi, kendi kendine karar verebilmesi (Özkalp ve Kirel, 2010: 115) ayrıca yapılan işin, tekdüze/monoton olmaması, zevkli ve çekici olması, örgütsel ve toplumsal çevresinde önemli olarak bilinmesi, belirli beceri ve bilgiyi gerektirmesi, sürekli olarak yeniliklere ve bilgiye açık olması gibi nitelikler taşıması çalışanların mevcut işinden duydukları tatmini arttırmaktadır (Köksal, 1968: 108).

İş tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri, iş yaşamında çalışanlar için gelir ve yaşam düzeylerini etkileyen yöneticiler için ise önemli bir maliyet unsuru olan ücrettir. (Gül ve Oktay, 2009: 226). Ücret, çalışanın üretim için örgütte harcadığı çaba ile oluşturduğu değer artışıyla kazandığı payın kendisine döndürülmesidir (Başaran, 2000: 215). Ücret yönetimi ise, birbirinden değişik menfaatleri olan grupların beklentilerini ortak noktalarda kesiştiren eylemlerin bir birleşimi olarak açıklanabilir. Ücret yönetimi ile güdülen esas amaç, uygun ücret uygulama sistemi ile çalışanların tatminini ve verimliliğini arttırmaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 209-210). Bu konuya ilişkin literatürde yer alan çalışmalardan birini Lum vd. (1998) hastanede tam ve yarı zamanlı çalışan 466 hemşireden oluşan örnekleme yapmışlar ve ücretin iş tatminini pozitif yönlü olarak

etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Judge vd. (2010), 1887-2007 yılları arasında yayınlanan makaleleri ve bildirirleri kapsayan bir meta-analiz incelemesi yapmış ve ücret-iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışanları motive eden ücretin yetersiz olduğu durumlar olmasına rağmen yönetici ve yönetim tarzlarının iyi olduğu şartlarda çalışanların işten duyduğu tatmin artabilmektedir. Bunun aksine, iş yaşamlarında çalışanların fikirlerini önemsemeyen, onların yaşadıkları sorunlarla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi yüksek olmayan yönetim tarzı, işten duyulan tatminin azalmasına neden olabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2009: 4). Ayrıca, yönetim tarzı iş tatmininin üzerinde iki farklı biçimde etkili olur. Bunlardan ilki, çalışanların karar alma süreçlerine katılım sağlamasıdır. Bu katılım, kişinin kendine saygı duymasını, tanınma ihtiyacının giderilmesini ve verilecek olan kararların iyileştirilmesine katkı sağlayarak iş tatmini arttıracaktır. İkincisi ise yönetimin çalışana yönelik olarak destekleyici ilişkiler geliştirmesi ya da diğer bir deyişle çalışan merkezli olmasıdır. Çalışan merkezli bir yönetim de işten duyulan tatmini arttıracaktır (Erdil vd., 2004: 19).

İnsanlar, sosyal etkileşimden zevk alan canlılar (Preffer 1994: 35) olduğu için zamanının büyük bölümünü iş yerinde harcayan çalışanların arkadaşları ile olan ilişkisi tatmin düzeyini etkilemektedir (Silah, 2005: 107). Çalışma ortamlarında kendilerini sosyal açıdan iletişim kuramadıkları için tek başına hisseden çalışanlar mevcut işlerinden tatmin olmamakta ve zamanla işlerini terk etmektedir. Bu nedenle çalışma arkadaşları, işinden tatmin olmayan çalışanlar için önemli bir kaynak olmaktadır. Çünkü, çalışan bireyler arasında uyumluluk söz konusu olduğunda işten duyulan tatmin artmaktadır (Erdil vd., 2004: 20).

Çalışanların birçoğu mevcut işlerinde yükselmek, ilerlemek ve gelişmek istemektedir. Ayrıca çalışanlar kendilerini ispatlamak, işlerine ilişkin konularda inisiyatif kullanarak sorumluluk almak, üst düzeylerdeki birçok sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını iş yaşamında tatmin etmek istemekte ve bu nedenle kariyer geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır (Dolgun, 2010: 160-161). Dahası, işletme yönetimin çalışanlara sağlayacağı kariyer geliştirme olanakları çalışanların iş tatminini arttırarak gerek bireysel gerekse örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Chen vd. (2004)

yaptıkları çalışmada, kariyer geliştirmenin iş tatmini, mesleki gelişim ve verimlilik üzerine olumlu etkisi olduğunu kanıtlamışlardır. Bunun doğal sonucu olarak örgütlerin, hem bireylerin çalışma hayatlarında ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması hem de kariyer geliştirme kanallarını açık tutması gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 134-135).

Brough ve Frame (2004) çalışma koşullarını, bir çalışanın iş ortamı, iş enstrümanları, işin kendisi, örgüt politikası ve kuralları olarak açıklamıştır. Bunun yanı sıra, aydınlatma, sıcaklık, gürültü, havalandırma, esnek çalışma saatleri, vardiya çalışması, hijyen gibi faktörler de çalışma koşullarının bir parçasıdır (Parvin ve Kabir, 2011: 115). Bu çalışma koşulları çalışanların iş tatmini ve kariyer gelişiminde çok önemli bir rol üstlenmektedir. Dahası yapılan çalışmalar da iyi çalışma koşullarının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Kitana ve Karam, 2017: 23). Örneğin; Saibou (2010) yaptığı çalışmada, iş özelliklerinin, çalışma koşullarının, ücretlerin, kariyer fırsatlarının, aile dostu iş politikalarının ve yönetimle etkili iletişimin bireylerin iş tatminlerini etkileyen faktörlerden olduğu sonucuna ulaşmıştır.

1.2.4.2. Bireysel Faktörler

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyle ilgili Clark (1997) yaptığı çalışmada, kadınların erkeklere kıyasla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını tespit etmiştir. Ancak bu çalışmada Clark, kadınların geçmişteki iş yaşamlarının şimdikinden daha kötü olmasından kaynaklı beklentilerinin fazla olmadığı sonucuna ulaşmış ve bu nedenle erkeklere nazaran iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Hajiha vd. (2013) ise İran Azad üniversitesinde görev alan personellere yaptıkları çalışmada, kadınların erkeklere nazaran işlerinden duydukları tatminin daha az olduğu tespit etmişlerdir. Okpara vd. (2005) yaptıkları çalışmada, kadın akademisyenlerin ücret dağılımında yaşadığı adaletsizlikten, cam tavan sendromu ile ilgili kültürel, sosyal, politik konulardan, cinsiyet eşitsizliğinden ya da aile-iş çatışmasından dolayı erkek akademisyenlere göre iş yaşamlarından daha az tatmin sağladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Liu ve Ramsey (2008) tarafından yapılan diğer araştırmada ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla çalışma koşullarından dolayı daha az tatmin oldukları tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere, araştırmalar cinsiyetle iş tatminleri arasında birbirinden farklı sonuçların ortaya çıktığını göstermektedir. Ancak bazı araştırmalar da

iş tatminiyle cinsiyet arasında bir ilişkinin olmadığını doğrulamıştır (Oshabgemi, 2000: 332).

Çalışan bireylerin yaşlarının iş tatmini üzerinde önemli etkilerinin var olduğunu bilinmektedir. Bu konuya ilişkin incelemeler yapan bilim adamları, çalışanların yaşları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif, negatif, U ya da ters J gibi farklı şekillerde ortaya çıktığını tespit etmişlerdir (Bernal vd., 1998: 287). Herzberg ve arkadaşları (1957), genç işçilerin iş tatminlerinin yüksek olduğunu, orta yaşlara doğru azaldığı ancak yaşlılık dönemlerinde ise tekrardan yükselme meydana geldiğini belirtmiş ve bu yüzden çalışanların iş tatminiyle yaş arasındaki ilişkinin U şeklinde olduğunu açıklamıştır (Sarker vd., 2003: 746). Saleh ve Otis (1964) ise yaptıkları çalışmada, çalışanların emeklilik dönemlerine kadar iş tatmin düzeylerinde bir artış olduğunu ancak emeklilik dönemlerinde yaklaşıncı bu çalışanların tatmin düzeylerinde bir düşüş meydana geldiğini tespit etmiştir. Bu yüzden bu araştırmadaki iş tatmini ve yaş ilişkisini ters J şeklinde olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, Stern vd. (1994), iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen bir meta-analiz çalışması yapmıştır. Elde edilen çıktılarına göre çalışanların yaşlarının iş tatmini üzerinde genel olarak pozitif doğrusal ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde White ve Spector (1987), Florida' da çalışan şehir ve ilçe yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada, yaşlı bireylerin genç bireylere kıyasla istedikleri daha fazla aldıkları ve bu yüzden yaşlı bireylerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu doğrulanmıştır. Diğer taraftan Chileshe ve Haupt (2010) Western Cape eyaletinde çalışan inşaat işçileri üzerinde yaptıkları çalışmada, genç ve yaşlı çalışanların iş tatmini seviyeleri arasında herhangi bir değişikliğin olmadığını tespit etmiştir.

İş tatmini etkileyen diğer önemli faktör çalışma süreleridir. Çalışma hayatına yeni başlayan bireylerin işten ya da iş ortamından beklentilerinin yüksek olması, çalışma vadesi yüksek olan çalışanlara göre iş tatminlerinin düşük olmasına neden olmaktadır (Eğnli, 2009, s. 42). Bu durumu ilgili literatürde destekleyen çalışmalardan bir tanesi Traut vd. (2000) tarafından yapılmış ve uzun vadeli (eski) çalışanların işlerinden sağladığı tatminin çalışmaya yeni başlayanlara kıyasla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitim düzeyleri yüksek olan bireylerin iş tatmini düzeyleri de yüksek olmaktadır. Fakat bu bireyler eğitim aldıkları seviye ile eş değer düzeyde bir iş ortamında çalışmadıkları takdirde tatminsizlik yaşamaya başlayacaklardır. Perio vd. (2010) yaptıkları çalışmada, yüksek eğitim düzeyinin iş tatminine etkisinde maaş, iş deneyimi ve iş sözleşmesinin ılımlı rolünü inceleyerek, yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireylerin işlerinden duyduğu tatminin azaldığını tespit etmiştir. Ancak bu araştırma değişkenleri üzerinde sadece yüksek iş deneyiminin ılımlı rolü olduğunu tespit etmişler ve bu nedenle bireylerin eğitim düzeylerinin yüksek olmasına rağmen iş tatminlerinde bir artış olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bireyin iş ortamında ve çevresinde önemli etkileri olan ayrıca bireyin örgüt hiyerarşisi içerisindeki yerini ve işinin temin ettiği prestiji ifade eden statünün, iş tatmini ile arasındaki ilişki güçlüdür (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Başka bir ifadeyle, statüleri yüksek olan emekçilerin düşük olanlara kıyasla daha fazla iş tatminleri yaşadıkları için statü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu söylenebilmektedir (Üçüncü, 2016: 25).

Tutarlı duygu, düşünce ve davranış biçimlerini açıklayan bireyin özelliklerini ifade eden kişilik (Hussein, 2017: 558), iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir. Esnek, hevesli, istekli ya da cesur kişilik özelliklerine sahip olan çalışanların iş tatminlerinin hedeflerini belirlerken gerçekçi olmayan, işle ilgili sorunları çözemeyen, katı kişilik özelliklerine sahip olan çalışanlara nazaran yüksek olduğu yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir (Khizar vd., 2016: 110). Başka bir ifadeyle bu çalışmalar, çalışanların tatmin düzeyleri arasındaki farklılıkların bu çalışanların kişiliğinin bir sonucu olabileceğini, çünkü bazı kişilik özelliklerinin iş tatmini ile güçlü ilişkiler içinde olduğunu bazılarının ise zayıf ilişkilere sahip olduğunu tespit etmiştir (Said vd., 2015: 19).

Bireylerin zeka seviyelerine elverişli bir işin olup olmaması açısından zekanın bireylerin iş tatmininde önemli etkileri olduğu gözlenmiştir. Birden çok iş ve meslek grupları için belirli zeka düzeylerinin gerekli olduğu ve bu düzeylerden sapmaların işten duyulan tatminsizliği ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Çünkü işin gerektirdiği zeka düzeyi ile bireyin sahip olduğu zeka düzeyi arasında uyum söz konusu olmadığında iş kişiler için artık sıkıcı, bunaltıcı ve yorucu bir hal almaya başlamaktadır. Ayrıca yüksek

düzeyde zekaya sahip olan bireylerin düşük düzeyde zeka yapısına sahip olanlara kıyasla iş tatminlerinin yüksek olduğu skorlara bakıldığında görülmüştür (Özdemir, 2008: 108-109).

1.3. Politik Yeti

1.3.1. Politik Yeti Kavramının Tanımı ve Doğası

Bilim adamları organizasyonlarda sık sık yaşanan değişikliklerin sosyal becerileri daha önemli bir hale getirdiğini ve örgütsel tasarımda gerçekleşen dönüşümü yansıtmak amacıyla yeni teorileri varlığına ihtiyaç duyduğumuzu açıklamışlardır (Daft ve Lewin, 1993; Carson ve Stewart, 1997). Bireylerin anlamlı sosyal ilişkilerini korumaya ve geliştirmeye uğraştığını iddia eden (Cialdini ve Goldstein, 2004) *sosyal/politik etkileme* teorisiyle ilgili yapılan araştırmalar Tedeschi (1981), Jones (1990), Leary, (1995) Levy ve arkadaşları (1998), Higgins ve arkadaşları, (2003) gibi bilim insanlarının katkılarıyla ilerlemiş ve geliştirilmiştir. Bu araştırmacılar sosyal/politik etkileme teorisinden yararlanarak kişilerin sosyal etkilerini arzu edilen sonuçları elde edebilmek için nasıl kullanmaya çalıştıklarını tespit etmeye çalışmaktadır (Todd vd., 2009: 283). Diğer taraftan bu araştırma ekibi, sosyal etki mekanizmalarının kesin doğasını, öncüllerini ve sonuçlarını net bir şekilde ifade etmiştir. Ancak teorik argümanları sistematik açıdan incelemek için bir o kadar önemli ampirik çalışmalar yapılmasına rağmen araştırma ekibi ve teori yakın zamana kadar etkileme uğraşlarının başarısını büyük ölçüde açıklayan, etkileme biçimi ile uygulanış tarzını hesaba katmak noktasında fazla bir şey yapılmadı (Jones, 1990). Buradaki kayıp parça ihtiyacı, en uygun strateji ve taktikleri doğru bir biçimde teşhis eden, durumsal açıdan uyarlayan, etkili etkileme ve biçimleme aracılığıyla sosyal etki girişimlerinin etkililik düzeyini artıran politik yetinin yapısı tarafından temin edilmiştir (Ferris vd., 2007; Treadway vd., 2011: 1532). Daha açık bir ifadeyle sosyal etkileşimlerini daha kuvvetli bir şekilde kuran ve devam ettiren bireylerin kariyer geliştirmesine destek sağlayan politik yeti, sosyal/politik etki kuramının (Levy, 1998; Jones, 1990) "*kayıp parçası*" şeklinde açıklanmaktadır (Gentry vd., 2011; Treadway vd., 2014). Çünkü, örgütsel politikaları birden çok fazla bilim insanı tarafından incelenmesine rağmen etkileme çabalarının neden başarısız ya da başarılı olduğu hakkında yeterli seviyede bilgi bulunmamaktadır. Ayrıca bireyin birçok duruma uygun etkileme taktiklerinden hangisini seçme durumda

daha fazla başarılı olacağını ve bununla birlikte bu bireylerin bunu nasıl yaptığını dair bir fikir sahibi olmak için etkileyenin politik yetisinin incelenmesine gereksinim duyulmaktadır. Bu yüzden incelemelerde etkileyenin politik yetisinin değerlendirilmemesi durumu ciddi bir eksiklik ortaya çıkarmaktadır (Ferris vd., 2002b). Kısaca, sosyal/politik etkileme teorisine göre, politik yetiye sahip olan bireylerin sahip olmayanlara kıyasla, istenilen hedeflere ve amaçlara ulaşip gerçekleştirmede daha iyi olmakta ve diğer bireyleri daha iyi etkileyebilmektedir (Todd vd., 2009: 284). Ancak herkesin politik yeti gibi doğuştan var olan yeteneklere sahip olamayacağını ama bu yetenekleri geliştirilebileceğini akılda tutmak oldukça önemlidir. Çünkü bazı bireyler hem çevrelerindeki kişileri doğru bir biçimde algılama hem de ikna edici tavırlara uygun davranma becerisine sahip olmamaktadır. Dolayısıyla her ne kadar politik yeti doğuştan gelen bir kavram şeklinde ifade edilse de kısmen dahi olsa çevresel bir yapıya sahip olduğu için geliştirilebilir ve şekillendirilebilir (Perrewe ve Nelson, 2004a: 374).

Günümüzde birçok teorisyen örgütlerin doğası gereği "politik arenalar" olduğuna yönelik ortak bir bakış açısı geliştirmiştir (Mintzberg, 1985). Bu bağlamda politikalar örgütsel yaşamın yaygın ve doğal bir parçası olmakla birlikte kuruluşların başarısı için de kritik bir önem taşımaktadır (Pfeffer, 1981). Çünkü örgütlerde rekabet içerisinde olan çıkar grupları ve sınırlı kaynaklar gibi faktörler sebebiyle etki stratejilerinin kullanılması bu örgütlerin hayatta kalması için en uygun görülen yollardan biri olmaktadır (Perrewe ve Nelson, 2004a: 366). Yani, bu örgütlerde hem başarılı hem de etkili olabilmek için, kişilerin belirli durumlarda hangi davranışları nasıl sergileyecekleri konusunda sezgisel açıdan anlayışlı olmaları gerekli olarak görülmektedir (Ferris vd., 2000: 30) Bu durum ise örgütlerde başarının sadece performansın bir sonucu olmadığını göstermektedir (Meurs vd., 2010: 523). Bu doğrultuda Mintzberg (1983) bireyin örgütsel ortamlarda etkili ve başarılı olabilmesi adına iki temel özelliği kapsaması gerektiğini ifade etmiştir. Bu özelliklerden birincisi bireylerin bilgi, zaman, deneyim gibi birçok kişisel kaynaklarını kullanma noktasındaki istekliliğini ifade eden *politik niyet* kavramı iken diğeri ise politik niyete sahip olanların bu niyeti davranışa dönüştürmesindeki yeteneğini ifade eden *politik yeti* kavramıdır (Atay, 2010: 3).

Politik yeti bilimsel kaynaklarda ilk olarak kullanan teorisyenlerden Pfeffer (1981) ve Mintzberg(1983) bireylerin etkileme yeteneğini değerlendirmeye yönelik nispeten yeni bir yapı olan (Ferris vd., 2005) bu kavramın hem örgütlere politik bir bakış açısı getirdiğini öne sürmüş hem de bireylerin politik ortamlarda etkili olabilmeleri için politik yetiye sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Ayrıca, 1980'li yılların ardından Ferris ve arkadaşları (2005) bir ölçüt geliştirinceye kadar bilim insanları tarafından pek fazla incelemeye tabi tutulmayan (Ferris vd., 2007: 291) politik yeti kavramı, ilk teorisyenler tarafından "ikna, manipülasyon ve müzakere aracılığıyla nüfuz etme becerisi" olarak tanımlanmıştır (Mintzberg, 1983). Benzer şekilde Ferris ve arkadaşları(1999) politik yetinin toplumsal durumlarda açık veya kontrol edici olmaktan ziyade üstü kapalı ya da göze fazla batmayan bir biçimde hem okuma, anlama, etki hem de kontrol etme becerisini kapsadığı iddia etmişlerdir. Genellikle bilim insanlarının birçoğuşe politik yetiyi "işyerinde başkalarını anlamaya ve etkilemeye özgü bilgilerin kullanmasıyla bireysel veya örgütsel hedefleri gerçekleştirecek şekilde davranma ve hareket etme becerisi" olarak tanımlamıştır (Ahearn vd., 2004:311; Perrewe vd., 2004b: 142 ; Ferris vd., 2005: 127).

Örgütlerde meydana gelen yaygın değişiklikler, sosyal becerilerin oldukça önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Daft ve Lewin, 1993). Bu sosyal beceriler, birbirinden farklı etiketleri (sosyal zeka, pratik zeka, duygusal zeka, kendi kendine izleme, sosyal yeterlilik, politik yeti vb.) taşıyan bir dizi özel operasyonelleşmeyi kapsayan geniş bir kategori olarak yorumlanabilmektedir (Ferris vd., 2002: 49). Bu etiketler arasında olan politik yeti diğerlerine göre farklılık göstermektedir; çünkü politik yetinin örgütlerde başarıya ulaşmayı hedefleyen etkileşimlere özgü bir yapısı vardır (Ferris vd., 2000: 31; Perrewe ve Nelson, 2004a: 367). Başka bir ifadeyle diğer sosyal etkililik yapıları, insan yaşamının tüm alanında daha genel yetenekler ve sosyal etkileşimlerle ilişki içerisindeyken politik yetinin ise özellikle iş yaşamında gerçekleşen etkileşimlerle ilişkili olması bu yapılar arasında kavramsal açıdan farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur (Ferris vd., 2005). Bu yüzden politik yeti, iş yaşamında meydana gelen etkileşimleri ve bir bireyin iş ortamında diğer bireyleri anlama kapasitesini kendi lehine/yararına kullanabilme yeteneğini inceleyebilmek için diğer sosyal etkililik yapılarına göre en uygun olan kesin bir yapıdır (Harris vd., 2007: 279).

