

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**POLİTİK YETİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI VE
İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek lisans tezi

AKMARAL BAPYGULOVA

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**POLİTİK YETİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI VE
İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek lisans tezi

AKMARAL BAPYGULOVA

Danışman: DOÇ. DR. NİHAL KARTALTEPE BEHRAM

İstanbul, 201



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi AKMARAL BAPYGULOVA'nın POLİTİK YETİNİN
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI VE İŞ SİTRESİ ÜZERİNE ETKİSİ adlı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulunun 4.07.2019 tarih ve 2019-20/25 sayılı kararıyla oluşturulan jüri
tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...20/08/2019...

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. NİHAL KARTALTEPE BEHRAM	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ERKAN TAŞKIRAN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Akmaral BAPYGULOVA
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Uluslararası İşletmecilik
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Nihal Kartaltepe Behram
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Ağustos 2019
Anahtar Kelimeler	: Politik yeti, Çatışma yönetimi, İş stresi

ÖZ

POLİTİK YETİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI VE İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ

İş stresi zamanımızın çok sık görülen sorunlarından biridir. İş stresi bireyin hem kişisel hem de örgütsel hayatına olumsuz yansımaktadır. Stres ile baş etmede kullanılan araçların biri de politik yetidir. Politik yetiye sahip insanlar network yeteneği, sosyal beceriklilik, kişilerarası etki ve içten görünme kabiliyeti sayesinde stresli olayları tehdit olarak görmemekte ve durumu kontrol altında tuttuklarını hissetmektedir. Politik yetiye sahip insanlar çatışma yönetiminde de başarılı oldukları düşünülerek hangi çatışma yönetimi tarzlarını tercih ettikleri araştırılmıştır. İş yerinde çatışmalar iş stresi nedenlerinden biridir ve doğru yönetildiği halde örgüt için avantajlar sağlamaktadır. Böylece politik yetinin iş stresi ve çatışma yönetimi tarzları üzerine etkisini araştırma amacıyla Kırgızistan'da çalışan 233 kişiye anket yapılmıştır. Araştırmada Politik yeti envanteri (Ferris, 2005), Örgütsel çatışma envanteri (Rahim, 1983) ve İş stresi ölçeği (Haynes, 1994) gibi veri toplama araçlarından yararlanılmıştır. Araştırmada özellikle her değişkeni oluşturan alt boyutlar arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Araştırma sonucunda politik yetinin iş stresi üzerinde direkt etkisinin bulunmadığı, kişilerarası etki boyutunun iş stresini azalttığı, içtenliğin ise stresi arttırdığı ortaya koyulmuştur. Politik yetinin bütünleştirme çatışma yönetimi stili üzerinde en büyük etkisi bulunmuştur. Çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirmenin stresi azalttığı, kaçınmanın ise arttırdığı görülmüştür.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Akmaral BAPYGULOVA
Field	: Business Administration
Program	: International Business
Supervisor	: Assoc. Prof. Dr. Nihal Kartaltepe Behram
Degree awarded and Date	: Master – August 2019
Keywords	: Political skill, conflict management, work stress

ABSTRACT

THE EFFECT OF POLITICAL SKILL ON CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND WORK STRESS

Work stress has become one of the widespread problems of our days. Work stress affects negatively both personal and organizational life. One of the instruments used in coping with stress is political skill. Politically skilled people do not perceive stressful events as a threat thanks to their networking ability, social astuteness, interpersonal influence and ability to appear sincere that give them sense of control over situation. Considering that politically skilled people succeed in conflict management as well, their preferences of conflict management styles were investigated in this paper. Workplace conflicts are one of the triggers that cause work stress and may bring advantages for organization if managed properly. The purpose of present study was to examine the effect of political skill on conflict management styles and work stress among people working in different sectors in Kyrgyzstan. 233 people were surveyed using Political Skill Inventory (Ferris, 2005), Organizational Conflict Inventory (Rahim, 1983) and Job Stress Scale (Haynes, 1994). The special attention was paid to the relationship between dimensions of each variable. Findings showed that political skill did not have direct effect on work stress, interpersonal influence reduced work stress and apparent sincerity increased stress. Political skill had the strongest effect on integrating conflict handling style. The use of integrating conflict management style reduced work stress, whereas avoiding style increased.

TEŞEKKÜR

Tezimin oluşumunda bilgi ve önerileri ile büyük katkıda bulunan ve durumuma anlayış gösteren değerli Tez Danışmanım Doç. Dr. Nihal Kartaltepe Behram'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın başından sonuna kadar her türlü destek veren ve anlayış gösteren eşim Daniyar'a, sürekli çalışmama izin veren küçük kızlarım Adel ve Aydanek'e, bana güvenen ve her türlü yardım eden annem Gülcamal'a, babam ve kardeşlerime, çalışma sırasında ümit veren ve destek olan manevi babam Aybek ve annem Mira'ya, çalışmamın başarılı tamamlanmasına katkıda bulunan kayınpeder ve kayınvalideme, ve çalışmam sırasında küçük ve büyük yardımını esirgemeyen herkese sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
1. POLİTİK YETİ.....	10
1.1 Politik yetinin tanımı ve ölçülmesi.....	10
1.1.1 Sosyal beceriklilik.....	11
1.1.2 Network yeteneği.....	12
1.1.3 Kişilerarası etki.....	12
1.1.4 İçtenlik.....	13
1.2 Politik yeti ve kariyer başarısı.....	14
1.3 Politik yeti ve kişisel performans.....	16
1.4 Politik yeti ve liderlik.....	21
1.5 Politik yeti ve iş stresi.....	24
2. İŞ STRESİ.....	29
2.1 İş stresi kavramı ve getirdiği sonuçlar.....	29
2.2 İş stresi teorileri.....	32
2.2.1 İş yükü-kontrol teorisi.....	33
2.2.2 Kaynakların korunması teorisi.....	35
2.2.3 Etkileşimsel stres modeli.....	36
2.2.4 Beklenti teorisi.....	37
2.3 İş stresi faktörleri.....	38

3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	43
3.1 Çatışma kavramı.....	43
3.2 Çatışma süreci.....	44
3.3 Çatışma türleri.....	47
3.4 Çatışma yönetimi stratejileri.....	49
3.4.1 Bütünleştirme.....	52
3.4.2 Uyma.....	52
3.4.3 Hükmetme.....	52
3.4.4 Kaçınma.....	53
3.4.5 Uzlaşma.....	53
4. YÖNTEM VE BULGULAR.....	55
4.1 Araştırma evreni ve örneklem.....	55
4.2 Araştırma yöntemi.....	55
4.2.1 Veri toplama araçları.....	55
4.2.2 Veri toplama süreci.....	57
4.2.3 Verilerin analizi.....	57
4.3 Bulgular.....	57
4.3.1 Tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve geçerlilik.....	57
4.3.2 Demografik gruplara göre T-testi ve ANOVA analizi.....	61
4.3.3 Korelasyon ve regresyon analizi.....	68
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
5.1 Tartışma.....	74
5.2 Sonuç.....	78
5.3 Öneriler.....	80
KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	90

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 : Katılımcıların demografik özellikleri.....	58
Tablo 2 : Ölçeklerin güvenilirlik testi sonucu.....	58
Tablo 3 : Politik Yeti faktöranalizi.....	59
Tablo 4 : Örgütsel Çatışma Envanterinin faktör analizi.....	60
Tablo 5 : İş Stresi Ölçeğinin faktör analizi.....	61
Tablo 6 : Cinsiyete göre gruplar arası farklılık T-testi.....	62
Tablo 7 : Yaş gruplarına göre homojenlik testi.....	63
Tablo 8 : Yaş gruplarına yönelik ANOVA testi.....	63
Tablo 9 : Yaş gruplarına göre Uyma ve Kaçınma stillerine yönelik Welch ve Brown-Forsythe analizi.....	64
Tablo 10 : Yaş grupları ve Uyma stiline yönelik Games-Howell Post Hoc analizi.....	64
Tablo 11 : Eğitim durumuna yönelik homojenlik testi.....	65
Tablo 12 : Eğitim durumuna yönelik ANOVA testi.....	65
Tablo 13 : Eğitim durumu ve Hükmetme stiline yönelik Hochberg Post Hoc analizi.....	66
Tablo 14 : Eğitim durumu ve Hükmetme stiline yönelik tanımlayıcı analiz.....	67
Tablo 15 : Çalışma süresine yönelik homojenlik testi.....	67
Tablo 16 : Çalışma süresine yönelik ANOVA testi.....	67
Tablo 17 : Değişkenler arası korelasyonlar.....	68
Tablo 18 : Değişkenlerin alt boyutları arası korelasyonlar.....	69
Tablo 19 : Politik yetinin Yüklenme üzerinde etkisi.....	70
Tablo 20 : Politik yetinin Gerilme üzerinde etkisi.....	70
Tablo 21 : Politik yetinin Bütünleştirme çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi.....	71
Tablo 22 : Politik yetinin Uyma çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi.....	71
Tablo 23 : Politik yetinin Kaçınma çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi.....	71
Tablo 24 : Politik yetinin Uzlaşma çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi.....	71
Tablo 25 : Politik yetinin Hükmetme çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi.....	72
Tablo 26 : Çatışma yönetimi tarzlarının İş stresi üzerinde etkisi.....	72
Tablo 27 : Çatışma yönetimi tarzlarının Yüklenme üzerinde etkisi.....	72
Tablo 28 : Çatışma yönetimi tarzlarının Gerilme üzerinde etkisi.....	73

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1 : Araştırma modeli	4
Şekil 2 : Karasek İş yükü-kontrol modeli.....	33
Şekil 3 : Çatışma aşamaları	45
Şekil 4 : Örgütsel çatışma modeli.....	46
Şekil 5 : Çatışma türleri.....	48
Şekil 6 : Çatışma yönetimi stilleri.....	51
Şekil 7 : Değişkenler arası regresyon sonuçları (anlamlı).....	73

GİRİŞ

Stres, günümüz iş hayatının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Stresin olmaması gelişimi engellemektedir. Fakat stresin normal seviyeyi aşması önce bireysel düzeyde sonra da örgütsel düzeyde problemleri yaratmaktadır. Stresin olumsuzluklara yol açması, sürecin çıktısı olarak yorumlanabilmektedir. Çünkü iş stresi ortamında çalışanlar bu durumdan öncelikle bireysel olarak etkilenmekte bu etkileniş de kişilerarası ilişkilere ve örgüte yayılmaktadır. Bu yayılım tüm süreçlerde çalışanlar üzerinde önemli iş tatminsizlikleri yaratmaktadır. Bu bağlamda, stresi bir virüse benzetmek mümkündür. İş stresi, erken dönemde üstesinden gelinmediği durumlarda, örgütün kapanmasına neden olan bir durum olarak değerlendirmek gerekmektedir. İş stresinin negatif etkisini azaltmak için sosyal becerilerden biri olan politik yetinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

İşletmeler politik bir arena olarak görülmektedir. İşletmelerin karar verme süreci, amaç ve görüşlerin farklılığından dolayı bir çatışma içinde olduğundan çoğu zaman güçlü otoriteler tarafından etkilenmektedir. Böylece çalışanlar istenilen sonuca ulaşmak için güç yetersizliğini politik davranarak tamamlamaktadır. Bu beceri politik yeti olarak adlandırılmıştır. Politik yeti, iş başında olan insanları etkili bir şekilde anlayabilme, kişisel ve / veya örgütsel hedeflerini gerçekleştirme yolunda hareket ettirmek için bu bilgileri kullanma becerisidir. Politik yeti network yeteneği, kişilerarası etki, sosyal beceriklilik ve içtenlik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu beceri kariyer gelişimi, liderlik, imaj kurma, performans gibi olguların yanı sıra stres yönetimini de olumlu şekilde etkilemektedir.

Politik yetiye sahip insanlar, stresin getirdiği olumsuzluklara karşı bir savunma mekanizmasına sahiptirler. Söz konusu insanlar olayları ve ilişkileri kontrol altında tutabildiklerinden stres ile baş etmede başarılı olmaktadır. Ayrıca, network ve etkileme yeteneği sayesinde iş taleplerini azaltmak için yeterli miktarda destek bulmaktadırlar. Böylece, politik yeti algılanan stres miktarını da azaltmaktadır.

İş stresi değişik nedenlerden kaynaklanmaktadır. Onlardan biri, iş yerinde olan çatışmalardır. Mevcut araştırma çatışma yönetimi stillerine odaklanmıştır. Çatışma örgütün hayatında hem olumlu hem de olumsuz rol oynamaktadır. Kişilerarası çatışmaları yok etmeye çalışmak birçok yeniliği ve yaratıcılığı kaçırma ihtimalini yükseltir. Bu yüzden çatışmalar iyice anlaşılmalı ve dikkatlice yönetilmelidir.

Yüksek politik yetiye sahip insanlar, çatışma yönetiminde de başarılı oldukları için çatışma durumlarından maksimum fayda çıkartarak stres zararını minimuma indirmeleri düşünülmektedir.

Çalışma giriş bölümü dışında beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünü teşkil eden bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırma soruları, araştırma modeli ve hipotezleri üzerinde durulacaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde, politik yeti ile ilişkin kuramsal çerçeve sunulacaktır. Politik yetinin tanımı ve ölçülmesi ile başlayan birinci kısım politik yeti ile kariyer başarısı, liderlik, kişisel performans ve stres yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamasıyla devam edecektir.

İkinci bölümde, iş stresi kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi, iş stresi sürecine olan değişik yaklaşımlarını temsil eden stres modelleri ve stres nedenleri gibi konulara değinilecektir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, çatışma kavramı ile ilgili literatür taramasına yer verilecektir. Çatışmanın bir süreç olup akademisyenler tarafından geliştirilmiş farklı modellere sahip olduğu, çatışma türlerinin sınıflandırılması ve örgüt içi çalışanlar arasında çatışma yönetimi stratejileri açıklanacaktır.

Dördüncü bölümde ise çalışanların politik yeti, çatışma yönetimi stillerinin kullanımı ve iş stresi düzeylerini belirlemek amacıyla anket yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisine ve bulgularına yer verilecektir.

Araştırma bulgularının tartışılması, sonuçlarının değerlendirilmesi ve konu ile ilgili gelecek araştırmalara yardımcı olabileceği düşünülen öneriler beşinci bölümde paylaşılabacaktır.

Araştırmanın amacı ve soruları

Araştırmanın amacı, politik yetinin çatışma yönetimi tarzları ile iş stresi üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara cevaplar aranacaktır:

- Politik yetiye sahip insanlar hangi çatışma yönetimi tarzını tercih etmektedirler?
- Politik yetinin hangi boyutu daha az iş stresi yaşamakta yardımcı olabilir?
- Hangi çatışma yönetimi tarzının kullanılması iş stresini azaltır/yükseltir?

Araştırmanın önemi ve katkısı

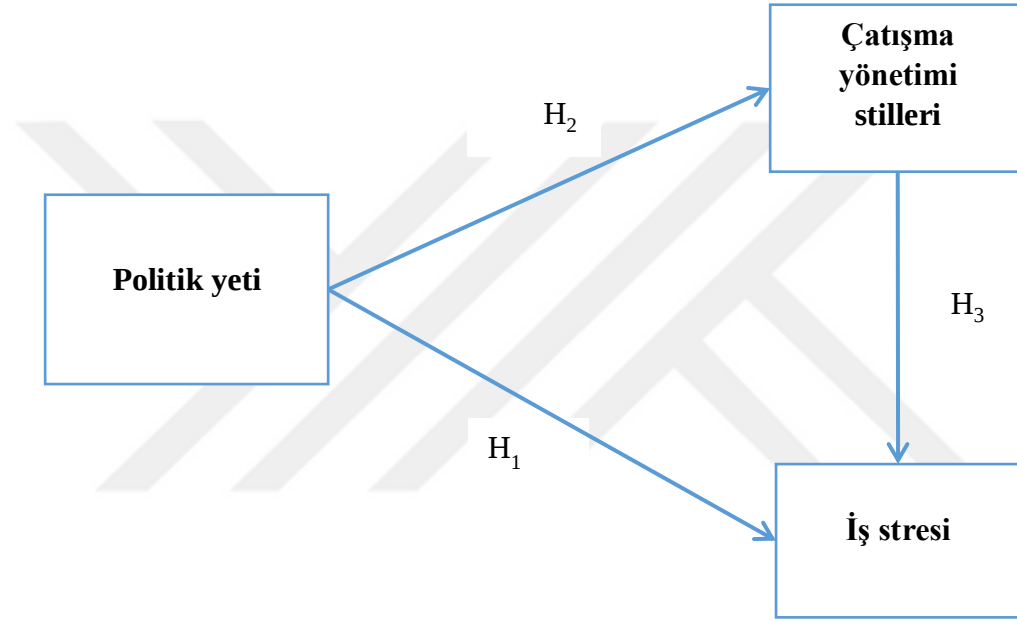
İş başında olan insanları etkili bir şekilde anlayabilme, kişisel ve/veya örgütsel hedeflerini gerçekleştirme yolunda hareket ettirmek için bu bilgileri kullanma becerisi olarak politik yeti daha çok sosyal beceriklilik ve kişilerarası etki boyutları tarafından açıklanmaktadır. İlişkiler, arkadaşlık, koalisyon, network oluşturma gibi eylemler örgütsel politikalar arasında yol bulmak için kritiktir. Bu beceriler politik yetinin network yeteneği boyutu tarafından temsil edilmektedir. Etkileme girişimlerinin başarılı olması için içten olarak görünmek önemlidir. Politik yetinin bu yönü içtenlik tarafından belirlenmektedir. Görüldüğü gibi her boyut farklı amaca hizmet etmekte ve etkilerinin ayrı olarak incelenmesinin bu araştırmaya önem kazandıracağı düşünülmektedir.

İş yerinde en sık yaşanan sorunlardan biri de yüksek iş stresidir. İş stresi hem insanın kendisine hem de örgüt işleyişine zarar verir. Stres, sosyal ilişkinin bir sonucudur. Bu yüzden, bir kişi sosyal çevredeki insanlar yüzünden stres altına girebilir. Özellikle de toplumsal saygısı için bir tehlike oluştuğunda stres yaşayabilir.¹ İş stresinin zararını hafifletmede ve stres ile baş etmede sosyal beceri türü olan politik yeti yardımcı olmaktadır. İş stresi sebeplerinden biri de iş yerinde olan çatışmalardır. Çatışmalar örgütsel hayatın kaçınılmaz bir parçası olduğundan doğru şekilde yönetilmesi önemlidir. Aksi halde örgüt için olumsuz sonuçlar getirmektedir. Politik yeti ve çatışma yönetimi gibi araçların hem iş stresinin hem de iş çatışmalarının mütevazı bir seviyede tutmasına

¹Sohail M., Rehman C. A., "Stress and Health at the Workplace-A Review of the Literature", **Jornal of Business Studies Quarterly**, Vol.6 (3), 2015, s. 94.

yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu açıdan çalışma sonuçları örgütlerde politik yeti, çatışma yönetimi ve stres yönetimi gibi yeteneklerin gelişiminde kullanılabilir. Örgütler için büyük önem taşıdığı düşünülen bu konuları bir arada inceleyen araştırmalara çok fazla rastlanmamaktadır. Bu nedenle mevcut araştırmanın bilimin gelişmesine bu yönde bir katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Araştırma modeli



Şekil 1: Araştırma modeli

Araştırma hipotezleri

Araştırma hipotezleri politik yetinin her dört boyutunun ayrı olarak çatışma yönetiminin stilleri ve iş stresi üzerindeki etkisini inceleyecek nitelikte oluşturulmuştur. Böyle bir yaklaşım politik yeti ile ilişkili araştırmaların daha açıklayıcı ve net olmasını sağlamaktadır.²

Politik yeti ve iş stresi

²Robyn L. Brouer ve Diğerleri, "Political Skill Dimensionality and Impression Management Choice and Effective Use", *Journal of Business and Psychology*, Vol.29, No.1, (2014), s. 14

İş stresi yazını incelendiğinde, politik yetinin iş stresii azaltan bir faktör olarak ele alındığı görülmektedir (Perrewe vd., 2000, 2004, 2005; Meurs vd., 2010; Munyon, 2015; Kolodinsky vd., 2004; Zellars vd., 2008). Politik yeti konusunda çok sayıda araştırma yapan Perrewe'ye (2005) göre politik yetiye sahip insanlar iş stresi ile karşılaştığı an sosyal beceriklilik ve kişilerarası etki yeteneği sayesinde durumu kontrol altında tuttuğunu hissederler. Sonuç olarak gerilimi daha kolay atlattılar.³ Perrewé, Ferris, Frink ve Anthony (2000), politik yetiyi işyerinde bir kişisel kontrol aracı olarak görülmesini öne sürmüş ve bu sayede onun gerilimi azalttığını savunmuşlardır.⁴ Politik yetiye sahip insanlar, etkileme ve network yeteneği sayesinde iş taleplerini azaltmak için yeterli miktarda destek bulmaktadırlar. Böylece, politik yeti sadece algılanan stres miktarını azaltmakla kalmaksızın sahibinin stres ile baş etme derecesini etkilemektedir.⁵ Meurs (2010) ve arkadaşlarının yaptığı çalışma sonucuna göre yüksek politik yetiye sahip insanlar kişilerarası çatışma yaşadığı zaman daha az duygusal tükenmişlik yaşamaktadırlar. Dolayısıyla politik yeti, kişilerarası çatışmadan daha az etkilenecek stres düzeyini azaltmaya yardımcı olmaktadır.⁶ Perrewe ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan diğer bir araştırma neticesinde politik yetinin psikolojik anksiyete, bedensel rahatsızlıklar ve fizyolojik gerilim gibi stresin negatif etkilerini nötr hale getirdiği tespit edilmiştir. Daha yüksek politik yetiye sahip insanlar, yüksek özgüveni ve olayları kontrol altında tutma hissi sayesinde stres ajanlarının taşıdığı negatif etkiyi azaltabilmektedirler.⁷ Bu bağlamda politik yetinin iş stresini azaltması düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H₁: Politik yeti ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Politik yetinin boyutlarının ayrı olarak iş stresi üzerinde etkili olması düşünülmektedir.

³Perrewe Pamela L. ve Diğerleri, "Political skill: an antidote in the role overload-strain relationship", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 10, (2005), ss. 239, 243, 245

⁴James A. Meurs, "The dispositional and learned behavior prediction of political skill dimensions and how political skill affects the stress process", (Yayınlanmamış Doktora tezi, Florida State University, 2008). s. 41

⁵Takuma Kimura, "A Review of Political Skill: Current Research Trend and Directions for Future Research", **International Journal of Management Reviews**, Vol. 17, (2015), s. 315-316

⁶Meurs J.A., Gallagher V.C., Perrewé P.L., "The role of political skill in the stressor-outcome relationship: Differential predictions for self- and other-reports of political skill", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 76, (2010), s. 526

⁷Pamela L. Perrewé ve Diğerleri, "Neutralizing job stressors: political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict", **Academy of Management Journal**, Vol. 47, (2004), ss. 141, 149

H_{1a}: Network yeteneğinin iş stresi üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H_{1b}: Kişilerarası etkinin iş stresi üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H_{1c}: Sosyal becerikliliğin iş stresi üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H_{1d}: İçtenliğin iş stresi üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

Politik yeti ve çatışma yönetimi

Çatışma yönetimi literatüründe müzakere özel bir yer almaktadır. Müzakere yoluyla bir yönetici hem üstlerle hem de astlarla, kişilerarası ve gruplar arası olan çatışmayı yönetebilmektedir.⁸ Almanya’da Solga ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan araştırmada politik yetiye sahip insanların sosyal beceri sayesinde kişilerarası ilişkilerde becerikli olduğu için müşteri, yönetici, iş arkadaşı ve çalışanları ile anlaşma yapmakta daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.⁹ Rahime (2001) göre başarılı bir müzakereci duyguları problemlerden ayırt edip çatışmada problem çözmeye odaklanır. Yüksek politik yetiye sahip insanlar, yüksek problem çözme yeteneğine sahiptirler. Ferris’in (2005) belirttiği gibi network yeteneğine sahip insanların müzakere ve çatışma yönetiminde becerikli olduğunu¹⁰ göz önünde bulundurarak bu boyutun çatışma yönetimi stilleri ile ilişkili olduğu beklenmektedir. Politik yetinin çatışma yönetimi tarzı arasındaki en güçlü ilişki, problem çözmeye odaklanan bütünleştirme stili ile beklenmektedir. Uyma stilini kullanan insanlar karşı taraf ile iyi ilişkileri korumak amaçlı kendi isteklerinden vazgeçmektedirler.¹¹ Böyle bir davranışın network oluşturmak ve onu korumak amaçlı yapıldığı düşünülerek politik yetinin network yeteneği boyutunun uyma çatışma yönetimi stilini etkilediği beklenmektedir. Aynı şekilde ilişkileri korumak, inciten duygulara yol açmamak amaçlı kullanılan kaçınma stilinin, network yeteneği ve içtenlik boyutları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Kişilerarası etki davranışları farklı durumdaki kişiler için

⁸Rahim M.A., “Managing conflict in organizations”, **Quorum books**, 3rd edition, Westport Connecticut, London, 2001, s. 123

⁹Solga M. ve Diğerleri, “Political skill in job negotiations: a two-study constructive replication”, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 2, No. 1, (2015), s. 16

¹⁰ Gerald R. Ferris ve Diğerleri, “Development and Validation of the Political Skill Inventory”, **Journal of Management**, Vol. 31, No. 1, (Şubat 2005), s. 129

¹¹Erebak S., “Perceived Work Stress and Felt Stress of Workers: The Moderating Role of Assertive Conflict Handling Modes”, **Journal of Behavior at work**, Vol.1, No.1, (2016), s. 52

durumsal olarak uyarlama yeteneği ile açıklanırken uzlaşma stilini tercih eden insanların bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin bazı isteklerini de kabul etmesini göz önünde bulundurarak iki boyut arasında anlamlı ilişkinin var olduğu düşünülmektedir. Politik yetiye sahip liderler, manipülatif ve kontrol eden görünmeksizin aşikâr olmayan şekilde işlerin tamamlanmasını sağlayabilmektedirler ve astlar tarafından olumlu geri dönüş almaktadırlar.¹² Dolayısıyla politik yetiye sahip insanların etkin bir şekilde Hükmetme çatışma yönetimi stilini kullanabilir olması sergilenmektedir. Bundan yola çıkarak politik yetinin Hükmetme Stili ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H₂: Politik yeti ile çatışma yönetimi stilleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Politik yetinin hangi boyutunun ne şekilde çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasını etkilediğini öğrenmek amaçlı aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_{2a}: Politik yeti boyutlarının Bütünleştirme Stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{2b}: Politik yeti boyutlarının Uyuma Stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{2c}: Politik yeti boyutlarının Kaçınma Stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{2d}: Politik yeti boyutlarının Uzlaşma Stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{2e}: Politik yeti boyutlarının Hükmetme Stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Çatışma yönetimi ve iş stresi

İş yerinde negatif kişilerarası ilişkiler, kötü çalışma koşulları ve aşırı iş yükü gibi stres faktörlerinin getirdiği sağlık problemlerini tetiklemektedir. İş yerinde olan kişilerarası çatışma, birinin başkaları ile ne kadar iyi muamele kurduğunun göstergesidir ve sosyal stresörlerin biri olarak da görülmektedir. İş yerinde stres yaratıcı olayların

¹²Kimura, s.321

%74'ü üstler, altlar ve iş arkadaşları ilişkilerinden doğmaktadır.¹³ Stres kaynakları sırasında patron, yardımcı, işçi ve müşterilerle ilişkiler ilk sıralarda görülüp çatışma yönetiminin stres üzerindeki etkisinin önemini ortaya çıkarmaktadır.¹⁴ Olumlu kişilerarası ilişkiler ise çalışanların psikolojik iyiliğini kuvvetlendirmekte yaratıcılığı arttırmakta ve performansı yükseltmektedir.¹⁵

Meurs ve arkadaşları (2010), iş yerinde yaşanan kişilerarası çatışmaların, belirsizliği, stresi provoke ettiğini tartışmışlardır.¹⁶ Hochwarter ve arkadaşları (2009) iş yerinde kuşaklar arası çatışmaların yüksek gerilime neden olduğunu tespit etmişlerdir.¹⁷ Okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi stiline öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini belirleme amaçlı yapılan bir araştırma neticesinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve bütünleştirme, uzlaşma ve uyma stillerini kullanılmasının stres düzeyini azalttığı görülmüştür.¹⁸

Çatışma yönetimi stillerinin etkin bir şekilde uygun olarak kullanılması iş stresini azaltabilmektedir. Rahim ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre bütünleştirme ve uyma stillerinin kullanılması iş tükenmişliğinin azalmasına katkıda bulunmaktadır. Erebak (2016), tarafından iş stresi konusunda yapılmış diğer bir araştırma sonucuna göre bütünleştirme ve hükmetme (yüksek atılganlık) stillerinin kullanımı stres ile baş etmeye yardımcı olmaktadır.¹⁹ Ancak Friedman'a (2000) göre hükmetme ve Kaçınma Stilleri çatışmayı arttırmakla kalmayıp stresi de arttırmaktadır.²⁰ Daha az işbirlikçi olduğundan kaçınma stiline kullanılması sorunları çözümsüz bıraktığı, buna ek olarak hükmetme stiline de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem

¹³Baka L., Bazinska R., "Polish adaptation of three self-report measures of job stressors: the Interpersonal Conflict at Work Scale, the Quantitative Workload Inventory and the Organizational Constraints Scale", **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)**, Vol. 22, No. 1, (2016), s. 33

¹⁴ErdoğanT., ÜnsarS., SütN., "Stresin çalışanlar üzerindeki etkileri: bir araştırma", **SüleymanDemirel Üniversitesi İİBFDergisi**, C.14, S.2, (2009), s.451

¹⁵Perrewe ve Diğerleri, "Political skill: an antidote in the role overload-strain relationship", s. 240

¹⁶Meurs ve Diğerleri., 2010, s.520

¹⁷Wayne A. Hochwarter ve Diğerleri, "Personal control antidotes to the strain consequences of generational conflict as a stressor.A two-study constructive replication andextension", **Career Development International**, Vol. 14, No. 5, (2009), s. 465

¹⁸Mustafa Otrar ve Yasemin Övün, "Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişki (Gebze ilçesi örneği)", **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 26, Sayı 26, (2007), s. 102

¹⁹Erebak, s.59

²⁰Friedman R.A. ve Diğerleri, "What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress", **International Journal of Conflict Management**, Vol.11, No. 1, (2000), s. 50

vermediğinden çatışmaları arttırarak gerilimi de arttırdığı belirlenmektedir.²¹ Çatışma yönetiminde uzlaşma stilinin tercih edilmesi geçici bir çözüm vermekte ve uzun vadedeki sorunlar tekrar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle uzlaşma stilinin kullanılması uzun vadede stres sorunlarını yaratmaktadır.²² Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H₃: Çatışma yönetimi stilleri ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çatışma yönetimi stillerinin ayrı olarak iş stresi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

H_{3a}: Bütünleştirme stilinin iş stresi üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H_{3b}: Uyma stilinin iş stresi üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H_{3c}: Kaçınma stilinin iş stresi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3d}: Uzlaşma stilinin iş stresi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3e}: Hükmetme stilinin iş stresi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

²¹Afzalur M. Rahim, "Reducing Job Burnout through Effective Conflict Management Strategy", **Current Topics in Management**, Vol. 18, (2016), s. 204

²²Erebak, s. 52

1. POLİTİK YETİ

Bu bölümde politik yeti kavramı açıklanarak politik yetinin tanımı, boyutları ve ölçülmesi hakkında bilgi sunulmaktadır. Politik yetinin diğer sosyal etkinlik yapılarından farkı anlatılarak onun olumsuz bir kavram olmayıp sahibine kariyer başarısı, kişisel performans, liderlik ve stres gibi konularda sağladığı avantajlardan bahsedilmektedir.

1.1 Politik yetinin tanımı ve ölçülmesi

1960’lardan bu yana örgütsel politika, yönetim çalışmalarında belirgin bir konu olmuştur. Örgütlerin doğasında politik bir arena olduğunu vurgulayan Mintzberg (1983), örgütsel politikanın “Görünür biçimde dar görüşlü, tipik olarak bölücü ve her şeyden önce teknik bir anlamda, resmi otorite, kabul görmüş ideoloji veya sertifikalı uzmanlık tarafından gayri meşru olarak yaptırım uygulanan bireysel ya da grup davranışı” olduğunu savunmuştur.²³ March (1967), örgütlerin, insanların rekabet eden menfaatleri olan koalisyonlar olduklarını ve çıkarlarının çeşitliliği, kaynak kıtlığı ve belirsizlikten dolayı örgütsel karar verme sürecinin politik olduğunu varsaymıştır.²⁴ Örgütlerde karar verme süreci amaç ve görüşlerin farklılığından dolayı bir çatışma içinde olduğu çoğu zaman güçlü otoriteler tarafından kabul edilmiştir. Bu yüzden çalışanlar istenilen sonuca ulaşmak için güç yetersizliğini, politik davranarak tamamlamaktırlar.

Politika açısından örgütler, müzakere, pazarlık, anlaşma yapma, yardım ve hizmet değişimi, ittifak kurma şeklinde işlerin gidişi ile karakterize edilen politik bir arena olarak görülmektedir.²⁵

Mintzberg’e (1983) göre örgütler doğasından politik bir arenadır. Pfeffer (1981), böyle bir ortamda başarılı olmak için insanların politik yetiye sahip olmalarının gerektiğini ilk olarak teklif etmiştir. 1980’lerde temeli atılan politik yeti terimini Ferris (2007) ve arkadaşları şöyle tanımlamaktadırlar: “İş başında başkalarını etkili bir şekilde anlayabilme ve başkalarının kişisel ve / veya örgütsel hedeflerini gerçekleştirme yolunda hareket ettirmek için bu bilgileri kullanma becerisidir”. Politik yetiye sahip insanların

²³ Kimura, s.312

²⁴James G. March, “The business firm as a political coalition”, **Journal of Politics**, Vol. 24, No. 4, (1962), s. 663

²⁵ Gerhard Blickle, Katharina Oerder, James K. Summers, “The impact of political skill on career success of employees' representatives”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.77, (2010), ss.383

sosyal becerilerini ve davranışlarını samimi görüldüğü şekilde farklı ve değişen durumsal taleplere göre ayarlama kapasitesi ile birleştirdiğinde onlara güven duyulmasını sağlamaktadırlar. Bu da onlara etkili bir biçimde diğerlerinin tepkilerini kontrol etme şansı vermektedir.²⁶

Politik yeti, insanları manipüle, provoke ve ihmal etme, kişisel amaçlar için kullanma becerileri ile ilişkilendirilmiştir (Mintzberg 1983). Ancak bu tek taraflı bir bakış açısı olarak politik davranmanın bilgi kaynağı, meşru bir oy türü, adaleti, sağlığı ve esenliği geliştirme gibi potansiyelini görmezden gelmektedir (Hochwarter 2012). Bu nedenle, sayıları giderek artan akademisyenler, politik davranışı ne olumlu ne de olumsuz bir şekilde ele almaktadırlar (Ferris ve Hochwarter 2011). Bu görüş politik yetiye sahip liderlerin kendini motive edebilme, açıkğönüllük ve hoş/çekici bir stile sahip olduğunu gözlemleyen Smith, Plowman, Duchon ve Quinn (2009) tarafından yapılmış çalışma ile desteklenmektedir.²⁷

Politik yetinin 4 boyuttan oluştuğu düşünülmektedir. Bunlar sosyal beceriklilik (social astuteness), kişilerarası etki (interpersonal influence), network yeteneği (networking ability) ve içtenlik (apparent sincerity) olarak karşımıza çıkmaktadır²⁸.

1.1.1 Sosyal beceriklilik

Politik yetiye sahip insanlar, iyi gözlemcilerdir. Etrafında olup biten sosyal etkileşimleri çok iyi kavrarlar. Farklı sosyal durumlara kolaylıkla uyum sağlarlar. Kendisinin ve diğerlerinin davranışlarını doğru ve başarılı bir şekilde yorumlamakla birlikte bireysel farkındalık ve güçlü muhakeme yeteneğine sahiptirler. Pfeffer (1992), bu karakteristiği başkalarına duyarlı olarak belirlemiş ve başkaları ile özdeşleşme kabiliyetinin, kendisi için bazı şeyleri elde etmek için kritik olduğunu savunmuştur. Sosyal becerikli insanlar başkaları ile muamele kurmakta çok yaratıcı ve akıllıca

²⁶ Gerald R. Ferris ve Diğerleri, "Political Skill in Organizations", **Journal of Management**, Vol. 33, No. 3, (Haziran 2007), s. 291

²⁷ Oerder K., Blickle G., Summers J.K., "How Work Context and Age Shape Political Skill", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 29, No.5, (2014) s. 587

²⁸ Ferris ve Diğerleri, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", s. 129

davranmaktadırlar.²⁹ Politik yetinin her dört boyutu arasında, sosyal beceriklilik, izlenim yönetimini en iyi şekilde etkilemektedir.³⁰

1.1.2 Kişilerarası etki

Politik yetiye sahip kişiler, çevrelerindeki insanlar üzerinde güçlü bir etki yaratan ince ve ikna edici gibi kişisel bir stile sahiptirler. Bununla birlikte, kişilerarası etkide yüksek beceri sahibi kişiler, istenilen tepkiyi almak için davranışlarını her duruma uygun bir şekilde adapte ve kalibre etme becerisine sahiptirler. Nitekim, kişilerarası etki boyutunun yönleri Pfeffer'in (1992) "Esneklik" (davranışları, farklı durumlardaki farklı kişiler için durumsal olarak uyarlama yeteneği) olarak adlandırdığı kavramı yakalamaktadır.

1.1.3 Network yeteneği

Örgütün içindeki ve dışındaki insanlarla ilişkiler kurmaya yönelik çeşitli davranışları içermektedir. Başarılı yöneticiler başarılı olmayan yöneticilere göre network oluşturmaya daha fazla vakit ayırmaktadırlar. Lin (1999) ve Portes'e (1998) göre network yeteneği kariyer ötesinde sahibinin itibarını, kıymetini ve/veya sosyal, toplumsal, kariyer ağlarında değerini arttıran kişisel yatırım olarak görülmektedir.³¹ Güçlü politik yetiye sahip insanlar, kişisel ve örgütsel değerleri güvence altına alma amaçlı çeşitli networkleri kurmakta ve onları ustaca kullanmaktadırlar.³² Tipik olarak ince kişiliğe sahip olmaları nedeniyle kolayca arkadaşlıklar yapmakta güçlü, faydalı ittifaklar ve koalisyonlar kurmaktadırlar. Son olarak, böyle insanlar çok vasıflı müzakereciler ve anlaşma yapımcılardır. Buna ek olarak çatışma yönetiminde de beceriklilerdir.³³

²⁹ Ferris ve Diğerleri, "Political Skill in Organizations", s. 292

³⁰ Brouer ve Diğerleri, "Political Skill Dimensionality and Impression Management Choice and Effective Use", s. 4

³¹ Darren C. Treadway ve Diğerleri, "The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior", **Social Networks**, Vol. 32, No. 2, (2010), s.138

³² Kimura, s.314

³³ Ferris ve Diğerleri, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", s. 129

1.1.4 İçtenlik

Politik yetiye sahip kişiler, diğerlerine göre yüksek seviyede samimi, dürüst ve güvenilir olarak görülmektedirler. Böyle insanlar açık, doğru ve hilesiz olmakta ya da öyle biri olarak görülmektedirler.³⁴ Politik yetinin bu boyutu, etkileme girişiminin başarılı olup olmayacağını belirleyen en önemli boyuttur. Çünkü bu boyut, sergilenen davranışın, algılanan niyetleri üzerine odaklanır. Jones (1990) tarafından da belirtildiği gibi, etki denemeleri art niyetli algılanmadığı zaman başarılı olacaktır. Bu kişilerin faaliyetleri manipülatif ya da zorlayıcı olarak algılanmaz. Bu algılamamanın sonucu olarak politik yetiye sahip kişiler, yüksek derecede içten görünürler. İnsanlarda güven ve inanç duygusunu uyandırırılar.³⁵

Ulaşmak istedikleri asıl amacı gizlemek konusunda ustadırlar. Bu kişiler dışarıdaki insanlar tarafından, nasıl algılanmak istiyorlarsa tam da o şekilde algılanırlar. Ferris ve arkadaşları, Amerika’da bir belediye başkanı olan Giuliani’yi buna örnek olarak göstermişlerdir. Giuliani, 11 Eylül 2001 olaylarında sergilediği samimi liderlik davranışı sayesinde, büyük yankı uyandırmış ve sadece Amerika’da değil dünyada da önemli bir kişi haline gelmiştir. Burada önemli olan, Giuliani’nin gerçekten içten olup olmaması değil, diğer insanlar tarafından da samimi olarak algılanmasıdır.³⁶

Yukarıda belirtilen politik yetinin her dört boyutu da kendi içerisinde de ilişkilidir. Ancak bu boyutlar birbiriyle ilişki içinde olmasına rağmen ayrı yapılar halindedirler.³⁷ Politik yetinin dört boyutunu kognitif ve davranışsal olarak iki bileşen altında toplamak mümkündür. Sosyal beceriklilik ve network yeteneğini kognitif bileşeni temsil etmektedir. Özellikle insanlar sosyal beceriklilik sayesinde etrafı daha iyi şekilde (kognitif olarak) kavramaktalar. Network yeteneği sayesinde ise networkteki ilişkiler arasında kimin nasıl yardımcı olabileceğini (kognitif olarak) bilmektedirler. Diğer yandan kişilerarası etkileşim ile içtenlik davranışsal belirtiler olarak kavramsallaştırılmaktadır.³⁸

³⁴Ferris ve Diğerleri, “Political Skill in Organizations”, s. 293

³⁵Mehtap Çıtak, “Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki bir ilişki: yöneticiler üzerine bir araştırma”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, 2011), s. 11

³⁶Gerald R. Ferris ve Diğerleri, *İşYaşamında Politik Yeti*, 2.Basım. İstanbul: Namar Yayınları, 2010, s.11

³⁷ Ferris ve Diğerleri, “Political Skill in Organizations”, s. 293

³⁸Brouer ve Diğerleri, “Political Skill Dimensionality and Impression Management Choice and Effective Use”, s. 16

Politik yeti boyutları ölçeği ilk olarak 1999 yılında Gerald R. Ferris tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra (2005) Ferris ve arkadaşları politik yeti ölçeğini tekrar gözden geçirerek 18 maddelik ‘Politik Yeti Envanteri’ (Political skill Inventory) adlı ölçek yapmışlardır. Daha sonraki çalışmalar neticesinde Politik Yeti Envanteri’nin ölçüt geçerliliği desteklenmiştir. Türkiye’de ise Atay (2009) tarafından yapılan çalışma ile ölçeğin Türkçe’ye standardizasyonu gerçekleştirilmiştir. Ancak, Ferris (2008) ve arkadaşlarının belirttiğine göre politik yeti envanterinin “İçtenlik” ölçeği sadece 3 sorudan oluştuğu için geçerliliği tartışılmıştır. Daha sonra içtenliğin politik yetinin ayrı bir boyutu değil, ayrı bir sonucu olduğunu tartışmışlardır.

Politik yeti sosyal bir etkinlik yapısıdır. Diğer yapılara benzeyebilir ama kavramsal olarak tamamen farklıdır. Örneğin, politik yetiyi, sosyal zekâ (social intelligence) yapısına benzetebiliriz. Çünkü her ikisi de başkalarıyla etkili bir şekilde anlaşma ile ilgilidir. Ancak, birincisi özellikle iş yerindeki etkileşimlerle ilgilidir. İkincisi ise daha geniş etkileşimleri kapsamaktadır. Kimura (2015), bir diğer yapı olan duygusal zekanın (emotional intelligence) politik yetiden daha kapsamlı olduğunu ve politik yetinin başarılı kullanılmasını sağlayan bir yapı olduğunu savunmaktadır.³⁹

Politik yeti hem kişilik tarafından etkilenen hem de eğitim, mentorluk ve sosyalleşme yoluyla geliştirilen bir yapıdır.⁴⁰

1.2 Politik yeti ve kariyer başarısı

Örgütlerde kariyer başarısı yıllardır araştırmacıların ilgisini çekmektedir. En yaygın olarak kullanılan Judge (1995) ve arkadaşlarının tanımına göre kariyer başarısı, insanın iş deneyimi ile elde ettiği olumlu psikolojik kazanımlar olarak bilinmektedir.⁴¹ Kariyer başarısı sadece işle ilgili beceriler ve performans gibi geleneksel faktörler tarafından değil, network yeteneği, politika ve sosyal etkinlik gibi etkenler tarafından da etkilenmektedir. Şöyle ki, iş yerindeki performans, terfi ve tazminatlar gibi kariyer başarısı belirtileri örgütsel politikalar tarafından güçlü bir şekilde etkilendiği ampirik

³⁹ Kimura, s.314

⁴⁰Munyon T. P. ve Diğerleri, “Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for the Future”, **Personnel Psychology**, Vol.68, No.1, (2015), s. 147

⁴¹ Kimura, s.317

olarak desteklenmiştir. Örgütsel politika açısından bakılacak olursa kariyer bir politik kampanya olup ilişki avı (contact hunting), bireysel promosyon (self-promotion), izlenim yönetimi (impression management) ve etkileme taktiklerini kullanmayı içermektedir. Bu politik kampanyanın sonucu çalışanın kişisel becerilerine (yani politik yetisine) bağlıdır.⁴²

Ferris (2010) ve arkadaşlarına göre işletme içerisindeki önemli pozisyonlar için yapılan rekabetlerde, politik yetiye sahip çalışanlar daha başarılı olmaktadır. Çünkü politik yetiye sahip çalışanlar, çevrelerini iyi analiz edebildiklerinden, doğabilecek fırsatlar için kendilerini doğru konumlayabilmektedirler. Bunun yanında onlara göre bu kişiler, yeni fırsatlar yaratma konusunda da beceriklidirler. Politik yetiye sahip kişilerin, çevrelerini anlayabilme, etkileyebilme, birçok fırsatın kapısını açacak olan sosyal sermayelerini geliştirebilme ve içten görünebilme özellikleriyle kariyer başarıları sağlamada fazla zorlanmayacaklardır.⁴³

Kariyer başarıları, liderlik yapısı ve resmi olmayan koalisyonlar gibi örgütlerin politik yapısına bağlıdır. Ayrıca, bir kişinin kariyer başarısının ana belirleyicisi olan performans değerlendirmesi, astların kişisel politik davranışlarından ve yöneticinin her bir astı ne kadar çok sevdiğinden etkilenecektir. Politik yetiye sahip kişilerin sosyal becerikliliği olduğu için yöneticileriyle kuvvetli ve pozitif ilişkiler oluşturarak olumlu itibar elde edebilmektedirler. Blickle ve arkadaşlarına (2011) göre olumlu itibar politik yeti ile terfi, iş tatmini ve maaş arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Hatta politik yetinin hiyerarşik pozisyonunu doğrudan etkilediği de tespit edilmiştir.⁴⁴ Bu ilişkilerin doğruluğu daha sonra Munyon ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan meta analizinin sonucuyla desteklenmiştir.⁴⁵ Liu ve arkadaşları (2010) kişisel gücün politik yeti ile kariyer başarıları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ve onun network sayesinde biriktiğini savunmuşlardır.⁴⁶ Blickle ve arkadaşları (2010) tarafından Almanya’da yapılan başka bir

⁴²Gerhard Blickle ve Diğerleri, “A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political-Skill/Career-Success Relationship”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 41, No. 12, (2011), ss. 3026, 3031

⁴³Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti*, ss. 87–88.

⁴⁴Blickle ve Diğerleri, “A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political-Skill/Career-Success Relationship1”, ss. 3028, 3043

⁴⁵Munyon ve Diğerleri, s. 169

⁴⁶Yongmei Liu, Jun Liu, Longzeng Wu, “Are You Willing and Able? Roles of Motivation, Power, and Politics in Career Growth”, **Journal of management**, Vol.36, No.6, (2010), s. 1437

çalışma sonucuna göre politik yetisi yüksek olan insanların kariyer başarısının da yüksek olduğu kanıtlanmıştır.⁴⁷ Gentry ve arkadaşları (2012) politik yeti ile terfi edilebilirlik arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.⁴⁸ Politik yetinin kariyer başarısını en fazla etkileyen boyutunun network yeteneği olduğu Todd ve arkadaşları (2009) tarafından tespit edilmiştir. Yaptıkları çalışmada kariyer başarısını, toplam tazminat (total compensation), toplam promosyon (total promotion), kariyer doyumu (career satisfaction), yaşam memnuniyeti (life satisfaction) ve algılanan pazarlanabilirlik (perceived marketability) gibi göstergelere göre ölçmüşlerdir.⁴⁹ Bir başka araştırmaya göre iş yerinde networkleri kullanarak kariyer başarısını elde etmek sadece yüksek politik yetiye sahip kişiler için geçerlidir.⁵⁰ Bu bulgular politik yetinin iş ortamında önem kazandığını göstermektedir.

Terfinin yanı sıra, ücret artışları ve işte kalma konularında da politik yetiye sahip çalışanlar, diğerlerine göre daha başarılı olacaklardır. Kişinin ücretinde, yöneticileri üzerinde oluşturmaya başardığı pozitif algı sayesinde ve politik yetisini kullanarak elde ettiği, yüksek performans puanlarının sonucu olarak artış olabilecektir. Bunun yanında, herhangi bir kriz durumunda bazı çalışanlarla yolların ayrılması gerektiğinde, politik yetiye sahip bireyler işte kalma konusunda diğer çalışanlardan daha avantajlı olacaklardır.⁵¹

1.3 Politik yeti ve kişisel performans

Politik yeti ile kişisel performans arasındaki ilişki iki farklı açıdan irdelenebilmektedir. İlki, gerçek performansa katkısını analize etmektir. İkincisi ise politik yetinin yönetici tarafından algılanan performansa olan efekti incelenmektedir. Birincisi, sosyal sermaye teorisi ile açıklanmaktadır. Politik yetiye sahip insanlar, network ve etkileme becerisini kullanarak sosyal sermayeyi biriktirip etkin hale getirebilmektedirler. Böylece, politik yetiye sahip insanlar politik yetiye sahip olmayanlara göre daha fazla gerçek performansa ulaşabilmektedirler. İkincisi ise izlenim

⁴⁷Blickle ve Diğerleri, "The impact of political skill on career success of employees' representatives", s.388

⁴⁸Gentry, W.A., Gilmore, D.C., Shuffler, M.L. and Gilmore, D.C., "Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.33, (2012) ss. 98

⁴⁹Todd, S.Y., Harris, K.J., Harris, R.B. and Wheeler, A.R., "Career success implications of political skill", **Journal of Social Psychology**, Vol.149, No.3,(2009),s. 195

⁵⁰Li-Qun Wei, Flora F. T. Chiang, Long-Zeng Wu, "Developing and Utilizing Network Resources: Roles of Political Skill", **Journal of management studies**, Vol.49, No.2, (Mart 2012), s. 395

⁵¹Çıtak, s. 20

yönetimi analizi sayesinde açıklanmaktadır. Yönetici tarafından değerlendirilmiş performans, yöneticinin altlar hakkında sübjektif algısını yansıtmaktadır. Politik yetili kişiler etrafta olup biten olayları daha iyi kavrayabildikleri için kendi davranışlarını olaylara göre ayarlayabilirler ve bunu samimi görünerek yaptıkları için etrafındaki insanlarda güven duygusunu uyandırmaktadırlar. Dahası, onlar soğukkanlı ve özgüvenli olduklarından diğerleri tarafından yetkin ve güvenilir olarak algılanmaktadırlar. Böyle izlenimler, sonuç olarak pozitif itibar istenildiği düşüncesini elde etmeye yardımcı olacaktır.⁵²

Liu (2007) ve arkadaşlarının yaptığı iki araştırma neticesinde elde ettiği bulgulara göre itibar, politik yeti ve performans arasındaki ilişkiye tam aracılık etmektedir. Ferris ve arkadaşları (2007) politik yetinin, değerleyicinin aktör hakkında genel izlenimini, seçilen etkileme taktiğini ve onun uygulama yolunu etkilemekte olduğundan performans değerlendirme sonucuna tesir ettiğini tartışmaktadırlar. Çalışanların etkileme davranışlarının yöneticiler tarafından nasıl algılanacağı çalışanların politik yetileri belirlemektedir. Harris (2007) ve arkadaşlarının yaptığı araştırma sonucuna göre politik yeti, izlenim yönetimi taktiği ile yönetici tarafından çalışanın performans değerlemesi arasındaki ilişkide ılımlastırıcı rol oynamaktadır. Böylece etkileme taktiği kullanımlarının artması performans değerlendirme sonuçlarının artmasını sağlamaktadır. Ancak bu durum sadece politik yetiye sahip çalışanlar için geçerlidir. Etkileme taktikleri kullanılmadığı sürece negatif sonuçlar elde edilmiştir. Özetle politik yetiye sahip olmayan insanlar daha olumlu izlenim kazanmıştır.⁵³

Kapoutsis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwarter ve Ferris örgütsel politika algısının politik yeti – performans ilişkisine olan etkisini incelerken iki ülke arasında (ABD ve Yunanistan) iki çalışma yapmışlardır. Bu araştırma neticesinde politik yetisi yüksek olan insanların performansı örgütsel politikanın az olduğu ortamlarda yüksek olup örgütsel politikanın yüksek olduğu şirketlerde böyle insanların performansının etkilenmediği tespit edilmiştir. Kapoutsis, Andrews, Kacmar, Harris gibi araştırmacılar

⁵² Kimura, s.318

⁵³Ferris ve Diğerleri, “Political Skill in Organizations”, s. 309

politik yeti – performans ilişkisinin durum veya bağlama göre spesifik olduğunu desteklemişlerdir.⁵⁴

Andrews (2009) ve arkadaşları yüksek ve düşük örgütsel adalet ortamlarında politik yeti ile performans arasında ilişkiyi araştırmışlar. Sonuçlara göre örgütsel adaletin düşük olduğu ortamlarda politik yeti ile performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur ve böylece politik yetinin önemi vurgulanmıştır.⁵⁵

Blickle (2009) ve arkadaşları politik yeti ile kişisel performans arasındaki ilişkiyi Holland'ın 6 çeşit meslek ortamına göre test etmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre girişimci iş taleplerinin (enterprising job demands) daha yüksek olduğu mesleklerde politik yeti kişisel performansı daha çok etkilemektedir. Çünkü girişimci ortamlar yüksek derece belirsizliğe sahip olup statü ve otorite ile işaretlenmiştir. Dahası, geleneksel ve sosyal mesleklerde politik yeti iş performansını önemli ölçüde etkilememektedir.⁵⁶

Politik yetinin, hem kişilik tarafından etkilenen hem de geliştirilen bir yapı olduğundan yola çıkarak Blickle (2011) ve Munyon (2015) genel zihinsel yetenek ve kişilik ötesinde iş performansı tahmininde politik yetinin rolünü araştırmışlardır. Yapılan iki çeşit inceleme sonucunda tüm kişilik boyutlarından, dışadönüklük boyutu politik yeti ile en yakın ilişkili olarak tespit edilmiştir. Buna ek olarak, genel zihinsel yetenek ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.^{57 58}

Politik yetiyi moderatör olarak, kişilik özellikleri ve iş performansı ilişkilerini inceleyen diğer araştırmada uyumluluk özelliği incelenirken hem uyumluluk hem de politik yeti seviyesi yüksek olan kişilerin, her iki özelliğinin ya da ikisinden birinin düşük seviyede olduğu kişilere göre daha yüksek performans gösterdikleri ispatlanmıştır. Buna karşın, yüksek uyumluluk ve düşük politik yeti kombinasyonunda ise kişilerin en düşük

⁵⁴Gerhard Blickle ve Diğerleri, "Fit of political skill to the work context: a two-study investigation", **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 61, (2012), ss. 297-298

⁵⁵Martha C. Andrews ve Diğerleri, "Got political skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skill for Job Performance", *Journal of applied psychology*, Vol. 94, No. 6, (2009), s. 1433

⁵⁶Gerhard Blickle ve Diğerleri "Job demands as a moderator of the political skill–job performance relationship", **Career Development International**, Vol. 14, (2009), s. 345

⁵⁷Gerhard Blickle ve Diğerleri, "Role of political skill in job performance prediction beyond general mental ability and personality in cross-sectional and predictive studies", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 41, (2011), s. 496