1.3.2. Politik Yeti Boyutları

Ferris ve arkadaşları (1999) yürüttükleri çalışmada politik yetinin yapısına ilişkin özelliklerin "*sosyal beceriklilik*" ve "*kişilerarası etki*" gibi değişkenlerden oluştuğunu açıklamıştır. Daha sonra yeniden Ferris ve arkadaşları(2005) tarafından yapılan çalışmada ölçülen politik yeti yapısının "*network yeteneği*" ve "*içtenlik*" gibi iki farklı faktörün daha eklenmesiyle oluşan 4 boyutlu bir yapı olduğu tespit edilmiştir:

Sosyal Beceriklilik; Politik olarak vasıflı bireyler, diğer bireylerin zeki gözlemcileri oldukları için başkalarının davranışlarını, sosyal etkileşimlerini iyi anlamakta ve doğru yorumlamaktadır. Sosyal açıdan becerikli bireyler, yüksek bir farkındalığa sahip olmalarının yanı sıra farklı sosyal ortamlara girmeye isteklidir (Ferris vd., 2007: 292). Ayrıca bu bireyler, yüksek benlik bilincine sahip olmanın yanında başkalarının davranışlarına karşı duyarlı ya da anlayışlı oldukları için bu kişilerle uğraşırken ustaca ve zeki olarak kabul edilmektedir (Sunindijovd., 2012: 183). Bu yüzden zeki olarak kabul edilen bu bireyler başkalarıyla başa çıkma noktasında genellikle becerikli olarak görülmektedir (Brosky, 2011: 3).

Kişilerarası Etki; Politik yetili bireyler, kişilerarası etkileşim aracılığıyla tercih ettikleri davranışları sergilemek için diğer bireyleri etkileme yeteneklerini kullanmaktadır (Zhou vd., 2015: 407). Dolayısıyla politik yetinin bu boyutu, diğer bireylerden istenen cevapları ortaya çıkarmak için insanların davranışlarını çeşitli durumlara uyarlamalarını ve ayarlamalarını sağlamaktadır (Ferris vd., 2007: 292).

Network Yeteneği; Bir özellik ya da sahiplenme olarak değil ancak ağlara erişimden kaynaklanan bir bilgi ve kontrol varlığı olarak tanımlanan bu yeteneğin farkında olan politik açıdan yetenekli bireyler sosyal ağlar geliştirme ve kullanma noktasında ustalardır (Blass vd., 2007: 3-4). Ayrıca bu ağlarda yer alan bireylerin kişisel ya da örgütsel hedeflere ulaşabilmek için önemli veya gerekli olan varlıkları ellerinde bulundurdukları düşünülmektedir (Sunindijo ve Zou, 2012: 611). Bu yüzden networkağları geniş olan bireyler, diğer bireylerden istenen cevapları almak amacıyla davranışlarını değişen çevre isteklerine uyarlama yeteneğine sahiptir (Todd vd., 2009: 186).

İçtenlik; Politik açıdan yetenekli bireyler, başkalarına karşı içten, samimi ve dürüst görünmektedir. Politik yetinin bu boyutu sergilenen davranışlarının algılanılan niyetlerine odaklanıldığı için oldukça önemlidir. İçtenliği yüksek olan kişilerin davranışları manipülatif ya da zorlayıcı olmadığı için çevresindeki diğer bireylere itimat ve güven vermektedir (Ferris vd., 2007: 292-293). Aksi bir durum söz konusu olduğunda ise bireyleri ikna etme girişimlerinin etkili olma olasılığı düşüktür (Ferris vd., 2008: 746).

1.3.3. İş Yaşamında Politik Yetinin Önemi

Politik yeti organizasyon içerisindeki uygulamalar için geliştirilen tek yapı olarak (Treadway vd., 2004: 495) iş yaşamında başarı ile hayatta kalmanın zorlu ve gittikçe arzu edilen bir bileşenidir (Baddeley ve James, 1987: 3). Çünkü, politik yetileri yüksek olan bireyler, etkileşim halinde oldukları kişileri etkileme noktasında kolaylık sağlayan ilgi çekici bir kişiliğe sahiptir. Dahası bu bireyler, çalışma ortamında gerçekleşen farklı sosyal durumları doğru bir şekilde yorumlamanın yanı sıra bu durumlarla karşı karşıya kaldıklarında art niyetlerini ya da çıkarlarını ifade etmeyerek nasıl davranacağını bilmekte ve samimi görünmektedir. Yani, bu kişiler arzu edilen etkiyi göstermek ve dolayısıyla örgütün amaçlarına yönelik etki girişimlerinin başarısını sağlayabilmek için hangi stratejileri ya da taktikleri doğru bir şekilde nasıl kullanacaklarını bilmektedir (Blass ve Ferris, 2007: 9-10). Bununla birlikte, oluşturmuş oldukları sosyal bağlantılar konusunda oldukça hesaplı ve zeki bir şekilde davranış sergiledikleri için diğerlerine güven ile birlikte itimat vermekte ve bu da böyle bir sermayeden etkin ve verimli olarak fayda sağlamasına neden olmaktadır (Perrewe vd., 2000: 117). Bu açıdan bakıldığında iş hayatında politik yetinin bireyler açısından önemli bir ihtiyaç konusu haline geldiği ve politik yetinin stres yönetimi, kariyer başarısı, itibar, liderlik etkililiği, iş performansı gibi iş sonuçlarıyla ilişkisi olduğu birçok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Konuya ilişkin detaylı bilgilere ise aşağıda yer verilmiştir.

1.3.3.1. Politik Yeti ile Stres Yönetimi

Bireylerin, belirli bir sürede çevreleri üzerinde istenen yönde değişimi etkilemek adına bir ajan gibi hareket edebilme yetenekleri ile arzulanan isteklerini elde etmelerini

hususundaki inançlarını kuvvetlendiren politik yeti, kişilerarası gerçekleşen etkileşimleri daha öngörülebilir kıldığı için hem belirsizlikten kaynaklanan baskıları azaltır hem de gerçekleşen olaylar üzerindeki algılanan kontrolü arttırır. Böylelikle politik yeti, kişilerarası etkileşimleri etkin bir şekilde düzenleyerek sorunlarla başa çıkma kaynağı olarak nitelendirilmekte ve iş stresinin olumsuz olan etkilerini hafifletmektedir (Perrewe vd., 2005: 241-242). Ampirik argümanlar bu varsayımı destekleyerek politik yetinin iş stresi ve gerilimi üzerine etkilerini, kariyer- iş tatmini (Ferris vd., 2009), tükenmişlik (Jawahar vd., 2007; Vigoda-Gadot ve Meisler, 2010), duygusal emek (Treadway vd., 2005; Rutner vd., 2015), iş performansı (Semader vd., 2006; Hochwarter vd., 2007) ve iş gerilimi (Hochwarter vd., 2010) gibi kavramlarla ölçülerek azalttığını tespit etmiştir. Buradan hareketle, politik yetiye sahip olan bireyler olmayanlara nazaran stresle karşılaştıklarında daha düşük düzeylerde tehdit algılarken daha yüksek düzeyde baş etme kaynağı algılamakta ve politik yeti stresin oluşturduğu tüm olumsuzluklara karşı bir panzehir olarak (Perrewe vd., 2000; Perrewe vd., 2004b; Perrewe vd., 2005; Hochwarter vd., 2007) işlev görmektedir.

1.3.3.2. Politik Yeti ile Kariyer Başarısı

Kariyer, ilk dönemlerde bir iş tercihi veya bir organizasyon içerisindeki gözlemlenebilir pozisyonlar arasında gerçekleşen hareketlilik olarak algılanırken günümüzde ise örgütlerin araçsal gereksinimleri yerine bireylerin kendi kişisel gereksinimlerini karşılamaya çalışan karışık bir pozisyon ile deneyim dizisini temsil etmektedir (Breland vd., 2007). Bilim insanları tarafından "iş sonucunda birikmiş olumlu psikolojik deneyimlerin toplamı" şeklinde tanımlanan kariyer başarısının (Seibert vd., 1999) ise sadece iş becerileri ve performans değerlendirmeleriyle değil aynı zamanda ağ kurma, sosyal etkinlik yeterlilikleri ve politikalarla belirlendiği tespit edilmiştir. Bu durum günümüzdeki rekabet ortamında, performans, kişilerarası etkileşimler ile kariyer ilerlemesine olanak sağlayan sosyal etkililik yeteneklerinin önemini vurgulamaktadır. Bu tür yeterlilik kalıbı ise politik yeti yapısına dayanmaktadır (Blicklevd., 2011). Politik yeti, bireylerin diğer insanları anlamaları için gerekli olan bilgi ile yeteneği sağlar ve bu bilgileri önemli hedeflere ulaşmak için yardımcı olarak kullanır (Todd vd., 2009). Ayrıca politik yetisi yüksek olan bireyler düşük olanlara kıyasla başkalarını daha iyi anlama, etkileme, samimi görünme ve sosyal sermaye

geliştirme gibi özellikleriyle kariyer başarısını elde etmede daha az zorluk yaşayacaklardır (Ferris vd., 2010). Bu doğrultuda, kariyer başarısı ile politik yeti arasında ılımlı bir ilişkinin mevcut olduğundan söz edilebilir. Örneğin; Munyon vd. (2013) yaptıkları meta-analiz araştırmasında politik yeti ile kariyer başarısının çeşitli özelliklerinin (gelir, pozisyon, kariyer tatmini vb.) arasında olumlu ilişkilerin var olduğu doğrulanmıştır. Bu nedenle politik yeti, geçmiş araştırmalarla teorik tartışmaların kariyer başarısı üzerinde güçlü bir etki göstereceğini savunan bir insan sermayesi değişkeni (Todd vd., 2009) olmakla birliktedir.

kte şirket basamaklarının yükselmesiyle daha çok önem kazanan temel kariyer yetkinliklerinden biridir (Perrewe ve Nelson , 2004a).

1.3.3.3. İş Performansı ve İtibar Arttırmada Politik Yeti

İtibar, sosyal önlemler alabilmek adına bağlamsal bir çerçevede hareket etmektedir. Yani bir bireyin örgüt içindeki tutumu, diğerlerinin o kişinin eylemlerini belirli bağlamda görmesini sağlamaktadır. Böylece, bireyler açık davranışlar sergilediğinde, bu eylemler bireylerin genellikle nasıl görüntülandığı (yani itibar) bağlamında değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirmeler ise geçmişte var olan algılara ve bilgilere dayanarak gerçekleştirildiğinden, diğer bireyler tarafından olumlu değerlendirmeler oluşturabilmek için olumlu bir itibara sahip olmak oldukça önemli bir hale gelmiştir (Zinko, 2013). Bu nedenle, olumlu bir itibar yönetimini gerçekleştirebilmek için çalışan bireyler, performanslarını diğer çalışanlara etkin ve etkili bir şekilde sunmalı, pozitif özelliklerini belirgin hale getirerek çabalarını engelleyen olumsuz duyguları ortaya çıkarmamalıdır. Bu durum başkalarını anlama, okuma, beklenti ile taleplerini iyi yorumlama ve kendileri hakkındaki bilgileri etkili bir biçimde sunma konusunda uzman olan çalışanların performanslarını diğer çalışanlara vurgulama noktasında daha becerikli olması gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla, politik yetinin yapısında ele alınan çalışanların zihniyeti, etkileşim tarzı ile anlayış itibar etkinliğinin yönetilmesi için bir temeldir. Çünkü politik yetiye sahip bireyler, insanlar anlama ve okuma yetenekleriyle kişisel ya da örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba harcamaktadır. Ayrıca farklı seçmenlerin (üst,ast,denetçiler vb.) farklı talepleri ve beklentileriyle karşı karşıya kaldıklarında nasıl davranacaklarını bilmekte ve durumsal

açından uygun davranışlarını, içten ve gerçek görünecek bir biçimde etkili ve gerçekçi çözümlerle uygun şekilde kalibre edebilmektedir (Laird vd., 2013).

İlgili yazında çoğunlukla bilişsel yetenek ve çok sıkı çalışmalarla ortaya çıktığı iddia edilen yüksek performans, örgütsel politikalar açısından incelenmiş ve bireylerin yüksek performans sergilemeleri için politik yetiye ihtiyaç duydukları ifade edilmiştir (McAllister vd., 2015). Yapılan çalışmalar da bu durumu destekleyerek politik yetinin iş performansı için önemli bir yordayıcı olduğu göstermektedir. Örneğin; Bing vd. (2011) yürüttükleri bir meta analiz araştırmasında politik yetinin iş performansının (görev ve bağlamsal performans) geçerli bir yordayıcısı olduğunu doğrulamıştır. Benzer şekilde Semader vd. (2006) tarafından Avustralya'nın bir motor işletmesinde görev alan 136 yöneticisiyle yürütülen çalışmada, dört sosyal etkililik yapısının (kendini izleme, politik yeti, liderlik öz yeteneği, duygusal zeka) yönetsel iş performansına etkisini incelenmiş ve sonuç olarak kendini izleme haricinde diğer sosyal etkililik yapılarının iş performansı üzerinde yordayıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, yüksek politik yetiye sahip olan bireylerin düşük olan bireylere nazaran daha iyi bir iş performansı olduğunu söyleyebiliriz.

1.3.3.4. Politik Yeti ile Lider Etkililiği

Günümüzde örgütsel tasarımın sürekli olarak farklılık gösteren doğası yönetsel iş ile lider tutumları için ilginç ve önemli çıktılara sahiptir. Eskiden yönetim tasarımı daha çok gözetmen ya da kapı bekçisi olarak bilgilerin seçici bir biçimde dağıtımının yapılması, astların izlenilmesi, değerlendirilmesi gibi dış kontrol fonksiyonunu gerçekleştirirken günümüzdeki ise değişen iş bağlamında liderlerin rolü ilerledikçe artan bir şekilde daha fazla koçluk yapma ve kolaylaştırma olarak görülmektedir. Bu durum ekip performansının kolaylaştırılması için sarf edilen çabaların koordinasyonunu sağlamanın yanı sıra çalışanların yeteneklerinin ve motivasyonunun kontrol edilmesine de olanak sağlamaktadır. Bu liderin rolünde meydana gelen bu değişiklikler liderlerin daha önceden farklı yeteneklere/becerilere sahip olmasını gerektirir (Ahearn vd., 2004: 309-310). Başka bir şekilde ifade ile örgütlerdeki bireyleri etkileme davranışlarının tarzı veya uygulanması başarı için önemli bir kritik faktör olmakla birlikte politik yeti olarak bilinen özel bir zihniyet ve sosyal yetkinlik tipini temsil etmektedir (Ferris vd., 2000: 30; Perrewe ve Nelson, 2004a: 366). Örneğin; Jackall (1988) çalışmasında politik yetiye

sahip olan liderleri; özgün bir şekilde diğer bireylerin duygularını/hislerini ve davranışlarını etkisi altına alabilen "iyi aktörler" olarak ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında politik yetiye sahip olan liderleri diğerlerine nazaran üstün kılan üç temel özellik bulunmaktadır. İlk olarak, politik yetiye sahip liderler, sosyal ipuçlarını kolaylıkla anlama yeteneğine sahip olmakta ve diğer bireylerin davranışsal motivasyonlarını doğru bir şekilde tanımlayabilmektedir. İkincisi, politik yeti bu liderlerin bireyleri daha az bir çabayla etkilemesini ve kontrol etmesini sağlamaktadır. Son olarak, politik yetiye sahip olan liderler, statülerini yükseltebilmek için gerekli görülen ağırları ve sosyal sermayeyi etkili bir şekilde oluşturmanın yanı sıra çalışanlarına belirli kıt kaynaklar sağlamaktadır (Treadway vd., 2004: 495). Politik yetileri düşük olan liderler kendilerinin ya da çevresindeki bireylerin stresini arttırarak sağlıksız bir organizasyon yaratırken politik yetileri yüksek olan yöneticiler ise aksine kişilerarası etkileşimleri bir tehditten öte fırsat olarak görmekte ve kişiler arasında yaşanan düşünce farklılıkları çözerek uzlaşma ya da anlaşma yolunda ilerleme kaydetmelerine olanak sağlamaktadır. Bu yüzden bu liderler iş hayatının uyaranlarını politik yetisi düşük olan yöneticilere nazaran farklı bir şekilde değerlendirmekte ya da yorumlamaktadır (Perrewe vd., 2000: 117-120). Bu bağlamda politik açıdan becerikli olmak, organizasyonun gerekli çeşitliliğini yönetebilmek anlamına gelmekte ve bu durum birlikte çalıştığınız kişilerin deneyim, yetenek ya da algılarının genelinden en iyi şekilde fayda sağlayabileceğiniz anlamına da gelmektedir (Baddeley ve James, 1987: 4).

1.3.4. Araştırma Konusuna İlişkin Literatür İncelemesi

Aşağıda ilgili yazın aracılığıyla örgüt bünyesinde yer alan bireyler ya da gruplar arasında sürekli olarak ortaya çıkan ve kaçınılması zor olan çatışmaların örgütsel süreçte iş tatmini üzerinde olumsuz sonuçlara neden olduğu yapılan bazı araştırmalarla (Frone, 2000; Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey vd., 2006; Sobral ve Bisseling, 2012; Meier vd., 2014; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat vd., 2018) ortaya çıkarılmıştır. Bununla birlikte, ilgili yazında politik yetili bireylerin hem iş tatmini üzerinde (Kolodinsky vd., 2004; Perrewe vd., 2004b; Perrewe vd., 2005; Harvey vd., 2007; Gallagher ve Laird, 2008; Hochwarter vd., 2009; Ferris vd., 2009; Harris vd., 2009; Vigoda-Gadot ve Meisler, 2010; Blickle vd., 2013; Syed ve Khan, 2015; Mughal, 2017) hem de kişilerarası çatışma-iş tatmini ilişkisi üzerinde ılımlı etkileri olduğu da

(Hochwarter vd., 2009) ortaya koyulmuştur. Özetle, araştırma değişkenleri (kç-işt, py-iş, iç-işt-py) arasında belirli etkileşimlerin mevcut olduğu ilgili yazınlar ile desteklenmiştir. Araştırma konusuna ilişkin değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen bu mevcut yazınlar ile ilgili detaylı bilgilere ise aşağıda kronolojik olarak yer verilmiştir.

Frone (2000) New York' un Eric ilçesinde 3 kolej ve 37 liseden 16 ile 19 yaşları arasında en az 5 saat çalışma süreleri olan toplamda 319 genç çalışanı dahil ettiği bu çalışmada, süpervizör ve iş arkadaşlarıyla meydana gelen kişilerarası çatışmanın psikolojik açıdan örgütsel ve bireysel çıktılarına ilişkin bir model oluşturmuş ve bu modelde süpervizörle yaşanan kişilerarası çatışmanın bireyin azalan iş tatmini ile örgütsel bağlılığı ve artan işten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktılarla ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan iş arkadaşlarıyla yaşanan kişilerarası çatışmanın yüksek somatik semptomlar ile depresyon ve düşük özgüven gibi bireysel çıktılarla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cox (2003) ABD' de yer alan devlet destekli 13 hasta ünitesinde görevli olan 141 hemşire ile yaptığı çalışmada, kişilerarası ya da gruplar içi çatışmaların iş tatmini ve takım performansı etkinliği üzerindeki etkilerini inceleyerek kişilerarası ve grup içi çatışmaların bireylerin takım performansını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Kolodinsky vd. (2004) çalışmalarında çalışanlar arasındaki iki işçi tepkisi olan iş tatmini ve iş gerilimi üzerinde politik yetinin oluşturduğu şekli ve büyüklüğü belirlemek için 182 polis (çalışma 1), ABD' de yer alan bir üniversiteden 600 yüksek lisans mezunu (çalışma 2) ve bir restoran zincirinin 135 çalışanı (çalışma 3) ile üç veri seti üzerinde analiz yapmış ve sonuç olarak politik yeti ve iş tatmini (çalışma 1-3) arasındaki ilişkide ters U şeklinde, politik yeti ve iş gerilimi (çalışma 1-2) arasındaki ilişkide ise U şeklinde bir ilişkinin mevcut olduğunu yani politik yetinin artan iş tatmini ve azalan iş gerilimi üzerinde ılımlı etkileri olduğu ortaya çıkarmıştır.

Treadway vd. (2004) yaptıkları çalışmada, liderlerin politik yetilerinin çalışanların örgütsel destek, güven, iş tatmini, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık gibi algıları üzerindeki etkilerine destek gösteren nedensel bir model oluşturarak test

etmişlerdir. Araştırmayı, en az beş yıl süreli ve tam zamanlı ancak farklı mesleklerde (muhasibeci, icra kurulu yöneticileri, insan kaynakları sorumluları, teknik ve devriye görevlileri) çalışan 210 katılımcı dahil edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ise politik yetili liderlerin örgütsel destek ve çıktıları (azalan örgütsel sinizm, artan iş tatmini ile örgütsel bağlılık gibi) üzerinde olumlu etkilere neden olduğu ancak yönetime güven ile olan ilişkinin desteklenmediğini tespit etmişlerdir.

Perrewe vd. (2005) Brezilya'da yer alan üç büyük petrol işletmesinin tam zamanlı 230 çalışanı ile yürüttükleri bu çalışmada rol yükü ile iş tatminsizliği, genel anksiyete, iş gerilimi arasındaki ilişki de çalışanların politik yetisinin düzenleyici rolü incelenmiş ve sonuç olarak yüksek politik yetiye sahip olan çalışanların bu ilişki de düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Penney ve Spector (2005) yaptıkları çalışmada, Güneydoğu Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük bir kamu üniversitesinde ders alan 307 katılımcının değerlendirmeleri göz önüne alarak, negatif duygulanım, iş tatmini, üretim karşıtı iş davranışı ve kişilerarası çatışmalar, örgütsel kısıtlamalar, işyeri nezaketsizliği gibi iş stresörlerinin arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçlar, iş stresörlerinin iş tatminiyle olumsuz, üretim karşıtı iş davranışı ile olumlu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan negatif duygulanımını stresörleri ile üretim karşıtı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiş ve bu ilişkide negatif duygulanımı yüksek olan katılımcıların düşük olanlara nazaran bu ilişkiyi daha da kuvvetlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Harvey vd. (2006) iş ve eğitim hayatını dengeli bir şekilde yürüten 107 üniversite öğrencisinden oluşan veri setini dikkate alarak yaptıkları çalışmada, kişilerarası çatışmanın iş tatmini üzerine etkisinde proaktif kişiliğin ılımlı rolünü incelemiş ve sonuç olarak kişilerarası çatışmanın iş tatminiyle arasında negatif bir ilişkinin var olduğu ancak yüksek proaktif kişiliğe sahip bireylerin düşük olanlara nazaran bu ilişkinin seyrini değiştirdiğini tespit etmişlerdir.