⁵⁸Munyon ve Diğerleri, s.166

seviyede performans gösterdikleri bulunmuştur. Ancak aynı araştırmada ilginç olan bir bulgu da mevcuttur. Bu da düşük politik yetiye sahip ve aynı zamanda düşük uyumluluk seviyesinde olan kişilerin, düşük politik yetiye sahip ancak yüksek uyumluluk seviyesinde olan kişilerden daha yüksek performans göstermeleridir.⁵⁹ Politik yeti, bir diğer kişisel özellik olan Makyavelcilik (Machiavellianism) ve sosyal baltalama (social undermining) göstergelerinin sübjektif performans değerlemelere koşullu dolaylı etkisinde kısmi aracılık rolünü oynamaktadır. Dahası, Makyavelciler birlikte çalışanları tarafından sosyal baltalama algıladıkları halde daha yüksek politik yeti göstermekte ve bu yüksek politik yetiye sahiplik Makyavelcilerin performans göstergesini arttırmaktadırlar.⁶⁰ Jones ve Paulhus Makyavelcileri, manipülatif, kişisel çıkar gözetken, güç düşkünü (power hungry) ve alaycı insanlar olarak tanımlanmaktadırlar. Örneğin, Makyavelciler, izlenim yönetimi taktiğini kullanarak liderlik pozisyonlarına yükselmekte, manipülasyon taktiğini kullanarak diğerlerinin kaynaklarını ve yardımını alabilmektedirler.⁶¹ Proaktif kişiliğe sahip insanların yönetici tarafından değerlendirilmesinde politik yetinin moderatör rolünü tespit eden Sun ve Van Emmerik'e (2015) göre çalışanların proaktif kişiliğe sahip olmasına rağmen politik yetinin düşük olduğu zaman performans değerlemenin de düşük olduğunu ileri sürmüşlerdir.⁶² Shi ve arkadaşları (2010) tarafından proaktif kişilik ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran bir diğer çalışmada politik yeti boyutlarının aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma neticesinde network yeteneği, Sosyal beceriklilik ve Kişilerarası etkinin proaktif kişilik ile performans arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği tespit edilmiştir.⁶³

Boyutlu analiz (dimensional analysis) açısından bakıldığında bazı araştırmalara göre politik yeti envanterinin sadece sosyal beceriklilik boyutunun performans göstergesi ile anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur.⁶⁴ Ayrı olarak görev performansı (task

⁵⁹Çıtak, s. 18

⁶⁰Mickey B. Smith, Brian D. Webster, "A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance", **Personality and Individual Differences**, Vol. 104, (2017), s. 456

⁶¹Smith ve Webster, s. 454

⁶²Shuhua Sun, Hetty IJ. van Emmerik, "Are Proactive Personalities Always Beneficial? Political Skill as a Moderator", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 100, No. 3, (2015), s. 972

⁶³Junqi Shi, Zhuo Chen, Le Zhou, "Testing differential mediation effects of sub-dimensions of political skills in linking proactive personality to employee performance", **Journal of Business Psychology**, Vol. 26, (2011), s. 366

⁶⁴Ferris ve Diğerleri, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", s.146

performance) ele alındığında network yeteneği boyutu ile en kuvvetli ilişki görülmüştür. Ancak sosyal beceriklilik boyutu ile anlamlı ilişkisi bulunmamıştır.⁶⁵

Vigoda-Gadot ve Meisler'in (2010) kamu sektöründe yaptığı bir araştırmasına göre politik yeti, duygusal zekâ ile çalışma sonuçları ilişkisine aracılık etmektedir. Şöyle ki, kamu sektörü çalışanlarının politik yetisi onların sahip oldukları duygusal zekâları yardımıyla güçlendirilebilir ve iş tatminini arttırılabilir. Bu kişisel performansa olumlu şekilde yansiyabilir.⁶⁶

Moss ve Barbuto (2010) politik yeti ile başarı ve verimlilik arasındaki ilişkiye özgecilik açısından bakmışlardır. Araştırmacılar önce kişiler arası politik yetinin başarı ve verimliliğin belirleyicisi olup olmadığını test etmiş, daha sonra bu ilişkilerde özgeciliğin aracı rolünü kontrol etmişlerdir. Sonuçlara göre özgecilik politik yeti-verimlilik ilişkisini kuvvetlendirmiş, özellikle sosyal beceriklilik-verimlilik ilişkisini kuvvetlendirmiştir. Ancak network yeteneği göstergesi özgecilik derecesi daha yüksek olan insanların başarılı olmasında daha az katkıda bulunmuştur.⁶⁷

Bazı araştırmacılar politik yetinin kişilik tiplerine göre kişisel performansa katkıda bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Son yıllara kadar beş faktör modelinin (Five Factor Model) dördünü temsil eden tecrübeye açıklık, dışa dönüklük, öz-disiplin ve uyumluluk sıfatlarına sahip olanların pozitif izlenim kazandığı düşünülmüştür. Ancak politik yetiye sahip olmayan böyle insanlar yukarıda belirtilen kişilik sıfatlarını doğru yönetemediklerinden dolayı kendilerini yanlış ifade etmektedirler. Blicke'in (2008) bulgularına göre uyumluluk ve politik yetisi yüksek olan insanların performans göstergeleri de yüksek olmaktadır. Bununla birlikte yüksek uyumluluk ve düşük politik yeti sonucu gösteren insanların performans göstergesi de çok düşük olmaktadır. Ancak politik yetili insanlar arasında yüksek uyumluluğa sahip insanlar düşük uyumluluğa sahip olanlara göre düşük performans göstermektedirler. Dahası, öz-disiplin orta seviye politik

⁶⁵Munyon ve Diğerleri, s.165

⁶⁶Eran Vigoda-Gadot, Galit Meisler, "Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees", **Public Administration Review**, Vol. 70, (2010), ss. 81-83

⁶⁷Jennifer A. Moss, John E. Barbuto, "Testing the relationship between interpersonal political skills, altruism, leadership success and effectiveness: a multilevel model", **Journal of Behavioral & Applied Management**, Vol.11, (2010), ss. 166-167

yetiye sahip olan insanların performansı ile pozitif, yüksek politik yetili insanların performansı ile negatif ilişkide bulunmaktadır.⁶⁸

1.4 Politik yeti ve liderlik

Son yıllarda daha verimli olma amacıyla örgütler büyük değişimlere uğramaktadırlar. Ayrıca bürokratik ve hiyerarşik yapılardan uzaklaşarak yeni teori ve yapılar arayışındadırlar. Konseptlerin değişimi ile birlikte yöneticilerin kontrol aralığı da değişmektedir. Sosyal ve politik yeteneklerin başarı için hayati oldukları öne sürülmektedir.

Ammeter ve Douglas (2002) ilklerden olarak liderliğe politik perspektiften bakmışlardır. Özellikle bu örgütsel fenomene yıkıcı, manipülatif ve doğasında olumsuz olarak kabul edilmemesi gerektiğini vurgulamışlardır.⁶⁹

Son araştırmalar ışığında politik yetinin etkin liderliğe büyük katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Özellikle DeRue (2011), Ewen (2013) ve Tocher (2012) sosyal sermaye, sosyal kambiyo (social exchange) ve izlenim yönetimi açısından bakarak etkili liderin örgütsel performans, yönetimsel performans, iş performansı ve takipçi tutumu (follower attitude) gibi yönlerde başarılı olduğunu öne sürmüşlerdir.⁷⁰ Lider birlikte çalıştığı kişilere; ilham verir, onları motive eder, planlar yapar ve koçluk eder. Harry Truman (ABD'nin 33. başkanı) liderlerin, diğer kişilere yapmak istemedikleri şeyleri yaptırma ve bundan hoşlanmalarını sağlama konusunda, yetenekli olan kişiler olduklarını ileri sürmüştür.⁷¹ Aslında bu ifade politik yetiye işaret etmektedir. Bilindiği gibi, liderlik başarısından söz edebilmek için liderin yönettiği takımın ya da kişilerin yüksek performans sergilemeleri, özetle başarılı olmaları gerekmektedir. Politik yetiye sahip liderlerin astlarının performansına, motivasyonuna, örgütsel bağlılığına ne gibi etkilerinin olduğuna dair yapılan araştırmalara bakıldığında, olumlu sonuçlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Liderin astını anlayabilmesi, astın tam olarak ne istediğinin farkında

⁶⁸Blickle G. ve Diğerleri, "Personality, political skill, and job performance", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.72, (2008), s. 384

⁶⁹Ammeter A. ve Diğerleri., "Toward a political theory of leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 , (2002), ss.751–796

⁷⁰Kimura,s.320

⁷¹ Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti*, s.131

olması ve ona göre çözümler geliştirebilmesi veya astın kendisi yararına çözümler geliştireceğine inandırması, astın daha mutlu bir çalışan olmasını sağlayacaktır.

İzlenim yönetimi açısından bakıldığında, politik yetiye sahip liderler manipülatif ve kontrol eden görünmeksizin, çok aşıkâr olmayacak şekilde işlerin tamamlanmasını sağlayabilmektedirler. Politik yetiye sahip liderler sosyal beceriklilik sayesinde diğerlerinin motivasyonlarını daha iyi anlar ve yüksek kaliteli iş ilişkileri kurmaları nedeniyle astlar tarafından olumlu geri dönüş almaktadırlar.⁷² Douglas ve Ammeter'in (2004) yaptığı araştırma neticesinde liderlerin network yeteneği hem liderin algılanan performansına hem de takımın performansına pozitif şekilde yansımaktadır. Dahası, network yeteneği ve kişilerarası etki ile liderin cinsiyeti arasında kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Böylece kadın yöneticilerin politik yeti ile ilişkisi, erkek yöneticilerinkine göre daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Ancak, kişilerarası etki boyutunun takım performansı ile negatif ilişkide olduğu öne çıkmıştır. Bunun olası sebebi, takım liderinin kişilerarası etki yeteneğini kullanıp kontrol görevinde olması manipülatif olma anlamına eşdeğer olarak algılanabilmekte. Dolayısıyla emirlerin isteksiz yapılması takım üyelerinin performansına olumsuz yansımaktadır.⁷³

Almanya'da yapılmış politik yeti ile etkin liderlik ilişkisine liderlik tiplerinin aracı rolüne bakılan bir araştırmaya göre etkileşimsel liderlik, politik yeti ile hem lider verimliliği hem de takipçi memnuniyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Aynı ilişkiye etkileşimsel liderlik olmadan bakıldığı zaman direkt efekt bulunmamıştır. Ancak, dönüşümsel liderlik davranışları takipçi memnuniyeti ile anlamlı ilişkide bulunmamış olup sadece liderin politik yetisi- verimlilik ilişkisine aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Böyle bir bulgu dönüşümsel liderlik teorisine ters çıkmaktadır. Çünkü dönüşümsel liderin takipçilerini motive etmesi ve onlar ile kurduğu bağların takipçi memnuniyetini sağlaması gerekmektedir. Ewen ve arkadaşları (2013) bu durumun olası nedeni olarak Alman

⁷²Kimura,s.321

⁷³Douglas C., AmmeterA.P., "An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness",**LeadershipQuarterly**, Vol. 15, (2004), ss. 546-548

yöneticilerinin kuvvetli ödüllendirme gücüne sahip olmalarını teklif edip bu ilişkiye başka etkenleri de göz önünde bulundurup bakılması gerektiğini vurgulamıştır.⁷⁴

Liderler, çalışanlar ile örgüt arasındaki önemli bir bağlantıdır. Bir taraftan takipçilerin menfaatlerini örgüt önünde temsil ederken diğer taraftan ise örgütün politikasını ve kültürünü çalışanlara aktarırlar. Treadway ve arkadaşları (2004) lider politik yetisinin örgütsel destek algısında önemli rol oynadığını öne çıkarmışlardır. Politik yetiye sahip liderler çalışanların örgüte olan güvenini ve memnuniyetini arttırmaktadırlar. Dolayısıyla takipçilerinin ve kendilerinin⁷⁵ örgütsel bağlılığını arttırmaktadırlar.⁷⁶ Avustralya'da inşaat sektöründe yapılan farklı araştırma sonuçlarına göre politik yeti dönüşümcü liderliğin gelişiminde olumlu katkıda bulunmaktadır.⁷⁷ Liderin politik yetisi kurumda örgütsel değişimin daha yumuşak, etkili ve verimli geçmesini sağlamaktadır.⁷⁸ Tocher ve arkadaşlarının (2012) elde ettiği sonuçlara göre yeni girişimler politik yetili insanlar tarafından yönetildiğinde şirketin genel performansı ve girişimci performansını (entrepreneurial performance) pozitif yönde etkilenmektedir. Bu araştırma özellikle Amerika'daki finansal girişimler üzerine yapıldığından dolayı politik yetiye sahip yöneticilerin bilgi ve enformasyon elde etmede başarılı oldukları vurgulanmaktadır.⁷⁹ Buna ek olarak, Semadar ve arkadaşları (2006), dört sosyal etkinlik (sosyal effectiveness) yapılarından (self-monitoring, leadership self-efficacy, emotional intelligence, political skill) lider performansını en fazla etkileyenin politik yeti olduğunu tespit etmişlerdir.⁸⁰

Sosyal değişim teorisine dayanılırsa politik yetinin göstergelerinin içinden sosyal beceriklilik ve network yeteneği etkin liderlik için daha etkilidir. Ancak izlenim

⁷⁴Ewen C. ve Diğerleri, "Further specification of the leader political skill-leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators", **The Leadership Quarterly**, Vol. 24, (2013), ss. 527-529

⁷⁵Çıtak, s. 123

⁷⁶Darren C. Treadway ve Diğerleri, "Leader political skill and employee reactions", **The Leadership Quarterly**, Vol. 15, (2004), s. 506

⁷⁷Sunindijo R.Y., "Integrating Emotional Intelligence, Political Skill, and Transformational Leadership in Construction", **Civil Engineering Dimension**, Vol. 14, (2012), ss. 182-189

⁷⁸Cheema Imran Q., Cheema Hafsa A., Kashif Ashraf, "Leaders' Political Skill, Organizational Politics Savvy, and Change in Organizations - A Constellation", **Servant Leadership Research Roundtable**, Regent University, Mayıs 2008, s. 15

⁷⁹Tocher N. ve Diğerleri, "Entrepreneur political skill and new venture performance: Extending the social competence perspective", **Entrepreneurship & Regional Development**, Vol. 24, (Haziran 2012), ss. 288, 295

⁸⁰Semadar A., Robins G., Ferris G., "Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 27, (2006), s. 443

yönetimi açısından bakıldığında halde kişilerarası etki ve içtenlik liderliğe diğerlerinden daha fazla etki etmektedir.

1.5 Politik yeti ve iş stresi

Stres kavramı günümüz iş hayatının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Gittikçe artan iş stresi sadece çalışanlara değil örgütlere de büyük zarar getirmektedir. Araştırmacılar iş stresinin negatif sonuçlarından korunma mekanizmalarını araştırmaya devam etmektedirler. Bugüne kadar yapılan araştırmalarla belirlenen iş ve iş stresi faktörleri; uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü, ihtiyaçların çatışması ya da belirsizliği, yüksek tempo, sürekli işler, iş garantisinin olmaması, kişilerarası çatışmalar, vardiyalı işler, örgütsel politikalar, baskıcı yönetim şekilleri vb. olarak çeşitlendirilmiştir. Bunun gibi stres faktörlerinin çoğunlukta olduğu ortamlarda çalışanların stres düzeyleri genellikle aynı oranda yüksek olmaktadır.⁸¹ Bir diğer araştırma sonuçlarının belirlediği gibi, çalışanların kendi gösterim ve izlenim yönetimi hakkında endişeleri strese yol açmakta olup sağlık problemlerini de tetiklemektedir. Perrewe ve arkadaşları (2000) ilkelerden olup yüksek politik yetiye sahip yöneticiler, imaj, izlenim ve ilişkileri emin bir şekilde yönettiklerinden çoğu zaman olayları stresli algılamadıklarını savunmuşlardır. Araştırmacılar belirsizlik ve değişim, hesap verebilirlik, kişilerarası ilişkiler ve örgütsel politikalar gibi iş stresi faktörleri üzerinde politik yetinin direkt etkisinin bulunduğunu öne sürmüşlerdir.⁸²

Politik yetinin iş stresi ile baş etmede önemini araştıran ampirik çalışmalarının da sayısı artmaktadır. Bu araştırmaların teoretik temeli “İş yükü-kontrol teorisi” (job demand-control theory), “Kaynakların korunması teorisi” (conservation of resources theory). “Etkileşimsel stres modeli” (transactional stress model), beklenti teorisi (expectancy theory), “Belirsizlik yönetimi teorisine” (uncertainty management theory) dayanmaktadır. Bu teoriler ileride detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Perrewe ve arkadaşları (2005) Karasek’in kurduğu “İş yükü-kontrol teorisine” dayanarak politik yetinin, aşırı rol yükünden (role overload) doğan yüksek iş talepleri

⁸¹ Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti*, ss.101–104

⁸² Pamela L. Perrewé ve Diğerleri, “Political skill: an antidote for workplace stressors”, **Academy of Management Executive**, Vol.14, (2000), s. 117

stresi ile baş etmede yardımcı olduğunu araştırmaktadırlar. Karasek'in (1979) teorisine göre bir çalışanın psikolojik gerginliği, iş talepleri ile karar verme serbestliği etkileşiminden doğmaktadır. Araştırmacılar karar verme serbestliği olarak çalışanın işleri kontrol ettiği hakkında kişisel hissini kastetmektedirler. Psikolojik gerginlik ölçekleri olarak yüksek iş gerilimi, düşük iş tatmini ve anksiyete alınmıştır. Araştırma neticesinde politik yetinin aşırı rol yükü ile psikolojik gerginlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Politik yetiye sahip insanlar, sosyal beceriklilik ve kişilerarası etkileşim yetenekleri sayesinde diğer insanlarla ilişkilerini kontrol edebilmektedirler. Üstelik, politik yeti ilişkileri daha tahmin edilebilir yaptığı için belirsizlikten doğan gerilimi azaltır. Dolayısıyla, politik yetiye sahip insanlar, iş stresi ile karşılaştığı an durumu kontrol altında tuttuğunu hissederler ve sonuç olarak gerilimi daha kolay atlattıkları.⁸³ Aynı stres teorisini temelinde bulunduran bir diğer çalışma da Meurs ve arkadaşları (2010) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, iş yerinde yaşanan rol ve kişilerarası çatışmaların belirsizliği artırarak stresi provoke ettiğini tartışmışlardır. Araştırma sonucunda, rol çatışması ve çalışanlar arası çatışma yaşanıldığı zaman yüksek politik yetiye sahip insanların daha az stres yaşadığı, hatta çatışma durumlarını bir engel olarak değil fırsat olarak gördükleri ortaya çıkmıştır.⁸⁴

Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisine dayanan araştırmalar politik yetiyi, stres ile baş etmek için kullanılan kaynakların korunmasına katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır.⁸⁵ Bu teoriye göre insanlar stres ile baş etmek için belirli bir kaynak kapasitesine sahiptir. Ancak bu insanların kapasite azaldığı zaman veya kaynakların yetersiz olduğunu hissettikleri zaman strese maruz kaldıkları düşünülmektedir. Politik yetiye sahip insanlar network ve etkileme yetenekleri sayesinde iş taleplerini azaltmak için yeterli miktarda destek bulmaktadırlar. Böylece, politik yeti sadece algılanan stres miktarını azaltmakla kalmaksızın sahibinin stres ile baş etme derecesini de etkilemektedir.⁸⁶ Hobfoll'un (1989) stres teorisini esas alarak yapılmış bir diğer araştırmada iş yerinde mağduriyet (workplace victimization) ile performans arasındaki ilişkide politik yetinin aracılık rolü izlenmiştir. İş yerinde mağduriyet, biri tarafından

⁸³Perrewe ve Diğerleri, "Political skill: an antidote in the role overload-strain relationship", ss. 239, 243, 245

⁸⁴Meurs ve Diğerleri, ss. 522, 529

⁸⁵Munyon ve Diğerleri, s.151

⁸⁶Kimura, s.315-316

yapılmış agresif hareketlere maruz kalma hissi şeklinde tanımlanıp zorbalık, usandırma, taciz denetim gibi davranışları da içermektedir. İş yerinde mağduriyet gerilimi ve duygusal tükenmişliği artırdığı için bir stres kaynağı olarak görülmüştür. Çalışma bulgularına göre düşük politik yetiye sahip insanlar mağduriyet yaşadığı zaman düşük performans göstermektedirler. Dahası, yüksek politik yetiye sahip insanların mağduriyet yaşadığı zaman performanslarının artış gösterdiği ortaya çıkmıştır.⁸⁷

Politik yeti ile iş stresi ilişkisini araştırmada kullanılan bir diğer model de etkileşimsel stres modelidir. Lazarus'un (1991) bu modeline göre stres, insanın kendisi ile onun bilişsel olarak kavradığı çevre arasındaki ilişkiden ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, insan ile çevre arasındaki bağ çevreyi kavrama sürecinden oluşmaktadır. Araştırmacılar politik yetiyi bir kişisel özellik olarak ele alarak onun iş çevresi faktörü olan rol çatışması ile gerginlik faktörleri olan psikolojik anksiyete, bedensel rahatsızlıklar ve fizyolojik gerilim arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Böylece, politik yeti stresin negatif etkisini nötr hale getirmektedir. Daha yüksek politik yetiye sahip insanlar yüksek özgüveni ve olayları kontrol altında tutma hissi sayesinde stres ajanlarının taşıdığı negatif etkiyi azaltabilmektedirler.⁸⁸

Kolodinsky ve arkadaşları (2004) politik yeti ile iki intrapersonal tepki – iş tatmini ve iş gerginliği – arasındaki ilişkiye adanmış bir araştırma sonucuna göre bu ilişkinin doğrusal olmadığı kanıtlanmışlardır. Özetle, politik yetinin orta seviyede olması daha yüksek iş tatmini ve daha düşük iş gerginliğini oluşturmaktadır.⁸⁹

İş stresi araştırmalarının çoğu, anket, rapor, psikolojik göstergelerin ölçülmesi ile yapılmaktadır. Kâğıt bazlı olarak da geçmektedir. Bu eksikliği tamamlamak amacıyla Zellars ve arkadaşları (2008) medial frontalis electromiyograpfi (EMG) kullanarak negatif duygusallık (negative affectivity) ile fizyolojik gerginlik arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. EMG kas büzüşmesini / gevşemesini gözleyerek bedenin strese olan

⁸⁷Bentley Jeffrey R. ve Diğerleri, "The Moderating Effect of Employee Political Skill on the Link between Perceptions of a Victimizing Work Environment and Job Performance", **Frontiers in Psychology**, Vol. 8, (2017), ss. 2, 10

⁸⁸Perrewé ve Diğerleri, "Neutralizing job stressors: political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict", ss. 141, 149

⁸⁹Kolodinsky R., Hochwarter W., Ferris G., "Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 65, (2004),ss. 298–305

tepkisini hesaplamaktadır. Araştırma neticesinde politik yetinin olumsuz duygulanım ile stres arasında tampon rolü oynadığı ortaya çıkmıştır. Yani yüksek politik yetiye sahip insanlar için negatif duygusallık ile fizyolojik gerginlik arasındaki ilişkinin kuvvetsizleşmesi izlenmiştir. Bu araştırma da temel olarak iki aşamalı etkileşimsel stres modelini kullanmıştır.⁹⁰

Çin’de yapılan bir araştırma sonucunda taciz denetim ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye politik yetinin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Böylece, yüksek politik yetiye sahip çalışanlar için bu ilişkinin zayıf olduğu izlenmiştir.⁹¹

İş stresi kaynaklarından biri olan hesap verebilirlik ile performans arasındaki ilişkiye de politik yetinin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkinin direkt olmayıp hesap verebilirlik – iş gerilimi – iş performansı şeklinde olduğunu da belirtmek önemlidir. Hochwarter ve arkadaşlarının (2007) uzunlamasına (longitudinal) yaptığı bu çalışma esnasında araştırmada yer alan şirketler küçülme yaşamıştır. Bu durumun araştırma sonuçlarını etkilemiş olduğunu belirtmek gerekmektedir. Araştırma neticesinde politik yetinin iş gerilimini azaltarak performansı arttırdığı tespit edilmiştir. Araştırma konusu olan hesap verebilirliğin performansı etkilemediği ortaya çıkmıştır.⁹² Hochwarter ve arkadaşların (2009) yaptığı bir diğer araştırma kuşaklar arası çatışmayı bir stres faktörü olarak ele almıştır ve onun iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ancak yüksek politik yetiye sahip insanlar için bu ilişkiler daha zayıf olmuştur. Politik yeti kuşaklar arası çatışmalardan doğan stresi ve iş tatminsizliğini azaltmaktadır.⁹³

⁹⁰Zellars K.L. ve Diğerleri, “Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 29, (2008), s. 563

⁹¹Xiaoyan Li1, Jing Qian, Zhuo Rachel Han,Zhuyun Jin, “Coping with Abusive Supervision: the Neutralizing Effects of Perceived Organizational Support and Political Skill on Employees’ Burnout”, **Current Psychology**, Vol. 35, (2016), s.81

⁹²Wayne A. Hochwarter ve Diğerleri, “Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.102, (2007), ss. 236-237

⁹³Hochwarter ve Diğerleri, “Personal control antidotes to the strain consequences of generational conflict as a stressor.A two-study constructive replication andextension”, s. 477

İş stresi ile baş etme konusunda yapılan araştırmalarda politik yetinin, gerginliği, duygusal tükenmişliği ve iş gerilimini azalttığı, iş tatminini ve performansı arttırdığı görülmüştür.



2. İŞ STRESİ

Araştırmanın bu bölümü, genel olarak stres ve iş stresi kavramının açıklanmasıyla birlikte iş stresinin getirdiği olumlu ve olumsuz sonuçlara değinilmektedir. Devamında insanlarda stresin oluşumu ile ilgili İş yükü-kontrol Teorisi, Hobfoll'un Kaynakların Korunması Teorisi, Lazarus'un Etkileşimsel stres Modeli, Beklenti Teorisi olmak üzere dört stres modelinden ve iş stresi nedenlerinden bahsedilmektedir.

2.1. İş stresi kavramı ve getirdiği sonuçlar

Stres, hayatımızın ayrılmaz parçasıdır. Günümüzde stres üzerine yapılan araştırmaların sayısı çok olduğu gibi stresin tanımları da çoktur. Türkçe'de stres kelimesi açıklanırken gerginlik, gerilim, zorlanma gibi kelimeler kullanılmaktadır. Ayrıca, Türk Dil Kurumu'nun verdiği tanıma göre stres: "1. Canlı organizmasında savunma uyandırıcı etkilerle (stres faktörü) buna karşı oluşan savunma mekanizması. 2. Dayanıklılığı azaltan fiziksel veya mental gerilim, gerginlik. 3. Canlıların yaşamı için uygun olmayan koşullar".⁹⁴ Tutar (2000), stresi: "Bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş verimlerini ve başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen, psikolojik bir durum olarak nitelemektedir."⁹⁵ İş stresii ise, örgütsel kaynaklı dış uyarıcılar nedeniyle çalışanın bedeninde meydana gelen negatif fizyolojik, biyolojik ve psikolojik değişikliklerin tamamı olarak tanımlamak mümkündür.⁹⁶

İş stresi kavramı Cooper-Marshall tarafından mesleki stres (occupational stress); War-Wall tarafından çalışma stresi (work stress), Buzzard tarafından endüstriyel stres (industrial stress), Caplan- Cobb-French tarafından iş stresi (job stress), Buck tarafından iş baskısı (job pressure) ve Singer tarafından iş gerilimi (job strain) gibi kavramlarla ifade edilmektedir.⁹⁷ Amerikan İş sağlığı ve güvenliği enstitüsünün verdiği tanıma göre stres:

⁹⁴Türk Dil Kurumu

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a02ca968a4603.45353105
(08.11.2017)

⁹⁵Özlem Güllüoğlu, "Yerel Televizyon Çalışmalarının Örgütsel Stres Faktörleri: Kayseri İlinde Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 43, (2012), s.78

⁹⁶Kılıç R., Yumuşak S., Yıldız H., "Banka çalışanlarının maruz kaldıkları bireysel ve örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişkilerin incelenmesi", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, (Ekim 2013), s. 72

⁹⁷ Güllüoğlu, s.79

‘İş gereksinimleri işçinin yetenekleri, kaynakları ve ihtiyaçlarıyla eşleşmediğinde ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler” olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer iş stresi tanımı da Avrupa Komisyonu’na aittir: “İş stresi, işin kendisinin, iş ortamının ve organizasyonun caydırıcı (aversive) ve zararlı yönlerine olan duygusal, kognitif, davranışsal ve fizyolojik tepkileridir. Çoğunlukla baş edememe hissi ile birlikte yüksek seviyede uyarılma ve sıkıntı (distress) ile karakterize edilen bir durumdur.”⁹⁸

İnsanlarda stres fenomenini meydana ilk olarak Selye (1936) getirmiştir. Ona göre stres: ‘İnsan vücudunun herhangi bir talebe karşı spesifik olmayan bir tepki vermesidir’. Daha sonra Lazarus, Cohen, Folkman, Kanner and Schaefer gibi araştırmacılar stresin kişisel algıya göre değiştiğini savunmuşlardır. Şöyle ki, bir durum ancak tehdit edici olarak değerlendirildiği zaman strese yol açmaktadır. Stres insanın önüne çıkan risk ile kişisel savunma kaynaklarının değerlendirilmesine bağlıdır. Yani bir durum biri için stresli ise diğeri için normaldir ve tam tersi. Buna ek olarak, bir olay insan için bazı durumlarda stresli, bazı durumlarda ise normal olarak kabul edilebilir.⁹⁹ Stres dış kaynaklı bir olay değildir. Stres kişisel algıya dayanır ve ona göre verilmiş duygusal bir tepkidir. Bir diğer bakış açısına sahip olan McGrath’e göre bir insan: ‘Olmak, yapmak ve ait olmak istediği fırsat, istem ya da sınırlama ile karşı karşıya geldiği zaman stres yaşar.’¹⁰⁰ Stres kavramı ile ilgili diğer tanımlar ise şu şekildedir: Magnuson (1990), kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir. Davis (1982): ‘Bir kişinin duygularında düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur.’ Cannon: ‘İstenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarıcılar şeklinde tanımlamışlardır.’¹⁰¹

İş stresi olarak ifade edilen iş stresi, işin sürdürülmesi, görevin yerine getirilmesi, maaş ve çalışma koşullarına ilişkin beklentilerin karşılanması, işyerlerinde kişilerarası

⁹⁸European Commission, “Guidance on work-related stress – Spice of life or kiss of death”, Belgium, 2000, s. 3

⁹⁹Vasudevan, Vriti, R., Joseph Thomas, Ravindranath, Sreehari, Subasree, R., **Do Organizational Stress Really Matters in Career Satisfaction?**, Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015, s. 5

¹⁰⁰Şiray E. Soylu, “Relationship between the organizational climate and occupational stress experienced by English instructos in the preparatory school of five universities in Ankara”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi SBE, 2013), s. 30

¹⁰¹Vildan Bağ, “Gazetecilerde iş stresi: Balıkesir ili yerel basınında çalışan gazetecilerin iş stresi kaynaklarına ilişkin bir uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, 2012), s. 8

ilişkilerin niteliği, işin ve işyerinin geleceği, iş güvencesi, sosyal güvence, sosyal destek mekanizmalarının işlerliği, çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığı gibi pek çok konu ile yakından ilgilidir. İş stresi, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan, insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan, değişiklikler getiren bir durum olarak tanımlanır.¹⁰²

Bugün hayat stres ile iç içe yaşanmaktadır. Mütevazı bir seviyede yaşanan stres zararlı değildir. Hatta uyanık ve aktif kalmak için gereklidir. İş hayatında stresin mutlaka olması gerektiğini savunan Liane Davey, başarıyı elde etmek için bir yönetici olarak takıma doğru bir miktarda baskı yapmanın faydasından bahsetmektedir.¹⁰³ Selye'nin inanışına göre: 'Stres hayatın tuzu, biberidir, stres olmazsa ölüm olur.' Bu dediklerine göre stresin iki türü vardır. Birine "Eustres" yani yapıcı stres adı verilmiştir. Yıkıcı olan stres ise "Distres" olarak adlandırılmıştır. Eustres keyifli, daha az zorlayıcı, yaratıcılığı ve verimliliği artırma gibi pozitif efekt sağlayıcıdır. Distres ise stresli olayları kontrol altında tutamama hissi verir, verimlilik kaybı ve genel sağlık durumunda zayıflama getirir.¹⁰⁴ Stresin belli bir oranı bu anlamda yıkıcı olmadıkça çalışanları olumlu eylemlere sevk edebilmektedir. Böylece çalışanlar stresi bir nevi rekabeti tetikleyici bir unsur olarak kullanmaktadır. Bu nedenle iş yaşamındaki stresin yoğunluğu ile verimlilik arasındaki ilişki düşünüldüğünde, örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmak için iş ortamındaki stresin kontrol altında tutulmasında yarar vardır.¹⁰⁵

İnsanlar hayatının her kısmında olup biteni kontrol altında tutamadığından stres yaşamaktadırlar. Devamlı yaşanan yüksek iş stresi birtakım sorunlara yol açmaktadır. Onları fizyolojik, duygusal ve davranışsal düzensizlikler olarak gruplandırmak mümkündür. Strese maruz kalan insan kaygı, endişe, bunaltı, tedirginlik, huzursuzluk, depresyon, tükenmişlik gibi duygusal tepkiler yaşamaktadır. İş yerinde stres, insan davranışında sigara içmeye başlama, aşırı yeme, alkol tüketme, iş yerinde ya da trafikte gereksiz risklere girme şeklinde etkileyebilmektedir. Bu tür davranışlar bir takım hastalığa, erken ölüme, hatta intihara yol açmaktadır. Strese karşı fizyolojik olarak tepki

¹⁰²Aykut Göksel, Zeynep Tomruk, "Akademisyenlerde stres kaynakları ile stresle başa çıkmada ve stress durumunda gösterilen davranışların ilişkisi", **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, (Ağustos 2016), s. 321

¹⁰³Liane Davey, "MANAGING PEOPLE: How to Put the Right Amount of Pressure on Your Team", **Harvard Business Review**, (Temmuz 2016), ss. 1-6

¹⁰⁴Nalawade R.C.K., Seema P., "Stress relieving techniques for organizational stressors", **International journal of research in commerce & management**, Vol. 7 (3), 2016, s. 93

¹⁰⁵Kılıç, s.73

verildiği zaman yüksek kan basıncı, düzensiz kalp atış hızı, baş, omuz, boyun ağrısı, ağız ve boğaz kuruması, düzensiz uyku, terleme, iştah kaybı gibi sorunlar yaşanabilmektedir.¹⁰⁶ Bazı kaynaklarda ise stresten dolayı yaşanan zihinsel sorunlar grubu belirtilmiştir: ‘Konsantrasyon eksikliği, hafıza zayıflaması, unutkanlık, karışıklık, organize olamama, ilgi azalması, zihinsel inaktivite, olumsuzluğa odaklanma.’¹⁰⁷¹⁰⁸

Stres optimum noktanın üzerinde seyrettiği zaman, bireysel ve örgütsel birtakım sorunlarla yüzleşmeye neden olacaktır.

-Bireysel Sorunlar: Bireysel sağlık problemleri, çalışanlar için yüksek sağlık maliyetleri, bireysel verimlilikte azalma, akıl ve ruh sağlığının bozulması, günlük yaşamı sürdürmeye yönelik motivasyon kaybı, performans kaybı ve iş kazaları, stresin bireysel sonuçları arasında sayılabilir.

-Örgütsel Sorunlar: Personel devir hızında artış, verimsizlik, işe geç gitme ve devamsızlık, çatışma, örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu, işten ayrılma niyeti, örgütsel etkinlik, örgütsel üretkenlik ve verimlilikte azalma, örgütsel bağlılıkta azalma, stresin örgütsel sorunları arasında yer almaktadır.¹⁰⁹

İş stresi, işletmeler için istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla ortaya yüksek maliyetler çıkmaktadır. Bu sebeple örgütlerin, çalışanlarının fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olup verimliliklerini azaltan stres ile mücadele etmeleri önemlidir. Bu noktada ilk olarak stres modellerine bakarak stresin mekanizmasının ve faktörlerinin incelenmesi gerekmektedir.

2.2 İş stresi teorileri

Bugüne kadar stres üzerinde çok sayıda araştırma yapılmış ve iş stresi teorileri de çok sayıda bulunmuştur. Bu çalışmada politik yeti ile iş stresi arasındaki ilişkiye adanmış, araştırmalarda kullanılmış olan teoriler üzerinde durulacaktır. Bunlar,

¹⁰⁶European Commission, “Guidance on work-related stress – Spice of life or kiss of death”, s. vi

¹⁰⁷Bayram Şahin, “Seyahat acentasında çalışanlarında örgütsel stresin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine bir araştırma: İstanbul örneği”, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 32,(2014), s. 196

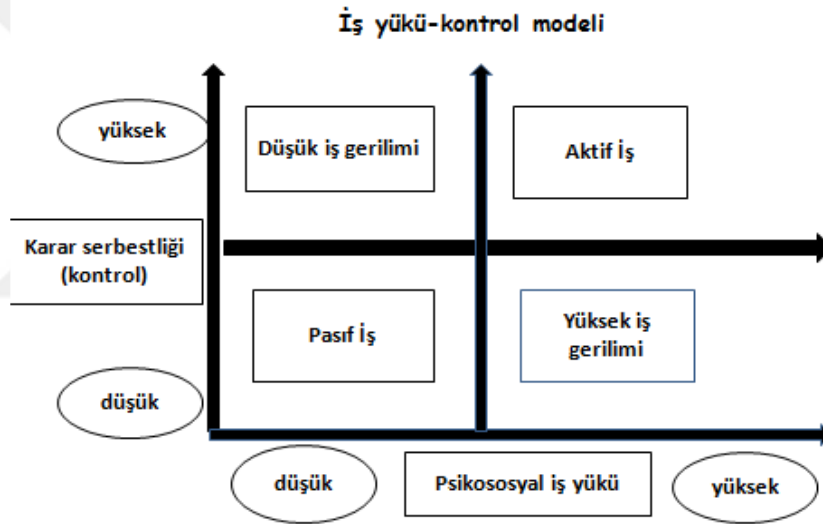
¹⁰⁸Ebru Dereli, “The effect of organizational sources of stress on employees’ job-related affective well-being”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2010)**, s.11

¹⁰⁹Kılıç, s.75

Karasek'in İş yükü-kontrol teorisi, Hobfoll'un Kaynakların Korunması Teorisi, Lazarus'un Etkileşimsel stres Modeli ve Beklenti Teorisidir.

2.2.1 İş yükü-kontrol teorisi

1979 yılında Amerikalı sosyolog ve psikolog Robert Karasek, iş özelliklerinin stres, sağlık ve mesleki tatmin üzerindeki etkisini özetleyen İş yükü-kontrol teorisini tanıtmıştır.¹¹⁰ Karasek ve arkadaşları (1981) iş stresinin belli bir stres kaynakları takımından değil, iki çeşit iş karakteristiklerin etkileşiminden dolayı ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. İş gerilimi iş taleplerinin yoğunluğu ile o talepler ile baş etmek için karar serbestliğinin birleşik efektinden doğmaktadır.¹¹¹



Şekil 2: Karasek İş yükü-kontrol modeli

Kaynak: Karasek, R.A., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., & Theorell, T., "Job decision latitude, job demands and cardiovascular Disease", **American Journal of Public Health**, Vol.71, 1981, s. 694, Y. Demiral tarafından uyarlanmıştır

¹¹⁰Marcus J. Fila, "The Job Demands, Control, Support Model: Where Are We Now?", *Research Gate*, Eylül 2016, <https://www.researchgate.net/publication/306056862> (4 Ocak 2018), s. 3

¹¹¹Robert A. Karasek ve Diğerleri, "Job decision latitude, job demands and cardiovascular Disease", **American Journal of Public Health**, Vol.71, (1981), s. 694

Modelin gelişiminde, çalışma saatleri ile ölçülen iş yükünün koroner hastalıklarla ilişkisinin incelendiği araştırmalar çıkış noktası olarak değerlendirilebilir. Bu modele göre psiko-sosyal iş yükü ve iş kontrolünün etkileşimi, işin stres düzeyini belirlemektedir. İş yükü, çalışma hızı, iş yoğunluğu ise çaba ve zaman olarak tanımlanmaktadır. İş kontrolü, beceri kullanımı ve karar serbestliğini göstermektedir.¹¹²

Yüksek iş yükü ve düşük iş kontrolü olan işin stres düzeylerinin yüksek (yüksek iş gerilimi, “job strain”) olacağı gösterilmiştir. Bu durum Karasek’e göre iş sağlığı açısından risk etmenidir. İş yükü ve kontrolü yüksek olduğunda yüksek motivasyon uсталık duygusunu oluşturmakta ve yüksek iş yükünün gerilim ortaya çıkaran etkisi inhibe olmaktadır. Düşük iş yükünün aynı zamanda düşük iş kontrolü olduğu durumlarda ise pasif işler ortaya çıkmakta ve öğrenme gereksiniminin zaman içinde yok olmasına, “Kazanılmış Umutsuzlukla” sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Düşük iş yükü ve yüksek iş kontrolü olan işler ise düşük gerilimli işler olarak tanımlanmaktadır. Toplam iş yükünün, toplam iş kontrolüne oranı iş gerilimi (iş stresi) olarak değerlendirilmektedir.¹¹³

Johnson ve arkadaşları (1991). Karasek’in bu modelini genişleterek “Sosyal Destek” olan üçüncü boyutu eklemiştir. Sosyal destek olarak her seviyede yer alan, yardımcı olabilecek iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan her türlü sosyal etkileşimler tanınmaktadır. Dahası sosyal destek stres ile baş etmede önemli rol oynamaktadır. Şöyle ki sosyal destek, yüksek psikolojik taleplerin sağlık üzerindeki zararlı etkisini hafifletmek için bir tampon olarak görülmektedir. İş taleplerinin yüksek olması ile birlikte karar serbestliğinin ve sosyal desteğinin düşük olması insanlarda sağlık problemlerine yatkınlık kazandırmaktadır.¹¹⁴

¹¹²Kailou A., “2007-2008 yıllarında Dokuz Eylül Üniversitesi hastanesi çalışan sağlığı biriminin ulaştığı sağlık çalışanlarında iş stresinin değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2014), s. 18

¹¹³Kailou A., s.19

¹¹⁴Tom Cox, Amanda Griffiths, Eusebio Rial-Gonzalez, “Research on work-related stress”, European Agency for Safety and Health at Work, Luxemburg, 2000, s. 39

Karasek'in iş yükü-kontrol teorisi bazı eleştirilere sebep olmuştur. Örneğin, DeRijk (1998) ve arkadaşlarına göre modelin boyutlarına göre duyarlılık ve stres ile baş etme potansiyeli kişiden kişiye değişir ve bu modelde eksiklik yaratmaktadır.¹¹⁵

2.2.2 Kaynakların korunması teorisi

Hobfoll'un (1993), "Kaynakların Korunması" (Conservation of Resources) olarak bilinen modelinde, bireyler için asıl tehdit oluşturan unsurun stres verici durum değil, kişisel kaynakların kaybedilmesi ya da bunun olma olasılığını savunmaktadır. Bu modele göre, insanlar kişisel kaynaklarını elde tutma, koruma ve geliştirme çabası içindedirler. Bu nedenle psikolojik stres aşağıdaki üç koşuldan herhangi birinin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır: Kaynak kaybına yönelik tehdit, kaynakların kaybı ve/veya kaynak yatırımı yapıldıktan sonra yeni kaynak kazanılamamasına yönelik tepkiler.¹¹⁶

Teoriye göre bireyler özsaygı gibi kişisel özelliklerini, kıdem gibi sosyal koşullarını iyileştirdiğinde ve bu koşulları koruduğunda kendilerine başarılı bir yaşam sağlama amacını gerçekleştirebilmektedirler. Çevresel koşullar çoğunlukla bu kaynakları tehdit eder ya da kaynaklarda azalmaya neden olur. Bireyin statüsü, pozisyonu, ekonomik durumu, sevdiği kişi, temel inançları ya da özsaygısı çevresel koşullar tarafından tehdit edilmektedir. Bu tehdit, kaynakların bireyler için taşıdığı araçsal değer ve kimliklerinin bir simgesi olarak sembolik değerleri nedeniyle iki açıdan önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle bireyin elde etmeye, korumaya ve artırmaya çalıştığı kaynaklar, hem kendi özellikleri nedeniyle hem de bireye yeni kaynaklar elde etme olanağı sağladığı için değerlidir.¹¹⁷

Hobfoll'un (1989) bu modeli çevresel stresle karşılaşan bireyin, kendi kişisel kaynaklarında meydana gelecek kaybı en az düzeyde tutma çabasında olacağını

¹¹⁵de Rijk, A. J., le Blanc, P. M., Schaufeli, W.B., & de Jonge, J. "Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: effects on burnout", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.71, (1998),s. 1

¹¹⁶ Stevan E. Hobfoll, Roy S. Lilly, "Resource conservation as a strategy for community psychology", **Journal of Community Psychology**, Vol.21, (1993), s. 129

¹¹⁷Senay Yürür, "Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, (2011), s. 109

öngörmektedir. Başa çıkma stratejileri de bu kişisel kaynakların en önemli parçalarını oluşturmaktadır. Bundan başka bireyin değer verdiği tüm kişisel özellikler, nesneler, araçlar ya da koşullarla kendi enerjisi, özsaygısı, sosyo-ekonomik statüsü ve öğrenilmiş güçlülüğü bu kişisel kaynaklar arasındadır. Stresle karşılaşmadığı zamanlarda da birey bu kaynakları geliştirme ve depolama çabasındadır. Hobfoll'un modelinin Lazarus ve Folkman'ın modelinden farklı olan noktası, bir durumun stres verici olarak görülmesi için, bunun kişinin kendisine değil ama kaynaklarına zarar verici olarak değerlendirilmesi gereğidir.¹¹⁸

Kaynakların korunması teorisi sadece psikolojide değil, tıp, ilahiyat, finans ve halk sağlığı gibi alanlarda da faydalı bulunmaktadır.¹¹⁹

2.2.3 Etkileşimsel stres modeli

Etkileşimsel stres modelinin en önemli savunucularından Lazarus'a (1990) göre psikolojik stres, birey ve çevresi arasında olan belli bir ilişkiden ibarettir. Bireyin çevresi ile etkileşimini değerlendirmesinden sonra durumun, tehlikeli ya da pozitif, iyimser olduğu kararı alınır. Birey-çevre transaksyonun değerlendirilmesi sonucunda durum stresli olarak belirlenirse başa çıkma süreci başlatılmaktadır.¹²⁰ Bireyin çevreden algıladığı "Talep" ile başlayan bu süreçte, stres düzeyi, bireyin kaynaklarının zorlandığını veya iyilik durumunun tehlikeye girdiğini bilişsel olarak değerlendirmesiyle belirler. Dolayısıyla herkes için geçerli olan stresli bir durumdan bahsetmek oldukça güçtür. Bireyin yaptığı bilişsel değerlendirmeler ve kendini nasıl hissettiği stres düzeyini belirler.¹²¹ Değerlendirmeler (appraisal) bu dünya hakkında bilinen ve bilindiği düşünülen mevcut olan bilgiye dayanmaktadır ve "Bu bilgi benim için şahsen ne anlama gelir?" sorusuna cevap vermektedir.¹²²

¹¹⁸ Eylem Karadeniz, "Üniversite giriş sınavına hazırlanan lise son sınıf öğrencileri ve velilerinin kaygı düzeyleri, başatma yolları ve denetim odağı arasındaki ilişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi EBE, 2005), s. 56

¹¹⁹ Campbel Quick., Joanne H. Gavin, "Four Perspectives on Conservation of Resources Theory: A Commentary", **Applied Psychology: An International Review**, (2001), ss. 392-400

¹²⁰ Richard S. Lazarus, "Theory-based stress measurement", **Psychological Inquiry**, Vol. 1, No.1, (1990), s. 3

¹²¹ Nimet Aysal, "Stres algısı, başa çıkma, kişilik ve sağlık arasındaki ilişkilerin etkileşimsel stres ve başa çıkma modelinde incelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Okan Üniversitesi SBE, 2014), s.5

¹²² Richard S. Lazarus, Susan Folkman, "Transactional theory and research on emotions and coping", **European Journal of Personality**, Vol. 1, (1987), s. 145

Lazarus (1987) stresi öncüllerden, aracı değişkenlerden ve sonuçlardan oluşan aktif bir süreç olarak değerlendirir. Öncüler; inançlar ve yorumlar gibi kişisel faktörlerin ve çevresel değişkenlerin bir bütünüdür. Aracı süreçler ise başa çıkma yöntemlerinin yanında isteklerin ve kaynakların değerlendirilmesini kapsar. Stres deneyiminin ve başa çıkmanın sonucunda ise, duygusal ve fizyolojik boyutlarda kısa süreli ya da psikolojik iyi oluş, bedensel sağlık ve sosyal işlevsellik boyutlarında uzun süreli olumsuz etkilerin görülebileceğini belirtmiştir.¹²³

Stres, birey-çevre ilişkiler, değerlendirmeler, hem olumlu (sevinç, mutluluk, gurur, sevgi ve rahatlama), hem de olumsuz (korku, öfke, suçluluk ve utanç), duygusal tepkiler ile ilgili olarak daha geniş olan duygular başlığı altında ele alınabilmektedir.¹²⁴

Stresin bireyleri etkilemesinde kişilik önemli bir faktördür. Lazarus stres sorunlarının meydana gelmesinin veya gelmemesinin önemini kişinin kendi durumuna göre ayarladığını belirtmiştir. Stresten etkilenme derecesi, bireyin kişilik yapısıyla ilgilidir. Örneğin, fazla rekabetçi bir kişi, ilerleyebilmek için çalıştığı ortamda rekabetçi olmayan kişiye göre daha çok stresli olacaktır. Stresin oluşmasıyla ilgili pek çok kişilik faktörü vardır. Örneğin, uzlaşıcı bir kişilik, istenilen orijinal bir durum tarafından tehdit edilebilecek, uysal bir kişi de inisiyatif gerektiren bir durumu düzeltemeyecektir.¹²⁵

2.2.4 Beklenti teorisi

Politik yeti ile stres arasındaki ilişkiyi araştıran Ferris, Kacmar, Brouer (2011) gibi akademisyenler örgütsel politikaları da bir stresör olarak görmektedirler. Politik olarak algılanan çevrelerin olumsuz tepkiler yaratmasının nedeni Vroom'un Beklenti Teorisi yoluyla açıklanabilmektedir.¹²⁶ V.H. Vroom (1964), insanlar keyfi arttırmak için ve ağrıdan kaçınma arzusu peşinde oldukları için algıları, tutumları ve inançları temel alıp bilinçli olarak belli eylem biçimlerini seçtiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu teori motivasyon

¹²³ Aysal, s. 6

¹²⁴ Lazarus ve Folkman, s.142

¹²⁵ Hüseyin Şatirer, "Satış elemanlarının stres kaynakları ve stresle başa çıkma yolları (Isparta ili organize perakende sektörü üzerine bir araştırma)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2011), s.12

¹²⁶ Brouer R.L., Harris K.J., Kacmar K.M., "The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships", *Journal of organizational behavior*, Vol. 32, (2011), s. 870

teorileri arasında süreç teorileri başlığı altında yer almaktadır. Çünkü bu teori çevre hakkında kişisel algılamalar ve sonraki kişisel beklentilere dayanan bir etkileşim üzerinde durmaktadır.¹²⁷

Beklenti teorisi üç elemandan oluşmaktadır:

- Beklenti: Çaba ve Performans = ÇP
- Araçsallık: Performans ve Sonuç = PS
- Değer: V

Beklenti belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlandığı geçici bir inançtır. Sonuç, bazen bir başka sonuca ulaşmak için araçtır. Burada karşımıza araçsallık (instrumentality) kavramı çıkmaktadır. Valance kavramı, ihtiyaçlar, hedefler, değerler ve kişinin motivasyon kaynaklarına dayanan sonuca yüklediği, kişiden kişiye değişen bir değerdir. Valance kavramı, bir kişinin ödül ya da sonuca verdiği değerlerin boyutu ile karakterize edilebilir.¹²⁸

Yüksek beklentiye sahip insanların inançlarına göre yeterince çaba harcadıkları zaman istenildiği performansa ulaşmak mümkündür. Performansı için ödüllendirileceğine inanan insanlar yüksek araçsallığa sahiptirler. Teklif edilen ödülün istenilen ödül ile karşılaştırması sonucunda teklif edilen ödül kıymetli sayılırsa yüksek değere (valance) sahip sayılmaktadır.

Beklenti teorisine göre bir insanın yüksek performansı her üç değerın yüksek olmasının sonucudur. Ancak politik sayılan çevrelerde beklenti ve araçsallık düşüktür. İnsanlar, etkileme gibi taktikleri, diğer insanları kullanarak ilerletmektedirler. Böyle bir ortamda zor işin tanınacağı ve başarılı performansın ödüllendirileceği belli olmamaktadır.

¹²⁷Isaac R.C., Zerbe W.J., Pitt D.C., “Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory”, **Journal of Managerial Issues**, 10453695, Vol. 13, No. 2, <http://0213f717g.y.http.eds.b.ebscohost.com.proxy2.marmara-elibrary.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=b57e4f4c-23d8-416a-bd9458c5b0f557a7%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9dHmc2l0ZT11ZHMtG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=edsj.sr.40604345&db=edsj> (6 Şubat 2018)

¹²⁸Özlü Ülker R. N., “Değer beklenti kuramına göre satın alma davranışı, Iphone 5 ve Samsung S4 örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi SBE, 2014), ss. 47-49

Bu durum çalışanlarda stres yaratıcı olarak görülebilmektedir. Ancak politik yetiye sahip insanlar örgütsel politikaların yarattığı stres ile başa çıkabilmektedirler. Çünkü onlar bir durumun nasıl bir performans gerektirdiğini, nasıl bir performansın tanınacağını ve istenildiği ödüle nasıl ulaşılacağını bilmektedirler. Bu anlayış Beklenti, Araçsallık ve Değer'i netleştirerek gerilimi azaltmaktadır.¹²⁹

2.3 İş stresi faktörleri

Bireyin iş ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek strese neden olduğu gibi aynı zamanda işine yönelik duygularını da etkilemektedir. Bir diğer ifade ile stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır.¹³⁰

Stresör olarak adlandırılan bir çok faktör iş stresine neden olabilmektedir. İş yaşamında stres nedenleri araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konulmuş ve ele alınmıştır. Bu kapsamda Lazarus ve Cohen (1977) genel olarak üç tür stresörün bulunduğunu savunmuştur. Bunların ilki çok sayıda insanı etkileyen felaketli oluşlar (doğal afetler, salgınlar, savaş); ikincisi ise bireylerin esnekliğini tehdit eden olaylar (yakının ölümü, hastalık); son olarak günlük tekrarlanan olaylar (uzun yolculuk, iş tatminsizliği, çalışma arkadaşı ile tartışma).¹³¹ McGrath (1976) iş stresi nedenlerini şu şekilde sıralamıştır: Görev kaynaklı stres, role bağlı stres, davranış ortamından kaynaklanan stres, fiziksel çevreden kaynaklanan stres, sosyal çevreden doğan stres ve bireyin kendisinden kaynaklanan stres. Luthans'a (1992) göre ise iş stresi nedenlerini dört grupta sınıflandırmak mümkündür: Örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, fiziksel koşullar ve örgütsel süreçler.¹³² Eroğlu (1998) iş stresi nedenlerini belli başlı altı bölümde toplamıştır: Genel stres sebepleri, fiziki çevre şartları, ekonomik şartlar, sosyal hayat, çalışma hayatı ve kişilik yapısı. Silah (2005), Aydın (2004) ve Şimşek ve arkadaşları (2001) ise iş stresi nedenlerini şu şekilde özetlemişlerdir: Örgütsel

¹²⁹Brouer ve Diğerleri, "The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships", ss. 870-872

¹³⁰Hakan Gökgez, Nevin Altug, "Örgütsel Stresin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt 14, Sayı 4, (Ekim 2014), s. 520

¹³¹Sohail, s. 97

¹³²Bağ, s. 22

politikalarından kaynaklanan, örgütsel yapıdan kaynaklanan, iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan, örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres nedenleri ve işin yapısı ile ilgili stres nedenleri.¹³³ Kasl (1991) örgütlerde iş stresine neden olan unsurları bu boyutlara göre değerlendirmeyi teklif etmiştir. Çalışma gününün zamansal yönleri ve çalışmanın kendisi, iş içeriği (zamansal yönlerden başka), kişilerarası, örgütsel koşullar.¹³⁴ Murphy (1995) ve Michie (2002) iş stresörlerini 5 gruba ayırmıştır: İşin niteliği, örgüt içindeki rol, kariyer gelişimi, iş ilişkileri ve örgütsel iklim/yapı.¹³⁵ Eren (2007), stres yaratan faktörleri başlıca üç grupta toplanmaktadır: Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları ve bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynaklarıdır.¹³⁶ Mocan (2007), iş stresi nedenlerine farklı açıdan bakarak politikalar, yapılar, süreçler şeklinde üç grup belirlemiştir.¹³⁷ Soysal (2009), iş stresörleri arasında liderlik tipi, örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması, zorbalık, çalışanın yaşı ve cinsiyeti gibi unsurları ayrı olarak ele almıştır.¹³⁸

Stresörlerin hem fiziksel hem de fiziko-sosyal olduğunu ve insan sağlığını fiziksel olduğu gibi zihinsel olarak da etkilediğini ileri süren Cox (2000), fiziksel stresörlerin fiziksel çalışma koşullarının zayıf olmasından ibaret olduğunu savunmuştur.¹³⁹ Avrupa Komisyonu için hazırladığı raporda Cox ve arkadaşları (2000) süregelen araştırmalar sonucunda daha karmaşık olan fiziko-sosyal iş stresi faktörlerini bir araya getirmişlerdir.¹⁴⁰

İş bağlamı ile ilişkili faktörler

Örgütsel kültür ve fonksiyon:	İletişim zayıflığı, düşük problem çözme desteği ve kişisel gelişim olanağı.
Örgüt içindeki rol:	Rol belirsizliği ve rol çatışması, insanlar için sorumluluk

¹³³Abdullah Soysal, “İş yaşamında stres”, **Çimento işveren**, (Mayıs 2009), s. 20

¹³⁴“Guidance on work-related stress – Spice of life or kiss of death”, s.13

¹³⁵ Babatunde A., “Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure”, **Economic Insights – Trends and Challenges**, Vol. 2, No. 3, (2013), s. 76

¹³⁶Göksel ve Tomruk, s. 320

¹³⁷Bağ, s. 25

¹³⁸Soysal, s. 27

¹³⁹Ramona Florea, Radu Florea, “Individual and Organizational Implications of Work-related Stress”, **Economy Transdisciplinarity Cognition**, Vol. 19, (2016), s. 30

¹⁴⁰Cox ve Diğerleri, s. 68

Kariyer gelişimi:	Kariyer durgunluğu ve belirsizlik, aşırı yükselme-yükselememe, düşük ücret, iş güvensizliği, işin düşük sosyal değeri.
Karar alma yetkisi ve kontrol:	Düşük kararlara katılım düzeyi, iş üzerinde kontrol eksikliği (özellikle katılım biçiminde bir kontrol).
Kişilerarası ilişkiler:	Sosyal veya fiziksel izolasyon, üstlerle zayıf ilişkiler, kişilerarası çatışma, sosyal destek eksikliği.
İş-aile problemi:	İş ve ev taleplerin çelişmesi, düşük aile desteği, ikili meslek

İş içeriği ile ilişkili faktörler

İş ortamı ve iş ekipmanları:	İş ekipmanının ve tesislerin güvenilirliği, kullanılabilirliği, uygunluğu, bakımı ve onarımı ile ilgili sorunlar.
Görev tasarımı:	Yetersiz iş çeşitliliği, kısa süreli çalışmalar, parçalı/anlamsız çalışmalar, becerilerin ful kullanılmaması, yüksek belirsizlik.
İş yükü:	Aşırı ya da yetersiz iş yükü, yetersiz çalışma hızı kontrolü, zaman baskısı.
Çalışma programı:	Esnek olamayan çalışma saatleri, vardiyalı çalışma, uzun çalışma saatleri, öngörülemez program.