Harvey vd. (2007) Midwestern Üniversitesi'nin son 40 yıl içinde mezun olan öğrencileri ile posta yoluyla iletişim kurarak farklı meslekler edinmiş (profesör, muhasibeci, üst ve orta düzey yöneticiler gibi) 246 çalışan ile yürüttükleri bu çalışmada,

algılanan sosyal stresçilerin (kişilerarası çatışmalar, olumsuz müşteri ilişkileri vb.) çalışanların kariyer ve iş tatmini ilişkisi üzerine etkilerini ve bu ilişki de politik yetinin ılımlı etkisinin olup olmadığını incelemiştir. Sonuç olarak ise sosyal stresörlerin kariyer ve iş tatminini olumsuz olarak etkilediğini ancak politik yetinin bu olumsuz etkiyi hafiflettiğini dolayısıyla politik yetinin bu ilişkiyi yönetebileceğini ortaya çıkarmıştır.

Gallagher ve Laird (2008) Amerika'da finansal kurumlarda görev alan 105 çalışan üzerinde analiz ederek yürüttükleri çalışmalarında, politik karar verme ve çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin üzerinde politik yetinin düzenleyici bir rolü olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ise politik karar vermenin iş tatmini üzerindeki negatif ilişkisinin ancak çalışanların politik yetisi yüksek ise azalacağı ortaya çıkmıştır.

Harris vd. (2009) yaptıkları çalışmada, lider-üye değişiminin işten ayrılma niyetleri ile iş tatminleri üzerindeki ilişkini ve bu ilişkide astların politik yetilerinin düzenleyici rolünün olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırmaya finansal analistler, avukatlar, resepsiyon görevlileri gibi çeşitli kurumlarda 110 erkek 129 kadın olmak üzere 239 çalışan katılmış ve sonuç olarak lider-üye değişiminin ve astların politik yetisinin düşük olduğu durumlara göre yüksek olduğu durumlarda çalışanların işlerini bırakma niyetleri üzerinde negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu iş tatmininde ise pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ferris vd. (2009) iki farklı zaman diliminde Amerika'da bulunan bir özel dağıtım firmasında görev alan 143 kişi ile devlet kurumlarında görev alan 237 kişiyi dahil ettiği bu çalışmada, işle sınırlı ağrı ve politik yeti arasındaki iş tatmini (Çalışma 1-2) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Çalışma 2) arasındaki etkileşimli ilişkiyi incelemiş ve sonuç olarak politik yetinin işle sınırlı ağrının oluşturduğu stresi ortadan kaldıracak bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca politik yetisi yüksek olan bireylerin düşük olanlara kıyasla iş tatminiyle örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde artış gösteren ağrının etkisini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Hochwarter vd. (2009) yürüttükleri bu çalışmada, yaş farklılıkları (kuşak farklılıkları) nedeniyle yaşanan kişilerarası çatışmanın iş tatmini ile iş gerilimi üzerine etkileşimli etkilerini ve bu ilişkide kişisel kontrolün (politik yeti ve öz-denetim)

düzenleyici rolü olup olmadığını incelemiştir. Bu çalışma farklı sektörlerde çalışan 390 tam zamanlı çalışan (çalışma 1) ile devlet kurumunda çalışan 199 (çalışma 2) kişiyle iki farklı örneklem şeklinde yürütülmüş ve birinci çalışmanın çalışmanın sonucunda nesillerarası çatışmanın iş gerilimi ile pozitif ilişkili olduğu ancak öz-denetimin bu ilişkinin etkisini azalttığı ortaya çıkmıştır. İkinci çalışmada ise çatışmanın iş tatminini negatif bir yönde etkilediği ancak politik yetiye sahip çalışanların bu etkiyi azaltığı tespit etmiştir.

Vigoda-Gadot ve Meisler (2010) İsrail belediyelerinde görevli 380 çalışan ile yürüttükleri bu çalışmada, duygusal zeka, politik yeti, politika algıları, örgütsel politika ve kamu personelinin iş çıktıları (iş tatmini, duygusal bağlılık, devamsızlık, ihmalkar davranış, işten ayrılma niyeti) ile ilgili bir modeli test etmiştir. Bu modelde duygusal zeka, örgütsel politika ve politik yeti ile personelin iş çıktıları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve diğer taraftan bireylerin politik yeti ve politika algılarının duygusal zeka ile personel iş çıktıları arasındaki ilişki de aracı role sahip olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, politika algıları ile politik yetinin personel iş çıktıları ile ilgili ilişkisinde duygusal zekanın düzenleyici rolü de incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda araştırma konusuna ilişkin anlamlı sonuçlar elde edilmiş ve yüksek politik yetiye sahip çalışanların personel iş çıktıları üzerinde doğrudan bir etkisi olmasının yanında bu çalışanların duygusal zeka ile personel iş çıktıları (artan iş tatmini ile duygusal bağlılık, azalan devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve ihmalkar davranış gibi) arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Yüksek teknoloji endüstrilerine ait 8 Brezilya işletmesinin 44 ekip yöneticisi ve 279 ekip çalışanlarını kapsayan bu çalışmada Sobral ve Bisseling (2012) ekip çeşitliliğinin görev ve ilişki çatışması aracılığıyla iş tatmini ve takım performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar, ekip çeşitliliğinin görev çatışmasına neden olduğunu gösterirken ilişki çatışması ile herhangi bir bulguya rastlanılmadığını ortaya çıkarmıştır. Ancak görev ve ilişki çatışmasının çalışanların iş tatmini ve takım performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Blickle vd. (2013) Almanya'da değişik firmalarda görevli 190 üst ve 476 ast ile yürüttükleri bu çalışmada, lider pozisyon gücü ve lider politik yetisinin astın iş tatmini üzerindeki etkileşimli etkilerinin, astların liderlerin başlangıç yapısına ilişkin algılarına

aracılık edip etmediğini incelemeye çalışmışlardır. Araştırmanın sonucunda ise hem yüksek politik yetiye sahip olan hem de pozisyon gücü yüksek olan liderlerin aynı pozisyon gücüne sahip ancak politik yetisi düşük olan liderlere göre çalışanlarına daha fazla ilgi gösterdiği, iş tatminini arttırdığı ve daha yüksek yapı başlattığı ortaya çıkmıştır.

Ewen vd. (2013) Almanya'nın batısında yer alan devlet okullarının 408 üst (müdür) ve 1429 astları (öğretmen) ile yürüttükleri bu çalışmada, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının politik yeti-liderlik etkililiği ve astların iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın sonucunda; liderlik davranışlarının söz konusu olan ilişkide aracı bir rolü olduğu ve politik yetinin liderlik davranışlarının bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Munyon vd. (2013) iş bağlamındaki politik yetinin sonuçlarını değerlendirmek ve politik yeti üzerine ele alınan teorilere katkıda bulunmak için 2012 yılına kadar yayımlanmış ya da yayımlanmamış 130 çalışmanın (tez, makale, bildiri) yer aldığı kapsamlı bir meta- analitik inceleme yaptıkları çalışmada, politik yetinin öz yeterlilik, örgütsel bağlılık, iş üretkenliği, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer başarısı, kişisel itibar, psikolojik ve fizyolojik zorlanma, örgütsel politika algıları, büyük beş kişilik özellikleri, takım performansı, görev ve bağlamsal performans, iş tatmini gibi çok çeşitli alanlarla ilişkisi olduğunu tespit etmiş ve meta analizin sonucunda politik yetiyle iş tatmini ilişkisinin olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Meier vd. (2014) işyerinde yaşanan kişilerarası çatışmanın psikolojik refah (iş tatmini, bozuk ruh hali) ve fiziksel refah (somatik şikayetler) üzerine etkisinde depresif semptomların moderatör olarak ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İsviçre'de kesitsel (n=218) ve günlük (n=127) bir çalışma yaparak çeşitli iş dallarında görev alan (mavi-beyaz yakalı) çalışanlardan oluşturulduğu bu çalışmanın sonucunda; kişilerarası çatışmanın psikolojik ve fiziksel refah açısından iş tatmini, bozuk ruh hali, somatik şikayetler üzerinde olumsuz yönde bir ilişkisi olduğu tespit etmiş ve yüksek düzeyde kronik depresif belirtilere sahip olan çalışanların düşük düzeyde depresif belirtileri sahip olan çalışanlara nazaran bu olumsuz ilişkiyi daha da kuvvetlendirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Banister ve Meriac (2014) tarafından Midwestern Üniversitesi'nde 331 çalışan öğrenci ile yapılan çalışmada, sosyal etkililik yapıları arasında olan politik yetinin diğer etkililik yapılarının (duygusal zeka, sosyal zeka, anlaşılabilirlik, vicdanlılık) ötesinde hem iş tatmini hem de işi bırakma niyetinin en önemli yordayıcısı olduğu açıklanan varyanslar ile ortaya koyulmuştur.

Meisler (2014) yaptığı çalışmada duygusal zekanın iş tatmini üzerine etkilerini ve bu ilişkide politik yetinin aracı rolünü incelemiştir. Araştırmaya İsrail'de yer alan bir finans kuruluşunun muhasebe, pazarlama, hizmet vb. departmanlarında görev alan 368 çalışanı katılım göstermiş ve bu araştırmanın sonucunda; duygusal zeka ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ve politik yetinin de bu ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmiştir.

Syed ve Khan (2015) tarafından Pakistan'da hizmet sektöründe çalışan 350 kişi ile yürütülen çalışmada, politik yetinin iş tatmini, işi bırakma niyeti ve iş performansı üzerine etkileri incelemiş ve araştırma neticesinde politik yetininiş tatmini ile iş performansı üzerinde pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu işi bırakma niyeti üzerinde ise negatif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Taliadorou ve Pashiardis (2015) tarafından yürütülen çalışmada, Kıbrıs ilköğretim okullarında görev alan 182 müdür ve 910 öğretmen çalışmaya dahil edilmiştir. Bu çalışmada liderlerin duygusal zeka ve politik yetilerinin çalışanların iş tatmini ile liderlerin etkili liderlik stilleri üzerindeki etkilerini incelemişler ve sonuç olarak liderlerin politik yeti ve duygusal zekalarının ilk önce liderlik davranışları üzerinde daha sonra ise çalışanların iş tatminleri ile olan ilişkisinde pozitif anlamlı sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışma, lider davranışlarının çalışanların iş tatmini ile tatminsizliğinin kaynağı olduğunu ve dolayısıyla duygusal zeka ile politik yetininin liderler için öneminin daha fazla olması gerektiğini ortaya koymuştur.

Mughal vd. (2017) tarafından Pakistan'ın bankacılık sektöründe görevli 300 kişiyle yürütülen çalışmada duygusal zeka ve algılanan örgütsel politikaların çalışan tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık) ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkileri incelenmiş ve bu ilişkide politik yetinin aracı rolü olup olmadığı analiz

edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, çalışan tutumları ve davranışları ile duygusal zekanın olumlu örgütsel politika algılarının ise olumsuz bir ilişkiye sahip olduğu tespit etmiş ve bu ilişkide politik yetinin aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

El-Hosany (2017) kişilerarası çatışmanın iş tatmini ve takım etkinliği üzerindeki ilişkisini incelediği ve İsmailiye Genel Hastanesi'nde yer alan 200 hemşirenin gönüllü olarak katıldığı çalışmasında, kişilerarası çatışmanın iş tatmini ile takım etkinliği üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

A. S. Arafat vd. (2018) yaptıkları çalışmada, kişilerarası çatışma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Mısır'ın Banha Üniversitesi'nin yoğun bakım ünitesinde görev alan ve en az bir yıl deneyime sahip 150 hemşire araştırma örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda ise kişilerarası çatışmanın iş tatminini olumsuz bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Yukarıda verilen literatür yazınında, ilk olarak kadın çalışanlarla ustabaşları arasında ortaya çıkan kişilerarası çatışmaların, kadın emekçilerin iş tatminine etkisinde ustabaşlarının politik yetisinin ılımlı (düzenleyici) bir role sahip olup olmadığı hakkında çalışma konusunu direkt olarak inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır. İkincisi, kuruluşlarda ortaya çıkan kişilerarası çatışmalar ile iş tatmini ilişkisi irdeleyen birden fazla çalışma (Frone, 2000; Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey vd., 2006; Sobral ve Bisseling, 2012; Meier vd., 2014; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat vd., 2018) yürütülmesine rağmen çalışan ve yönetici arasında gerçekleşen kişilerarası çatışmanın çalışanların iş tatmini üzerinde etkisini araştıran sınırlı çalışmalarla (Frone, 2000) karşılaşılmıştır. İlgili literatürde son olarak, çalışma konusuyla ilgili beyaz yakalıları üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların (Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey vd., 2007; Gallagher ve Laird, 2008; Hochwarter vd., 2009; Ewen vd., 2013; Meisler, 2014; Taliadorou ve Pashiardis 2015; Mughal vd., 2017; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat, 2018) mavi yakalıları üzerinde gerçekleştirilen araştırmalara (Perrewe vd., 2005; Ferris vd., 2009; Harris vd., 2009) nazaran daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden, çalışan-yönetici arasında ortaya çıkan kişilerarası çatışmaların astların iş tatmini üzerine etkilerini inceleyen çalışmalarla birlikte mavi yakalı çalışanlar ile ilgili yürütülen çalışmaların sınırlı olduğunu destekleyen ve araştırmanın modelinde yer alan değişkenlerinin birbirleri arasında etkileşim içerisinde olduğunu ortaya koyan ilgili

yazındaki araştırmalardan hareketle, bu çalışmada "tekstil sektöründe faaliyet gösteren kadın işçilerin ustabaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların kadın işçilerinin iş tatminine nasıl bir etkisi vardır?", "kadın işçiler ve ustabaşları tarafından algılanan ustabaşlarının politik yetisinin kadın işçilerin iş tatminine nasıl bir etkisi vardır?" ve "ustabaşlarının politik yetilerinin bu ilişkide düzenleyici (ılımlı) bir rolü var mıdır?" şeklinde üç temel araştırma sorusu tasarlanmıştır.

1.3.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Etkileşimler

Bu bölümde araştırma konusuna ilişkin değişkenler arasındaki mevcut etkileşimler açıklanmaya çalışılmış ve araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

1.3.5.1. Kişilerarası atışma ve İş Tatmini Arasındaki Etkileşim

Zayıf iletişim, çıkar çatışmaları, sınırlı kaynaklar üzerindeki rekabet, performans farklılıkları, personel değişiklikleri, kültür, cinsiyet, yaş, eğitim gibi birçok sebeplerden kaynaklı olarak ortaya çıkan (El-Hosany, 2017) kişilerarası çatışma iki birey ya da küçük grup ortakları arasındaki tutarsız davranışlar ile belirgin uyuşmazlıkları ifade etmektedir (Barki ve Hartwick, 2001). Mesleki stres literatüründen etkili iş streslerinden biri olan bu çatışma türü, üyeler arasında düşmanlık, güvensizlik ortaya çıkarma ve örgütsel işleyişe engel olma gibi nedenlerden dolayı organizasyonlarda çoğunlukla zararlı olarak nitelendirilmektedir (Ohbuchi ve Suzuki, 2003; Hochwarter vd., 2009). Örneğin; Frone (2000) araştırmasında, spervizrle yaşanan kişilerarası çatışmanın bireyin azalan iş tatmini ile örgütsel bağlılığı ve artan işten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktılarla ilişkisi olduğu tespit etmiştir. Diğer taraftan ise iş arkadaşlarıyla yaşanan kişilerarası çatışmanın yüksek somatik septomlar ile depresyon ve düşük zgven gibi bireysel çıktılarla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Doğal olarak kişilerarası çatışmanın örgütlerde asıl amaç ve hedeflere ulaşmayı daha da zorlaştırdığı dşnlmekte ve bu durum çalışanlarda negatif yönlü iş tatminine sebep olmaktadır. Birçok bilim insanının yaptığı araştırmalarda (Frone, 2000; Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey vd., 2006; Sobral ve Bisseling, 2012; Meier vd., 2014; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat vd., 2018), organizasyonlarda gerçekleşen çatışmaların çalışanların iş tatmini üzerinde önemli tahrişlere neden olabileceğini tespit etmiştir. Literatürde yer alan bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁:Kadın çalışanların işyerinde ustabaşları ile yaşadığı kişilerarası çatışmaların kadın çalışanın iş tatmini üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

1.3.5.2. Politik Yeti ve İş Tatmini Arasındaki Etkileşim

Liderlik, birey ya da grupları daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma yönünde etkileme yeteneğidir. Bu yüzden, bir bireyin iş ortamında diğer bireyleri anlama kabiliyetine sahip olduğunu ve bu anlayışını diğerlerini etkileyebilmek adına kullanmaya istekli olduğunu belirleyen yeteneğe sahip olması etkili liderlik için önemlidir. Liderlerin astları için bir gerçeklik inşa ederek anlamları yönetebilmeleri gerekmekte ve politik yeti bunu etkin bir biçimde yapmalarını sağlamaktadır (Fairhurst ve Starr, 1996; Nelson ve Cooper, 2007:121). Politik olarak yetenekli liderler, çalışanların birbirinden farklı ihtiyaçlarına ve motivasyonlarına cevap verebilmek için gerekli davranışsal esnekliğe ve sosyal zindeliğe sahiptir (Ewen vd., 2013). Bu liderlerin esnek ve kişiye özel olan yaklaşımlarının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı çeşitli ampirik argümanlar ile desteklenmiştir. Örneğin; Treadway vd. (2004) yürüttükleri araştırmanın sonucunda, politik yetili liderlerin örgütsel destek ve çıktıları (azalan örgütsel sinizm, artan iş tatmini ile örgütsel bağlılık gibi) üzerinde olumlu etkilere neden olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde diğer bilim insanları da yürüttükleri çalışmalar ile politik yetili liderlerin çalışanların iş tatminleri üzerinde ılımlı etkileri (Ewen vd., 2013; Blickle vd.,2013; Taliadorou ve Pashiardis, 2015) olduğunu doğrulamıştır.

H₂:Kadın çalışanların algıladığı ustabaşlarının politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₃:Ustabaşının kendisi tarafından algıladığı politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

1.3.5.3. Kişilerarası Çatışma ve İş Tatmini Arasındaki Etkileşimde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü

Günlük yaşamımızın bir parçası olduğu kadar aynı zamanda bir stres kaynağı da olan çatışmalar, genellikle işlerin yapılması için güç ve yetkisini kullanmak isteyen üstler ile onlardan beklentileri olan astlar arasında gerçekleşmektedir (Güney, 2016:

337). Örgütlerde yaşanan bu çatışmalar, kişisel ilişkilerin kalitesini ölçen temel bir yapı olmakla beraber taraflar arasında küçük anlaşmazlıkları, sıcak tartışmaları ya da fiziksel şiddetleri kapsamakta (Jaramillo vd., 2011: 342) ve takımların karar alma etkinliğinde düşme, düşmanlık, kıskançlıklar, eksik iletişim ile hayal kırıklığı ya da düşük moral gibi birçok olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Liu vd., 2011: 547). Ancak çatışmayı yaşayan bireylerin çatışmayı yönetebilme becerileri bir çatışma sonucunun yapıcı ya da yıkıcı olduğunu belirlemektedir (Dyson, 2002; Yüksek Özdemir ve Özdemir, 2007: 396). Bu yüzden, kişilerarası etkileşim süreçlerini ve çıktıları kontrol edebileceklerine ilişkin temel inançlara ve kişileri anlama noktasında anlayışlı bir sosyal zihniyet duygusuna sahip olan politik yetili bireyler (Perrewe vd., 2000: 120) örgütlerde çatışmalardan kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek olumsuz çıktıların etkilerini minimize etmeye yardımcı olmaktadır. Bu kişiler doğuştan var olan sosyal zekaları ile ağ oluşturma yeteneklerine sahip olması sebebiyle iş ortamında keskin anlayışlara sahiptir. Bu yüzden, başkalarıyla kolay bir şekilde ilişkiler kurarak geniş ağlar geliştirebilmektedirler. Ek olarak iş ortamlarını okuma ve o ortamda başkalarının motivasyonlarını tanıma gibi becerilerine sahip olan bu kişiler hem başarılı olmak için nelere ihtiyaç olduğunu iyi bilmekte (Ferris vd., 2007; Brouer vd., 2011) hem de yaşanan kişilerarası çatışmaları usta bir şekilde yönetebilmektedir (Blickle vd., 2013: 9).

Buradan hareketle bu araştırmada, örgütlerde üstler ve kadın astlar arasında yaşanan çatışmaların kadın astın iş tatmini çıktıları üzerinde olumsuz yönde bir etkisinin olup olmayacağının çatışmayı yaşayan bireylerin becerilerine göre farklılık gösterdiği düşünülmektedir; politik yetiye sahip olan üstlerin politik yetiye sahip olmayanlara nazaran kadın astlar ile yaşadıkları çatışmalarda kadın astların iş tatmininde ortaya çıkan olumsuz çıktıların etkilerini azaltmaya yardımcı olacağını iddia ediyoruz. Dolayısıyla bahsedilen bu açıklamalar ve bir önceki bölümde verilen literatür araştırmaları doğrultusunda yazındaki mevcut eksiklikler tespit edilmeye çalışılmış ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₄: Kadın çalışanların işyerinde ustabaşı ile yaşadığı kişilerarası çatışmaların kadın çalışanların iş tatminleri üzerine etkisinde, ustabaşlarının politik yetisinin (kadın çalışanların algıladığı) düzenleyici/ilımlı rolü vardır.