Kurum içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan terfiler, liyakat esasına oturmadiğı için kişiler arasında bir çatışmaya, dolayısıyla da strese sebep olabilmektedir. Yapılan çalışmalara göre, yöneticilerin, bireylerin performanslarını doğru değerlendiren objektif ölçüler yerine, yöneticilerle olan insan ilişkileri olumlu olan kişileri bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasına rağmen bir üst kadroya terfi ettirmeleri, çalışanların hem yöneticiye hem de bu kadroya gelen kişiye karşı olumsuz duygular beslemelerine ve çalışma sürecinde çatışma üzerine kurulu davranış göstermelerine sebep olmaktadır.¹⁴¹

¹⁴¹Güllüoğlu, s. 81

Çalışanlar ve çalışma grupları üyeleri arasındaki iyi ilişkiler hem bireysel hem de örgütsel sağlık için esastır. Ancak bir işletmede yer alan tüm çalışanlar arasında kişilik uyumunu beklemek mümkün değildir. Bu bağlamda üç taraflı ilişki tespit edilmiştir: Üstler ile ilişki, astlar ile ilişki ve iş arkadaşları ile ilişki (aynı düzeyde olanlar). İlişkilerin her yönünde oluşan uyuşmazlıklar çalışanların birbirlerine negatif duygular beslemesine, iş gören performansının ve verimliliğinin düşmesine neden olabilir.¹⁴² Böyle bir uyuşmazlık türlerinden biri de çatışmadır. Çatışma, bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta ele alınabilir. Bireysel anlamda çatışma, bir insanın hedeflerine ulaşmasını engelleyen davranış biçimleri olarak tanımlanabilir. Birey bu engellemeler sonucu gerginlik ve uyumsuzluk sorunları yaşayabilir. Özellikle çatışma halinin uzun sürmesi birey üzerinde stres yaratabilir. İşlevleri ve organel bünyesinde çeşitli sorunlara (kalp rahatsızlığı, ülser gibi) neden olabilir. Örgütsel çatışma ise bireyler ve grupların amaç ve algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, iletişim eksiklikleri ve statü farklılıkları gibi sorunlardan kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ya da karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Çatışma örgütlerde iyi yönetilemediği takdirde taraflar arasında düşmanlıklara, kaosa, kavgaya, başarının engellenmesine, kuşku ve güvensizliğe, çıkarların kesişmesine ve strese neden olabilecektir.¹⁴³

¹⁴²Hasan Ö. Özen, “Çalışanların cinsiyete göre örgütsel stresten etkilenme düzeyleri:TBMM basın ve halkla ilişkiler müdürlüğü çalışanları üzerinde bir araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 32, Sayı 1, (2013), s. 101

¹⁴³ Soysal, 29

3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Bu bölümde çatışma kavramı, çatışmanın tanımı ve açıklamasında en yaygın kullanılan modeller ile birlikte çatışma türlerinin sınıflandırılması anlatılmaktadır. Örgütte çalışanlar arası çatışmaların çözülmesinden daha çok yönetilmesinin önemi vurgulanarak Rahim'in teklif ettiği çatışma yönetim stratejilerinden bahsedilmektedir.

3.1 Çatışma kavramı

Çatışmanın sözlükteki eş anlamları: Uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaştır (TDK,1977). İngilizce'de 'Conflict' biçiminde kullanılan bu kavrama Türkçe'de tam karşılık bulunmamaktadır. 'Conflict' kavramına çatışma, çelişki, anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme, tartışma gibi anlamlar verildiği görülmektedir (Gümüşeli, 1994). Zorlanma, engellenme gibi çatışma da işgörenin örgüt ortamıyla kurduğu dengeyi bozan, iş göreni yeniden dengelenime zorlayan olumsuz anlamlı bir kavramdır (Başaran, 1982). Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya gruplar arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1998).¹⁴⁴ Çatışma genel anlamıyla aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durumu bildirmektedir.¹⁴⁵

Çatışma, kıt olan kaynak, güç ya da statü üzerinde hak iddia edilmesi ya da değerler üzerindeki anlaşmazlıklar sırasında ortaya çıkan kişiler arası bir süreçtir. Eren'e (2001) göre, çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Rahim (2001) çatışmayı: "Birey veya gruplar arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu olarak tanımlamıştır. Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ve bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma diye de tanımlanabilir. Tercihlerde zorluk yoksa kişi ya da

¹⁴⁴Otrar ve Övün, s. 96

¹⁴⁵Türk Dil Kurumu

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5aa228a2e1e7a8.40255207 (9 Mart 2018)

grup kolayca karar verebilecek ve bir çatışma olmayacaktır. Birey iki şeyden birini tercih etmede güçlükle karşılaştığında bir çatışma söz konusu olur. İki bireyin ise algıları ve kişilikleri farklı olduğu için her konuda anlaşmaları mümkün değildir. Aynı şekilde grup içinde, gruplar ve bölümler arasında, hatta birer açık sistem olarak çevreyle sürekli ilişkide olan örgütler ve toplumlar arasında aynı seçenekler üzerinde her zaman uyum sağlamak mümkün olmadığından hangi düzeyde olursa olsun çatışma kaçınılmazdır.¹⁴⁶

Örgütsel çatışma için de yukarıda verilen tanımlar geçerlidir. Çatışma, örgüt içerisinde, iki veya daha fazla kişi ya da gruplar arasında yetersiz kaynakların paylaşılması ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık şeklinde de tanımlanabilir.¹⁴⁷ Örgütsel çatışma, geniş bir açıdan tanımlanırsa bireyin amacına ulaşma yolunda diğerleri tarafından engellendiği algısı ile başlayan bir süreç şeklinde ortaya çıkmaktadır. Daha spesifik olarak örgütsel çatışma, birey, grup, örgüt gibi sosyal varlıkların kendi içlerindeki ya da aralarındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık ya da anlaşmazlık algısı şeklinde kendini gösteren ve bu anlaşmazlıkları çözümlemede yetersiz kalma ile ilgili etkileşimsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Her iki tanımlamada da ortak olan noktalardan biri, çatışmanın bir süreç olarak görülmesidir.

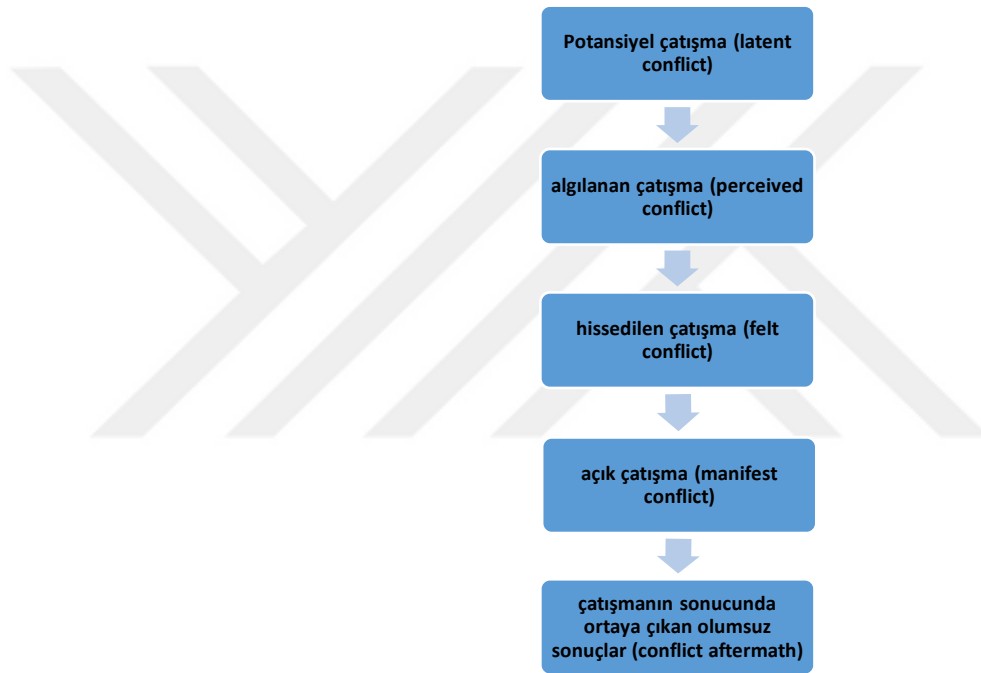
3.2 Çatışma süreci

Örgütsel çatışmayı süreç olarak ele alan modellerin ilklerinden biri Goldman (1966) tarafından tasarlanmıştır. Ona göre çatışma üç tür olaydan oluşmaktadır: (1) Başlangıç olay (initiating event), (2) Etkileyen olay (influencing event) ve (3) Sonuçlandıran olay (concluding event). Walton and Dutton (1969) bölümler arası çatışma modelini sunmuşlardır. Bu model (1) çatışma belirleyicileri (determinants), (2) çatışma nitelikleri (attributes) ve (3) örgütsel etkililik için sonuçlar. Thomas'ın (1976) çatışma kısımları modeli (1) hayal kırıklığı, (2) kavramsallaştırma, (3) davranış ve (4) sonuç gibi parçalardan oluşmaktadır.

¹⁴⁶Evrin Erol, "İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Uşak Üniversitesi SBE, 2009), s.6

¹⁴⁷Reşit Çürük, "Organizasyonlarda çatışma ve çatışma yönetiminde liderlik üzerine bir araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi SBE, 2014), s. 5

Pondy (1967), çatışmanın dinamik bir süreç olarak değerlendirilmesi durumunda daha iyi anlaşılabilirliğini vurgulamaktadır. Buna göre bir çatışma durumu beş aşamadan oluşmaktadır¹⁴⁸. Ancak 1992 yılında Pondy bu modeli tekrar gözden geçirip çatışmanın faydalarından bahsetmiştir. Ona göre çatışma örgüte entegre olmalı ve yönetilmelidir. Bu alternatif modele göre çatışma bir “bozucu” değil, o her örgütün esasıdır. Çatışma olmazsa örgütün hayata devam etmesinin anlamı kalmamaktadır. Bu modelde (Şekil 3) çatışmaların çözülmesi zorunlu değildir. Amaç çatışmaları çözme değil, yaratıcı bir sonuç çıkarma olmaktadır.¹⁴⁹



Şekil 3: Çatışma aşamaları

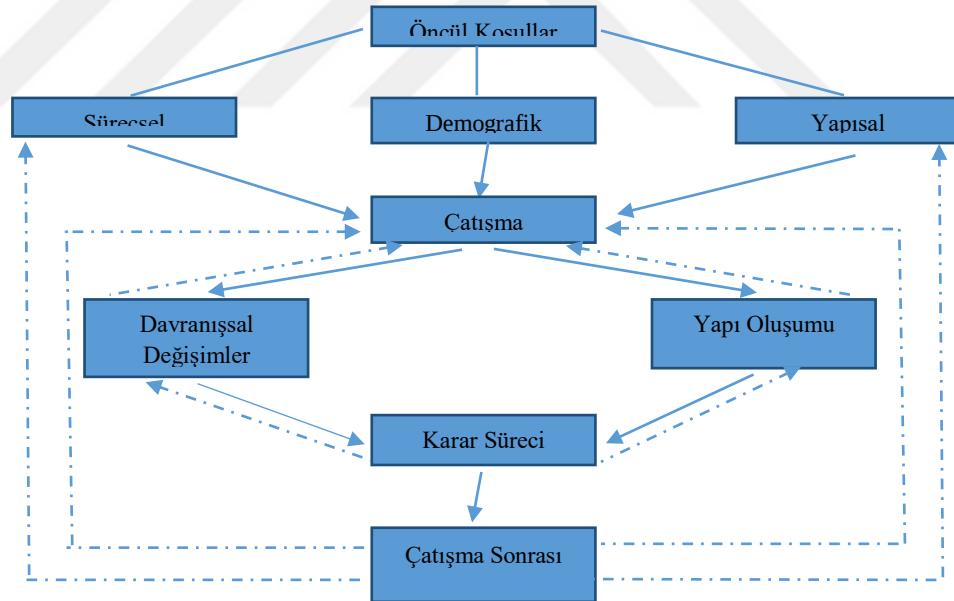
Kaynak:Yürür S., “Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s. 24

Bir diğer yaygın kullanılan çatışma sürecini açıklayan model Rahim (2001) tarafından tarif edilmiştir (Şekil 4). Model süreçsel ve yapısal olarak ikiye bölünen öncül koşullar

¹⁴⁸ Louis R. Pondy, “Organizational conflict: Concepts and models”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, No. 2, (1967), s. 300<http://www.jstor.org/stable/2391553> (23.03.2018)

¹⁴⁹Louis R. Pondy, “Reflections on organizational conflict”, **Journal of organizational behavior**, Vol. 13, (1992), s. 259

ile başlamaktadır. Dahası, bu modele göre cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik faktörlerin de çatışmayı etkilediği görülmektedir. Çatışma, davranış ve tutumları etkilemektedir. Çatışmanın büyümesi halinde taraflar sempatik ve arkadaşlık muamelelerden vazgeçerek tüm enerjilerini çatışmayı kazanma amacına ulaşmaya yönlendirmektedirler. Her tarafın amacı kazanmak olduğu için sorunun çözümüne olan ilgi azalmaktadır. Diğer kelimeler ile taraflar örgütsel hedeflere etkili bir şekilde katkıda bulunmaya daha az hazırlıklı olabilirler. Çatışma yoğunlaştıkça, taraflar özgür iletişim ve etkileşimi kısıtlayabilirler. Taraflar birbirleriyle yalnızca yazı ile iletişim kurmaya karar verebilirler. Taraflar, serbest bilgi alışverişini engelleyen bir etkileşim yapısı oluşturabilirler. Taraflar arasındaki tüm bağlantılar resmi, katı ve dikkatli bir şekilde tanımlanır. Karar sürecinde çatışmayı çözmek için uzlaştırıcı, grup lideri, bir üst düzeydeki yönetici gibi taraflara ihtiyaç olabilmektedir. Alınan kararlar çatışma sonrası örgüt içi süreç ve yapılara yansiyabilir ya da kaybeden taraf varsa yeni bir çatışmaya yol açılabilir.¹⁵⁰



Şekil 4: Örgütsel çatışma modeli

Kaynak: Rahim M.A., “Managing conflict in organizations”, **Quorum books**, 3rd Edition, Westport Connecticut, London, 2001, s. 121

¹⁵⁰Rahim M.A., *Managing conflict in organizations*, s. 121

Çatışma sürecinin analizi her aşamada ilişkilerin gelişimini açıklaması ile birlikte her tarafın amaç ve niyetini daha iyi anlamaya yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak çatışma türlerinin öğrenilmesi çatışmanın yönetilmesi için faydalı olabilir.

3.3 Çatışma türleri

Üretken ya da yıkıcı olsun, çatışmalar birçok farklı şekil ve boyutlarda ortaya çıkmaktadır. İçinde bulunulan çatışma türünü anlamak önemlidir. Farklı çatışma türleri farklı yönetim ve çözüm yöntemleri gerektirmektedir. Koçel, sınıflandırma çeşitlerinin başlıcaları: Fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmaları, çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ilgili çatışma türleri, çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri ve çatışmaların örgüt içerisindeki yerine göre çatışma türleri olarak gruplamaktadır.¹⁵¹

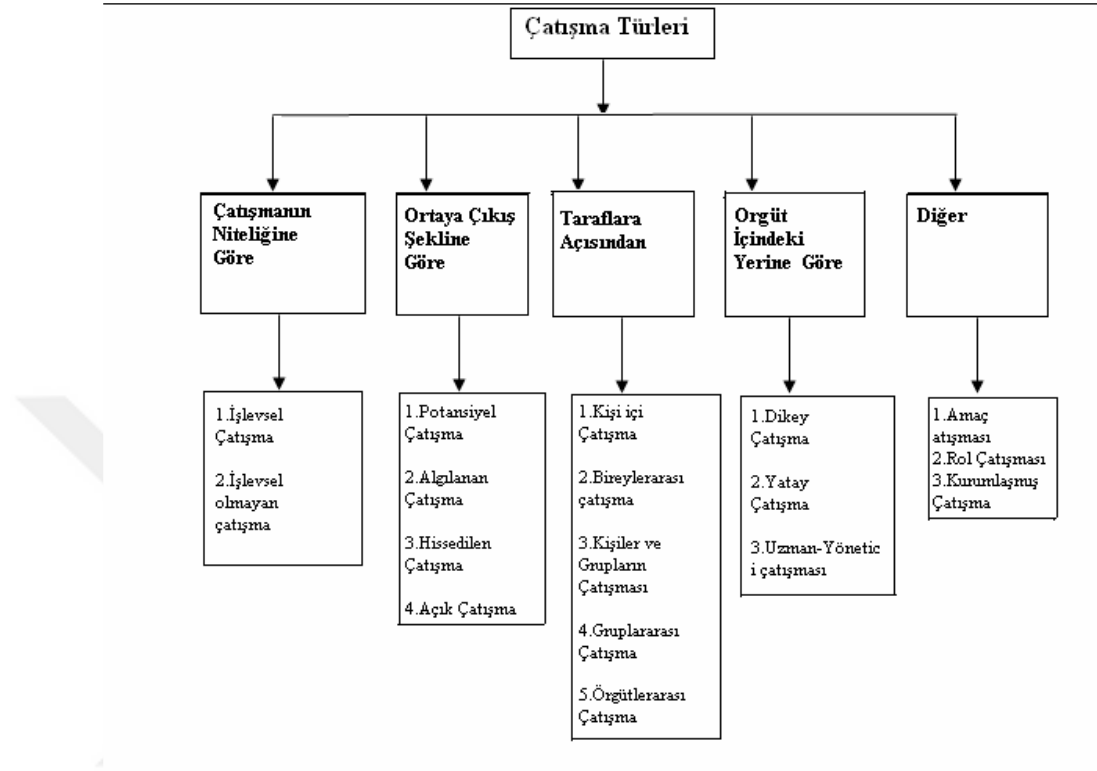
Jehn ve Mannix (2001), ilgili alanda yapılan çalışmalar doğrultusunda örgütsel çatışmanın; görev çatışması, süreç çatışması ve ilişki çatışması (kişilerarası çatışma) olmak üzere üç farklı türü olduğunu ifade etmişlerdir. Görev çatışması, bir grup tarafından gerçekleştirilecek olan göreve ilişkin farklı bakış açısı ve fikirleri içeren anlaşmazlıklar sonucunda ortaya çıkmıştır. Süreç çatışması ise, görevin tamamlanma sürecinin nasıl ilerleyeceğine ilişkin konularda ortaya çıkan uyumsuzlukları ifade etmektedir. Daha spesifik olarak ifade etmek gerekirse süreç çatışması, görev ve kaynak dağıtımına ilişkin konuları kapsamaktadır. Kişilerarası çatışma (ilişki çatışması) ise, gerginlik hissi ve sürtüşme gibi duygusal birtakım bileşenleri de içeren kişilerarası uyumsuzlukları ifade etmektedir.¹⁵² Kişilerarası çatışma sosyal bir stresördür ve birinin diğerleri ile ne kadar iyi muamele kurabildiğinin göstergesidir (ör., ne kadar sık kaba davranır, birilerine bağırır vs.). Bu tek seferlik bir olay olması ile beraber zorbalığın işareti olan tekrarlanan ve uzatılmış eylemler de olabilmektedir.¹⁵³ İş yerindeki çatışmalar, ufak anlaşmazlıklardan saldırılara kadar değişebilmektedir. Kişilerarası

¹⁵¹ Çürük, s. 7

¹⁵² Nihal Kartaltepe Behram, Esra Dinç, “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol.7, No. 1, 2014, s. 117

¹⁵³ Baka ve Bazinska, s.33

çatışmalar hem açık (ör. kaba davranma) hem de gizli (ör. biri hakkında dedikodu yayma) şeklinde olabilmektedir.¹⁵⁴



Şekil 5: Çatışma türleri

Kaynak: Erol E., “İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, T.C. Uşak Üniversitesi SBE, 2009

Rahim (2001), iş yerinde olan çatışmaları duygusal (affective) ve maddi (substantive) olarak ikiye ayırmaktadır. Duygusal çatışmalar, örgüt üyelerinin diğerlere karşı olumsuz tepkileri ile ilişkilidir. (Örneğin, ırkçılık, cinsel taciz, kişiliklerin uyuşmazlığından dolayı saldırılar). Duygusal çatışma, grup performansını engellemektedir. Örgütsel bağlılığı, grup sadakati, mevcut işletmede kalma niyetini, memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Bunlar yüksek seviyede stres, anksiyete ve

¹⁵⁴Paul E. Spector, Steve M. Jex, “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**, Vol. 3, No. 4, (1998), s. 357

çatışma büyümesinden kaynaklanmaktadır. Duygusal çalışmaya kapılan insanların iş hakkında düşünmesi zorlaşmaktadır. Çünkü bütün kişisel kaynaklar tehlikeyi azaltmak, savunmak, güçleri arttırmak için kullanılmaktadır. Maddi çatışmalar ise iş ile ilişkilidir. Görev, ilkeler ve prosedürler, işletmenin çalışması ile ilgili olan tartışmalar mütevazı bir seviyede örgüt için faydalı olmaktadır. Maddi çatışmalar daha iyi sonuçlar elde etmek amaçlı tartışmaları teşvik ederek performansı olumlu etkilemektedir. Bu tür çatışmaların bulunmaması, olası yeni çözümlerin kaçırılmasına neden olmaktadır, maddi çatışmaların aşırı olması ise projelerin tamamlanmasını engellemektedir. Belirtilmesi gerekir ki, maddi çatışmalar sadece rutin olmayan görevleri yerine getiren gruplar için yararlı olmaktadır. Maddi çatışma çalışanların performansını artırmasının yanı sıra duygusal çatışma gibi bağlılık, sadakat, işletmede kalma niyeti ve memnuniyeti azaltabilmektedir. Bu yüzden çatışmaların yönetilmesi önemlidir. Rahim'e göre çatışma yönetiminin amacı; çalışanlar arasında iş tartışmalarını destekleyen kültürel normları geliştirerek maddi çatışmanın duygusal hale geçmesini engellemektir.¹⁵⁵

3.4 Çatışma yönetimi stratejileri

Çatışma, örgütün ahengini bozan çalışanların istenmeyen davranışlar sergilemelerine neden olan, algı, duygu ve davranışlarda kutuplaşmaya neden olan ve bu nedenle de yok edilmesi gereken bir durum olarak gören geleneksel yaklaşım (Luthans, 1973, Robbins, 1978, Boulding, 1968), çatışmanın çözümlenmesi ile ilgilidir. Oysa ki çatışmanın çözümlenmesi ve yönetilmesi farklı iki kavramdır. Çatışma yönetimi, işlevsel olmayan çatışmanın en aza indirilmesi için makro düzeyde etkili stratejiler geliştirilmesi, örgütsel etkinlik ve öğrenmenin geliştirilmesi için belli düzeyde çatışma yaratılmasını içermektedir. Çatışmanın yönetilmesi çatışmanın önlenmesi, azaltılması veya sona ermesini içermeyebilir.¹⁵⁶ Dolayısıyla örgütsel çatışma ile ilgili tarihsel gelişim sürecindeki yaklaşımlara bakıldığında, çatışmanın önlenebilen bir durum olarak görülmesi, ardından örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak algılanması ve son olarak da

¹⁵⁵Rahim, *Managing conflict in organizations*, s. 76

¹⁵⁶Rahim, *Managing conflict in organizations*, s. 75

örgüt için olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum olarak görülmesine kadar değişen bir süreçten geçtiği görülmektedir.¹⁵⁷

Çatışma yönetimi; çatışmaların organizasyon yönetimi tarafından, organizasyonda çalışma uyumunu ve verimliliğini arttırıcı tedbirlerin alınması, ayrıca çalışanlarda zihinsel yetenek kullanımının teşvik edilmesi suretiyle yaratıcılığın sağlanması girişimlerinin hedeflenmesidir. Kısaca, çatışma yönetimi; örgütteki çatışmayı, örgüt amaçları ile birey amaçlarına uygun hale getirmektir.¹⁵⁸ Çatışmanın etkili yönetilmesi için her iki tarafın da katkıda bulunması önemlidir. İşbirlikçi çatışma yönetiminin sonucunda her taraf ortak noktayı bulup yola çıktığı zaman taraflarda kaybetme hissi bulunmamaktadır. Çatışma taraflarının, birbirini taraflar olarak değil de partnerler olarak görmesi faydalıdır. Çünkü tamamen haklı ya da haksız taraf bulunmamaktadır. Her taraf kişisel değerleri, yönetim stili, yetkisi gibi tecrübesinden yola çıkarak bir görüşe sahip olmaktadır.¹⁵⁹

Çatışma yönetimine yönelik birçok yaklaşımdan söz edilebilir. Rekabetçi ve işbirlikçi (Deutsch, 1973), akıl yürütme ve sözel saldırı ile şiddet (Billingham ve Sack, 1987) veya çatışmaya bağlanma ve kaçınma (Knudson, Sommers ve Golding, 1980) biçiminde iki boyutlu yaklaşımların yanında; pasif ve dolaylı, bütünleştirici ve bölüştürücü (Sillars, 1980) veya çözüm yönelimli, hükmetme ve yüzleşmeme (Putman ve Wilson, 1982); yüzleştirici, yumuşatıcı ve zorlayıcı (Lawrence ve Lorsch, 1967), kaçınma, saldırma ve uzlaşma (Rands, Levinger, & Mellinger, 1981) biçiminde üç boyutlu yaklaşımlar da bulunmaktadır. Ayrıca, zorlama, problem çözme, uzlaşma ve kaçınma (Philips ve Cheston, 1979), problem çözme, yumuşatma, hareketsizlik, rekabet (Pruitt, 1983); problem çözme, uyma, çekilme, katılım (Kurdek, 1994) biçiminde dört boyutlu yaklaşımlar ile Yönetimsel Izgara Yaklaşımı'ndan (Managerial Grid Theory) ortaya çıkan, yüzleşme, yumuşatma, kaçınma, zorlama ve uzlaşma (Blake ve Mouton, 1964); entegrasyon, bastırma, kaçınma, hakimiyet, uzlaşma (Folett, 1940); işbirlikçi, uyum sağlayıcı, kaçınma, rekabetçi, uzlaşmacı (Thomas, 1976) biçiminde veya özellikle kişinin kendisine ve karşısındakine yönelik ilgisi açısından, rekabet, uyma, işbirliği, kaçınma ve

¹⁵⁷Yürür, s. 24

¹⁵⁸Çürük, s.29

¹⁵⁹Cartwright T., "Managing conflict with peers", **Center for Creative Leadership**, 2003, s.9

uzlaşma (Rahim, 1983) biçiminde beş boyutlu yaklaşımların da olduğu görülmektedir.¹⁶⁰¹⁶¹

Bazı araştırmalara göre beş boyutlu çatışma yönetimi modelinin kişilerarası çatışma yönetiminde daha açıklayıcı ve kullanışlı olduğu görülmüştür.¹⁶² Mevcut araştırma Rahim'in çatışma yönetimi modeline dayanmaktadır. Bu modelde çatışma yönetimi stilleri iki boyuttan yola çıkılarak kategorize edilmektedir. İlki kendine olan ilgi, ikincisi diğerlerine olan ilgi. Başka bir deyişle, insanın kimin isteklerini tatmin etmeye çalıştığı, onun çatışma esnasında kullandığı motivasyonu strateji seçiminde belirleyici olmaktadır. Bu modele göre çatışma yönetim stili; bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş grupta incelenebilir. Bu beş çatışma yönetimi stili aşağıda açıklanmaktadır.¹⁶³¹⁶⁴



Şekil 6: Çatışma yönetimi stilleri

Kaynak: Rahim M.A., “Managing conflict in organizations”, **Quorum books**, 3rd edition, Westport Connecticut, London, 2001, s. 29

¹⁶⁰ Necat H. Basım, Fatih Çetin, Akif Tabak, “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt 24, Sayı 63, (Haziran 2009), s. 21

¹⁶¹ Rahim 2001, s. 25

¹⁶² Miray Erkılınç, “The influence of transformational leadership behaviors on organizational conflict management”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2011), s. 12

¹⁶³ Erol, s.10

¹⁶⁴ Rahim, *Managing conflict in organizations*, s. 28

3.4.1 Bütünleştirme Stili

Tarafların hem kendisine hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda bu yaklaşım kullanılır. Bu stil problem çözme yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Tarafların iş birliği, açıklığı, bilgi değişimi ve sorunlara her taraftan bakarak yapıcı bir çözüm bulması önemlidir. Bu stilin iki ayırt edici unsuru vardır: yüzleşme ve problem çözme. Yüzleşerek çatışma tarafları haberleşmeye açık, anlaşmazlıkları netleştirir ve sorunların kaynağını analiz etmektedirler. Böylece problemi çözmek için altyapı kurulmaktadır. Daha sonra gerçek problemin tanınması ve her iki tarafı maksimum tatmin edecek çözüm bulunmasını sağlanmaktadır. Çatışmanın giderilmesine ilişkin çözüm seçeneklerinin her birinin önemli olduğu, ilişkili birey ya da grupların bütünüyle katılımını sağlamanın önemli olduğu ve çatışmanın duygularının işin içine girmesiyle zorlaştığı durumlarda bu stil uygun olabilir.

3.4.2 Uyma Stili

Uyma stili aynı zamanda ödün verme stili olarak da bilinmektedir. Bu yaklaşımda taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkarması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşır. Böyle bir insan “Çatışma Soğurucu” rolünü oynamaktadır. Kısaca, düşmanca etkiye dostça tepki vermektedir. Başka bir deyişle, çatışmanın karşıdaki bireyin isteklerinin tümüyle kabulü ile çözümlenmesidir. Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilir. Fakat bu yaklaşım gelecekte başka bir çatışmanın ortaya çıkmasına ortam hazırlar. Ayrıca taraflardan birinin görüş ve düşüncelerinin ortaya çıkmasını önler.

3.4.3 Hükmetme Stili

Bu stil aynı zamanda rekabet olarak da bilinmektedir. Bu stratejide kazan-kaybet yönü belirlenmektedir. Üstünlük kurma yaklaşımı taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca

üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü artıracığını düşünür. Bu durum hükmetme (üstünlük kurma) stratejisinin tercih edilmesinde önemli bir rol oynar. Bazen bu stratejiyi kullanan insan ne pahasına olursa olsun kazanmayı tercih etmektedir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda, üstünlük kurma yaklaşımı yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak kullanıcısına karşı düşmanlık ve kızgınlık yaratma ihtimali de söz konusudur.

3.4.4 Kaçınma Stili

Tarafların hem kendisine hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme yaklaşımı kullanır. Bu yaklaşım genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz bir şeyi duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez. Ayrıca kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etki gösterebilir.

Kaçınma veya bilmezlikten gelme, birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmezlikten gelirler. Zaman içinde personelin kendi problemini kendisinin çözeceği düşünülür. Küçük problemler kendiliğinden çözülsün de çatışma sebebi önemli olduğundan, organizasyon içinde giderek daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir. Kaçınma yönetimi kısa vadede çatışmayı önleyebilir ancak uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilir ve fayda vermeyebilir.

3.4.5 Uzlaşma Stili

Bu stratejinin kullanımında hem kendisinin hem de karşı tarafın isteklerinin önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda, birey bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin bazı isteklerini de kabul eder. Bireyler karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve ya vazgeçemeyecekleri isteklerinin taramasını yaparak çözüm ararlar. Ortak bir nokta bulmaya çalışırlar. Bu yaklaşımın kullanılması için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermelerini de dikkate almaları gerekir. Uzlaşmayı tercih eden taraf hükmeden tarafa göre daha fazla ve uyan tarafa göre daha az istekten vazgeçmesiyle birlikte kaçınan tarafa göre

daha direk, ama bütünleştirmeyi kullanan tarafa göre daha az titizlikle sorunu çözmeye yönelmektedir.

Çatışma yönetimi stillerinin olumlu veya olumsuz olduğu söz konusu değildir. Çatışma yönetimi stiline uygunluğu yönetim etkinliğini sağlama amaçlı duruma göre belirlenmektedir. Genel hatlarıyla bütünleştirme ve bazen uzlaşma stilleri stratejik ve karmaşık olayların çözümünde kullanılabilmektedir. Diğer stiller ise taktik, günlük, rutin sorunları barındıran çatışmaların yönetiminde etkinlik gösterebilmektedir.¹⁶⁵



¹⁶⁵Rahim, *Managing conflict in organizations*, s. 30

4. YÖNTEM VE BULGULAR

4.1 Araştırma evreni ve örnekleme

Bu araştırmanın amacı politik yetinin çatışma yönetimi tarzları ile iş stresi üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda politik yetinin boyutlarını oluşturan sosyal beceriklilik, kişilerarası etkinlik, network yeteneği ve içtenlik ile beş çatışma yönetimi tarzları olan bütünleme, uyma, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma ile birlikte iş stresi arasındaki ilişkiler ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Kırgızistan’da faaliyet gösteren eğitim, inşaat, tıp, finans, tekstil, medya, bilişim sektörlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem metodu olarak kolayda örneklem metodu kullanılmıştır. Ulaşılan örneklem sayısı 233 kişiden oluşmaktadır.

4.2 Araştırma yöntemi

4.2.1 Veri toplama araçları

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünü çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesini amaçlayan sorular oluşturmaktadır. Derin literatür taraması sonucunda seçilmiş olan politik yeti, çatışma yönetimi ve iş stresi ölçekleri aşağıda açıklanmaktadır.

Politik Yeti Envanteri: Araştırmada kullanılan Politik Yeti Envanteri; Ferris, Treadway ve arkadaşları tarafından 2005 yılında geliştirilmiştir.¹⁶⁶ Ferris ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, politik yeti ile ilişkilendirilen 4 temel boyuta (sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, network yeteneği ve içtenlik) karşılık gelen 40 soru hazırlanmıştır. Sonuç olarak, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan 18 maddelik Politik Yeti Envanteri oluşturulmuştur. 2009 yılında Salim Atay’ın yaptığı çalışmada, PYE’nin Türkçe’ye çevirisi 2 akademisyen tarafından yapılmış, anadili İngilizce olan Türk dilbilimci bir akademisyene kontrol ettirilmiştir. Orijinal ölçekle karşılaştırmalar yapılmış, çeviri-geri çeviri süreci iki kez tekrarlanmış ve kültürel faktörler de göz önünde

¹⁶⁶ Ferris ve Diğerleri, “Development and Validation of the Political Skill Inventory”, s.149

bulundurularak 18 maddelik ölçeğe son hali verilmiştir. Ölçekteki her bir madde 5’li Likert tipinde olup 6 ifade network yeteneğini (1.,6., 9., 10., 11., 15. Soru), 5 ifade sosyal becerikliliği (5., 7., 16., 17., 18. sorular), 4 ifade kişilerarası etkiyi (2., 3., 4., 12. sorular), 3 ifade içtenliği (8., 13., 14. sorular) açıklamaktadır. Çalışma sonucunda, ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,863 bulunduğundan, ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksek bulunmuştur. Ayrıca PYE’nin geçerliliği de incelenmiş ve soruların öngörülen faktörleri ölçtüğü sonucuna ulaşılmıştır.¹⁶⁷

Örgütsel Çatışma Envanteri: Araştırmada, çalışanların çatışma yönetim stillerine ilişkin Örgütsel Çatışma Envanteri uygulanmıştır. Bu anket, Rahim (1983) tarafından geliştirilip ve Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) adını taşımaktadır. Bu ölçek, kişilerarası çatışmanın üstler, astlar ve çalışma arkadaşları ile çatışma yönetim stillerin beş boyutunu (bütünleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma) ölçmek üzere 28 ifadeden oluşmaktadır.¹⁶⁸ “Örgütsel Çatışma Envanteri”nin Niederauer (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanması kullanılmaktadır. ÖÇE’nin güvenilirlik kontrolü yapılmış ve yeterli düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁶⁹ Bu, 28 maddelik 5’li Likert tipinde hazırlanan bir ankettir. Ölçekte yer alan 28 ifadeden 7 ifade bütünleştirme (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 numaralı sorular), 6’şar ifade uyma (2, 10,11,13,19, 24 numaralı sorular) ve kaçınma (3, 6, 16, 17, 26, 27 numaralı sorular), 5 ifade hükmetme (8, 9, 18, 21, 25 numaralı sorular) ve 4 ifade de uzlaşma tarzı (7, 14, 15, 20 numaralı sorular) ile ilgilidir.

İş Stresi Ölçeği: Çalışmada kullanılan iş stresi ölçeği Haynes (1994) tarafından geliştirilmiş 10 soruluk bir ölçektir. Türkçe’ye uyarlanması ve güvenilirlik çalışması 1996 yılında Aliye Mavili Aktaş tarafından yapılmıştır. Yapılan birkaç güvenilirlik testi sonucunda Chronbach’s Alpha en son $\alpha=0,9347$ olarak belirlenmiştir.¹⁷⁰ Anket 5’li Likert tipindedir.

¹⁶⁷Çıtak, s. 68

¹⁶⁸Rahim, s.35

¹⁶⁹Niederauer S., “Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi EBE, 2006), s. 86

¹⁷⁰Aliye Mivili Aktaş, “Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 56, Sayı 14, (2001), s. 34

4.2.2 Veri toplama süreci

Araştırma için anketler hem elden hem de elektronik olarak dağıtılmıştır. Katılımcıların verdiği bilgilerin gizli ve anonim olduğu, sadece akademik araştırmada kullanılacağı anlatılarak samimi doldurulması rica edilmiştir. Bazı katılımcılar yönetim tarafından denetleniyor olduğunu düşünerek soruları samimi olarak cevaplayamadığını açıklamışlardır. Bu durumda elektronik anketin bağlantısı iletilerek doldurulması rica edilmiştir. Veriler 1 aylık sürede toplanmıştır. Eksik doldurulmuş veya birden fazla cevabın işaretlenmiş olduğu anketler elenerek toplam geçerli anket sayısı N=233 olmuştur.

4.2.3 Verilerin analizi

Elde edilen veriler, hipotezleri test etme amacıyla SPSS 20 istatistiksel programın yardımıyla çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. İstatistiksel teknikler olarak frekans analizi, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

4.3 Bulgular

4.3.1 Tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve geçerlilik

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kurumdaki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında katılımcıların çoğu kadın, lise mezunu, ortalama yaş grubunun 30-39 ve çalışma süresinin 6-10 yıl olduğu görülmektedir.

Elde edilen verilere faktör analizinden önce iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach’s Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır ve ölçeklerin güvenilir bir yapıda olduğu belirlenmiştir (Tablo2).

Tablo 1
Katılımcıların demografik özellikleri (N=233)

Demografik özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	140	60,1
	Erkek	93	39,9
Yaş	20-29	97	41,6
	30-39	71	30,5
	40-49	35	15,0
	50 ve üzeri	30	12,9
Eğitim düzeyi	Lise	9	3,9
	Ön lisans	9	3,9
	Lisans	159	68,2
	Yüksek lisans	48	20,6
	Doktora	8	3,4
Çalışma süresi	1-5 yıl	125	53,6
	6-10 yıl	49	21,0
	11-15 yıl	19	8,2
	16-20 yıl	11	4,7
	20 ve üzeri	29	12,4

Tablo 2
Ölçeklerin güvenirlik testi sonucu

Ölçek	Cronbach's Alfa	Madde sayısı
Politik Yeti Envanteri	,895	18
Örgütsel Çatışma Envanteri	,867	28
İş Stresi Ölçeği	,741	10

Araştırma soru formunun yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilerek, tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde örneklemin büyüklük açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile değerlendirilmiştir. Analiz neticesinde Politik Yeti Envanterinin örneklem yeterliliği ölçütü $KMO=,883$ olmakla birlikte sosyal beceriklilik ($\alpha=,802$), kişilerarası etki ($\alpha=,775$), network yeteneği ($\alpha=,785$) ve İçtenlik ($\alpha=,701$) olmak üzere 4 faktörden oluştuğu belirlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3
Politik Yeti faktör analizi

İfadeler	Faktör adı			
	Network yeteneği	Sosyal beceriklilik	Kişilerarası etki	İçtenlik
11. İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırıyorum.	,850			
10. İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim	,688			
15. İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım	,537			
1. İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	,526			
6. İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım	,488			
9. İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.	,476			
17. Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir		,806		
7. Başkalarının özellikle temel motivlerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.		,740		
16. Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim		,660		
12. Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır		,457		
18. İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim		,362		
3. Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim			,774	
4. Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır			,763	
2. Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımdan çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim			,677	
5. İnsanları çok iyi analiz ederim.			,634	
13. İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir				,829
14. İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim				,619
8. Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım				,582
Faktör Açıklayıcılığı (%) TOTAL: 59,418	36,408	8,592	7,996	6,422
Güvenilirlik (Cronbach Alpha)	,785	,802	,775	,701
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,883			
Approx. Chi-Square	1621,999			
Bartlett's Test of Sphericity df	153			
Sig	,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.				

Örgütsel Çatışma Envanterinin faktör analizi sonucunda (KMO=,849) Bütünleştirme (α =,845), Uzlaşma (α =,801), Uyma (α =,785), Hükmetme (α =,782) ve Kaçınma (α =,800) olmak üzere 5 faktörden oluştuğu görülmüştür (Tablo 4).

Tablo 4
Örgütsel Çatışma Envanterinin faktör analizi

İfadeler	Faktör adı				
	Bütünleştirme	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma	Uyma
5. Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım	,735				
4. Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım	,727				
1. Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım	,718				
23. Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için iş birliği yaparım	,668				
12. Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum	,613				
22. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım	,584				
28. Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	,480				
26. İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım		,744			
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.		,716			
6. İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.		,712			
17. İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım		,711			
16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım		,630			
3. Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.		,444			
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım			,833		
25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım			,816		
9. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım			,809		
21. Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim			,583		
18. İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım			,559		
15. Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum				,698	
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim				,612	
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.				,558	
7. Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım				,518	
11. İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim					,763
13. İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım					,712
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım					,657
10. Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.					,575
2. Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım					,537
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım					,521
Faktör Açıklayıcılığı (%) TOTAL: 56,082	25,714	10,806	10,288	4,940	4,334
Güvenilirlik (Cronbach Alpha)	,845	,800	,782	,801	,785
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,849				
Approx. Chi-Square	2688,744				
Bartlett's Test of Sphericity df	378				
Sig	,000				
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.					

İş Stresi Ölçeğinin ilk faktör analizi neticesinde 3 madde analiz dışı bırakılmıştır. Ölçeğin sorular arasındaki korelasyona bakıldığında 5, 9,10 numaralı soruların diğer sorular

ile ilişkisinin düşük olduğu ve ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü tespit edilmiştir. Dolayısıyla 10 maddeden oluşan İş Stresi Ölçeğinin madde sayısı 7'ye kadar indirilmesi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=,761$ kadar yükselmiştir. Tekrar edilmiş faktör analizine göre İş Stresi ölçeği (KMO=,801) Gerilme ($\alpha=,705$), ve Yüklenme ($\alpha=,648$) olarak adlandırılmış 2 faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Tablo 5
İş Stresi Ölçeğinin faktör analizi

İfadeler	Faktör adı		
	Gerilme	Yüklenme	
8. İşimin gereklerini yerine getirmemi engelleyen birçok müdahalenin sıkıntısını yaşıyorum	,820	,819	
7. İşimde baskı altında kaldığımda kontrolümü kaybetme eğiliminde olurum	,749		
3. Bazı iş arkadaşlarımla ve astlarımla çalışmak güçtür	,621		
6. İşimin gereklerini yerine getirmek için çoğunlukla aşırı yüklenirim	,545		
4. İşimle ilgili yeni sorumluluklar çıktığında bu sorumlulukları diğer çalışanlara devretmek yerine kendim üstlenirim			
2. Genellikle işten ayrılana kadar yapmam gereken herşeyi bitiremiyorum			
1. Şu anki iş yüküm beni çok fazla zorluyor ve bunaltıyor			
Faktör Açıklayıcılığı (%)	TOTAL: 57,736	41,889	15,847
Güvenilirlik (Cronbach Alpha)		,705	,648
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,801	
Approx. Chi-Square		364,083	
Bartlett's Test of Sphericity	df	21	
	Sig	,000	
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.			

Faktör analizleri sonucunda Politik Yeti Envanterinin dört boyutlu, Çatışma Yönetimi Envanterinin 5 boyutlu ve İş Stres ölçeğinin 2 boyutlu olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın devamında alt boyutlara ilişkin analizler yapılmıştır. Özellikle İş stresi yerine Gerilme ve Yüklenme olmak üzere iki stres faktörü ayrı olarak incelenmiştir.

4.3.2 Demografik gruplara göre T-testi ve ANOVA analizi

Cinsiyete göre politik yeti, çatışma yönetimi stiline kullanılması ve iş stresi ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını öğrenmek amaçlı bağımsız gruplara T-testi yapılmıştır. Levene's testi sonuçlarına göre uygun görülmüş T-testi sonuçları Tablo 6'da

gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre kadınlar, erkeklere göre daha fazla kişilerarası etki ve içtenlik becerilerine sahiptirler. Aynı şekilde kadınların daha çok bütünleştirme, uyma ve kaçınma stillerini tercih etmesi söz konusudur. Cinsiyete göre iş stresi yaşama konusunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 6
Cinsiyete göre gruplar arası farklılık T-testi

	Cinsiyet	Ortalama	SS	T	df	p
Network yeteneği	Kadın	3,67	,71	1,16	231	,248
	Erkek	3,56	,72			
Kişilerarası etki	Kadın	4,24	0,55	2,98	142,42	,003
	Erkek	3,94	0,86			
Sosyal beceriklilik	Kadın	3,68	0,69	0,82	231	,416
	Erkek	3,60	0,81			
İçtenlik	Kadın	4,09	0,74	2,13	231	,035
	Erkek	3,87	0,82			
Bütünleştirme	Kadın	4,10	0,55	3,32	168,47	,001
	Erkek	3,82	0,68			
Uyma	Kadın	3,56	0,62	2,15	231	,032
	Erkek	3,38	0,63			
Kaçınma	Kadın	3,63	0,76	2,97	231	,003
	Erkek	3,32	0,78			
Hükmetme	Kadın	3,90	0,62	1,45	160,73	,150
	Erkek	3,76	0,82			
Uzlaşma	Kadın	3,19	0,73	-0,10	170,02	,918
	Erkek	3,20	0,89			
Gerilme	Kadın	3,10	0,90	0,87	231	,387
	Erkek	2,99	0,90			
Yüklenme	Kadın	3,16	0,96	1,13	231	,261
	Erkek	3,02	0,85			

Kadın N=140, Erkek N=93

Katılımcıların, politik yetiye sahiplik, çatışma yönetimi stillerini kullanma ve iş stresi yaşama derecelerinin yaş farkına göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Anket katılımcılarının yaş gruplarına göre homojenlik testi yapılmıştır. Test sonucuna göre Uyma ve Kaçınma dışında tüm grupların varyanslarının homojen olduğu anlaşılmış ve ANOVA analizine uygun görülmüştür (Tablo 7).

Tablo 7
Yaş gruplarına göre homojenlik testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Network yeteneği	0,84	3	229	0,47
Kişilerarası etki	1,06	3	229	0,37
Sosyal beceriklilik	1,13	3	229	0,34
İçtenlik	0,60	3	229	0,62
Bütünleştirme	1,42	3	229	0,24
Uyma	4,40	3	229	0,01
Kaçınma	3,48	3	229	0,02
Uzlaşma	0,35	3	229	0,79
Hukmetme	1,91	3	229	0,13
Gerilme	0,44	3	229	0,73
Yüklenme	0,35	3	229	0,79

Yapılan ANOVA analizi sonucunda Tablo 8’de gösterildiği gibi ‘P’ değerinin 0,05 üzerinde olduğundan gruplar arası anlamlı bir farkın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 8
Yaş gruplarına yönelik ANOVA testi

		KT	sd	KO	F	p
Network yeteneği	Gruplar arası	1,19	3	0,40	0,78	0,50
	Gruplar içi	115,67	229	0,51		
	Toplam	116,86	232			
Kişilerarası etki	Gruplar arası	2,97	3	0,99	2,01	0,11
	Gruplar içi	113,16	229	0,49		
	Toplam	116,13	232			
Sosyal beceriklilik	Gruplar arası	0,63	3	0,21	0,38	0,77
	Gruplar içi	126,31	229	0,55		
	Toplam	126,94	232			
İçtenlik	Gruplar arası	2,79	3	0,93	1,55	0,20
	Gruplar içi	137,65	229	0,60		
	Toplam	140,44	232			
Bütünleştirme	Gruplar arası	2,49	3	0,83	2,20	0,09
	Gruplar içi	86,55	229	0,38		
	Toplam	89,04	232			
Uzlaşma	Gruplar arası	0,67	3	0,22	0,44	0,72
	Gruplar içi	116,10	229	0,51		
	Toplam	116,77	232			
Hükmetme	Gruplar arası	0,90	3	0,30	0,47	0,70
	Gruplar içi	147,09	229	0,64		
	Toplam	147,99	232			
Gerilme	Gruplar arası	2,41	3	0,81	0,99	0,40
	Gruplar içi	185,95	229	0,81		
	Toplam	188,37	232			
Yüklenme	Gruplar arası	0,49	3	0,16	0,19	0,90
	Gruplar içi	194,42	229	0,85		
	Toplam	194,90	232			

Uyma ve Kaçınma için Welch ve Brown-Forsythe analizi yapılmıştır (Tablo 9). Analiz sonucunda Kaçınma stiline kullanılması yaşa göre gruplar arası farklılık belirlenmemiştir. Uyma için “p” değerleri anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinin altında olduğundan Games-Howell Post Hoc analizi yapılmıştır. Tablo 10’da gösterilen sonuçlara göre çatışma yönetiminde Uyma Stiline kullanılması yaş grupları arasında farklılaşmamaktadır.

Tablo 9

Yaş gruplarına göre Uyma ve Kaçınma stillerine yönelik Welch ve Brown-Forsythe analizi

		İstatistik ^a	sd1	sd2	p
Uyma	Welch	3,22	3	99,82	,03
	Brown-Forsythe	2,97	3	217,55	,03
Kaçınma	Welch	,50	3	95,05	,68
	Brown-Forsythe	,49	3	202,99	,69

a. F Asimptotik olarak dağıtılmıştır

Tablo 10

Yaş grupları ve Uyma stiline yönelik Games-Howell Post Hoc analizi

(I) Yaş grubu	(J) Yaş grubu	Ortalama farkı(I-J)	Std. Hata	p
20-29	30-39	0,00	0,105	1,00
	40-49	-0,28	0,107	0,06
	50 ve üzeri	-0,19	0,102	0,26
30-39	20-29	0,00	0,105	1,00
	40-49	-0,27	0,111	0,07
	50 ve üzeri	-0,18	0,105	0,31
40-49	20-29	0,28	0,107	0,06
	30-39	0,27	0,111	0,07
	50 ve üzeri	0,09	0,108	0,84
50 ve üzeri	20-29	0,19	0,102	0,26
	30-39	0,18	0,105	0,31
	40-49	-0,09	0,108	0,84

Araştırma katılımcılarının eğitim durumuna yönelik analizi için ilk olarak homojenlik testine bakılmıştır (Tablo 11). Test sonucu yöneticilerin eğitim seviyelerine göre yapılan gruplamanın “P” değerlerinin anlamlılık seviyesi olan 0,05 değerinin üzerinde olması, eğitim durumu ile ilişkilerin incelenmesinde kullanılacak verilerin, ANOVA analizine uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan ANOVA sonucunda

Hükmetme dışında diğer çatışma yönetimi tarzları, politik yeti ve iş stresi ortalamalarının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmüştür (Tablo 12).

Tablo 11
Eğitim durumuna yönelik homojenlik testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p.
Network yeteneği	0,48	4	228	0,75
Kişilerarası etki	0,28	4	228	0,89
Sosyal beceriklilik	0,46	4	228	0,77
İçtenlik	0,81	4	228	0,52
Bütünleştirme	1,91	4	228	0,11
Uyma	0,86	4	228	0,49
Kaçınma	1,23	4	228	0,30
Uzlaşma	1,13	4	228	0,34
Hukmetme	1,85	4	228	0,12
Gerilme	0,42	4	228	0,79
Yüklenme	0,32	4	228	0,87

Tablo 12
Eğitim durumuna yönelik ANOVA testi

		KT	sd	KO	F	p
Network yeteneği	Gruplar arası	3,24	4	0,81	1,63	0,17
	Gruplar içi	113,62	228	0,50		
	Toplam	116,86	232			
Kişilerarası etki	Gruplar arası	0,69	4	0,17	0,34	0,85
	Gruplar içi	115,45	228	0,51		
	Toplam	116,13	232			
Sosyal beceriklilik	Gruplar arası	2,74	4	0,69	1,26	0,29
	Gruplar içi	124,20	228	0,55		
	Toplam	126,94	232			
İçtenlik	Gruplar arası	0,74	4	0,19	0,30	0,88
	Gruplar içi	139,70	228	0,61		
	Toplam	140,44	232			
Bütünleştirme	Gruplar arası	1,09	4	0,27	0,70	0,59
	Gruplar içi	87,95	228	0,39		
	Toplam	89,04	232			
Uyma	Gruplar arası	0,51	4	0,13	0,32	0,87
	Gruplar içi	91,63	228	0,40		
	Toplam	92,14	232			
Kaçınma	Gruplar arası	0,50	4	0,13	0,21	0,94
	Gruplar içi	139,88	228	0,61		
	Toplam	140,38	232			
Uzlaşma	Gruplar arası	2,44	4	0,61	1,22	0,31
	Gruplar içi	114,33	228	0,50		
	Toplam	116,77	232			
Hükmetme	Gruplar arası	7,01	4	1,75	2,83	0,03

	Gruplar içi	140,98	228	0,62		
	Toplam	147,99	232			
Gerilme	Gruplar arası	2,60	4	0,65	0,80	0,53
	Gruplar içi	185,76	228	0,82		
	Toplam	188,37	232			
	Toplam	188,37	232			
Yüklenme	Gruplar arası	3,50	4	0,88	1,04	0,39
	Gruplar içi	191,41	228	0,84		
	Toplam	194,90	232			
	Toplam	194,90	232			

Anket katılımcılarının eğitim düzeyine göre örneklem sayısının değişik olması nedeniyle Hükmetme için Hochberg's GT2 Post Hoc analizinden yararlanmak uygun görülmüştür (Tablo 13).