H₅: Kadın çalışanların işyerinde ustabaşları ile yaşadığı çatışmaların kadın çalışanların iş tatmini üzerinde etkisinde, ustabaşlarının politik yetisinin (ustabaşının algıladığı) düzenleyici/ılımlı rolü vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

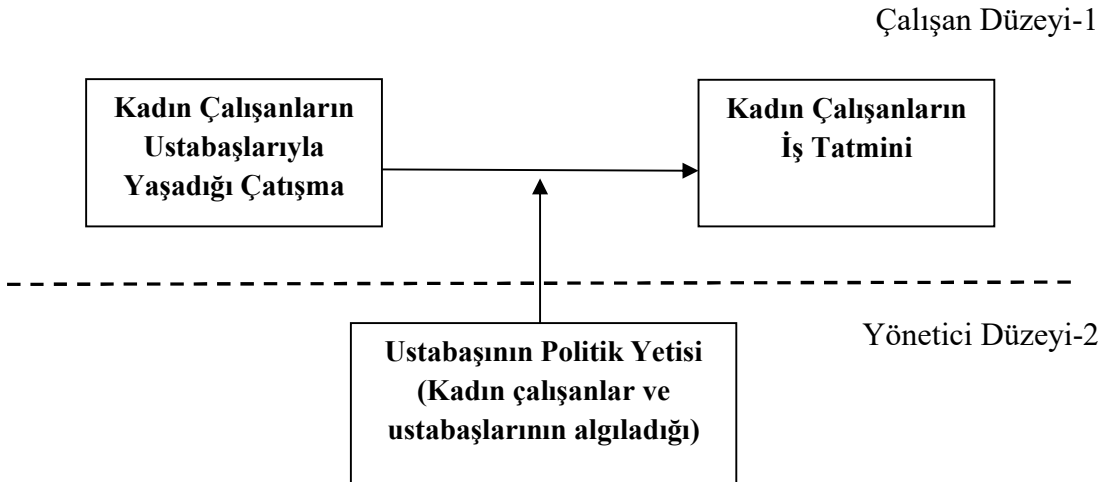
2. KADIN TEKSTİL İŞÇİLERİNİN USTABAŞLARIYLA YAŞADIKLARI ÇATIŞMANIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE USTABAŞLARININ POLİTİK YETİSİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Bu araştırmada amaç, sosyal durumlarda başkalarını etkileme yeteneğinin özel bir önem taşıyacağını öne süren ve özünde bireylerin algıları ile kararlarını değiştirmeye ikna edebileceği süreci anlama çabası olan sosyal/politik etki kuramını (Levy vd., 1998) göz önünde bulundurarak, tekstil sektöründeki emekçi kadınların ustabaşlarıyla yaşadıkları çatışmanın kadın çalışanların iş tatminine etkisini incelemektir. Diğer taraftan bu ilişkide ustabaşının politik yetisinin düzenleyici rolünün etkisinin ne olduğu ise araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Ulusal ve uluslar arası yazında yapılan araştırmalar sonucunda, araştırma konumuz hakkında yeterli düzeyde bulgular tespit edilemediğinden bu çalışmanın yazında var olan mevcut boşluğu doldurması ve belirsizliğin azalması yönünde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 3. Araştırma Modeli



Kadın Çalışanların Ustabaşları ile Yaşadığı Kişilerarası Çatışma bağımsız değişken, Kadın Çalışanların İş Tatmini bağımlı değişken, Ustabaşlarının Politik Yetisi (kadın çalışanlar ve ustabaşının algıladığı) düzenleyici değişken olarak araştırma modelimizde yer almıştır.

H₁: Kadın çalışanların işyerinde ustabaşlarıyla yaşadığı kişilerarası çatışmaların kadın çalışanın iş tatmini üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₂:Kadın çalışanların algıladığı ustabaşlarının politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₃:Ustabaşının kendisi tarafından algıladığı politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₄: Kadın çalışanların işyerinde ustabaşı ile yaşadığı kişilerarası çatışmaların kadın çalışanların iş tatminleri üzerine etkisinde, ustabaşlarının politik yetisinin (kadın çalışanların algıladığı) düzenleyici/ılımlı rolü vardır.

H₅: Kadın çalışanların işyerinde ustabaşları ile yaşadığı çatışmaların kadın çalışanların iş tatmini üzerinde etkisinde, ustabaşlarının politik yetisinin (ustabaşının algıladığı) düzenleyici/ılımlı rolü vardır.

2.3. Araştırma Örneklemine Belirlenmesi

Kadınlar tarihsel olarak zamanın koşullarına göre farklı statülerle ekonomik faaliyetlerde yer almaya başlamıştır. Ancak bu tarihsel süreçte sanayi devrimi, kadınların işgücü piyasasında konumunun saptanmasında çok büyük bir dönüm noktasını temsil etmiştir. Çünkü teknoloji, ekonomi ve toplumda meydana gelen değişikliklerin sanayi devrimi ile ortaya çıkmasıyla birlikte kadınlara ev kadını ya da annelik gibi rollerin dışında ekonomik faaliyetlere katılma şansı verilmiş (Parlaktuna, 2010: 1217) ve 1960'lı yıllardan itibaren tüm dünyada iş yaşamı sadece erkek egemen bir yapı olmanın dışına çıkmaya başlamıştır (Nayır, 2008: 632). Ayrıca bu dönemde sanayileşmeye dokuma imalatlarıyla adım atılmış ve ucuz iş gücü maliyetlerine (uzun çalışma saatleri-düşük ücret gibi)erkek işgücüne kıyasla kadın işgücünün sahip olması tekstil sektöründe ağırlıklı olarak kadınların tercih edilmesine neden olmuştur. Nitekim Türkiye gibi gelişme sürecinde olan ülkeler için de işgücü maliyetlerinin minimize

edilmesi, tekstil şirketlerinin piyasadaki aşırı rekabet şartlarına uyum sağlayabilmeleri açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Kaya, 2018: 1503-1506). Dolayısıyla kadın işgücü günümüzde de ucuz işgücü maliyetleri nedeniyle erkek işgücünün ikamesi/alternatifi olarak görülmektedir (Küçük, 2015: 3).

Türkiye'de 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz ile birlikte ülkeler için kalkınmanın ve büyümenin anahtar gelişmelerinden biri olarak kabul edilen kadınların, ekonomik süreçlere ve istihdama daha fazla katılım sağlayarak ekonomik kalkınmaya destek vermesi beklenmiş ve bu nedenle kadın girişimciliği desteklenmiştir (Sallan Gül ve Altındal, 2016: 1362). İş hayatında meslek gruplarının "kadın işleri" ya da "erkek işleri" şeklinde ayrıştırılmasının toplumsal kabul görmesi nedeniyle, kadın bireyler geleneksel kadın mesleklerine yoğunlaşarak hem daha düşük statüde hem de az ücretli işlerde çalışmayı kabul etmektedir (Koca, 2012). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sanayi sektörlerinin hareketlenmesiyle işgücüne olan talep miktarı artmış ve tekstil gibi emek yoğunluğu fazla olan sektörlerde kadınlar özellikle istihdam edilmiştir (Savaş Yavuzçehre, 2014: 23) Bunun sebebi, kadınların hem niteliksiz işgören olarak görülmesi hemde erkeklere kıyasla bu faaliyetine daha yatkın olmasıdır (www.ailevecalisma.gov.tr). Diğer taraftan günümüzde sabır, uysallık ve itaatkarlık özellikleri gibi kadınlara yüklenen toplumsal rollerde kadınların niteliksiz, düşük ücretli, alışılagelmiş, sıkıcı, dikkat isteyen ve hünere dayalı mesleklerde yoğunlaşma yaşamalarına neden olmaktadır (Ulutaş, 2009: 27).

Bu bilgilerden hareketle, tekstil sektöründe faaliyet gösteren mavi yakalı çalışanların çoğunlukla kadın bireylerden oluştuğu düşünülerek mevcut çalışmamızın ana kütlesini, Bursa ilindeki tekstil firmalarında görevli olan ustabaşları ile onların gözetimi altında görev alan kadın emekçiler oluşturmaktadır. Örneklem sayısı açısından ana kütleyi temsil edebilecek 174 tekstil firmasıyla görüşme sağlanmış ve bu firmaların 126' sından olumlu geri dönüş alınmıştır. Bu firmalardan herbirine 1 ustabaşı 5 kadın emekçi şeklinde 6 tane anket formu elden dağıtılmıştır. Toplam 630 kadın işçi ve 126 ustabaşıyla iletişim sağlanmıştır. Fakat araştırma sürecinde hatalı ya da eksik olması sebebiyle kadın işçilerden toplananlardan 152 tane anket formu, ustabaşlarından toplananlardan ise 1 tane anket formu analiz kapsamı dışında değerlendirilmiştir.

2.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, tekstil firmalarında çalışan ustabaşları ve kadın çalışanlara ait farklı anket formları hazırlanmış ve bu anket formlarının iletilmesinde belirli sorunlarla karşılaşmıştır. Bu nedenle, bu araştırmanın veri toplama sürecinde kolayda örnekleme yöntemiyle birlikte kartopu örneklemesinden de yararlanılmıştır. Bursa'da faaliyet gösteren kayıtlı/kayıtsız birden fazla tekstil firmasının bulunması ya da işgücü devir hızının çalışanların istifa etmesi, emekli olması, işten çıkarılması gibi nedenlerden dolayı net olarak bilinmemesi, bu firmaların ve bünyesinde yer alan çalışanların sayısı hakkında net bir bilgiye sahip olmamızı engellemektedir. Bu tür farklı büyüklüklerde olan araştırma evrenlerini temsil edebilecek örneklem büyüklüğünün Gürbüz ve Şahin (2016) tarafından en az 384 olması gerektiğini ifade edilmiştir. Gürbüz ve Şahin'in (2016) bu önerisinden istifade edilerek bu araştırma örnekleminin %95 güven düzeyinde araştırma evrenini temsil ettiğini söyleyebiliriz.

2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, iş tatmini (bağımlı değişken), kişilerarası çatışma (bağımsız değişken) ve politik yetiyi (düzenleyici değişken) ölçmeye yönelik ölçeklere yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın ölçek soruları bir grup akademisyen tarafından incelenmiş olup yüzey geçerliliği sağlanmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçekler ile ilgili kapsamlı bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

İşyerinde Kişilerarası Çatışma Ölçeği: Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeği Aytaç ve Başol (2018) türkçeye uyarlamıştır. Uyarlanmış olan ölçek (1) Hiçbir zaman ile (5) Her gün aralığında 5'li Likert tipi ölçek ile dört ifadeyi kapsamaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler, "İşyerinizde hangi sıklık ile üstünüz ile tartışırsınız?", "İşyerinizde üstünüz size hangi sıklıkla bağırır?", "İşyerinizde üstünüz size hangi sıklıkla kaba davranır?", "İşyerinizde üstünüz size hangi sıklıkla kötü şeyler yapar?" şeklindedir.

İş Tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve Bilgin (1995)'in türkçeye uyarladığı bu ölçek 5 ifadeyi kapsamaktadır. Bu ölçek (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum aralıklarına sahip 5'li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler, "Mevcut işimden çok memnunum", "İşimi

severek yapıyorum", "İşyerinde zaman geçmek bilmiyor", "İşimi çok tatsız buluyorum", "Mutluluğu işimde buluyorum" şeklindedir.

Politik Yeti Ölçeği: Ferris ve diğerlerinin (2005) yaptığı araştırma ile geliştirilen ve daha sonra Atay (2009)'ın yaptığı çalışma ile türkçeye uyarlanmış olan 18 ifadeden oluşan bu ölçek (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum aralıklarını kapsayan 5'li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Bu ölçekte "Diğer bireylerle kolayca ve etkin bir biçimde iletişim kurabilirim", "İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkiler kurabilirim", "İnsanlar karşı içten ve samimi görünmek benim için önemlidir", "İnsanların yüz ifadelerini dikkatli incelerim" gibi yer alan ifadeler yer verilmiştir.

Hazırlanan iki anket formunun birinde kadın çalışanlara demografik sorular (yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, gelir, haftalık çalışma saatleri, iş deneyimi, çalışma süreleri, çocuk sayısı) sorulmuş ve kişilerarası çatışma, iş tatmini ile politik yeti (kadınlar tarafından ustabaşlarının değerlendirildiği) ölçeklerine yer verilerek toplamda 35 adet soru yöneltilmiştir. İkinci anket formunda ise kadın çalışanların ustalarına demografik sorular (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, iş deneyimi ve işletmedeki mevcut çalışan sayısı) sorulmuş ve politik yeti (ustabaşının kendisi tarafından değerlendirilen) ölçeğine yer verilerek toplamda 24 adet soru yöneltilmiştir.

2.6. Analiz Yöntemi

Araştırmada, ilk olarak katılımcıların özelliklerine ilişkin detaylı bilgilere ulaşabilmek amacıyla frekans analizleri yapılmıştır. İlerleyen süreçlerde, araştırma ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları doğrulayıcı faktör analizleri, araştırma hipotezlerinin testi için ise Process ve HLM (Hiyerarşik Lineer Model) analizleri kullanılmıştır.

2.7. Bulgular

Bu araştırma tekstil sektörüne bağlı ustabaşları ve onların emri altında çalışan kadın çalışanları kapsamaktadır. Araştırmanın bulgularına ilişkin detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

2.7.1. Çalışan Kadın Katılımcıların Özelliklerine Ait Bulgular

2.7.1.1. Kadın Çalışanların Medeni Hali, Eğitim Düzeyi, Geliri

Aşağıdaki Tablo 2'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren kadın çalışanların medeni halleri ile ilgili bilgilere yer verilerek bu kadınların %74,7'inin evli %25,3'unun ise bekar olduğu sonucunu ulaşılmıştır.

Tablo 2. Medeni Hal

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
Evli	357	% 74,7
Bekar	121	%25,3
Toplam	478	%100

Aşağıda Tablo 3'teki bu bulgulara göre, çalışan kadınların %1,3'ünün okuryazar olmadığı, %4'ünün okuryazar, % 25,9 ilkokul, %29,7'sinin ortaokul, %32,4'ünün lise, %5,2'sinin ön lisans, %1,5'inin ise lisans eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Eğitim Düzeyi

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
Okuryazar değil	6	%1,3
Okuryazar	19	%4
İlkokul	124	% 25,9
Ortaokul	142	% 29,7
Lise	155	% 32,4
Ön Lisans	25	% 5,2
Lisans	7	% 1,5
Toplam	478	% 100

Aşağıda Tablo 4'te yer alan bulgulara göre kadın çalışanların %41,2'sinin 1600-2000 TL, %23,8'inin 2001-2400 TL, %34,9'unun 2401 TL ve üstü gelir yapısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Gelir Düzeyi

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
1600-2000 TL	197	% 41,2
2001-2400 TL	114	% 23,8
2401 TL ve Üzeri	167	% 34,9
Toplam	478	% 100

2.7.1.2. Kadın Çalışanlara Ait Diğer Bulgular

125 tekstil firmasının 478 kadın çalışanın katıldığı bu araştırma sonucunda kadınların ortalama 33,52 yaş aralığına, 1,79 çocuk sayısına ve 48,06 haftalık çalışma saatine sahip olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca bu kadınların mevcut çalıştıkları işyerlerinde ortalama 3,90 yıl çalıştıkları, tekstil fabrikalarındaki iş deneyimlerinin ise ortalama 8,73 yıl olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 5' te bu göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 5. Kadın Çalışanlara Ait Diğer Bulgular

	İstatistik	Minimum İstatistik	Maximum İstatistik	Ortalama İstatistik
Yaş	478	15	55	33,52
Çocuk Sayınız	478	0	6	1,79
Haftalık Çalışma Saati	478	10	72	48,06
Çalışma Süresi	478	1	23	3,90
İş Deneyim Süresi	478	1	40	8,73

2.7.2. Katılımcı Ustabaşlarının Özelliklerine Ait Bulgular

Yapılan incelemenin sonucunda, Bursa ilinin tekstil sektöründe yer alan 125 firmanın formenlerinin (ustabaşlarının) %74,4 oranla kadınlara kıyasla daha çok erkek bireylerden oluştuğu ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki Tablo 6'da bu bulgulara ait göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyet

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
Kadın	32	% 25,6
Erkek	93	% 74,4
Toplam	125	%100

Bu araştırmada çalışan ustabaşlarının %1'inin okuryazar olmadığı, %4,8'inin okuryazar, %19,2'sinin ilkokul, %26,4'ünün ortaokul, %39,2 'sinin lise, %7,2'sinin ön lisans, %3,2'sinin ise lisans eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 7'de bu bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Düzeyi

	Frekans/Sıklık	Yüzdelik Oran
Okuryazar değil	1	% 0,8
Okuryazar	5	% 4,8
İlkokul	24	% 19,2
Ortaokul	33	% 26,4
Lise	49	% 39,2
Ön Lisans	9	% 7,2
Lisans	4	% 3,2
Toplam	125	% 100

Bursa ilinin tekstil sektöründe faaliyet gösteren 125 firmasında yer alan 125 ustabaşının katıldığı bu araştırmanın sonucunda, ustabaşlarının ortalama 39 yaş aralığına ve işletmelerin ortalama olarak 132 çalışan sayısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu ustabaşlarının mevcut çalıştıkları işyerlerinde deneyimlerinin ortalama 7,30 yıl olduğu, tekstil fabrikalarındaki iş deneyimlerinin ise ortalama 12,5 yıl olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 8' de bu bulgulara ait göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 8. Ustabaşlarına Ait Diğer Bulgular

	İstatistik	Minimum	Maximum	Ortalama
		İstatistik	İstatistik	İstatistik
Yaş	125	18	55	39,01
Çalışma Süresi	125	1	50	7,30
İş Deneyim Süresi	125	2	27	12,49
Çalışan Sayısı	125	10	1300	132,7

2.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek verilerine ilişkin çıkarımsal istatistik sonuçlarının açıklanılmasından önce aşağıda Tablo 9' da elde edilen verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine yer verilerek bu verilerin normal dağılıp dağılmadığı tartışılacaktır. Ayrıca bu verilere ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri de aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Kline (2011)'a göre araştırmalarda elde edilen verilerin normal dağılım gösterebilmesi için Skewness değerlerinin 3'ten, Kurtosis değerlerinin ise 10'dan büyük olmaması gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda yer alan bilgilerin bu koşulu sağladığı görülmüş ve verilerin normal bir dağılım gösterdiğini ortaya çıkmıştır.

2.8. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Yapısal Geçerlilik Analizleri

Güvenirlilik, bir ölçme aracıyla aynı şartlarda tekrar eden ölçümlerde ortaya çıkan ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Geçerlilik ise, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka bir özellikle karıştırmadan, doğru bir şekilde ölçebilme derecesidir. Ölçeklerin hem standardize olabilmesi hem de elverişli bilgiler üretme becerisine sahip olabilmesi için "geçerlilik" ve "güvenirlilik" olarak açıklanan bu iki niteliğe sahip olması istenmektedir (Ercan ve Kan, 2004: 211- 214). Bu açıdan bakıldığında, bilimsel yazınlarda ortak bir çıktıya ulaşabilmek ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için ölçeklerin yapı geçerliliğinin; uç değer analizi, güvenirlik analizi, madde analizi ve faktör analizi gibi yöntemlerle test edilmesi önem arz etmektedir (Akyüz, 2018: 186). Bu nedenle aşağıdaki bölümde, ilgili araştırma ölçeklerinin

geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını saylayıp sağlamadıkları belirlemek amacıyla cronbach alpha analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Tablo 9. Tanımlayıcı İstatistikler

	Değişken İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
Kadınlar Tarafından Değerlendirilen Ustabaşının Politik Yetisi					
na1	Üstümüz işyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösterir.	3,42	1,175	-,484	-,666
na2	Üstümüz işyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğunda destek alabileceği geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirmiştir.	3,56	1,058	-,662	-,054
na3	Üstümüz işyerinde önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurmada başarılıdır.	3,65	1,038	-,694	,095
na4	Üstümüz işyerinde çok sayıda önemli insan tanıyor ve güçlü bağlantıları var.	3,73	1,045	-,591	-,197
na5	Üstümüz işyerinde diğer insanlarla iletişimini geliştirmek için olabildiğince çok zaman ve çaba harcar.	3,62	1,065	-,637	-,127
na6	Üstümüz işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarını ve ilişkilerini kullanmada başarılıdır.	3,76	,968	-,754	,353
ke1	Üstümüz birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilir.	3,71	1,058	-,805	,182
ke2	Üstümüz başkaları ile kolay ve etkili bir şekilde iletişim kurabilir.	3,83	,945	-,758	,272
ke3	Üstümüz için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	3,80	1,002	-,870	,470
ke4	Üstümüz insanların ondan hoşlanmalarını sağlamada başarılıdır.	3,76	1,026	-,647	-,064
sos1	Üstümüz insanları çok iyi analiz eder.	3,48	1,128	-,532	-,391
sos2	Üstümüz çalışanların temel güdülerini, gizli gündemlerini çok iyi sezer.	3,33	1,199	-,420	-,655
sos3	Üstümüz kendini başkalarına nasıl takdim edeceği konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahiptir.	3,58	1,148	-,616	-,339
sos4	Üstümüz başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibi.	3,61	1,132	-,635	-,339
sos5	Üstümüz insanların yüz ifadelerini dikkatle inceler.	3,47	1,161	-,515	-,497
içt1	Üstümüz başkaları ile iletişim kurarken, ifadeleri ve davranışlarında içten olmaya çalışır.	3,72	1,045	-,759	,057
içt2	Üstümüz için söyledikleri ve yaptıkları konusunda çalışanlarının onun içten olduğuna inanmaları önemlidir.	3,80	1,036	-,805	,180
içt3	Üstümüz insanlara içten ilgi göstermeye gayret eder.	3,69	1,079	-,750	-,064

Tablo 9.(Devamı)

	Değişken İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
Ustabaşının Kendisi Tarafından Değerlendirilen Politik Yetisi					
na1	İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı kurmaya çok fazla zaman ve çaba harcıyorum	3,76	1,043	-1,195	1,026
na2	İşleri gerçekten yapmam gerektiğinde destek için başvurabileceğim geniş bir meslektaşları ve iş arkadaşları ağı geliştirdim	3,96	,893	-,958	1,096
na3	İş yerinde önemli insanlarla ilişkiler kurmakta iyiyim	4,07	,825	-1,187	2,373
na4	İş yerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim	4,10	,865	-1,402	2,896
na5	Başkaları ile bağlantı kurarak işimde çok zaman harcıyorum.	3,84	1,058	-1,086	,954
na6	İş yerinde işlerin sonuçlanması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	4,26	,753	-1,286	2,925
ke1	İnsanların çoğunu rahat hissettirebiliyorum ve etrafımda rahat edebiliyorum.	4,14	,797	-1,028	1,692
ke2	Diğerleriyle kolay ve etkili bir şekilde iletişim kurabiliyorum.	4,13	,707	-,883	2,398
ke3	Çoğu insanla iyi uyum sağlamak benim için kolaydır.	4,03	,740	-,901	2,048
ke4	İnsanların beni sevmesini sağlamakta iyiyim	4,06	,738	-,714	1,478
sos1	İnsanları çok iyi analiz ederim.	3,90	,962	-,853	,616
sos2	Başkalarının motivasyonlarını ve gizli gündemlerini algılama konusunda iyiyim	3,78	,829	-,440	-,194
sos3	Kendimi başkalarına nasıl sunacağım konusunda sağlam bir sezgi veya kavrayışa sahibim	3,82	,843	-,640	,455
sos4	Her zaman başkalarını etkilemek için söyleyecek veya yapacak doğru şeyleri içgüdüsel olarak bilirim.	3,89	,825	-,663	,199
sos5	İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ediyorum	4,,01	,838	-,768	,309
içt1	Başkalarıyla iletişim kurarken, söylediğim ve yaptığım şeyde samimi olmaya çalışıyorum.	4,12	,819	-1,568	4,076
içt2	Çalışanların söylediklerim ve yaptıklarım ile ilgili samimi olduğuma inanmaları benim için önemlidir.	4,18	,766	-1,312	2,998
içt3	Diğer insanlara gerçek bir ilgi göstermeye çalışıyorum.	4,10	,716	-1,092	3,006

Tablo 9.(Devamı)

	Değişken İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
İş Tatmini					
işt1	Mevcut işimden çok memnunum.	3,64	1,181	-,818	-,248
işt2	İşimi severek yapıyorum.	3,71	1,187	-,846	-,192
işt3	İşyerinde zaman geçmek bilmiyor.	3,53	1,172	-,400	-,792
işt4	İşimi çok tatsız buluyorum	3,71	1,170	-,599	-,612
işt5	Mutluluğu işimde buluyorum.	3,24	1,179	-,368	-,632
Kişilerarası Çatışma					
kçt1	İşyerinizde hangi sıklıkla üstünüz ile tartışırsınız?	2,07	,838	,879	1,153
kçt2	İşyerinizde üstünüz size hangi sıklıkla bağırırlar?	2,37	,954	,813	,441
kçt3	İşyerinizde üstünüz size hangi sıklıkla kaba davranırlar?	1,94	,930	,959	,542
kçt4	İşyerinizde üstünüz size hangi sıklıkla kötü şeyle yaparlar?	1,51	,861	1,938	3,624

na: network ağı, ke: kişilerarası etki, sos; sosyal beceriklilik, içt: içtenlik, işt: iş tatmini, kçt: kişilerarası çatışma

2.8.1. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi

Faktör analizi Büyüköztürk (2002)' e göre, birbirleriyle ilişkili olan birçok sayıda değişkeni bir araya toplayarak az sayıda anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak açıklanabilir. Faktör analizinin temel amacı, boyut indirgemedir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Bu analiz, temel amacı dikkate alındığında açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi şeklinde iki farklı yönetime ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya ve teori üretmeye yönelik bir işlem söz konusu iken doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasında daha önceden belirlenen hipotezlerin test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2002: 472). Diğer bir ifadeyle, ölçek geliştirme ya da ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etme sürecinde genellikle açıklayıcı faktör analizi uygulanarak temel yapıyı tanımlayabilecek elverişli faktör sayısı ortaya çıkarılmakta; daha sonra yapılan bu analiz sonucunda elde edilen kurumsal faktör yapısını doğrulamak için de doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır (Bektaş ve Akman, 2013: 126) Ancak araştırmacılar faktör analizine başlamadan önce toplanan veri setlerinin faktör analizine uygunluğunu test etmelidir. Bu nedenle ilk olarak ifadeler arası korelasyonlar incelenmeli daha sonra ise KMO (Kaiser Mayer Olkin) değeri ve Barlett Küresellik Testleri yapılmalıdır (Yaşlıoğlu, 2017: 75).

Barlett Küresellik testleri, daha önceden oluşturulan korelasyon matrisini daha kapsamlı olarak incelemekte ve istatistik açısından anlamlılığına bakmaktadır. KMO testleri ise değişkenler arasındaki korelasyonu ve faktör analizinin uygunluğunu ölçmektedir (Hair vd., 2014: 101-102; Yaşlıoğlu, 2017: 75). Hair vd. (2014)' ne göre korelasyon matrisinde 0,30' dan büyük değer bulunmuyorsa, Barlett Küresellik testi istatistiksel açıdan anlamlı ($p < 0,5$) değilse ve KMO değeri 0,50' nin altında ise araştırmaya ilişkin ölçeklerdeki ifadeler faktör analizine uygun değildir. Ayrıca KMO değeri 0 ile 1 arasında farklılık göstermekte ve bu değer1 değerine yaklaştıkça ifadelerin faktör analizine daha uygun olduğu belirtilmektedir.

Psikolojik özelliklerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerde güvenilirliği belirlemek amacıyla yaygın olarak tercih edilen ve Cronbach tarafından 1951 yılında geliştirilen Cronbach alpha katsayısı yöntemi, genellikle ölçeklerde yer alan maddelerin doğru-yanlış (dikotomal-iki durumlu) biçiminde değil 1-3, 1-4, 1-5, gibi ordinal bir biçimde

puanlanması durumunda kullanılması uygun olarak görülen bir iç tutarlılık (güvenirlilik) tahmin yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004: 212; Kılıç 2016: 47). Ölçeklere uygulanan bu analiz yöntemi sonucunda; alpha değerinin 0.60 ile 0.80 arasında olması ölçeklerin güvenilir olduğunu ortaya çıkarmakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeklere ilişkin güvenilirlik daha fazla artmaktadır (Kalaycı, 2006: 405).

Bu bilgilerden hareketle, bu aşağıda birinci düzey (kadın çalışanlar) ve ikinci düzeye (ustabaşları) ait değişkenlerin güvenilirliği düşüren ifadelerin mevcut olup olmadığını tespit etmek amacıyla Cronbach alpha (α) yöntemi kullanılarak bu ifadelerin güvenilirliği kontrol edilmiştir. Ayrıca araştırmada, faktör analizi yapılmadan önce elde edilen veri setlerinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirleyebilmek için KMO (Kaiser Meyer Olkin) değeri ve Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır.

2.8.1.1. Birinci Düzeye Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırma modelinde, kadın çalışanlara ait veri setindeki ölçeklerde (iş tatmini, kişilerarası çatışma ve ustabaşının değerlendirildiği politik yeti ölçekleri), yer alan ifadelerin hepsini birlikte açıklayıcı faktör analizine tabi tuttuğumuz takdirde Tablo 10'da gösterilen sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10'da yer alan bilgiler incelendiğinde; kadın çalışanlara ait anket formunda yer alan ölçeklere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 27 ifadeden oluşan, özdeğeri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan 6 faktör olduğu tespit edilmiştir (KMO=0,942, X^2 Barlett Küresellik testi(351)= 7541,378 p=0.000). 1. faktör tüm ölçeğin %14,360'ını açıklarken, 2.faktör %12,947'sini, 3.faktör %11,359'unu, 4.faktör %10,980'ini, 5.faktör %9,965, 6.faktör ise %8,198'ini açıklamaktadır. Bu ölçeklerin hepsi toplamda ölçülmeye çalışılan özelliklerin %67,810 açıklayabilmektedir. Ayrıca bu faktörler sırasıyla network ağı, sosyal etkileşim, iş tatmini, kişilerarası çatışma, kişilerarası etkileşim, içtenlik olarak adlandırılmıştır.

Politik yeti, kişilerarası çatışma, iş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik düzeyleri (Cronbach Alpha) yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu değerlerin ilgili yazınlarda ifade edildiği gibi kabul edilebilir bir sınır düzeyinin (0,60) üstünde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ölçeklerdeki ifadelerin aynı yapıyı ölçerek kendi içerisinde tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 10. Birinci Düzeye Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçekler	1	2	3	Faktör Yükleri 4	5	6	Güvenirlilik (Cronbach Alpha)	Özdeğer (Eigenvalues)	Açıklanan Toplam Varyans (%)
Politik Yeti (n.a.)							,877	11,473	14,360
n.a2	,808								
n.a1	,712								
n.a4	,704								
n.a5	,673								
n.a3	,667								
n.a6	,575								
Politik Yeti (sos.)							,856	1,921	12,947
sos3		,771							
sos2		,747							
sos5		,732							
sos4		,721							
sos1		,713							
İş Tatmini							,884	1,616	11,359
İşt3			,742						
İşt4			,724						
İşt2			,651						
İşt5			,647						
İşt1			,616						
Kişilerarası Çatışma							,838	1,164	10,980
k.ç3				-,789					
k.ç2				-,768					
k.ç1				-,722					
k.ç4				-,711					
Politik Yeti (k.e.)							,838	1,117	9,965
k.e3					,745				
k.e2					,702				
k.e4					,684				
k.e1					,647				
k.e3					,745				
Politik Yeti (içtenlik)							,856	1,018	8,198
içten2						,752			
içten1						,708			
içten3						,683			
Açıklanan Toplam Varyans									67,810

KMO= ,942 /Barlett Küresellik Testi (Anlamlılık Düzeyi)= 0,000 / Approx. X^2 (351): 7541,378

Faktör Belirleme Metodu: Temel Bileşenler Analizi, Döndürme Metodu: Kaiser Normalleştirilmesiyle Varimax Dik Döndürme Tekniği

na: network ağı, ke: kişilerarası etki, sos: sosyal beceriklilik, içten: içtenlik, işt: iş tatmini, kçt: kişilerarası çatışma

2.8.1.2. İkinci Düzeye Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırma modelinde, ustabaşlarına ait veri setindeki politik yeti ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve aşağıda Tablo 11'da gösterilen sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Aşağıdaki Tablo 10'da yer alan bilgiler incelendiğinde; ustabaşlarına ait anket formunda yer alan politik yeti ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 18 ifadeden oluşan, özdeğeri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan 4 faktör olduğu tespit edilmiştir (KMO=0,808, X^2 Barlett Küresellik testi(153)=861,652 p=0.000). 1. faktör tüm ölçeğin %18,083'ünü açıklarken, 2.faktör %15,688'ini, 3.faktör %14,412'sini, 4.faktör ise %11,333'ünü açıklamaktadır. Bu ölçeğin tamamı toplamda ölçülmeye çalışılan özelliğin %59,516 açıklayabilmektedir. Ayrıca bu faktörler sırasıyla network ağı, sosyal etkileşim, kişilerarası etkileşim, içtenlik olarak adlandırılmıştır,

Faktörlere ilişkin güvenirlik düzeylerinin ilgili yazında belirtilen alt sınırın (0,60) üzerinde olduğu dolayısıyla ölçeğin kendi içerisinde tutarlı bir yapıya sahip olduğu da tespit edilmiştir.

2.8.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada yer alan birinci ve ikinci düzeye ait tüm değişkenlere uygulanan açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen faktörlerin kuramsal yapısını doğrulanmak amacıyla bu değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analiziyapılmıştır. Ayrıca bu aşamada, ustabaşlarına ait politik yeti (kadın çalışanlar ve ustabaşlarının kendisi tarafından değerlendirildiği) değişkeninin yani toplam politik yeti değişkeninin en iyi hangi yapıda ele alındığına karar verebilmek adına dört ayrı şekilde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Benzer şekilde iş tatmini ile kişilerarası çatışma değişkenlerine ilişkin ayrı ayrı tek faktör analizleri de yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modelleri ve doğrulayıcı faktör analizinde, modelin toplanan veriye uyumunu ölçebilmek için uyum iyiliği indeksleri ile kabul edilebilir uyum aralıkları kullanılmakta ve bu değerler aşağıda Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 11. İkinci Düzeye ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Politik Yeti Ölçeği	1	Faktör Yükleri			Güvenirlilik (Cronbach Alpha)	Özdeğer (Eigenvalues)	Açıklanan Toplam Varyans (%)
Network Ağı (n.a)					,813	5,594	18,083
n.a4	,720						
n.a5	,708						
n.a3	,690						
n.a1	,648						
n.a2	,595						
n.a6	,575						
Sosyal Etkileşim (sos)					,812	2,386	15,688
sos2		,807					
sos1		,799					
sos4		,755					
sos3		,734					
sos5		,516					
Kişilerarası Etkileşim (ke)					,764	1,501	14,412
k.e2			,815				
k.e1			,717				
k.e4			,687				
k.e3			,599				
İçtenlik (içt)					,752	1,232	11,333
içten2			,827				
içten3			,818				
içten1			,675				
Açıklanan Toplam Varyans							59,516

KMO= ,808 /Barlett Küresellik Testi (Anlamlılık Düzeyi)=0,000 / Approx. X^2 (153): 861,652

Faktör Belirleme Metodu: Temel Bileşenler Analizi / Döndürme Metodu: Kaiser Normalleştirilmesiyle Varimax Dik Döndürme Tekniği

na: network ağı, ke: kişilerarası etki, sos; sosyal beceriklilik, içten: içtenlik, iş: iş tatmini, kçt: kişilerarası çatışma

Tablo 12. Uyum İyiliği İndeksi

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.08$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$

Kaynak: Yılmaz ve Çelik ,2009

Yukarıda Tablo 12'de belirtilen uyum indeksleri ile kabul edilebilir uyum aralıkları doğrultusunda yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 13'te belirtilmiştir.

Tablo 13'te gözlemlenen değerler sonucunda; toplam politik yeti değişkeninin dört faktör modeli, kişilerarası çatışma ve iş tatmini değişkenlerinin ise tek faktör modeli olarak incelendiğinde modele ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin en iyi uyum indekslerini ortaya çıkardığı gözlemlenmektedir. Sonuç olarak bu tabloda belirtilen uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, araştırmada yer alan iş tatmini, kişilerarası çatışma ve toplam politik yeti ölçüm modelinin kabul edilebilir bir seviyede uyum sağladığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 13. Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Ölçülerinin Sonuçları

Ölçekler	Yapı	χ^2	Df	χ^2/df	CFI	RMSEA
TPY	Tek Faktör Modeli	1514,803	135	11,22	0,74	0,13
	İki Faktör Modeli	1234,225	134	9,21	0,80	0,11
	Üç Faktör Modeli	724,802	132	5,49	0,89	0,08
	Dört Faktör Modeli	358,864	128	2,80	0,95	0,05
İT	Tek Faktör Modeli	11,194	4	2,80	0,99	0,06
KÇ	Tek Faktör Modeli	1,760	1	1,76	0,99	0,04

p<0,05 (two-tailed) N:478 (Birinci Düzey) + N:125 (İkinci Düzey)

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

TPY: Toplam Politik Yeti KÇ: Kişilerarası Çatışma İT: İş Tatmini

2.8.3. Araştırma Değişkenleri Arasında Korelasyon İlişkisi

Bu bölümde birinci ve ikinci düzeye ait örnekleme yer alan tüm değişkenlerin birbirleriyle arasındaki ilişkilerin tek tek yönlerini ve kuvvetlerini belirlemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Tablo 14'te değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, güvenilirlik değerleri ve Pearson korelasyon katsayılarına (r) yer verilmiştir.

Örnekleme göre normal kabul edilebilecek kadar gözlem sayısı ile gerçekleştirilen analizlerde, 0-0.49 arasında olan korelasyon ilişkileri zayıf, 0.50-0.74 arasındaki değerlerde olan korelasyon ilişkileri orta derecede, 0.75-1 arasında ise kuvvetli derecede korelasyon ilişkisi vardır (Kılıç ve Ural, 2005).

Bu bilgilerden hareketle, Tablo 14'teki ortalamalar incelendiğinde, birinci ve ikinci düzey katılımcıların kişilerarası çatışma (KÇ), iş tatmini (İT) ve ustabaşının değerlendirildiği (kadın çalışanlar ve ustabaşları tarafından) politik yeti (PY) sorularına verdiği cevapların 5'li likert ölçeğinde kişilerarası çatışmanın ortalaması haricinde ortanca değer üstünde olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değeri 0,43 ile 0,97 arasında farklılık göstermektedir. Tablodaki sonuçlar, korelasyon katsayılarının analiz için yeterli bir düzeyde olduğunu da göstermektedir (Yılmaz, 1999; Alpkan vd., 2005).

Araştırma modelinde yer alan politik yeti, kişilerarası çatışma ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler aşağıda verilen korelasyon tablosunda incelendiğinde şu sonuçlar tespit edilmiştir.

a. Kişilerarası çatışma ve iş tatmini değişkenleri arasında negatif yönlü, orta derece kuvvetli ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir ($p < 0,01$; $r = -,600$).

b. Ustabaşının kendi politik yetisi ile iş tatmini değişkenleri arasında pozitif yönlü, zayıf kuvvetli ve istatistiksel açıdan anlamsız bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir ($p > 0,05$; $r = ,041$).

c. Kadın çalışan tarafından algılanan ustabaşlarının politik yetisiyle iş tatmini değişkenleri arasında istatistiksel açıdan kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir ($p < 0,01$; $r = ,738$).

Tablo 14. Tüm Değişkenler Arası Korelasyon İlişkisi

	Ortalama	Standart Sapma	Yaş (Ç)	Medeni hal (Ç)	Eğitim Durum (Ç)	Haftalık Çalışma Süresi (Ç)	Deneyim Süresi (Ç)	Çocuk Sayısı (Ç)	Kişilerarası Çatışma (Ç)	Politik Yeti (Ç)	İş Tatmini (Ç)	Cinsiyet (U)	Yaş (U)	Eğitim Düzeyi (U)	Deneyim Süresi (U)	Çalışan Sayısı (U)	Politik Yeti (U)
Yaş (Ç)	33,52	8,15	1	-,526**	-,278**	,111*	,660**	,677**	,052	-,030	-,037	,100*	-,075	,082	-,092*	-,065	,001
Medeni Hal (Ç)	1,25	,435	-,529**	1	,191**	-,057	-,339**	-,661**	-,058	,012	-,014	-,095*	,001	-,016	,023	,022	-,006
Eğitim Durumu(Ç)	4,10	1,09	-,278**	,191**	1	,053	-,185**	-,262**	-,091*	,050	,020	,063	,048	,158**	,040	,034	,021
Haftalık Çalışma Süresi (Ç)	48,06	4,27	,111*	-,057	,053	1	,063	,008	,056	-,006	-,028	,061	-,034	,129**	-,032	-,186**	,057
Deneyim Süresi (Ç)	8,73	5,94	,660**	-,339**	-,185**	,063	1	,435**	-,020	-,083	-,039	,125**	-,007	,077	,085	-,058	-,054
Çocuk Sayısı (Ç)	1,79	1,39	,677**	-,661**	-,262**	,008	,435**	1	-,004	-,010	,009	,078	-,050	,017	-,098*	-,036	-,031
Kişilerarası Çatışma (Ç)	1,97	,73	,052	-,058	-,091*	,056	-,020	-,004	(0,838)	-,571**	-,600**	-,043	-,099*	-,088	-,227**	-,054	,129**
Politik Yeti (Ç)	3,65	,72	-,030	,012	,050	-,006	-,083	-,010	-,571**	(0,926)	,738**	-,025	-,001	,111*	,148**	,003	,071
İş Tatmini (Ç)	3,56	,97	-,037	-,014	,020	-,028	-,039	,009	-,600**	,738**	(0,884)	-,042	,031	,135**	,125**	,048	,041
Cinsiyet (U)	1,74	,44	,100*	-,095*	,063	,061	,125**	,078	-,043	-,025	-,042	1	,328**	-,009	,307**	-,162**	,132**
Yaş (U)	38,87	7,19	-,075	,001	,048	-,034	-,007	-,050	-,099*	-,001	,031	,328**	1	-,211**	,596**	-,104*	-,004
Eğitim Düzeyi (U)	4,37	1,09	,082	-,016	,158**	,129**	,077	,017	-,088	,111*	,135**	-,009	-,211**	1	-,063	-,027	,025
Deneyim Süresi (U)	12,68	5,80	-,092*	,023	,040	-,032	,085	-,098*	-,227**	,148**	,125**	,307**	,596**	-,063	1	-,100*	,005
Çalışan Sayısı (U)	137,47	206,15	-,065	,022	,034	-,186**	-,058	-,036	-,054	,003	,048	-,162**	-,104*	-,027	-,100*	1	-,048
Politik Yeti (U)	4,01	,43	,001	-,006	,021	,057	-,054	-,031	,129**	,071	,041	,132**	-,004	,025	,005	-,048	(0,864)

** Korelasyon değeri 0.01 düzeyde anlamlıdır. * Korelasyon değeri 0.05 düzeyde anlamlıdır. U: ustabaşı (125) Ç: çalışanlar (n=478) Parantez içerisindeki değerler : Cronbach Alpha değeridir.