Tablo 13
Eğitim durumu ve Hükmetme stiline yönelik Hochberg Post Hoc analizi

(I) Eğitim durumu	(J) Eğitim durumu	Ortalama farkı (I-J)	Std. Hata	p
Lise	Ön lisans	0,13	0,37	1,00
	Lisans	0,09	0,27	1,00
	Yüksek lisans	-0,33	0,29	0,94
	Doktora	0,20	0,38	1,00
Ön lisans	Lise	-0,13	0,37	1,00
	Lisans	-0,04	0,27	1,00
	Yüksek lisans	-0,46	0,29	0,67
	Doktora	0,07	0,38	1,00
Lisans	Lise	-0,09	0,27	1,00
	Ön lisans	0,04	0,27	1,00
	Yüksek lisans	-0,42	0,13	0,01
	Doktora	0,11	0,28	1,00
Yüksek lisans	Lise	0,33	0,29	0,94
	Ön lisans	0,46	0,29	0,67
	Lisans	0,42	0,13	0,01
	Doktora	0,53	0,30	0,56
Doktora	Lise	-0,20	0,38	1,00
	Ön lisans	-0,07	0,38	1,00
	Lisans	-0,11	0,28	1,00
	Yüksek lisans	-0,53	0,30	0,56

Analiz sonucunda yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre çatışma yönetiminde Hükmetme stilini daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Diğer eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Eğitim durumuna ve Hükmetme stiline yönelik tanımlayıcı analiz Tablo 14'da verilmektedir.

Tablo 14
Eğitim durumu ve Hükmetme stiline yönelik tanımlayıcı analiz

	N	Ortalama	SS	Std. Hata
Lise	9	3,20	0,87	0,29
Ön lisans	9	3,07	0,84	0,28
Lisans	159	3,11	0,82	0,07
Yüksek lisans	48	3,53	0,59	0,09
Doktora	8	3,00	0,91	0,32
Toplam	233	3,19	0,80	0,05

Politik yeti, çatışma yönetimi stillerinin kullanılması ve iş stresi ile ilgili puanların çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını öğrenmek amaçlı yapılmış analiz için ilk olarak homojenlik testi uygulanmıştır (Tablo 15).

Tablo 15
Çalışma süresine yönelik homojenlik testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Network yeteneği	0,50	4	228	0,738
Kişilerarası etki	0,73	4	228	0,571
Sosyal beceriklilik	0,52	4	228	0,722
İçtenlik	0,12	4	228	0,974
Bütünleştirme	0,55	4	228	0,700
Uyma	2,40	4	228	0,051
Kaçınma	1,37	4	228	0,245
Uzlaşma	0,39	4	228	0,817
Hukmetme	0,17	4	228	0,952
Gerilme	0,83	4	228	0,509
Yüklenme	0,86	4	228	0,489

Levene's testi sonucunda verilerin ANOVA analizine uygun olduğu görülmüştür. Yapılan ANOVA sonuçlarının Tablo 16'da gösterildiği gibi çalışma sürecine göre ayrılmış gruplar arasında farklılık bulunmamıştır.

Tablo 16
Çalışma süresine yönelik ANOVA testi

		KT	sd	KO	F	p
Network yeteneği	Gruplar arası	2,40	4	0,60	1,20	0,31
	Gruplar içi	114,46	228	0,50		
	Toplam	116,86	232			
Kuşilerarası etki	Gruplar arası	2,10	4	0,53	1,05	0,38
	Gruplar içi	114,03	228	0,50		
	Toplam	116,13	232			
Sosyal beceriklilik	Gruplar arası	1,96	4	0,49	0,89	0,47
	Gruplar içi	124,98	228	0,55		
	Toplam	126,94	232			
İçtenlik	Gruplar arası	3,64	4	0,91	1,52	0,20

	Gruplar içi	136,80	228	0,60		
	Toplam	140,44	232			
Bütünleştirme	Gruplar arası	2,33	4	0,58	1,53	0,19
	Gruplar içi	86,71	228	0,38		
	Toplam	89,04	232			
Uyma	Gruplar arası	1,72	4	0,43	1,09	0,36
	Gruplar içi	90,42	228	0,40		
	Toplam	92,14	232			
Kaçınma	Gruplar arası	4,33	4	1,08	1,81	0,13
	Gruplar içi	136,05	228	0,60		
	Toplam	140,38	232			
Uzlaşma	Gruplar arası	4,59	4	1,15	2,33	0,06
	Gruplar içi	112,18	228	0,49		
	Toplam	116,77	232			
Hükmetme	Gruplar arası	2,35	4	0,59	0,92	0,45
	Gruplar içi	145,64	228	0,64		
	Toplam	147,99	232			
Gerilme	Gruplar arası	4,95	4	1,24	1,54	0,19
	Gruplar içi	183,41	228	0,80		
	Toplam	188,37	232			
Yüklenme	Gruplar arası	4,00	4	1,00	1,20	0,31
	Gruplar içi	190,90	228	0,84		
	Toplam	194,90	232			

4.3.3 Korelasyon ve regresyon analizi

Araştırmada değişkenler arası ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Ana hipotezleri kontrol etmek üzere Politik Yeti, iş stresi boyutlarının ve çatışma yönetimi stillerinin ortalamaları alınarak aralarında ilişkinin olup olmadığına bakılmıştır. Tablo 17’de görüldüğü gibi çatışma yönetimi stillerinin kullanımı ile İş stresi ve Politik Yeti arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Ancak Politik Yeti ile İş Stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçlarına göre H₁ hipotezi ret edilmiş, H₂ve H₃ hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 17

Değişkenler arası korelasyonlar

	Ort	SS	Politik Yeti	İş Stresi	Çatışma Yönetimi
PolitikYeti	3,85	,59	1		
İş stresi	3,08	,78	,031	1	
Çatışma yönetimi	3,60	,45	,655**	,209**	1

N=233, **p< 0.01

Her üç değişkenin alt boyutlarını ele alarak korelasyon analizine devam edilmiştir. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyonlar Tablo 18’de

gösterilmiştir. Gerilme adlı stres faktörü ile politik yeti boyutu olan kişilerarası etki ($r=-,146$), Çatışma yönetimi stili olan Bütünleştirme ($r=-,140$) arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer stres faktörü olan yüklenme ile içtenlik ($r=,158$), uyma ($r=,226$), kaçınma ($r=,231$) ve uzlaşma ($r=,172$) çatışma yönetimi stilleri arasında pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Politik yeti ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde kişilerarası etki ile hükmetme dışında tüm alt boyutlar arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. En kuvvetli ilişkiler Bütünleştirme ile kişilerarası etki ($r=0,563$), içtenlik ($r=,519$) ve sosyal beceriklilik ($r=,511$) arasında bulunmuştur.

Tablo 18

Değişkenlerin alt boyutları arası korelasyonlar

Değişkenler	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Yüklenme	3,10	,92	1										
2. Gerilme	3,06	,90	,474**	1									
3. Network yeteneği	3,63	,71	,106	-,038	1								
4. Kişilerarası etki	4,12	,71	,075	-,146*	,528**	1							
5. Sosyal beceriklilik	3,65	,74	,000	,001	,562**	,519**	1						
6. İçtenlik	4,00	,78	,158*	-,001	,544**	,487**	,525**	1					
7. Bütünleştirme	3,99	,62	,086	-,140*	,423**	,563**	,511**	,519**	1				
8. Uyma	3,49	,63	,301**	,094	,416**	,293**	,206**	,326**	,443**	1			
9. Kaçınma	3,51	,78	,268**	,194**	,312**	,220**	,195**	,393**	,373**	,567**	1		
10. Uzlaşma	3,84	,71	,167*	-,080	,374**	,389**	,395**	,444**	,640**	,337**	,226**	1	
11. Hükmetme	3,19	,80	,015	,192**	,216**	,099	,391**	,148*	,066	-,046	,091	,008	1

N=233, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Politik yetinin çatışma yönetimi tarzları ve iş stresi üzerindeki etkisini belirlemek üzere çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Politik yeti boyutlarının iş stresi boyutları üzerindeki etkisine bakıldığı zaman, yüklenme üzerinde içtenlik boyutunun pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmüştür. Ancak model istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan dolayı içtenlik boyutunun ayrı olarak yüklenme üzerinde etkisini belirleme kararı alınmıştır ve pozitif yönlü etkisi olduğu ($\beta=,158$; $p=,016$) belirlenmiştir (Tablo 19).

Tablo 19
Politik yetinin yüklenme üzerinde etkisi (N=233)

	B	Std. Hata	β	t	p	R ²	F	Sig
Kişilerarası etki	,217	,098	,184	2,212	,028	,039	2,329	,057
Network yeteneği	,104	,112	,080	,925	,356			
Sosyal beceriklilik	,029	,107	,022	,271	,787			
İçtenlik	-,190	,106	-,153	-1,795	,074			

Politik yetinin Gerilme üzerinde etkisini belirleme amaçlı yapılmış regresyon analizi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Politik yetinin kişilerarası etki boyutunun tek başına gerilme üzerinde negatif yönlü etkisi ($\beta=-,146$; $p=,021$) olduğu görülmüştür. Tablo 20’de her iki modele ilişkin sonuçlar bulunmaktadır. Sonuçlara göre H_{1a}, H_{1c}, H_{1d} hipotezleri ret edilmiş, H_{1b} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 20
Politik yetinin gerilme üzerinde etkisi (N=233)

	B	Std. Hata	β	t	p	R ²	F	Sig
Kişilerarası etki	-,278	,105	-,218	-2,646	,009	,032	1,895	,112
Network yeteneği	-,006	,111	-,005	-,057	,955			
Sosyal beceriklilik	,101	,104	,083	,968	,334			
İçtenlik	,075	,097	,065	,776	,439			

Politik yetinin çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkisini belirlemek amaçlı regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 21-24’te hem politik yetinin hem de alt boyutlarının çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi ile ilişkili sonuçlar yer almıştır. Genel olarak politik yetinin, çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Politik yeti boyutlarının hangisinin çatışma yönetimi stratejisi tercihinde etkili olduğunu öğrenmek amaçlı çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Sonuçlara göre network yeteneğinin Uyma ($\beta=,350$; $p=,000$) ve Kaçınma ($\beta=,170$; $p=,036$), Kişilerarası etkinin Bütünleştirme ($\beta=,337$; $p=,000$) ve Uzlaşma ($\beta=,152$; $p=,037$), Sosyal becerikliliğin Bütünleştirme ($\beta=,210$; $p=,002$) ve Hükmetme ($\beta=,460$; $p=,000$), İçtenliğin ise Bütünleştirme ($\beta=,249$; $p=,000$), Kaçınma ($\beta=,341$; $p=,000$), Uzlaşma ($\beta=,255$; $p=,001$) ve Uyma ($\beta=,153$; $p=,046$) üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. İkinci hipotezle ilişkili regresyon analizi sonuçlarına göre H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e} hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 21
Politik yetinin Bütünleştirme çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi (N=233)

	B	Std. Hata	β	t	p	R ²	F	Sig
Politik yeti	,660	,054	,628	12,261	,000	,394	150,327	,000
Kişilerarası etki	-,007	,059	-,008	-,120	,905	,423	41,771	,000
Network yeteneği	,295	,056	,337	5,286	,000			
Sosyal beceriklilik	,176	,055	,210	3,172	,002			
İçtenlik	,198	,051	,249	3,861	,000			

Tablo 22
Politik yetinin Uyma çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi (N=233)

	B	Std. Hata	β	t	p	R ²	F	Sig
Politik yeti	,412	,065	,385	6,341	,000	,148	40,212	,000
Kişilerarası etki	,311	,070	,350	4,414	,000	,199	14,125	,000
Network yeteneği	,086	,067	,096	1,283	,201			
Sosyal beceriklilik	-,103	,066	-,121	-1,556	,121			
İçtenlik	,124	,062	,153	2,010	,046			

Tablo 23
Politik yetinin Kaçınma çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi (N=233)

	B	Std. Hata	β	t	p	R ²	F	Sig
Politik yeti	,463	,081	,351	5,692	,000	,123	32,402	,000
Kişilerarası etki	,186	,088	,170	2,108	,036	,173	11,884	,000
Network yeteneği	,008	,084	,007	,090	,929			
Sosyal beceriklilik	-,088	,083	-,083	-1,052	,294			
İçtenlik	,341	,077	,341	4,420	,000			

Tablo 24
Politik yetinin Uzlaşma çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi (N=233)

	B	Std. Hata	β	t	p	R ²	F	Sig
Politik yeti	,601	,069	,500	8,767	,000	,250	76,867	,000
Kişilerarası etki	,078	,076	,078	1,017	,310	,256	19,619	,000
Network yeteneği	,153	,073	,152	2,102	,037			
Sosyal beceriklilik	,133	,072	,138	1,838	,067			
İçtenlik	,233	,067	,255	3,483	,001			

Tablo 25
Politik yetinin Hükmetme çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi (N=233)

	B	Std. Hata	β	t	p	R ²	F	Sig
Politik yeti	,360	,086	,266	4,193	,000	,171	17,579	,000
Kişilerarası etki	,074	,091	,066	,815	,416			
Network yeteneği	-,165	,086	-,146	-1,915	,057			
Sosyal beceriklilik	,497	,086	,460	5,796	,000			
İçtenlik	-,059	,079	-,058	-,749	,454			

Çatışma yönetimi tarzlarının iş stresi üzerindeki etkisine bakmak amaçlı yapılmış regresyon analizi sonuçları Tablo 26, 27 ve 28’de gösterilmiştir. Tablo 20’e göre Çatışma yönetimi stillerinin kullanılması iş stresi değişkeninin %13,6’sını açıkladığı anlaşılmış ve Uzlaşma dışında tüm çatışma yönetimi stillerinin iş stresi üzerinde etkiye sahip olduğu, ayrıca Bütünleştirme stiline iş stresini azaltma eğiliminde olduğu görülmüştür. Ancak iş stresi faktörleri ayrı olarak incelendiğinde Uzlaşmanın ($\beta=,174$; $p=,033$) Yüklenme üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur (Tablo 27).

Tablo 26
Çatışma yönetimi tarzlarının İş stresi üzerinde etkisi (N=233)

	B	Std. Hata	β	t	p	R ²	F	Sig
Bütünleştirme	-,357	,108	-,283	-3,291	,001	,136	7,143	,000
Uyma	,241	,099	,194	2,441	,015			
Kaçınma	,228	,077	,228	2,968	,003			
Uzlaşma	,127	,089	,115	1,428	,155			
Hükmetme	,123	,061	,126	2,006	,046			

Uyma ($\beta=,235$; $p=,004$), Kaçınma ($\beta=,166$; $p=,032$) çatışma yönetimi tarzlarının Yüklenme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüşken Bütünleştirme tarzının ($\beta=-,193$; $p=,027$) negatif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 27
Çatışma yönetimi tarzlarının Yüklenme üzerinde etkisi (N=233)

	B	Std. Hata	β	t	p	R ²	F	Sig
Bütünleştirme	-,285	,128	-,193	-2,230	,027	,128	6,670	,000
Uyma	,342	,116	,235	2,935	,004			
Kaçınma	,195	,091	,166	2,152	,032			
Uzlaşma	,225	,105	,174	2,144	,033			
Hükmetme	,025	,072	,022	,342	,732			

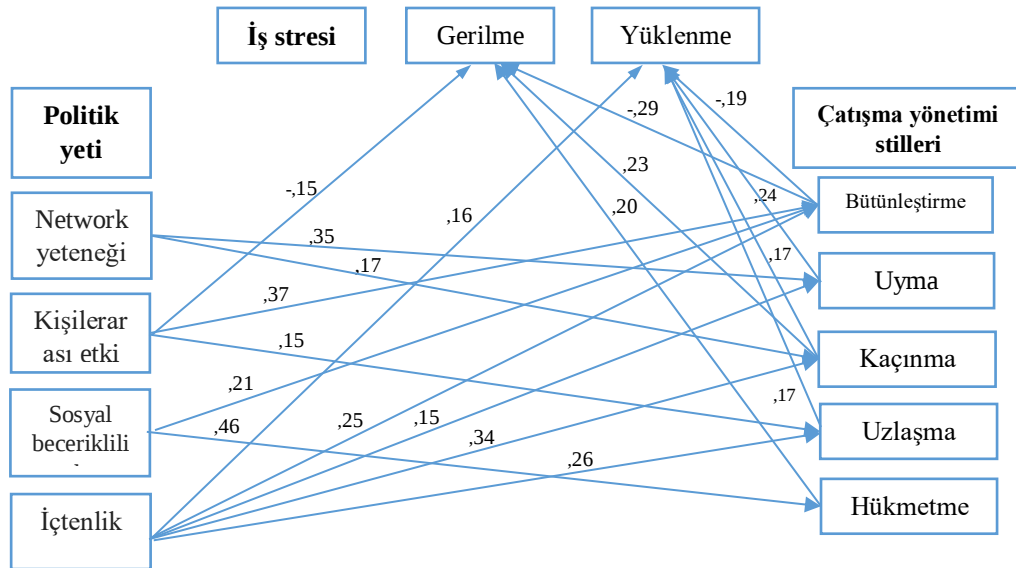
Bununla birlikte Tablo 28’de gösterildiği gibi Kaçınma ($\beta=,226$; $p=,004$) ve Hükmetme ($\beta=,196$; $p=,002$) tarzlarının bir diğer iş stresi boyutu olan Gerilme üzerinde pozitif etkisi bulunmuşken Bütünleştirme tarzının ($\beta=-,294$; $p=,001$), Gerilme üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{3b} hipotezi ret edilmiş ve H_{3d} ile H_{3e} hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 28

Çatışma yönetimi tarzlarının Gerilme üzerinde etkisi (N=233)

	B	Std. Hata	β	t	p	R^2	F	Sig
Bütünleştirme	-,428	,126	-,294	-3,409	,001	,130	6,777	,000
Uyma	,140	,114	,098	1,224	,222			
Kaçınma	,261	,089	,226	2,930	,004			
Uzlaşma	,029	,103	,023	,281	,779			
Hükmetme	,221	,071	,196	3,113	,002			

Politik yeti boyutlarının iş stresi faktörleri ve çatışma yönetimi stilleri üzerinde etkisi ile çatışma yönetimi stillerinin iş stresi faktörleri üzerinde etkisi Şekil 7’de verilmiştir. Şekilde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ilişkiler regresyon katsayıları ile birlikte gösterilmiştir.



Şekil 7: Değişkenler arası regresyon sonuçları (anlamlı)

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Tartışma

Bu araştırmada politik yetinin çatışma yönetimi stilleri ve iş stresi üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla geliştirilmiş hipotezlerin kabul ve ret durumu Tablo 25’te gösterilmiştir.

Tablo 25
Hipotezlerin Kabul/Ret durumu

Nö	Açıklama	Durumu
H ₁	Politik yeti ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Ret
H _{1a1}	Network yeteneğinin Yüklenme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Ret
H _{1a2}	Network yeteneğinin Gerilme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Ret
H _{1b1}	Kişilerarası etkinin Yüklenme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Ret
H _{1b2}	Kişilerarası etkinin Gerilme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{1c1}	Sosyal becerikliliğin Yüklenme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Ret
H _{1c2}	Sosyal becerikliliğin Gerilme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Ret
H _{1d1}	İçtenliğin Yüklenme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Ret
H _{1d2}	İçtenliğin Gerilme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Ret
H ₂	Politik yeti ile çatışma yönetimi stilleri arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H _{2a1}	Network yeteneğinin Bütünleştirme stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{2a2}	Kişilerarası etkinin Bütünleştirme stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{2a3}	Sosyal becerikliliğin Bütünleştirme stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{2a4}	İçtenliğin Bütünleştirme stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{2b1}	Network yeteneğinin Uyma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{2b2}	Kişilerarası etkinin Uyma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{2b3}	Sosyal becerikliliğin Uyma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{2b4}	İçtenliğin Uyma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{2c1}	Network yeteneğinin Kaçınma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{2c2}	Kişilerarası etkinin Kaçınma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{2c3}	Sosyal becerikliliğin Kaçınma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{2c4}	İçtenliğin Kaçınma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{2d1}	Network yeteneğinin Uzlaşma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{2d2}	Kişilerarası etkinin Uzlaşma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{2d3}	Sosyal becerikliliğin Uzlaşma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{2d4}	İçtenliğin Uzlaşma stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{2e1}	Network yeteneğinin Hükmetme stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{2e2}	Kişilerarası etkinin Hükmetme stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{2e3}	Sosyal becerikliliğin Hükmetme stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{2e4}	İçtenliğin Hükmetme stili üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H ₃	Çatışma yönetimi ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
H _{3a1}	Bütünleştirme stilinin Yüklenme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{3a2}	Bütünleştirme stilinin Gerilme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{3b1}	Uyma stilinin Yüklenme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Ret
H _{3b2}	Uyma stilinin Gerilme üzerinde negatif yönde etkisi vardır	Ret
H _{3c1}	Kaçınma stilinin Yüklenme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{3c2}	Kaçınma stilinin Gerilme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{3d1}	Uzlaşma stilinin Yüklenme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul
H _{3d2}	Uzlaşma stilinin Gerilme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{3e1}	Hükmetme stilinin Yüklenme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Ret
H _{3e2}	Hükmetme stilinin Gerilme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Kabul

Tabloda araştırmanın giriş kısmında belirtilmiş hipotezler açıklanarak daha detaylı şekilde verilmiştir. İş stresi ölçeğinin faktör analizi sonucunda iki faktörden oluştuğu tespit edilmiştir, buna göre giriş kısmında kurulmuş iş stresi hipotezleri yüklenme ve gerilme olarak genişletilerek incelenmiştir.

Politik yeti ile iş stresi arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman anlamlı ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni, politik yetinin iş stresini direkt etkilemeyip bir moderatör rolünü oynamasında olabilmektedir. Perrewe ve arkadaşları (2000) belirsizlik ve değişim, hesap verebilirlik, kişilerarası ilişkiler ve örgütsel politikalar gibi iş stresi faktörleri üzerinde politik yetinin direkt etkisinin bulunduğunu öne sürmüşlerdir.¹⁷¹ Ancak mevcut araştırmada kullanılan ölçek faktörleri ile politik yeti boyutları arasında direkt ilişkinin zayıf olduğu ya da hiç bulunmadığı görülmüştür. Politik yeti boyutlarından, kişilerarası etkinin iş yerinde yaşanan gerilimi azalttığı belirlenmiştir. Ferris (2005) belirttiği gibi kişilerarası etki ile anksiyete arasında güçlü negatif ilişki tespit edilmiştir.¹⁷² Buna göre çalışanlar kişilerarası etki yeteneği sayesinde çalışma arkadaşları ile ilişkileri yöneterek iş yerinde yaşanan müdahale ve baskıyı azaltıp gerilim seviyesini de indirebilmektedirler. Politik yetiye sahip insanlar, kişilerarası etkiyi kullanarak diğer insanlarla ilişkilerini yönetebilmektedirler. Dolayısıyla ilişkiler daha tahmin edilebilir olduğundan belirsizlikten doğan gerilim azalmaktadır. Böylece kişilerarası etkiye sahip insanlar iş stresi ile karşılaştığı zaman durumu kontrol altında tuttuğunu hissederler ve sonuç olarak gerilimi daha kolay atlattırlar. içtenliğin ise aşırı yüklenmeden dolayı yaşanan iş stresini arttırabildiği bulunmuştur. içtenliğin stres seviyesini yükseltmesinin olası nedeni, içten görünmekle gerçekten içten olmak arasındaki farktan dolayı olabilmektedir. Buna ek olarak araştırma katılımcılarının kendi davranışlarının içten olduğunu düşünmesi ile karşı tarafın onu içten olarak algılaması arasındaki fark da önemlidir.¹⁷³ Ferris'in (2005) belirlemiş olduğu gibi birinin içtenlik derecesi etki objesinin onu içten olarak algılamasının sonucudur. Dolayısıyla çalışanın kendi içtenliğini, yani samimi, doğru, dürüst davranma niyetini ölçmesi politik yetiye sahip insanın içtenliğini ölçmemektedir.¹⁷⁴ Politik yetiye sahip insanlar ulaşmak

¹⁷¹Perrewe ve Diğerleri, "Political skill: an antidote for workplace stressors", s. 117

¹⁷²Ferris ve Diğerleri, "Development and Validation of the Political Skill Inventory ", s.144

¹⁷³ Meurs ve Diğerleri, s. 523

¹⁷⁴Shi ve Diğerleri, s. 366

istedikleri asıl amacı gizlemek konusunda usta olmakla birlikte çalışma arkadaşlarına işleri devretme konusunda başarılı olmaktadır.¹⁷⁵ Bunun aksine çalışanlar içten, doğru, dürüst davranmak isteyip bazı çalışmalarını devretme yerine kendileri üstlenerek aşırı yüklenme stresi yaşadığı düşünülmektedir.

Politik yeti ile çatışma yönetimi tarzlarının kullanılması arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman anlamlı pozitif ilişki görülmüştür ve politik yetinin tüm çatışma stilleri üzerinde pozitif etki yarattığı tespit edilmiştir. Ancak politik yeti boyutlarının çatışma yönetimi stilleri üzerinde etkisine bakıldığı zaman değişik sonuçlar elde edilmiştir. Özellikle politik yetinin bütünleştirme stili üzerinde güçlü pozitif etkisinin ($\beta=.63$, $p=.000$) olduğu görülmüştür. Politik yetiye sahip insanlar problem çözmeye odaklı olduklarından Bütünleştirme stilini daha fazla tercih ettikleri anlaşılabilmektedir. Ancak network yeteneğinin bütünleştirmeyi etkilemeyip uyma ve kaçınma stillerini etkilemesi katılımcılar arasında bu boyutun sorun çözmekten daha çok samimi ilişkilerin korunması ile ilgili olduğunu gösterebilmektedir. Bu sonuç katılımcıların kültürel özellikleri ile açıklanabilmektedir. Kırgızistan'ın, Türkiye gibi yüksek bağlam kültüre sahip olması katılımcılar için kişilerarası ilişkilerin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Network yeteneği sayesinde ilişkileri kurmak ve korumak niyetiyle çalışanlar çatışma yönetiminde Uyma ve Kaçınma stillerini tercih edebilmektedir.

Liu (2007) dışadönüklük ve proaktif kişiliğinin kişilerarası etki ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.¹⁷⁶ Bu sıfatlara göre kişilerarası etkiye sahip insanlar hedefe yönelik eylemler yaparlar. Başarıya ulaşmak için inisiyatif almaktan ve sorunları açıkça konuşmaktan çekinmemektedirler.¹⁷⁷ Kişilerarası etkinin bütünleştirme ve uzlaşma stillerini etkileyip diğer stilleri etkilemediği, bu boyutun hem kendi hem de karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurarak sonuç odaklı olup sorun çözme ve tıkanmayı giderme üzerinde yoğunlaştığı hakkında bilgi verebilmektedir. Kişilerarası etkiye sahip insanların esnek davranarak çatışmalarda ödün vermesi beklenmiştir. Fakat bu hipotez kabul edilmemiştir.