2.9. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu araştırmanın, hipotezlerini (H_1, H_2, H_4) test etmek amacıyla Hiyerarşik Regresyon ile Process analizinden faydalanılmıştır. Tablo 15'te bu hipotezlere ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 15. Kişilerarası Çatışmanın İş Tatminine Etkisinde KÇTDUPY'sinin Düzenleyici Rolü

Değişkenler	β	Standart Hata	T	P	LLCI	ULCI
Sabit	2,4448	,5015	4,8746	,0000	1,4593	3,4303
KÇ	-,8385	,2018	-4,1558	,0000	-1,2350	-,4420
KÇTDUPY	,4822	,1344	3,5877	,0004	,2181	,7463
KÇ * KÇTDUPY	,1462	,0589	2,4816	,0134	,0304	,2620
KÇTDUPY Düzenleyici Etkisi	β	Standart Hata	T	P	LLCI	ULCI
Düşük	-,4385	,0586	-7,4804	,0000	-,5537	-,3233
Orta	-,2759	,0560	-4,9248	,0000	-,3860	-,1658
Yüksek	-,2019	,0765	-2,6404	,0086	-,3522	-,0517
Model Özeti	R	R ²	F	df1	df2	P
	,7725	,5968	233,8961	3,0000	474,000	,0000
Etkileşim Neticesinde Artan R ²	R ² Değişimi		F	df1	df2	P
	,0052		6,1582	1,0000	474,0000	,0134

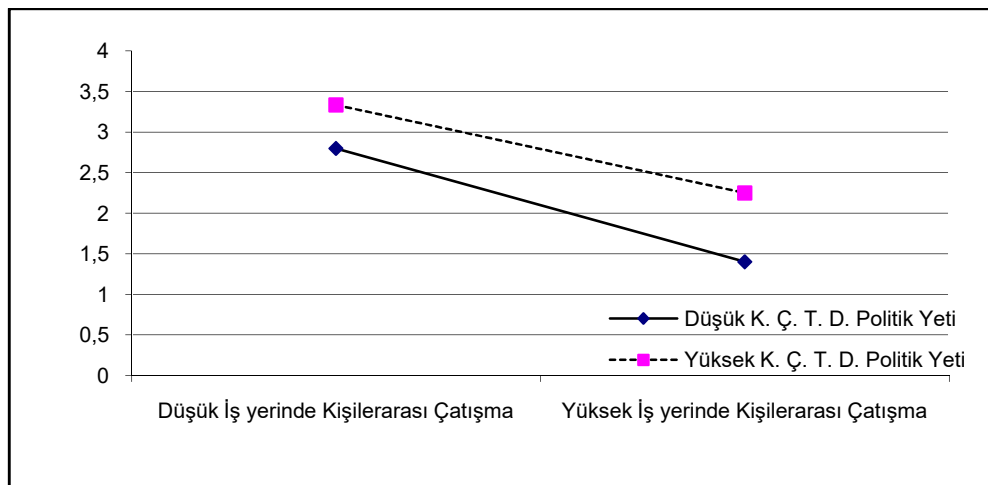
KÇ: Kişilerarası Çatışma

KÇTDUPY: Kadın Çalışan Tarafından Değerlendirilen Ustabaşlarının Politik Yetisi

İlk aşamada, ustabaşları ve kadın işçiler arasında ortaya çıkan kişilerarası çatışmaların kadınların iş tatminlerine etkisini incelemek için Model 1 oluşturulmuştur. Model 1'de iş ortamında yaşanan kişilerarası çatışmanın kadın işçinin iş tatminleri üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -,8385$; $p < 0,01$). Bu bulgu neticesinde, araştırmada yer alan H_1 hipotezi red edilmemiştir. Model 2'ye kadın işçilerin algıladığı ustabaşlarının politik yetisi eklenerek ve kadın işçilerin algıladığı ustabaşlarının politik yetilerinin kadın işçilerin iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir

etkisinin olduğu ($\beta = ,4822$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Araştırmamızın H_2 hipotezi red edilememiştir. Modele etkileşimsel terimde ($KÇ * KÇTDUPY$) eklenerek Model 3 oluşturulmuştur. Etkileşimsel terimin ($KÇ * KÇTDUPY$) istatistiksel açıdan iş tatmini değişkenini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği ($\beta = ,1462$; $p < 0,05$) ve etkileşimsel teriminde modelin içerisine dahil olmasıyla birlikte R^2 düzeyinde %0,52'lik bir anlamlı yükseliş olduğu ($p < 0,05$) gözlemlenmiştir. Bu sonuç ile kişilerarası çatışmaların kadın işçilerin iş tatminleri üzerine etkisinde kadınlar tarafından değerlendirilen ustabaşlarının politik yetilerinin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiş ve araştırmanın H_4 hipotezi red edilememiştir. Bunların yanında araştırma modelinde bulunan değişkenlerin kadınların iş tatmini üzerine etkisini ölçebilmek için sonuçlarda yer alan güven aralığının alt (LLCI) ile üst (ULCI) sınırlarını incelediğimizde, her iki sınırda da sıfırın altında ve üstünde değerlerin var olduğu gözlemlenmiştir. Bu yüzden modeldeki değişkenlerin iş tatmini üzerinde anlamlı olarak etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özetle, ustabaşlarının kadın işçilerle yaşadığı kişilerarası çatışmaların kadın işçilerin iş tatmini üzerinde etkisinin ne olduğunu belirleyebilmek ve bunun yanı sıra kadın işçiler tarafından algılanan ustabaşlarının politik yetisinin ılımlı/düzenleyici rolü olup olmadığını test etmek için yapılan ve Tablo 15'te ifade edilen regresyon modellerinin istatistik açısından anlamlı olduğu gözlemlenmektedir ($R = ,7725$; $R^2 = 5968$; $F = 233,8961$; $p < 0,01$).

Şekil 4. KÇ'nın İT Etkisinde KÇTDUPY'sine İlişkin Eğim Testi



Etkileşim şeklini açıklamak için yapılan eğim testi çıktıları aşağıda Şekil 3'de gösterilmektedir (Aiken ve West, 1991; Preacher vd., 2006).

Kadın işçiler ile ustabaşları arasında gerçekleşen kişilerarası çatışmalar yüksek iken, kadın işçilerin iş tatmininin 1,4; kişilerarası çatışma düşükken ise kadın işçilerin iş tatmininin 2,7 olduğu görülmüştür. Böylelikle, işyerinde yaşanan kişilerarası çatışmaların artması durumunda kadın işçilerin iş tatmininin düştüğü yorumunu yapabiliriz. Diğer taraftan, kadın işçiler tarafından algılanan ustabaşlarının politik yetilerinin yüksek olduğu noktada, yaşanan kişilerarası çatışmalar düşük veya yüksek olsun kadın işçilerin iş tatmininin önceki durumlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ustabaşının politik yetisi yüksekken, kişilerarası çatışmaların yüksek olduğu bir işyerinde kadın işçilerin iş tatmininin 2,3 olarak gözlemlenirken; kişilerarası çatışmalar düşükken ise bu değerin 3,3'e yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu yüzden kadınlar tarafından algılanan ustabaşlarının politik yetilerinin kişilerarası çatışmayla iş tatmini ilişkisi arasında düzenleyici bir role sahip olduğu yorumunu yapabiliriz.

HLM (Hiyerarşik Lineer Modelleme) analizi, bir yandan bireysel ve daha yüksek düzeydeki verileri entegre ederek çok düzeyli modeli analiz etmemize yardım etmekte, öte yandan ise hiyerarşik düzeylerin arasında var olan ilişkileri irdelemektedir (Bryk ve Raudenbush, 1992). Araştırmamızda kullanılan veri setlerinin birey (işçiler) ve örgüt (ustabaşları) düzeyinde birden daha fazla analiz düzeylerini kapsaması ve bu düzeylerin hiyerarşik bir düzene sahip olmasından kaynaklı, araştırma modelimizde yer alan diğer hipotezler (H₃ve H₅) HLM analiziyle incelenmiştir. HLM analizi, aşağıda açıklanan dört aşamalı bir yaklaşım göz önünde bulundurularak uygulanmıştır (Hox vd., 2010). Kadın işçinin iş tatminini tahmin etmek için HLM6 programında oluşturulan dört aşamalı modele ait çok düzeyli regresyon analizlerinin çıktıları Tablo 16'da sunulmuştur. İlk aşamada, bağımlı değişken (iş tatmini) modele çıktı değişkeni (kukla/tahmin sadece model) şeklinde eklenmiş ve çok düzeyli modelin gerekliliğini kanıtlamak amacıyla grup düzeylerinde bir farklılığın var olup olmadığı incelenmiştir. Ki-kare testi ile p değeri <.001 (χ^2 (125) 385.431, p = 0.000) aralarında istatistiksel açıdan anlamlıdır. Yani üst düzey grupta bulunanın sakladığı bilgilerde farklılıklar olduğunu ifade etmektedir. HLM analizinin sonucunda tahmin edilen kadın işçilerin iş tatminlerine ait ortalamasının 3.52 olduğu Tablo 16'da gözlemlenmektedir. Kadın işçilerin iş tatmininin gruplar arası varyansı 0,34626'dır. Kadın işçilerin farklılıklarının grup içerisindeki varyasyonu 0.61906'dır. Kadın işçilerin iş tatminleri için ICC = 0.34626/ (0.34626 + 0.61906) = 0.36. Yani kadınların iş tatminlerinin değişkenliğinin

%10'u örgütsel farklılıklar ile ifade edilebilir (Snijders ve Bosker, 2012). Bu bilgilerden hareketle, bu araştırma modelinin analizi için genel regresyon modelleri benimsenemez. Grupların arasındaki varyasyonlar göz önünde bulundurulmalıdır. Grupların arasındaki farklılıkların anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum da açıklıyor ki, grup içi ve grup içi varyasyonlara bağımlı değişkenler katkı sağlamaktadır (=80.049, $p < .001$). Bu yüzden, öngörülebilir değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki değişkenleri araştırılmıştır (Hofmann, 1997). İkinci aşamadaki rastgele bir katsayı modelinde ise açıklayıcı değişkenler HLM'de sadece düzey 1'de tespit edilirken düzey 2 veya üzerinin boş bir model olduğu tespit edilmiştir. Bu aşama regresyon modelindeki rastgele etki olarak kesişim ve eğimler dâhil olmak üzere seviye 1 regresyon modelindeki regresyon katsayılarını belirlemektedir (Wen ve Chiou, 2009). Farklı örgütlerde bağımsız ve bağımlı değişkenlerin bireysel düzeyde ortaya çıkardığı etki araştırılabilir.

Tablo 16. HLM Analizine İlişkin Sonuçlar

Bağımlı Değişken: İş Tatmini	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Kesişim Katsayısı (γ_{00})	3.52(.06)***	3.43(.53)***	3.44 (.52)***	3.60 (.50)***
Düzye 1				
Yaş (γ_{10})		.001 (.01)	.002 (.01)	.001 (.01)
Haftalık Çalışma Saati (γ_{20})		.001 (.01)	.001 (.01)	.001 (.01)
Deneyim (γ_{30})		-.004 (.01)	-.004 (.01)	-.004 (.01)
Kişilerarası Çatışma (γ_{40})		-.671 (.08)***	.671 (.08)***	-.679 (.10)***
Düzye 2				
Ustabaşının Politik Yetisi(γ_{01})			.163 (.14)	.155(.14)
Interaction Effect (Etkileşim Etkileri)				
Kişilerarası Çatışma*Ustabaşının Politik Yetisi(γ_{11})				.538 (.24)*
Varyans				
σ^2	.61906	.47807	.47846	.39499
τ_{00}	.34626	.39600	.39406	.42320
ICC(1)	.36			
R^2 (M2)		% 40,7		
R^2 (M3)			% 40,6	
R^2 (M4)				% 64,7
R^2 (düzye 2 etkileşimi)				% 24,1
Model Sapması	1267.338	1201.738	1204.354	1184.757

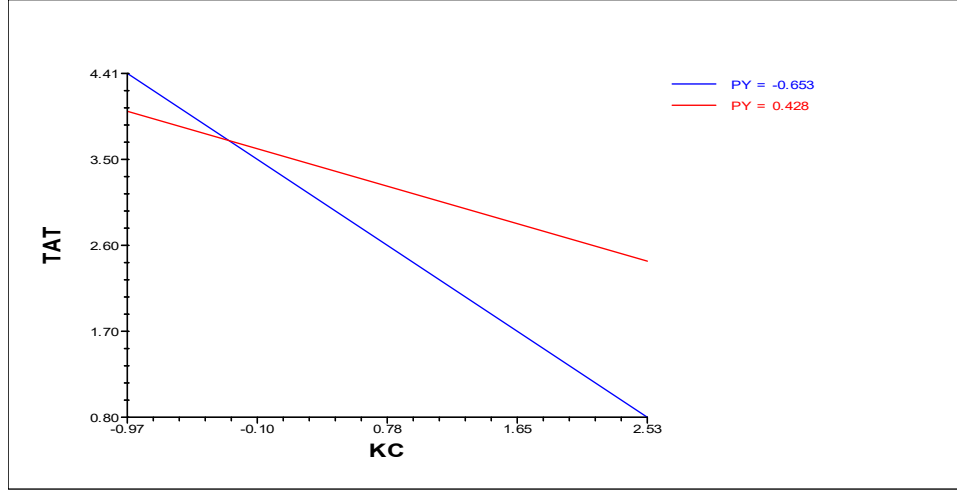
Not: N (kadın çalışan) = 478; N (ustabaşı) = 125. $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, iki kuyruklu testler.

M1 = kukla modeli (bireysel olarak); M2 = KC (dış kaynaklı model olarak kesişmeler); M3 = UBPY'nin doğrudan etkisi (sonuç olarak kesişimler modeli); M4 = Grup seviyesi etkileşim modeli. ICC (1) = $M1'in \tau_{00} / (M1'in M1 + \sigma^2'nin \tau_{00})$; R^2 (M2) = $(M2'nin M1-\tau_{00}'ün \tau_{00}) / M1'in \tau_{00}$; R^2 (M3) = $(M3'in M1-\tau_{00}'ün \tau_{00}) / M1'in \tau_{00}$; R^2 (M4) = $(M4'ün M1- 0000'ünün \tau_{00}) / M1'in \tau_{00}$; R^2 (seviye 2 etkileşimi) = R^2 (M4) - R^2 (M3).

Tablo 16' da, γ_{00} ile γ_{10} , düzey 1'deki katsayılar arasında örgütsel ortalamaları temsil etmekte ve γ_{10} , kişilerarası çatışmayla iş tatmini arasında var olan ilişkinin korelasyon değerlerini açıklamaktadır. Burada, düzey 1 tahmin edici değişken olarak kişilerarası çatışmaların iş tatmini üzerine etkisinde çalışma saati, yaş ve deneyim kontrol değişkeni olarak dahil edilmiştir (Model 2 rastgele tahmin modeli). Bu aşamada işyerinde yaşanan kişilerarası çatışmalar ile kadın çalışanların iş tatminleri arasında negatif yönlü bir etkinin var olduğu görüşü savunulmuştur. İlgili bulgular neticesinde, kişilerarası çatışma-iş tatmini ilişkisinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkinin olduğu tespit edilmiştir ($\gamma = -.88$, $SE = .9$, $p\text{-değeri} < .001$). Üçüncü aşamada, düzey-2'deki karşılıklı etkiyi değerlendirebilmek için ustabaşlarının politik yetileri çıktı değişkeni olarak modele dahil edilmiştir (Model 3- Sonuç modeli olarak tahminler). İlmilik testine başlamadan önce, kadın işçilerin iş tatminleri üzerinde tutarken ustabaşlarının politik yetileri düzey 2'ye dahil ederek kadın işçilerin iş tatminleri üzerindeki direkt çapraz seviye etkilerini gösterebilmek için bir müdahale sonuç modelinden (Tablo 16, M3) yararlanılmıştır. Ustabaşlarının politik yetisinin kadın işçilerin iş tatminleri üzerine direkt olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\gamma = -.62$, $SE = .10$, $p\text{-değeri} < .001$). Daha sonra, ustabaşlarının politik yetileriyle ilgili öngörülebilir değişkenler, işçilerin iş tatmini düzeylerindeki farklılığı tespit edebilmek için tahmin modeline dahil edilmiştir. Kalan varyans 0.619'dan 0.478'e düştü. Bu durum ustabaşlarının politik yetileriyle kadın işçinin iş tatmininin gruplar arası varyasyonu (toplam varyasyon değil) için % 40,6 açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Son aşamada ise, HLM' deki standart değişkenlerin çarpımıyla grup düzeyinde ılımlı (düzenleyici) etkinin var olup olmadığı (Kişilerarası Çatışma* Ustabaşının Politik Yetisi) gözlemlenmiştir (Tablo 16, M4). Sonuçlara bakıldığında, anlamlı ve pozitif yönlü bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\gamma_{11} = .538 (.24)^*$, $p = 0.025 < 0.1$). Bu yüzden ustabaşlarının politik yetilerinin kişilerarası çatışmayla iş tatmini ilişkisinde düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ustabaşlarının politik yetilerinin düzenleyici (ılımlı) etkisi, işçilerin iş tatmini için gruplar arası varyansın % 24.1'ini ifade etmektedir. Bu yüzden hipotez 5 reddedilememiştir.

Etkileşim şeklini araştırabilmek için gerçekleştirilen eğitim testinin çıktıları aşağıda Şekil 5'te ifade edilmektedir (Aiken ve West, 1991; Preacher vd., 2006).

Şekil 5. KÇ'nin İT Etkisinde Ustabaşının Politik Yetisine İlişkin Eğim Testi



İşyerinde yaşanan kişilerarası çatışmalar arttıkça ustabaşlarının politik yeti seviyesinin yüksekte olduğu durumlarda kadın işçilerin iş tatminlerinin daha yüksekte olduğu gözlemlenmektedir. Bu yüzden ustabaşları tarafından algılanan ustabaşlarının politik yetilerinin kişilerarası çatışmayla iş tatmini arasında düzenleyici (ılımlı) rolü olduğunu ifade edebiliriz.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın amacı, politik etki teorisini göz önüne alınarak, tekstil sektöründeki işçi kadınların ustabaşlarıyla yaşadıkları çatışmanın kadın işçilerin iş tatminine etkisini incelemek ve bu ilişkide ustabaşlarının politik yetisinin ılımlı (düzenleyici) rolünün etkisinin ne olduğunu belirlemektir. Bu nedenle araştırmada "tekstil sektöründe görev alan kadın işçilerin ustabaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların kadın işçilerin iş tatminini üzerine nasıl bir etkisi vardır?", "kadın işçi ve ustabaşı tarafından algılanan ustabaşlarının politik yetilerinin kadın işçilerin iş tatminleri üzerinde nasıl bir etkisi vardır?" ve "ustabaşlarının politik yetilerinin bu ilişki arasında düzenleyici bir rolü var mıdır?" şeklinde üç temel araştırma sorusu tasarlanmış ve bu sorulara cevaplar verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada ilk olarak katımlıların özelliklerine ilişkin detaylı bilgilere ulaşabilmek amacıyla frekans analizleri yapılmıştır. İlerleyen süreçlerde, araştırma ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak ölçeklerin geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin testi için ise Process ve HLM (Hiyerarşik Lineer Model) analizleri kullanılmıştır.

Araştırma modelinde yer alan ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda; ölçeklerin geliştirilme ya da uyarlanma aşamasında daha önceden doğrulanmış araştırmalar ile benzer sonuçlar ortaya çıkarak geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizlerin sonucunda; kadın işçilerin ustabaşlarıyla yaşadığı kişilerarası çatışmaların kadın işçilerin iş tatminleri üzerine negatif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiş ve araştırmada yer alan H_1 hipotezi reddedilememiştir. Bu sonuç, Frone, (2000), Cox, (2003), Penney ve Spector, (2005), Harvey vd., (2006), Sobral ve Bisseling, (2012), Meier vd., (2014), El-Hosany, (2017) ve A. S. Arafat vd., (2018)' nin araştırmaları ile paralellik göstermektedir.

Kadın işçiler tarafından algılanan ustabaşlarının politik yetilerinin kadın işçilerin iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış ve araştırma modelinde yer alan H₂ hipotezi red edilmemiştir. Bu bulgular, Treadway vd., (2004), Ewen vd., (2013), Blickle vd., (2013) ve Taliadorou ve Pashiardis, (2015) gibi araştırmacıların yaptığı çalışmalarla paralellik göstermektedir. Fakat ustabaşlarının kendileri tarafından değerlendirdiği politik yetilerinin kadın işçilerin iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş ve böylelikle H₃ hipotezi reddedilmiştir.

Kadın işçiler ile ustabaşları arasında ortaya çıkan kişilerarası çatışmaların kadın işçilerin iş tatminlerine etkisinde, ustabaşları ve kadın işçiler tarafından değerlendirilen ustabaşlarının politik yetilerinin düzenleyici (ılımlı) rolü olduğu ortaya çıkmış ve dolayısıyla H₄ ile H₅ hipotezleri red edilememiştir. Bu sonuç Hochwarter vd.,(2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmayla paralellik göstermektedir.

Araştırmanın ilgili literatüre yönelik çeşitli katkıları olmuştur. Bu araştırma ilk olarak, ilgili literatürde olduğu gibi olumsuz iş stresörleri (kişilerarası çatışma) nedeniyle işçilerin iş tatminleri üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğunu ancak üstlerin politik yetisinin bu ilişkide nötrleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum bir kişinin başkalarını etkilemesine olanak tanıyan nitelikleri, sosyal etki girişimlerinin ortaya çıkış yollarını ve sosyal etkinin başkaları üzerindeki sonuçlarını açıklayan sosyal/politik etki teorisinin (Levy vd., 1998) kayıp parçası olan politik yetinin olumlu özelliklerini ortaya koymaktadır. İkincisi, kadın çalışanların ustabaşlarıyla yaşadıkları çatışmanın iş tatminine etkisinde, ustabaşlarının politik yetisinin düzenleyici rolünün olup olmadığına ilişkin ilgili yazında doğrudan irdelleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle, bu araştırma yazında var olan mevcut boşluğun doldurulması ile belirsizliğin azalması yönünde de katkı sağlamaktadır.

İlgili literatürde, araştırma konumuza ilişkin hem mavi yakalılar üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların (Perrewe vd., 2005; Ferris vd., 2009; Harris vd., 2009) hem de astlar ile üstler arasında ortaya çıkan kişilerarası çatışmanın iş tatmini üzerinde etkisini inceleyen araştırmaların sınırlı (Frone, 2000) olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın mavi yakalı ustabaşları ve onların emri altında görev alan kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi bu araştırmayı literatürde bulunan diğer

araştırmalardan farklı kılan üstünlüklerden birisidir. Araştırmada ustabaşlarının politik yetisi hakkında objektif olarak daha net sonuçlara ulaşabilmek amacıyla ustabaşının politik yetisinin hem kadın çalışanlar hem de ustabaşlarının kendileri tarafından değerlendirilmesi rica edilerek çift yönlü veri setinin toplanmıştır. Bu durum çoklu kaynaklardan veri elde edilememesi sonucunda ortaya çıkan ortak hata varyansı sorununa çözüm getirmekte ve araştırmanın diğer üstünlüğünü ortaya koymaktadır. Son olarak, iki farklı düzeyden (ast-üst) toplanan verilerde hiyerarşik düzen yapısı göz önünde bulundurularak analizlerin Process ve HLM yoluyla gerçekleştirilmesi de araştırmanın üstünlüklerinden birisidir.

Bu çalışmanın üstünlüklerinin yanı sıra kısıtları da vardır. İlk olarak zaman ve maliyet unsurları nedeniyle sektör bazında sadece tekstil sektörüne üzerinde incelemede bulunmuş olmak ve çalışmanın sadece Bursa ilinde görev alan işçiler ile onların ustabaşlarından toplanmış olması kısıtlı bir örneklem ile çalıştığımızın kanıtıdır. Araştırmanın bir diğer kısıtı, araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu ve kolayda örnekleme yöntemlerinin kullanılmasından kaynaklı genel kabul edilebilirlik açısından zayıf sonuçlar ortaya çıkarabilir olmasıdır. Son olarak, araştırma modelinde yer alan kişilerarası çatışma-iş tatmini ilişkisinde sadece ustabaşlarının politik yetisinin düzenleyici rolü göz önünde bulundurulması kadın çalışanların politik yetisinin ise incelenmemesi araştırmada sınırlayıcı bir etkiye neden olmaktadır. Bu kısıtlar göz önüne alındığında, ilerleyen süreçlerdeki araştırmalarda, lokasyon ve sektör bazında değişiklikler ya da genişletmeler yapılabilir. Ek olarak, araştırma modelimizdeki değişkenler üzerinde farklılaştırılmaya gidilerek gelecekteki araştırmalar genişletilebilir.

Sonuç olarak araştırmada yer alan üç temel soru bazında; örgütlerde ast ve üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmanın astın iş tatmini üzerine negatif yönlü bir etkisi olduğu ve ustabaşının politik yetisinin (kadın çalışanlar ve ustabaşı tarafından algılanan) bu ilişkide düzenleyici bir rolü olduğu doğrulanmıştır.

KAYNAKÇA

- A. S. Arafat M., N. Zaki, H. ve M. L. El-Kashif M. (2018). The correlation between interpersonal conflict and job satisfaction among intensive care nurses. *Journal Of Nursing And Health Science*, 7, 59-68.
- Abigail, A. İ. ve Oluwatobi, O. (2015). Job satisfaction and organisational commitment among library personnel in selected libraries in Ogun state Nigeria. *Information and Knowledge Management*, 5, 20-30.
- Ahearn, K.K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal Of Management*, 30, 309-327.
- Ahmadian, J. ve Salavati, A. (2016). Study of relationship between job satisfaction and isolationist (case study: road and urbanization offices of Kurdistan province). *International Journal of Medical Research and Health Sciences*, 5, 97-101.
- Aiken, L. S., West, S. G. ve Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting*. Sage.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 1-11.
- Akyüz, H. E. (2018). Yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi: uygulamalı bir çalışma. *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7, 2018.
- Alderfer, C. P. (1989). Theories reflecting my personal experience and life development. *The Journal Of Applied Behavioral Science*. 25, 351-365.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: a study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30, 363-376.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6, 2018.
- Arnolds, C. A. ve Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 697-719.

- Arnolds, C. A. ve Boshoff, C. (2003). The influence of McClelland's need satisfaction theory on employee job performance: a causal study. *Journal Of African Busines*, 4, 55-81.
- Atay, S. (2009). Politik yeti envanterinin Türkiye'de test edilmesi. 17. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: teorik ve ampirik yönleriyle politik yeti, *Amme İdaresi Dergisi*, 43, 1-28.
- Aydınlı, H. (2010). Sosyal Çatışma ve Din. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 19, 187-215.
- Aytaç, S. ve Başol O. (2018). İşyerinde kişilerarası çatışma ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal Of Administrative Sciences*, 16, 471-484.
- Aziri, B.; (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3, 77-86.
- Baddeley, S.ve James, K., (1987). Owl, fox, donkey or sheep: political skills for managers, *Management Education and Development*, 18, 3-19.
- Bakhare, R. (2010). The manager and conflict management. *SCMS Journal of Indian Management*, 7, 41-57.
- Ball, B. (2012). A summary Of Motivation Theories. <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-ebook/>, Erişim Tarihi:22.11.2019
- Banister, C. M. ve Meriac, J. P. (2014). Political skill and work attitudes: a comparison of multiple social effectiveness constructs. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 149, 775-795.
- Barki, H.ve Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 15, 216-244.
- Barki, H.ve Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *Management Information Systems Quarterly*, 5, 195-228.

- Barling, J., Dupre, K. E. ve Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual Review of Psychology*, 60, 671-692.
- Basım, N. H., Çetin, F. ve Meydan, C. H. (2009). Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kontrol odağının rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21, 57-69.
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel davranış insanın üretim gücü. Ankara: Feryal Matbaası, Üçüncü Basım.
- Bektaş, H. ve Ulutürk, A. (2013). Yüksek öğretimde hizmet kalitesi ölçeği: güvenilirlik ve geçerlilik analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 18, 116-133.
- Benson, S. G. ve Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's Hierarchy Of Needs, training and technology. *Journal of Nursing Management*, 11, 315-320.
- Bernal, D., Snyder, D. ve McDaniel M. (1998). The age and job satisfaction relationship: does its shape and strength still evade us?. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 53, 287-293.
- Bilgin, N. (1995). Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar. Sistem Yayıncılık.
- Bing, M. N., Davidson, H. K., Minor, İ., Novicevic M. M. ve Frink D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: a meta-analysis and moderator test, *Journal of Vocational Behavior*, 79, 563-577.
- Blass, F. R. ve Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: the role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46, 5-19.
- Blass, F. R., Brouer, R. L., Perrewe, P. L. ve Ferris, G. R. (2007). Politics understanding and networking ability as a function of mentoring the roles of gender and race. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14, 1-13.
- Blickle, G., Kane-Frieder, R. E., Oerder, K., Wihler, A., Von Below, A., Schütte, N., Matanovic, A. ve Mudlagk, D. (2013). Leader behaviors as mediators of the leader

characteristics-follower satisfaction relationship. *Group and Organization Management*, 38, 601-629.

Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y. ve Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 3026-3048.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2009). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Yayınları*, 9, 1-18.

Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.

Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B. ve Adams, G. L. (2007). The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 1-14.

Brosky, D. (2011). Micropolitics in the school: teacher leaders use of political skill and influence tactics. *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6, 1-11.

Brouer, R. L., Harris, K. J. ve Kacmar, K. M. (2011). The moderating effect of political skill on the perceived politics outcome relationships. *Journal Of Organizational Behavior*, 32, 869-885.

Brough, P. ve Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: the role of social support and police organizational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33, 8-16.

Bryk, A. S. ve Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Budak, G., Dogan, H. Z. ve Harlak, H. (1991). Çalışan kadınların sorunları: bir toplumsal değişme araştırması. *Aile Toplum ve Eğitim-Kültür ve Araştırma Dergisi*, 1, 85-95.

- Bumin, B. (1990).İşletmelerde organizasyon geliştirme ve çatışma yönetimi:Ankara. Bizim Büro Basım Evi.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 8, 470-483.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). Organizasyon ve Yönetim. Sekizinci Baskı. Siyasal Kitapevi.
- Carson, K. P. ve Stewart, G. L. (1997). Moving beyond the mechanistic model: an alternative approach to staffing for contemporary organizations. Human Resource Management Review, 7, 157-184.
- Ceylan, A., Ergün, E.ve Alphan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi.Doğuş Üniversitesi Dergisi, 1, 39-51.
- Chen, G., Liu, C.ve Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China.Journal Of Management Studies, 42, 277-300.
- Chen, M. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process.Creativity and Innovation Management, 15, 105-116.
- Chen, T., Chang, P. L. ve Ching, W. (2004). An investigation of career development programs, job satisfaction, professional development and productivity: the case of Taiwan.Human Resource Development International, 7, 441-463.
- Chileshe, N.ve Haupt, T. C. (2010). The effect of age on the job satisfaction of construction workers.Journal of Engineering, Design and Technology, 8, 107-118.
- Cialdini, R. B. ve Goldstein, N. J. (2004). Social influence: compliance and conformity.Annual Review Of Psychology, 55, 591-621.
- Clark,A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?.Labour Economics, 4, 341-372.
- Coser, L. A. (1967).Continuities in the Study of Social Conflict.New York.Free Press.

- Cox, K. B. (2003). The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nursing Administration Quarterly*, 27, 153-163.
- Çınar, B., Akgül, G. ve Korkmaz, E. (2018). Karizmatik liderin işgören motivasyonuna etkisi: madencilik sektöründe bir araştırma. *Turkish Journal Of Marketing (TUIJOM)*, 3, 140-165.
- Daft, R. L. ve Lewin, A. Y. (1993). Where are the theories for the "new" organizational forms? an editorial essay. *Organization Science*, 4, 1-6.
- Dartey-Baah K. ve Amoako G. K.. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory in assessing and understanding employee motivation at work: a ghanaian perspective. *European Journal of Business and Management*, 3, 1-7.
- De Dreu C.K.W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal Of Organizational Behavior*, 29, 5-18.
- Deutsch M. (1973). *The resolution of conflict*, Yale University Press, New Haven ve London DOLGUN Uğur ; (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa .
- Dyson, J. C. (2002), Middle school teachers' perceptions of conflict and their conflict management styles. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Temple University Graduate Board.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, 35-52.
- El-Hosany, W. A. (2017). Interpersonal conflict, job satisfaction, and team effectiveness among nurses at Ismailia General Hospital. *Journal of Nursing Education and Practice*, 7, 115-127.
- Ercan, I. ve Kan, I. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30, 211-216.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 17-26.

- Ereş, F. (2018). Sosyal bilimlerde kuramlar. Ankara: Birinci Baskı. Pegem Akademi.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C. ve 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, 516-533.
- Fairhurst, G. T. ve Staar, R. A. (1996). *The art of managing the language of leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D. ve Meurs, J. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 744-771.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P.S., Zhou, J. ve Gilmore, D.C. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*, 22, 23-44.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. ve Blass, R. F. (2002b). Social influence processes in organizations and human resource systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 65-127.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L. ve Anthony, W.P. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28, 25-37.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L. ve Douglas, C. (2002a). Social effectiveness in organizations: construct validity and research directions. *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 9, 49-63.
- Ferris, G. R., Rogers, L. M., Blass, R. F. ve Hochwarter, W. A. (2009). Interaction of job-limiting pain and political skill on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 584-608.
- Ferris, G. R., Sherry, D. L., Perrewe, P. L. ve Atayı S. (2010). İş yaşamında politik yeti. İstanbul: İkinci Baskı. Namar Yayınları.

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Douglas, C. ve Frink, D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290-320.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246-255.
- Gallagher, V. C. ve Laird, D. M. (2008). The combined effect of political skill and political decision making on job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 2336–2360.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment Research and Evaluation*, 5, 1-3.
- Gentry, W. A., Gilmore, D.C., Shuffler, M. L. ve Leslie, J. B. (2011). Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources. *Journal Of Organizational Behavior*, 33, 89-104.
- Goldstein, S. B. (1999). Construction and validation of a conflict communication scale. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1803-1832.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Ücret, kariyer, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler: Karaman Valiliğinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 223-238.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir orta öğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*. Ankara.
- Güney, S. (2016), Davranış bilimleri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Üçüncü Baskı, Seçkin Yayıncılık.

- Gwartney-Gibbs, P. (1994). Gender differences in clerical workers disputes over tasks, interpersonal treatment, and emotion. *Human Relations*, 47, 611-639.
- Hackman, R. J. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hagemann, G. (1995). *Motivasyon El Kitabı*. Çev; Göktug Aslan. Birinci Baskı. Rota Yayınları. İstanbul.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. England: 7. Edition, Pearson Education Limited.
- Hajiha, A., Jassbi, J. ve Ghaffari, F. (2013). The role of gender in job satisfaction of university staff members. *Gendered Issues in HRD*, 6-15.
- Haq, I. U. (2011). The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 287 – 310.
- Harrell, A. M. ve Stahi, M. J. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting Organizatsons and Society*, 9, 241-252.
- Harris, K. J., Harris, R. B. ve Brouer, R. L. (2009). LMX and subordinate political skill: direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 2373-2395.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. ve Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 278-285.
- Hartwick, J. ve Barki, H. (2002). Conceptualizing the construct of interpersonal. *Cahier du GReSI*, 2, 1-17.
- Harvey, P., Harris, R. B. ve Harris, K. J. (2007). Attenuating the effects of social stress: the impact of political skill. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 105-115.

- Harvey, S., Blouin, C. ve Stout, D. (2006). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and Individual Differences*, 40, 1063-1074.
- Hershcovis, S., Turner, N., Barling, J. ve Arnold, K. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238.
- Higgs, C. A., Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 86-106.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewe, P. L., Hall, A. T. ve Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: a longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226-239.
- Hochwarter, W. A., Rogers, L. M., Summers, J. K., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. ve Meurs, J. A. (2009). Personal control antidotes to the strain consequences of generational conflict as a stressor a two-study constructive replication and extension. *Career Development International*, 14, 465-486.
- Hochwarter, W. A., Summers, J. K., Thomson, K. W., Perrewe, P. L. ve Ferris, G. R. (2010). Strain reactions to perceived entitlement behavior by others as a contextual stressor: moderating role of political skill in three samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 388-398.
- Hocker, J. L. ve Wilmot, W. W. (1985). *Interpersonal conflict*. IA: W. C. Brown, Dubuque: İkinci Baskı.
- Hocker, J. L. ve Wilmot, W. W. (2001), *Interpersonal conflict*, MA: McGraw-Hill, Benchmark Boston.
- Hox, J. J., Moerbeek, M., ve Van de Schoot, R. (2010). *Multilevel analysis: techniques and applications*. Routledge.
- Hussein, A. (2017). Examination of personality traits as predictors of career success", *international journal of academic research in business and social sciences*, 7, 556-566.

- Hwang, M., Chen, Y. ve Yang C. (2011). An empirical study of the existence, relatedness, and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services. *African Journal Of Business Management*, 5, 7885-7898.
- Jackall, R. (1988). Moral mazes: the world of corporate managers. *International Journal of Politicss, Culture, and Society*, 1, 598-614.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Boles, J. S. (2011). Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: is interpersonal conflict the missing link?. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31, 339-356.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H. ve Kisamore, J. (2007). Role conflict and burnout: the direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14, 142-159.
- Jehn, K. A. ve Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. ve Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287-305.
- Jha, S. ve Jha, S. (2010). Antecedents of interpersonal conflicts at workplace. *Journal of Management and Public Policy*, 1, 75-80.
- Johnson, D. W. ve Johnson R. T. (1996). Peacemakers: teaching students to resolve their own and schoolmates' conflicts. *Focus on Exceptional Children*, 28, 1-11.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. W. H. Freeman/Times Books/ Henry Holt and Co New, York .
- Judge, T. A., Piccola, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. ve Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167.

- Kalaycı, Ş. (2006). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: İkinci Baskı. Asil Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F. ve Aliogulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26, 215-237.
- Karip, E. (2015). Çatışma yönetimi. Ankara: Altıncı Baskı. Pegem A Yayıncılık.
- Kaya, G. (2018). Azgelişmiş bölgenin tekstil sektöründe kadın işçi olmak: Adıyaman örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17, 1502-1517.
- Keenan, A. ve Newton, T. J. (1985). Stressful events, stressors and psychological strain in young professional engineers. Journal of Organizational Behavior, 6, 151-156.
- Khalid, S. ve Fatima, I. (2016). Conflict types and conflict management styles in public and private hospitals. Pakistan Armed Forces Medical Journal, 66, 122-126.
- Khizar, U., Orcullo, D. J. ve Mustafa, J. (2016). Relationship between personality traits and job satisfaction of police officers in Punjab, Pakistan. International Journal of Business and Social Science, 7, 109-113.
- Kian, S. T., Rajah, S. ve Yusoff, W. F. W. (2014). Job satisfaction and motivation: what are the difference among these two?. European Journal of Business and Social Sciences, 3, 94-102.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. Journal Of Mood Disorders, 6, 47-48.
- Kılıç, S. (2016). Özel okul öğretmenlerinin çatışma kaynaklı yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 14, 103-124.
- Kindler, H. S. (1997). İş yaşamında anlaşmazlıkların yapıcı çözümü. Çev; Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul.

- Kitana, A.ve Karam, A. A. (2017). The relationship between work environment into women's career development and job satisfaction in the united Arab Emirates: a large scale sampling. *International Journal of Business and Management Invention*, 6, 22-28.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Koca, B. (2012). Çalışma hayatı ve kadın. İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1-19.
- Koçak, Ö. F. (2014). Kişilerarası çatışmalar ve yaşam doyumu ilişkisi: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi , Kayseri.
- Koçak, Ö. F. (2016). Kişilerarası çatışmalar ve yaşam doyumu ilişkisi: üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9, 1956-1977.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: On Beşinci Baskı. Beta Basım.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 294-308.
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21, 69-91.
- Köksal, Ü. (1968). Yönetimde moral ve intibak. *Amme İdaresi Dergisi*, 1, 100- 114.
- Kurtzberg, T. R. ve Mueller, J. (2005). The influence of daily conflict on perceptions of creativity: a longitudinal study. *International Journal Conflict Management*, 16, 335-353.
- Küçük, M. (2015). Çalışma hayatında kadınlar ve karşılaştıkları sorunlar: bir işverene bağlı olarak çalışan emekçi kadınlara ilişkin bir araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 7, 1-17.

- Laird, M. D., Zboja, J. J., Martinez, A. D. ve Ferris, G. R. (2013). Performance and political skill in personal reputation assessment. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 661-676.
- Leary, M. R. (1995). *Self presentation: impression management and interpersonal behavior*. Boulder: CO: Westview.
- Leiter, M. (1991). The dream denied: professional burnout and the constraints of human service organizations. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 32, 547-558.
- Levy, D. A., Collins, B. E. ve Nail, P. R. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 715-733.
- Lilly, J. D., Duffy, J. A. ve Virick M. (2006). A gender-sensitive study of McClelland's needs, stress, and turnover intent with work-family conflict. *Women in Management Review*, 21, 662-680.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal Of Extension*, 36 (3).
- Liu, J. Y-C., Chen, H. G., Chen, C. C. ve Sheu, T. S. (2011). Relationships among interpersonal conflict, requirements uncertainty, and software project performance. *International Journal of Project Management*, 29, 547-556.
- Liu X. S. ve Ramsey, J. (2008). Teachers' job satisfaction: analyses of the teacher follow-up survey in the united states for 2000–2001. *Teaching and Teacher Education*, 24, 1173-1184.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Band McNally.
- Lord, R. G. ve Hanges, P. (2003). Integrating neural networks into decision-making and motivational theory: rethinking VIE theory. *Canadian Psychology*, 44, 21-37.
- Lulofs, R. S. ve Cahn, D. D. (2000). *Conflict From Theory To Action*. Boston: Ally and Bacon.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. ve Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.

- Ma C. C., Samuels, M. E. ve Alexander, J.W. (2003). Factors that influence nurses' job satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*, 33, 293-299.
- Mbah, S. E. ve Ikemefuna, C O. (2012), Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria Plc. in lagos state. *International Journal of Humanities and Social Science*. 2, 275-287.
- McAllister, C. P., Ellen, B. P., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., ve Hirsch, D. J. (2015). checkmate: using political skill to recognize and capitalize on opportunities in the 'game' of organizational life. *Business Horizons*, 58, 25-34.
- Meier, L. L., Semmer, N. K., ve Gross, S. (2014). The effect of conflict at work on well-being: depressive symptoms as a vulnerability factor. *Work and Stress*, 28, 31-48.
- Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence. political skill, and job satisfaction. *employee relations*, 36, 280-293.
- Mercanlioğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, 41-52.
- Meurs, J. A., Gallagher, V. C. ve Perrewe, P. L. (2010). The role of political skill in the stressor–outcome relationship: differential predictions for self and other-reports of political skill. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 520-533.
- Mills, H. ve Schulz, J. (2009). Exploring the relationship between task conflict, relationship conflict. *Organizational Commitment, Sport Management International Journal*, 5 (1), pp. 5-18.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22 (2), pp. 134-154.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (2), ss. 51-56.

- Morrison, R. L. (2008). Negative relationships in the workplace: associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management and Organization*, 14, 330-344.
- Mughal, S. A., Nisar, Q. A., Othman, N. ve Mustafa, K. B. A. (2017). Do emotional intelligence and organizational politics influence the employee work behaviors and attitudes? mediating role of political skill. *Jurnal Pengurusan*, 51, 273-283.
- Munyon, T. P., James, S. K., Thompson, K. M. ve Ferris, G. R. (2013). Political skill and work outcomes: a theoretical extension, meta-analytic Investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68, 1-42.
- Narayanan, L., Menon, Shanker ve Spector, P. E. (1999). Stress in the workplace: a comparison of gender and occupations. *Journal Of Organizational Behavior*, 20, 63-74.
- Nayır, D. Z. (2008). İşi ve ailesi arasındaki kadın: tekstil ve bilgi işlem girişimcilerinin rol çatışmasına getirdikleri çözüm stratejileri. *Ege Akademik Bakış*, 8, 631-650.
- Nelson, D. L. ve Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior*, SAGE Publications, London.
- Nischal, S. ve Bhalla, G. S. (2014). An analytical approach of cluster analysis towards various manifestations of organizational conflict in public and private sector commercial banks. *SAGE Publications*, 18, 195-203.
- Ohbuchi, K. ve Suzuki, M. (2003). Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings. *International Journal Of Conflict Management*, 14, 61-73.
- Okpara, J. O., Squillace, M. ve Erondun, E. (2005). Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the united states. *Women in Management Review*, 20, 177-190.
- Omisore, B. O. ve Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3, 118-137.

- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15, 331-343.
- Önder, E. (2008). Lisans öğrencilerinin yaşadıkları çatışmalar ve çatışma yönetim stilleri Süleyman Demirel Üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Isparta.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6, 251-281.
- Özdemir, M. (2008). Kurum içi çatışmaların yönetilmesi ve eğitim kurumlarında çatışma yönetiminin iş tatminine etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa. Dördüncü Baskı. Ekin Yayınevi.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 43-70.
- Öztürk, M. (2005). *Fonksiyonları açısından işletme ve yönetim*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Palmer, M. ve Winters, K. T. (1993). *İnsan kaynakları*, Çev; Dogan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul
- Parlatuna, İ. (2010). Türkiye’de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10, 1217-1230.
- Parnell, J. A. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *The Multinational Business Review*, 11, 45-65.
- Parvin, M. M. ve Kabir, M. M. N. (2011). Factor affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1, 113-123.
- Pelled, L. H., Eiesenhardt, K. M. ve Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.

- Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Perio, J. M., Agut, S. ve Grau, R. (2010). The relationship between overeducation and job satisfaction among young spanish workers: the role of salary, contract of employment, and work experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 666-689.
- Perrewe, P. L. ve Nelson, D. L. (2004a). Gender and career success: the facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33, 366-378.
- 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, 115-123.
- Perrewe, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A., Kacmar, C. J. ve Ralston, D. A. (2004b). Neutralizing job stressors: political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *The Academy of Management Journal*, 47, 141-152.
- Perrewe, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., Zinko, R. ve Hochwarter, W. A. (2005). Political skill: an antidote in the role overload-strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 239-250.
- Preffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman Publishing. Boston
- Pitt, M. (2005). A dynamic model of strategic change in growth oriented firms. *Strategic Change*, 14, 307-326.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Preacher, K. J., Curran, P. J. ve Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal Of Educational and Behavioral Statistics*, 31, 437-448.
- Preffer, J. (1994). *Rekabette üstünlüğün sırrı*, Çev; Sinem Gül, Birinci Baskı, Sabah Yayınları, İstanbul.

- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38, 81-89.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *The International Journal Of Conflict Management*, 11, 5-8.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger Publishers.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Rahim, M. A., Magner, N. R. ve Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? what justice perceptions, precisely?. *The International Jurnal Of Conflict Management*, 11, 9-31.
- Riaz, F., Naeem, S., Khanzada, B. ve Butt, K. (2018). Impact of emotional intelligence on turnover intention, job performance and organizational citizenship behavior with mediating role of political skill. *Journal of Health Education Research and Development*, 6, 1-8.
- Robbins, S. P. (1978). Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms. *California Management Review*, 21, 67-75.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Rutner, P. S., Williams, F. I., Campbell, C. ve Riemenschneider, C. K. (2015). The politics of emotion: exploring emotional labor and political skill across job types within the it/is profession. *Data Base For Advances in Information Systems*, 46, 52-73.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Birinci Baskı. Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Üçüncü Baskı. Ezgi Kitapevi.
- Sahito, Z. ve Vaisanen, P. (2017). The diagonal model of job satisfaction and motivation: extracted from the logical comparison of content and process theories. *International Journal of Higher Education*, 6, 209-230.

- Saibou, H, (2010). Employee job satisfaction in public sector: a study based on the case of Nigera. Proceedings of the 7th International Conference on Innovation and Management" (s. 777-780,. Wuhan University of Technology, Wuhan, P.R. China.
- Said, H. M., Abukraa, M. K. ve Rose, R. M. (2015). The relationship between personality and job satisfaction among employees in Libyan oil and gas company. American Research Journal of Business and Management, 1, 18-24.
- Saleh, S. D. ve Otis, J. L. (1964). Age and level of job satisfaction. Personnel Psychology, 17, 425-430.
- Sarker, S. J., Crossman, A. ve Chinmeteeputuck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. Journal of Managerial Psychology, 18, 745-758.
- Savaş, Y. P. (2014). Tekstil sektöründe çalışan kentli kadın işçilerin yoksulluk halleri. Çalışma İlişkileri Dergisi, 5, 22-37.
- Schmidt, S. M. ve Kochan, T. A. (1972). Conflict: towards conceptual clarity. Administrative Science Quarterly, 17, 359-370.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. Journal of Applied Psychology, 84, 416-427.
- Semader, A., Robins, G. ve Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. Journal of Organizational Behavior, 27, 443-461.
- Shargh, F. S., Soufi, M., Dadashi, M. A. (2013). Conflict management and negotiation. International Research Journal Of Applied and Basic Sciences, 5, 538-543.
- Sıla, E. ve Sırok, K. (2018). The importance of employee satisfaction: a case study of a transportation and logistics service company. Management, 13, 111-136.
- Silah, M. (2005). Endüstride çalışma psikolojisi. Ankara: İkinci Baskı. Seçkin Kitabevi.
- Sobral, F. ve Bisseling, D. (2012). Exploring the black box in brazilian work groups: a study of diversity, conflict and performance. Brazilian Administration Review, 9, 127-146.

- Sousa-Poza A.ve Sousa-PozaA. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması.Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 1-22.
- Snijders, T. A. B. ve Bosker, R. J. (2012). Multilevel analysis: an introduction to basic and advanced multilevel modeling. London: Sage Publication.
- Spector, P. E. (1997).Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences.California: Sage Publication.
- Spector, P. E. ve Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale. Quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory.*Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. I. (2004). The future of work motivation theory.*Academy of Management Review*, 29, 379-387.
- Stern, A. A., Marsh, B. A., ve McDaniel, M. A. (1994). Age and job satisfaction: a comprehensive review and meta-analysis.Ninth Annual Conference Of The Society Of Industrial and Organizational Psychology, Nashville.
- Subulan, E. (2015). Örgütlerde yaşanan kişilerarası çatışmaların çalışanlarının iş doyumu üzerine etkisi ve bir araştırma.Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Sunindijo, R. Y. (2012). Integrating emotional intelligence, political skill, and transformational leadership in construction.*Civil Engineering Dimension*, 14, 182-189.
- Sunindijo, R. Y. ve Zou, P. X.W. (2012). Political skill for developing construction safety climate. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138, 605-612.
- Syed, F.ve Khan, M. B. (2015). The impact of political skills on employee outcomes.*European Journal of Business and Management*, 7, 238-250.

- Şahin, F. N. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2016). Çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı üzerine etkileri: güvenlik sektörü üzerine bir araştırma.Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32, 167-188.
- Şahin, S. (2017). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin sosyal zekâ ve bazı kişisel değişkenlere göre incelenmesi.Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 7, 391-418.
- Tabak, A., Çetin, F. ve Basım, N. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi.Türk Psikoloji Dergisi, 24, 20-34.
- Taliadorou, N.ve Pashiardis, P. (2015). Examining the role of emotional intelligence and political skill to educational leadership and their effects to teachers' job satisfaction.Journal of Educational Administration, 53, 642-666.
- Taşkın, E. (2013).İşletme yönetimi ilkeleri. Ankara: Birinci Baskı. Nobel Yayıncılık.
- Tedeschi, J. T. (1981).Impression management theory and social psychological research. New York: Academic Press.
- Tella, A. Ayeni, C. O. ve Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria.Library Philosophy and Practice, 1-16.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 23-45.
- Tengilimoğlu, D. (1991), Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi, 24, 123-144.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı. (2011). Hazır Giyim Sektöründe Çalışan İşçilerin (Risk Grubu: Kadın İşçi) Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi Programlı Teftişi Sonuç Raporu
https://ailevecalisma.gov.tr/medias/6009/2011_52.pdf.

- Thiagaraj, D. ve Thangaswamy, A. (2017). Theoretical concept of job satisfaction. *International Journal of Research*, 5, 464 - 470.
- Tikkanen, I. (2007). Maslow's hierarchy and food tourism in Finland: five cases. *British Food Journal*, 109, 721-734.
- Tillman, C. J., Hodd, A. C. ve Richard, O. C. (2017). Supervisor- subordinate relationship conflict asymmetry and subordinate turnover intentions: the mediating roles of stress and counterproductive work behaviors. *Journal Of Behavioral and Applied Management*, 17, 169-196
- Todd, S., Harris, K. J., Harris, B. R. ve Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149, 179-204.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çalışma, nedenleri ve yönetimi: otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 75-92.
- Traut, C. A., Larsen, R. ve Feimer, S. H. (2000). Hanging on or fading out? job satisfaction and the long-term worker. *Public Personnel Management*, 29, 343-351.
- Treadway, D. C., Adam, 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, 1607-1626.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. V., Cho, J., Yang, J. ve Ferris, G. R. (2011). Social influence and interpersonal power in organizations: roles of performance. *Journal of Management*, 39, 1529-1553.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, R. M. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15, 493-513.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. ve Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 229-245.

- Türk, M. S. (2003). Bir iletişim sistemi olan örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi.Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Udechukwu, I. I. (2009). Correctional officer turnover: of maslow's needs hierarchy and herzberg's motivation theory.Public Personnel Management, 38, 69-82.
- Ulutaş, Ç. Ü. (2009). Yoksulluğun kadınlaşması ve görünmeyen emek. Çalışma ve Toplum, 21, 25-40.
- Ural, A. ve Kılıç, İ.(2013). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi.Ankara.Detay Yayıncılık.
- Urwiler, R.ve Frolick, M. N. (2008). The it value hierarchy: using maslow's hierarchy of needs as a metaphor for gauging the maturity level of information technology use within competitive organizations.Information Systems Management, 25, 83-88.
- Uysal, İ. (2004). Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama.Uzmanlık Yeterlilik Tezi , Ankara.
- Üçüncü, K. (2016). İş tatmini ve motivasyon.Ders Notları. Trabzon.
- Vigoda-Gadot, E.ve Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees.Public Administration Review, 70, 72-86.
- Wall, J. A. ve Callister, R. R. (1995). Conflict and its management.Journal of Management, 21, 515-558.
- Walton, R. E., Dutton, J. M. ve Cafferty, T. P. (1969). Organizational context and interdepartmental conflict. Administrative Science Quarterly, 14, 522-542.
- White, T. A. ve Spector, P. E. (1987). An investigation of age-related factors in the age-job-satisfaction relationship.Psychology and Aging, 2, 261-265.
- Whyte, W. F. (1967). Models for building and changing organizations.Human Organization, 26, 22-31.

- Yağcıoğlu, D. B. (1997). Örgütlerde çatışma düzeyleri ve çatışmanın ele alınış stilleri. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46, 74-85.
- Yıldırım, A. (2005). Empati ve çatışmalar. Ankara: Birinci Baskı. Yargı Yayınevi.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y. ve İzci, F. (2008). Kamu örgütlerinde çalışan kadın işgörenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9, 89-114.
- Yılmaz, C. (1999). Salesforce cooperation: the impact of relational, task, organizational and personal factors. PhD Thesis, Texas Tech University.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi -1: temel kavramlar, uygulamalar, programlama. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yüksek, Ö. A. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 393-410.
- Zhou, Z. E., Yang, L. ve Spector, P. E. (2015). Political skill: a proactive inhibitor of workplace aggression exposure and an active buffer of the aggression-strain relationship. American Psychological Association, 20, 405-419.
- Zinko, R. (2013). A continued examination of the inverse relationship between political skill and strain reactions: exploring reputation as a mediating factor. Journal of Applied Social Psychology, 43, 1750-1759.

EKLER

EK 1. KADIN ÇALIŞANLARA AİT ANKET FORMU

Saygıdeğer Katılımcılar,

Bu çalışma, Bursa ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışan kadın ast ve üstlerinin yaşadıkları kişilerarası çatışmanın kadın astların iş tatminine etkisinde politik yetinin düzenleyici rolü ve araştırılmaya çalışılmaktadır. **Araştırma, tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bulguların geçerliliği, sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olacaktır.** Anketi cevaplamanız yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılardan ötürü teşekkür ederiz.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1-)Yaşınız:.....4-)Geliriniz: 1()1600-2000 TL

2() 2001-2041 TL

3()2042 TL ve üzeri

2-)Medeni Haliniz: 1()Evli

2() Bekar

3-) Eğitim Düzeyiniz:1() Okuryazar Değil

2() Okur Yazar

3() İlkokul

4() Ortaokul

5() Lise

6() Ön Lisans

7() Lisans

5-)Haftalık kaç saat çalışıyorsunuz:.....

6-)Bu iş yerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz:.....

7-)Bu iş ile ne kadar süredir uğraşıyorsunuz:.....

8-)Çocuk Sayınız:.....

Aşağıdaki soruları inceleyerek katılım derecenizi gösteren seçeneği işaretleyiniz.1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

1.Üstümüz işyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösterir.	1	2	3	4	5
2.Üstümüz işyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğunda destek alabileceği geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
3.Üstümüz işyerinde önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurmada başarılıdır.	1	2	3	4	5
4.Üstümüz işyerinde çok sayıda önemli insan tanıyor ve güçlü bağlantıları var.	1	2	3	4	5
5.Üstümüz işyerinde diğer insanlarla iletişimini geliştirmek için olabildiğince çok zaman ve çaba harcar.	1	2	3	4	5
6.Üstümüz işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarını ve ilişkilerini kullanmada başarılıdır.	1	2	3	4	5
7.Üstümüz birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımın çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilir.	1	2	3	4	5
8.Üstümüz başkaları ile kolay ve etkili bir şekilde iletişim kurabilir.	1	2	3	4	5
9.Üstümüz için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	1	2	3	4	5
10.Üstümüz insanların ondan hoşlanmalarını sağlamada başarılıdır.	1	2	3	4	5
11.Üstümüz insanları çok iyi analiz eder.	1	2	3	4	5
12.Üstümüz çalışanların temel güdülerini, gizli gündemlerini çok iyi sezer.	1	2	3	4	5
13.Üstümüz kendini başkalarına nasıl takdim edeceği konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahiptir.	1	2	3	4	5
14.Üstümüz başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibi.	1	2	3	4	5
15.Üstümüz insanların yüz ifadelerini dikkatle inceler.	1	2	3	4	5
16.Üstümüz başkaları ile iletişim kurarken, ifadeleri ve davranışlarında	1	2	3	4	5

İçten olmaya çalışır.					
17.Üstümüz için söyledikleri ve yaptıkları konusunda çalışanlarının onun içten olduğuna inanmaları önemlidir.	1	2	3	4	5
18.Üstümüz insanlara içten ilgi göstermeye gayret eder.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruları inceleyerek katılım derecenizi gösteren seçeneği işaretleyiniz.**1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum**

1.Mevcut işimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
2.İşimi severek yapıyorum.	1	2	3	4	5
3.İşyerinde zaman geçmek bilmiyorum.	1	2	3	4	5
4.İşimi çok tatsız buluyorum	1	2	3	4	5
5.Mutluluğu işimde buluyorum.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruları inceleyerek katılım derecenizi gösteren seçeneği işaretleyiniz..**1-Hiçbir zaman 2-Nadiren 3-Her ay 4-Her hafta 5- Her gün**

1.İşyerinizde hangi sıklıkla üstünüz ile tartışsınız?	1	2	3	4	5
2.İşyerinizde üstünüz size hangi sıklıkla bağırırlar?	1	2	3	4	5
3.İşyerinizde üstünüz size hangi sıklıkla kaba davranırlar?	1	2	3	4	5
4.İşyerinizde üstünüz size hangi sıklıkla kötü şeye yaparlar?	1	2	3	4	5

EK 2. USTABAŞINA AİT ANKET FORMU

Saygıdeğer Katılımcılar

Bu çalışma, Bursa ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışan kadın ast ve üstlerinin yaşadıkları kişilerarası çatışmanın kadın astların iş tatminine etkisinde politik yetinin düzenleyici rolü ve araştırılmaya çalışılmaktadır. **Araştırma, tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bulguların geçerliliği, sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olacaktır.** Anketi cevaplamanız yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılardan ötürü teşekkür ederiz.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- 1-)Cinsiyetiniz: 1() Kadın 2()Erkek
2-)Yaşınız:
3-) Eğitim Düzeyiniz: 1() Okuryazar Değil
2() Okur Yazar
3() İlkokul
4() Ortaokul
5() Lise
6() Ön Lisans
7() Lisans

4-)Bu iş yerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?:.....

5-)Bu iş ile ne kadar süredir uğraşıyorsunuz?:.....

6-)İşletmedeki mevcut çalışan sayınız kaçtır?:.....

Aşağıdaki soruları inceleyerek katılım derecenizi gösteren seçeneği işaretleyiniz.**1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum**

1.İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı kurmaya çok fazla zaman ve çaba harcıyorum.	1	2	3	4	5
2.İşleri gerçekten yapmam gerektiğinde destek için başvurabileceğim geniş bir meslektaşları ve iş arkadaşları ağı geliştirdim	1	2	3	4	5
3.İş yerinde önemli insanlarla ilişkiler kurmakta iyiyim	1	2	3	4	5
4.İş yerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim	1	2	3	4	5
5.Başkaları ile bağlantı kurarak işimde çok zaman harcıyorum.	1	2	3	4	5
6.İş yerinde işlerin sonuçlanması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	1	2	3	4	5
7.İnsanların çoğunu rahat hissettirebiliyorum ve etrafımda rahat edebiliyorum.	1	2	3	4	5
8.Diğerleriyle kolay ve etkili bir şekilde iletişim kurabiliyorum.	1	2	3	4	5
9.Çoğu insanla iyi uyum sağlamak benim için kolaydır.	1	2	3	4	5
10.İnsanların beni sevmesini sağlamakta iyiyim	1	2	3	4	5
11.İnsanları çok iyi analiz ederim.	1	2	3	4	5
12.Başkalarının motivasyonlarını ve gizli gündemlerini algılama konusunda iyiyim	1	2	3	4	5
13.Kendimi başkalarına nasıl sunacağım konusunda sağlam bir sezgi veya kavrayışa sahibim	1	2	3	4	5
14.Her zaman başkalarını etkilemek için söyleyecek veya yapacak doğru şeyleri içgüdüsel olarak bilirim.	1	2	3	4	5
15.İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ediyorum	1	2	3	4	5
16.Başkalarıyla iletişim kurarken, söylediğim ve yaptığım şeyde samimi olmaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
17.Çalışanların söylediklerim ve yaptıklarımı ilgili samimi olduğuma inanmaları benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
18.Diğer insanlara gerçek bir ilgi göstermeye çalışıyorum.	1	2	3	4	5

EK 3. ETİK KURUL ONAY FORMU

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

(Proje Onay Formu)

TARİH :
YER :
KATILIMCILAR : Prof.Dr. GÜNAY ÇAKIR (Başkan)
Prof.Dr. BAHRİ BAYRAM (Üye)
Prof.Dr. HÜSEYİN DEMİR (Üye)
Prof.Dr. BAYRAM NAZİR (Üye)
Prof.Dr. EKREM CENGİZ (Üye)
Prof.Dr. SAİME ŞAHİNÖZ (Üye)
Doç.Dr. FERKAN SİPAHİ (Üye)

BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU PROJE ONAY FORMU	
Projenin Adı:	Kadın Tekstil İşçilerinin Ustabaşlarıyla Yaşadıkları Çatışmanın, İş Tatminlerine Etkisinde Ustabaşlarının Politik Yetisinin Düzenleyici Rolü
Projenin Niteliği:	Tez
Proje Araştırmacıları:	Doktor Öğretim Üyesi Orkun Demirbağ Nuket Top
Proje Yürütücüsünün Haberleşme Bilgileri:	nukettop4@gmail.com 0536 941 59 68 orkundemirbağ@gmail.com 0507 766 28 56
Araştırmanın Amacı:	Gerçekleştirilmek istenen bu çalışmada kadın ast ve üstlerinin yaşadıkları kişilerarası çatışmanın kadın astların iş tatminine etkisinde politik yetinin düzenleyici rolü ve araştırılmaya çalışılmaktadır.

A 7 9 5 8 2

Araştırmanın Gerekçesi:	Mevcut araştırmada, Bursa ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında ast ve üst arasında yaşanan kişiler arası çatışma sonucunda astın iş tatmini elde etme eğiliminin olup olmadığını ve üstün politik yetisinin astın iş tatmini elde etmesinde etkisinin ne olacağını irdelemektedir. Yapılan yazın taramasının sonucunda, bahsi geçen hususta yeterli düzeyde araştırma ve bulgu gözlenemediğinden, bu çalışmanın mevcut boşluğun doldurulması ve belirsizliğin azalmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
Araştırmanın Yöntemi	Araştırmada ustabaşlarına ve çalışan kadınlara yönelik iki ayrı anket hazırlanarak anket yöntemi kullanılacaktır.
Kullanılacak biyolojik, psikolojik ve teknik vb. tüm yöntemleri açıklayan etik ile ilgili özet:	

H 3 g s f qk

Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerinden Sayın Dr. Öğretim Üyesi Orkun Demirbağ'ın "Kadın Tekstil İşçilerinin Ustabaşlarıyla Yaşadıkları Çatışmanın, İş Tatminlerine Etkisinde Ustabaşlarının Politik Yetisinin Düzenleyici Rolü" adlı projesi değerlendirilmiştir.

Proje etik açısından uygun bulunmuştur.



Projenin etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.



Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.



Prof. Dr. Buhri BAYRAM
Etik KurulÜyesi

Prof. Dr. Hüseyin DEMİR
Etik KurulÜyesi

Prof. Dr. Bayram NAZIR
Etik KurulÜyesi

Prof. Dr. Ekrem CENGİZ
Etik KurulÜyesi

Prof. Dr. Saime ŞAHİNÖZ
Etik KurulÜyesi

Prof. Dr. Ferkan SİPAHI
Etik KurulÜyesi

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Etik Kurul Başkanı

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Nuket TOP

Doğum Yeri ve Tarihi : Espiye 25.11.1995

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi-İşletme Bölümü (2013-2017)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Gümüşhane Üniversitesi Tezli Yüksek Lisans-İşletme Ana Bilim Dalı (2017-2020)

Bildiği Yabancı Diller :

Bilimsel Faaliyetler

Bildiri

Demirbağ, O., Şimşek Demirbağ, K. ve Top, N. (2018). İşletmeler misyon ifadelerini belirlerken hangi bileşenleri göz önünde bulundurmaktadır?. Uluslararası Marka ve Marka Kent Kongresi. Gümüşhane.

Top, N., Demirbağ, O. ve Şimşek Demirbağ, K. (2018). Kadın tekstil işçilerinin ustabaşlarıyla yaşadıkları çatışmanın, iş tatminlerine etkisinde ustabaşlarının politik yetisinin düzenleyici rolü. 6. Örgütsel Davranış Kongresi. Isparta.

İletişim

e-posta adresi: nukettop4@gmail.com

Tarih: 15 /05 / 2020