¹⁷⁵Ferris ve Diğerleri, *İş Yaşamında Politik Yeti*, s.11

¹⁷⁶Liu ve Diğerleri, "Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence", s.156

¹⁷⁷ Ferris ve Diğerleri, "Political skill in organizations", s.298

Tomas ve Kilman'ın (1975) iki boyutlu modeline göre Bütünleştirme ve Hükmetme çatışma yönetimi stilleri yüksek atılganlık seviyesine sahiptir. Yüksek atılganlık seviyesine sahip insanlar kendi pozisyonunu belirtirler ve olayları kontrol altında tuttuğunu hissederler.¹⁷⁸ Sosyal beceriklilik sahipleri ise etrafında olup biten sosyal etkileşimleri çok iyi kavramaktadırlar. Sosyal beceriklilik boyutunun hükmetme ve bütünleştirme dışında diğer stiller üzerinde etkili olmaması, bu beceri sahibinin çatışma yönetiminde atılgan stratejilerini tercih ettiğinin göstergesi olabilmektedir.

İçtenliğin çatışma yönetimi stilleri üzerinde etkisine bakıldığında Hükmetme dışında tüm stillerin pozitif yönde etkilendiği görülmüştür. Bu sonuca göre çalışanların anlayışına göre içten ve dürüst insanlar çatışma yönetiminde rekabet stratejisini kullanmamaktadırlar. Aksine inciten duygulara yol açmama nedeniyle kaçınmayı en çok tercih etmektedirler. Çatışmayı göz ardı etme yaklaşımı İçtenlik tarafından en fazla etkilendirken daha az oranda problem çözme ve ortak nokta bulma stilleri etkilenebilir. İçtenlik en az uyma stiline tercih edilmesine neden olmaktadır. Böyle bir bulgunun toplumsal kültür tarafından etkilendiği düşünülmektedir. Katılımcılar için içtenlik yumuşaklık ve samimiyet gibi sıfatlar ile ilişkili olabilmekte ve böyle bir kişiliğe sahip insanların çatışma durumunda kişilerarası ilişkileri tehdit eden hükmetme stilini kullanması yanlış olabilmektedir.

Üçüncü hipotezin test edilmesinde çatışma yönetimi stillerinin hem stres değişkeni üzerinde hem de iş stresinin alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analizlere bakıldığında zaman bütünleştirme stiline kullanılması iş stresini azalttığı görülmüştür. İş yerinde çatışmaların kaynağı analiz edilerek sorunun ortadan kalkması ile birlikte tarafların ihtiyaçlarına önem verildiğinden stresin olumsuz etkisi nötr hale getirilebilmektedir. Kaçınmanın iş stresini yükselttiği sonuç da teorik bilgiler ışığında beklenen bir sonuçtur. Sorunları görmezden gelme, kaygılandırıcı konuların rahatsız etmeye devam etmesi stresten olumsuz etkilenmeye neden olmaktadır. Rahim'e (2016) göre uyma stiline kullanılması iş stresini (tükenmişliği) azaltmaktadır. Ancak mevcut araştırma sonucu bu bulguları desteklememektedir. Bunun nedeni iş stresinin farklı açıdan ölçülmesi ile ilişkilendirilmektedir. Uyma stiline aşırı yüklenmeye katkıda

¹⁷⁸Erebak, s. 54

bulunduğu ve gerilme ile ilişkili olmadığı görülmüştür. Bu iki çatışma yönetimi stilini (uyma, kaçınma) tercih eden insanların kendi istek ve ihtiyaçlarını öne sürememesi stres ile baş etmede önemli eksik sayılmaktadır.¹⁷⁹ Araştırma sonucuna göre uzlaşma stilinin tercih edilmesi geçici bir çözüm olmanın yanı sıra uzun vadede aşırı yüklenme ile ilişkili stres sorunlarını yaratırken hükmetmenin iş yerinde gerilme ile ilişkili stresi arttırdığı belli olmuştur. Lazarus'un (1987) etkileşimsel stres modeline göre fazla rekabetçi bir kişi, ilerleyebilmek için çalıştığı ortamda rekabetçi olmayan kişiye göre daha çok stresli olmaktadır. Hükmetme stili bir rekabet davranışını içerdiğinden dolayı daha fazla gerilim hissetmesine yol açmaktadır.

Cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mevcut organizasyonda çalışma sürelerine göre politik yeti, çatışma yönetimi ve iş stresi ortalamalarının gruplar arası farklılaşıp farklılaşmadığına dair yapılmış analizler sonucunda bazı farkların bulunduğu görülmüştür. Politik yeti boyutlarından kadınların erkeklere göre daha fazla kişilerarası etki ve içtenlik becerilerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu iki boyut politik yetinin davranışsal bileşenini temsil etmektedir. Yani kadınların daha çok gözlemlenebilir bir politik yetiye sahip olduğu sonucuna varılabilmektedir. Çatışma yönetimi tarzlarından ise kadınların daha çok bütünleştirme, uyma ve kaçınma stillerini tercih ettiği ve hükmetme stilinin lisans mezunlarına göre yüksek lisans mezunları tarafından kullanıldığı görülmüştür. İş stresi yaşama konusunda gruplar arası bir farkın olmadığı bulunmuştur.

5.2 Sonuç

Bu araştırma Kırgızistan'da değişik sektörlerde çalışan insanların politik yeti seviyesi, çatışma yönetimi stilleri ve iş stresi üzerindeki değerlendirmeyi içermektedir. Özellikle çatışma yönetimi stillerinin tercihinde politik yetinin rolü ile birlikte politik yetinin ve çatışma yönetimi stillerinin iş stresi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizler sonucu, politik yetinin tek bir değişken halinde incelenmesinin yetersiz olduğu ve her dört boyutunun ayrı olarak ele alınması gerektiği ortaya koyulmuştur.

Araştırma neticesinde katılımcıların politik yeti skorunun ortalama üzerinde olduğu ve network yeteneği ile sosyal becerikliliğe göre daha çok kişilerarası etki ile

¹⁷⁹Friedman ve Diğerleri, s. 50

içtenliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. İş stresi konusunda katılımcıların orta seviyede strese maruz kaldıkları tespit edilmiştir. İş stresi ile baş etmede politik yetinin direkt etkisi bulunmamasına rağmen kişilerarası etki boyutunun iş stresini azaltması ile birlikte içtenliğin iş stresini yükselttiği görülmüştür. Kişilerarası etkide başarılı olan insanlar iş yerinde ilişkileri yöneterek durumu kontrol altında tuttuğunu hissederler, böylece iş yerinde doğan gerilimi kolayca atlatabilmektedirler. Politik yetiye sahip insanlar içten davranmakla birlikte aşırı yüklenme stresini yaşamaktadırlar. Samimiyeti korumak isteyerek iş yükünü paylaşma ve devretme konusunda sıkıntı yaşamakla birlikte iş stresi yaşamaktadırlar. Çatışma yönetimi stillerinden en sık kullanılanı bütünleştirme ve en az tercih edileni hükmetme stilleri olarak belirlenmiştir. Politik yetiye sahip insanlar çözüm odaklı olduklarından bütünleştirmeye yoğunlaşmakta ve direkt olarak güç kullanmadıklarından hükmetme stilini tercih etmemektedirler. Araştırma sonuçlarının uluslararası kültür ışığında değerlendirilmesinde fayda vardır. Araştırmanın Kırgızistan'da yapılmış olması nedeniyle elde edilmiş sonuçlar ABD ve Avrupa sonuçlarından farklı olmuştur ve literatüre dayanarak geliştirilmiş bazı hipotezler destek bulmamıştır. Çatışma yönetimi stratejilerinin seçiminde kişilerarası ilişkilerin korunmasına önem verilmiştir. Böyle bir durumun Kırgızistan'ın kültürel özellikleri tarafından etkilenmesi düşünülmektedir. Kırgızistan'ın yüksek bağlam kültüre sahip olması ile birlikte, kolektivist ve dışıl bir toplum olduğu göz önünde bulundurularak yorumlar yapılmıştır. Kırgızistan kültüründe iletişimin açıktan daha çok örtülü olduğu, örgüt içinde işbirliği ve insan ilişkilerine önem verildiği, ilişkilerin bireysel çıkarlardan önce geldiği çatışma yönetimi stratejilerinin seçimine yansımaktadır. Network yeteneğinin kişilerarası ilişkilere odaklı olması çatışma esnasında uyma ve kaçınma stillerinin tercih edilmesine neden olmaktadır. İçtenliğin ise samimiyeti korumak amaçlı çatışmayı arttırabilen hükmetme stiline kullanılmasına neden olmaması görülmüştür. Kişilerarası etki, dışadönüklük ve hedef odaklı kişilik ile ilişkili olması sebebiyle çatışma yönetiminde problem çözme, yol bulma stratejileri olan bütünleştirme ve uzlaşma stillerinin seçilmesine neden olmaktadır. Olayları iyi kavrama ve durumu kontrol altında tutma becerileri ile tanımlanan Sosyal becerikliliğin hükmetme ve bütünleştirme gibi yüksek atılganlık seviyesine sahip stratejilerin kullanılmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguların politik yeti ve çatışma yönetimi araştırmalarının gelişimine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Çatışma yönetimi stillerinden iş stresini azaltan biri olarak Bütünleştirme tarzı belirlenmişken diğer dört stratejinin stresi arttırdığı görülmüştür. Araştırma bulguları genel olarak konu ile ilgili yazını destekler niteliktedir. Araştırma sonucunda örgütlerde iş stresini azaltmak üzere politik yetinin kişilerarası etki boyutu ve bütünleştirme çatışma yönetimi stiline geliştirilmesi en etkin sonuç verebildiği neticesine varılmıştır. Bu da araştırmanın önemli katkılarından olduğu düşünülmektedir.

5.3 Öneriler

Mevcut araştırmanın önemli sınırlamalarından biri politik yetinin iş stresi üzerinde direkt etkisini tespit etmeye çalışılmasıdır. Gelecek araştırmaların politik yetinin stres faktörü ile stres sonucu ilişkisi üzerinde aracı rolünün tespit edilmesine yönelik yapılması önerilmektedir. Buna ek olarak farklı stres ölçeklerinin kullanılması neticesinde farklı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Bir diğer öneri de politik yetinin tek yapı halinde de, işgöl boyutlarına göre stres ile ilişkisinin araştırılması ile ilgilidir. Dikkat edilecek noktalardan biri de içtenlik boyutunun ölçülmesi ve sonuçların yorumlanması ile ilişkilidir. Çünkü içtenlik boyutu kişinin kendisi tarafından ölçülmesi ile karşısındakinin algılaması sonucu farklı olabilmektedir. Araştırmanın çatışma yönetimi stilleri ve iş stresi ilişkisiyle ilgili kısmının kişisel özellikleri değişkeninin eklenmesi ile geliştirilerek yapılması önerilmektedir. Çatışma yönetiminin iş stresi üzerinde etkisi diğer ölçeklerin kullanılması ile geliştirilerek tekrar incelenebilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Cartwright, Talula. “**Managing conflict with peers**”, Greensboro N.C.: Center for Creative Leadership, 2003

Ferris, Gerald R., Sherry L. Davidson, Pamela L. Perrewe’ ve Salim Atay. **İş Yaşamında Politik Yeti**. 2. Basım. İstanbul: Namar Yayınları, 2010

Field, A. “**Discovering statistics using IBM SPSS statistics**”. 4th edition. London: SAGE, 2013

Rahim, M.A., “**Managing conflict in organizations**”. 3rd edition. Westport Connecticut, London: Quorum books, 2001

Vasudevan, Vriti, R., Joseph Thomas, Ravindranath, Sreehari, Subasree, R., **Do Organizational Stress Really Matters in Career Satisfaction?** Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015

Süreli yayınlar ve diğer yayınlar

Aktaş, A.M., “Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri”. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**,. Cilt 56, Sayı 14, 2001, ss. 25-47

Atay, S., “Geliştirilebilir yönetim becerisi: teorik ve ampirik yönleriyle politik yeti”. **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 43, Sayı 2, 2010, ss. 65-80

Ammeter, A., Douglas, C., Gardner, W., Hochwarter, W., Ferris, G.,”Toward a political theory of leadership”. **The Leadership Quarterly**. Vol. 13, 2002, ss.751–796

Andrews M.C., Kacmar K.M., Harris K. J., “Got Political Skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skill for Job Performance”. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 94, No. 6, 2009, ss. 1427–1437

Babatunde , A., “Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure”. **Economic Insights – Trends and Challenges**. Vol. 2, No. 3, 2013, ss. 73-80

Baka, L., Bazinska, R., “Polish adaptation of three self-report measures of job stressors: the Interpersonal Conflict at Work Scale, the Quantitative Workload Inventory and the Organizational Constraints Scale”. **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)**. Vol. 22, No. 1, 2016, ss. 32–39

Basım, N.H., Çetin, F., Tabak, A., “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi”. **Türk Psikoloji Dergisi**. Cilt 24, No. 63, Haziran 2009, ss.20-34

Behram, N. K., Dinç, E., “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”. **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt 7, Sayı 1, 2014, ss.115-124

Bentley, Jeffrey R., Treadway, Darren C., Williams, Lisa V., Gazdag, Brooke Ann, Yang Jun. “The Moderating Effect of Employee Political Skill on the Link between Perceptions of a Victimizing Work Environment and Job Performance”. **Frontiers in Psychology**. Vol. 8, 2017, ss. 1-14

Blickle, G., Meurs, J.A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., Ferris, G., “Personality, political skill, and job performance”. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 72, 2008, ss. 377–387

Blickle, G., Kramer J., Zettler I., Momm T., Summers J.K., Munyon T.P., Ferris G.R., “Job demands as a moderator of the political skill–job performance relationship”. **Career Development International**, Vol. 14, 2009, ss. 333–350

Blickle, Gerhard, Katharina Oerder, James K. Summers. “The impact of political skill on career success of employees' representatives”. **Journal of Vocational Behavior**. Vol.77, 2010, ss.383-390

Blickle, Gerhard, Paula B. Schneider, Yongmei Liu, Gerald R. Ferris. “A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political-Skill/Career-Success Relationship¹”. **Journal of Applied Social Psychology**. Vol. 41, No. 12, 2011, ss, 3026-3048

Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P.B., Meurs, J.A., Ferris, G.R., Mierke, J., Witzki, A.H., & Momm, T.D., “Role of political skill in job performance prediction beyond general mental ability and personality in cross-sectional and predictive studies”. **Journal of Applied Social Psychology**. Vol. 41, 2011, ss. 488-514

Blickle, Gerhard, Julia John, Gerald R. Ferris, Tassilo Momm, Yongmei Liu, Rabea Haag, Gesine Meyer, Katharina Weber, Katharina Oerder, “Fit of political skill to the work context: a two-study investigation”. **Applied Psychology: An International Review**. Vol. 61, 2012, ss. 295–322

Brouer, R.L., Harris, K.J., Kacmar, K.M., “The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships”. **Journal of organizational behavior**. Vol. 32, 2011, ss. 869-885

Brouer, Robyn L., Badaway, Rebecca L., Gallagher, V. Coleman, Julita, A. Haber. “Political Skill Dimensionality and Impression Management Choice and Effective Use”. **Journal of Business and Psychology**. Vol.29, No.1, Mart 2014, ss. 4-20

Cox, T., Griffiths, A., Rial-Gonzalez, E., “**Research on work-related stress**”, European Agency for Safety and Health at Work, Luxemburg, 2000

Davey, Liane. “MANAGING PEOPLE: How to Put the Right Amount of Pressure on Your Team”. **Harvard Business Review**. 1 Temmuz 2016, ss. 1-6

de Rijk, A. J., le Blanc, P. M., Schaufeli, W.B., de Jonge, J. “Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: effects on burnout”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol.71, 1998, ss. 1-18

Douglas C., Ammeter, A.P., “An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness”. **Leadership Quarterly**. Vol. 15, 2004, ss. 537–550

Erdoğan, T., Ünsar, S., Süt, N., “Stresin çalışanlar üzerindeki etkileri: bir araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt 14, Sayı 2, 2009, ss. 447-461.

Erebak, S. “Perceived Work Stress and Felt Stress of Workers: The Moderating Role of Assertive Conflict Handling Modes”. **Journal of Behavior at work**. Vol.1, No.1, 2016, ss. 48-63

European Commission, “**Guidance on work-related stress – Spice of life or kiss of death**”. Belgium, 2000

Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., B. Parker Ellen III, Douglas, C., Ferris, G., “Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators”. **The Leadership Quarterly**. Vol. 24, 2013, ss. 516–533

Ferris, G.R., Judge, T.A. “Personnel/human resources management: a political influence perspective”. Ithaca, NY: **Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies**, Working Paper #90-21, 1990

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., Frink, D.D., “Development and Validation of the Political Skill Inventory”. **Journal of Management**. Vol. 31 No. 1, Şubat 2005, ss. 126-152

Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewe, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C., Lux, S., “Political Skill in Organizations”. **Journal of Management**. Vol. 33, No. 3, Haziran 2007, ss. 290-320

Fila, M. J., “The Job Demands, Control, Support Model: Where Are We Now?”, *Research Gate*, Eylül 2016, ss.1-66 <https://www.researchgate.net/publication/306056862> (4 Ocak 2018)

Florea, R., Florea, R., “Individual and Organizational Implications of Work-related Stress”. **Economy Transdisciplinarity Cognition**. Vol. 19, 2016, ss. 28-33

Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C., Tsai, J.C., “What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress”. **International Journal of Conflict Management**. Vol.11, No. 1, 2000, ss. 32-55

Gentry, W.A., Gilmore, D.C., Shuffler, M.L. and Gilmore, D.C., “Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources”. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 33, 2012, ss. 89–104

Gökgöz, H., Altug, N., “İş stresiin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Ege Akademik Bakış**. Cilt 14, Sayı 4, Ekim 2014, ss. 519-530

Göksel, A., Tomruk, Z., “Akademisyenlerde stres kaynakları ile stresle başa çıkmada ve stress durumunda gösterilen davranışların ilişkisi”. **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Ağustos 2016, ss. 315-343

Güllüoğlu, Ö., “Yerel Televizyon Çalışmalarının İş stresi Faktörleri: Kayseri İlinde Bir Araştırma”. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 2, Sayı 43, 2012, ss.77-104

Hobfoll, S.E., Lilly, R.S., “Resource conservation as a strategy for community psychology”. **Journal of Community Psychology**. Vol.21, 1993, ss.128-148

Hochwarter, W.A., Ferris, G., Gavin, M., Perrewé, P., Hall, A., Frink, D., “Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol.102, 2007, ss. 226–239

Hochwarter, W.A., Rogers, L.M., Summers, J.K., Meurs, J.A., Perrewé, P.L., Ferris, G.R., “Personal control antidotes to the strain consequences of generational conflict as a stressor. A two-study constructive replication and extension”. **Career Development International**. Vol. 14, No. 5, 2009, ss. 465-486

Isaac, R.C., Zerbe, W.J., Pitt, D.C., “Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory”. **Journal of Managerial Issues**, Cilt 13, Sayı 2. http://0213f717g.y.http.eds.b.ebscohost.com.proxy2.marmara-elibrary.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=b57e4f4c-23d8-416a-bd9458c5b0f557a7%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9dHmc2l0ZT1lZHMtG12ZS_ZzY29wZT1zaXRl#AN=edsjsr.40604345&db=edsjsr (6 Şubat 2018)

Karasek, R.A., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A.,Theorell, T., “Job decision latitude, job demands and cardiovascular disease”. **American Journal of Public Health**, Vol.71, 1981, ss. 694-705

Kimura, Takuma. “A Review of Political Skill: Current Research Trend and Directions for Future Research”. **International Journal of Management Reviews**. Vol. 17, 2015, ss.312-332

Kılıç, R., Yumuşak, S., Yıldız, H., “Banka çalışanlarının maruz kaldıkları bireysel ve iş stresi kaynakları arasındaki ilişkilerin incelenmesi”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt 8, Sayı 2, Ekim 2013, ss.71- 92

Kolodinsky, R., Hochwarter, W., Ferris, G., “Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies”. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 65, 2004, ss. 294–308

Lazarus, R.S., Folkman, S., “Transactional theory and research on emotions and coping”. **European Journal of Personality**. Vol. 1, 1987, ss. 141-169

Lazarus, R.S., “Theory-based stress measurement”. **Psychological Inquiry**. Vol. 1, 1990, ss. 3-13

Li, Xiaoyan, Jing Qian, Zhuo Rachel Han, Zhuyun Jin, “Coping with Abusive Supervision: the Neutralizing Effects of Perceived Organizational Support and Political Skill on Employees’ Burnout”. **Current Psychology**. Vol. 35, 2016, ss. 77–82

Liu, Yongmei, Gerald R. Ferris, Robert Zinko, Pamela L. Perrewé, Bart Weitz, Jun Xu. “Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence”. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 71, 2007, ss. 146-165

Liu, Yongmei, Jun Liu, Longzeng Wu. “Are You Willing and Able? Roles of Motivation, Power, and Politics in Career Growth”. **Journal of management**. Vol. 36, No. 6, 2010, ss. 1432-1460

March, J.G., “The business firm as a political coalition”. **Journal of Politics**. Vol. 24, No.4, 1962, ss. 662–667

Meurs, J.A., Gallagher, V.C., Perrewé, P.L., “The role of political skill in the stressor–outcome relationship: Differential predictions for self- and other-reports of political skill”. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 76, 2010, ss. 520–533

Moss, J.A., Barbuto, J.E., “Testing the relationship between interpersonal political skills, altruism, leadership success and effectiveness: a multilevel model”. **Journal of Behavioral & Applied Management**. Vol.11, 2010, ss. 155-174

Munyon, T. P., Summers, J.K., Thompson, K.M., Ferris, G.R., “Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for the Future”. **Personnel Psychology**. Vol.68, No.1, 2015, ss. 143-184

Nalawade, R.C.K., Seema, P., “Stress relieving techniques for organizational stressors”. **International journal of research in commerce & management**. Vol. 7, No. 3, 2016, ss. 93-98

Oerder, K., Blickle, G., Summers, J.K., “How Work Context and Age Shape Political Skill”. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 29, No. 5, 2014, ss. 582-599

Otrar, M., Övün Y., “Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişki (Gebze ilçesi örneği)”. **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. Cilt 26, Sayı 26, 2007, ss. 95-110

Özen, H.Ö., “Çalışanların cinsiyete göre iş stresiten etkilenme düzeyleri:TBMM basın ve halkla ilişkiler müdürlüğü çalışanları üzerinde bir araştırma”. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Vol. 32, No. 1, 2013, ss. 97-115

Perrewé, P.L., Ferris, G.R., Frink, D.D., Anthony, W.P., “Political skill: an antidote for workplace stressors”. **Academy of Management Executive**. Vol.14, 2000, ss. 115–123

Perrewé, P.L., Zellars, K.L., Ferris, G.R., Rossi, A.M., Kacmar, C.J., Ralston, D.A., ”Neutralizing job stressors: political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict”. **Academy of Management Journal**. Vol. 47, 2004, ss. 141–152

Perrewe, P.L., Rossi, A.M., Kacmar, C.J., Zellars, K.L., Ferris, G., “Political skill: an antidote in the role overload-strain relationship”. **Journal of Occupational Health Psychology**. Vol. 10, 2005, ss. 239–250

Pondy, R. L., “Organizational conflict: Concepts and models”. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 12, No. 2, 1967, ss. 296-320
<http://www.jstor.org/stable/2391553> (23 Mart 2018)

Pondy, L.R., “Reflections on organizational conflict”. **Journal of organizational behavior**. Vol. 13, 1992, ss. 257-261

Rahim, M. A., “Reducing Job Burnout through Effective Conflict Management Strategy”. **Current Topics in Management**. Vol. 18, 2016, ss. 201-212

Semadar, A., Robins, G., Ferris, G., “Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance”. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 27, 2006, ss. 443-461

Shi, J., Chen, Z. and Zhou, L., “Testing differential mediation effects of sub-dimensions of political skills in linking proactive personality to employee performance”. **Journal of Business Psychology**. Vol. 26, 2011, ss. 359–369

Smith, Mickey B., Brian D. Webster. “A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance”. **Personality and Individual Differences**. Vol. 104, 2017, ss. 453–459

Sohail, M., Rehman, C. A., “Stress and Health at the Workplace-A Review of the Literature”. **Jornal of Business Studies Quarterly**. Vol.6, No. 3, 2015, ss. 94-121

Solga, M., Betz, J., Düsenberg, M., Ostermann, H., “Political skill in job negotiations: a two-study constructive replication”. **International Journal of Conflict Management**. Vol. 26, No. 1, 2015, ss. 2-24

Soysal, A., “İş yaşamında stres”. **Çimento işveren**. Mayıs 2009, ss.17-40,
www.ceis.org.tr (22 Şubat 2018)

Spector, P.E., Jex, S.M., “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**. Vol. 3, No. 4, 1998, ss. 356-367

Şahin, B., “Seyahat acentasında çalışanlarında iş stresiin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine bir araştırma: İstanbul örneği”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 17, Sayı 32, 2014, ss. 193-210

Sunindijo, R.Y., “Integrating Emotional Intelligence, Political Skill, and Transformational Leadership in Construction”. **Civil Engineering Dimension**. Vol. 14, 2012, ss. 182-189

Tocher, N., Oswald, S.L., Shook, C. L., Adams, G., “Entrepreneur political skill and new venture performance: Extending the social competence perspective”. **Entrepreneurship & Regional Development**. Vol. 24, Haziran 2012, ss. 283–305

Todd, S.Y., Harris, K.J., Harris, R.B., Wheeler, A.R., “Career success implications of political skill”. **Journal of Social Psychology**. Vol. 149, No.3, 2009, ss. 179–204

Töngür, A., “İş Yüğü, Kişilerarası Çatışma ve Performans: Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi”. **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt 7, Sayı 13, 2016, ss. 547-565

Treadway, D. C., Hochwarter, W.A., Ferris, G, Kacmar, C., Douglas, C., Ammeter, A., Buckley, M.R., ”Leader political skill and employee reactions”. **The Leadership Quarterly**. Vol. 15, 2004, ss. 493–513

Treadway, Darren C., Breland, Jacob W., Adams, Garry L., Duke, Allison B., Morrow, Laura W., “The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior”. **Social Networks**. Vol.32, No. 2, May 2010, ss.138-147

Vigoda-Gadot, E., Meisler, G., “Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees”. **Public Administration Review**. Vol. 70, 2010, ss. 72-86

Wei, Li-Qun, Flora F. T. Chiang, Long-Zeng Wu. ” Developing and Utilizing Network Resources: Roles of Political Skill”. **Journal of management studies**. Vol. 49, No. 2, Mart 2012, ss. 381-402

Yürür, Ş., “Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt 25, Sayı: 1, 2011, ss. 107-126

Yürür, S., “Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma”. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt 10, Sayı 1, 2009, ss. 23-42

Zellars, K.L., Perrewé, P.L., Rossi, A.M., Tepper, B.J., Ferris, G.R. “Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain”. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 29, 2008, ss. 549–571

Zellars, K.L., Perrewé, P.L., Rossi, A.M., Tepper, B.J., Ferris, G.R., “Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain”. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 29, 2008, ss. 549–571

Yayınlanmamış Tezler

Aysal, N., “Stres algısı, başa çıkma, kişilik ve sağlık arasındaki ilişkilerin etkileşimsel stres ve başa çıkma modelinde incelenmesi”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. T.C. Okan Üniversitesi SBE, 2014

Bağ, V., “Gazetecilerde iş stresi: Balıkesir ili yerel basınında çalışan gazetecilerin iş stresi kaynaklarına ilişkin bir uygulama”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Atatürk Üniversitesi SBE, 2012

Çıtak, M., “Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki bir ilişki: yöneticiler üzerine bir araştırma”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. T.C. Marmara Üniversitesi, 2011

Çürük, R., “Organizasyonlarda çatışma ve çatışma yönetiminde liderlik üzerine bir araştırma”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi SBE, 2014

Dereli, E., “The effect of organizational sources of stress on employees’ job-related affective well-being”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2010

Erkılınç, M., “The influence of transformational leadership behaviors on organizational conflict management”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, 2011

Erol, E., “İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. T.C. Uşak Üniversitesi SBE, 2009

Kailou, A., “2007-2008 yıllarında Dokuz Eylül Üniversitesi hastanesi çalışan sağlığı biriminin ulaştığı sağlık çalışanlarında iş stresinin değerlendirilmesi”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2014

Karadeniz, E., “Üniversite giriş sınavına hazırlanan lise son sınıf öğrencileri ve velilerinin kaygı düzeyleri, başetme yolları ve denetim odağı arasındaki ilişki”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. T.C. Marmara Üniversitesi EBE, 2005

Meurs, J.A., “The dispositional and learned behavior prediction of political skill dimensions and how political skill affects the stress process”. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Florida State University, 2008

Niederauer, S., “Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri”. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi EBE, 2006

Özlü Ülker, R. N., “Değer beklenti kuramına göre satın alma davranışı, Iphone 5 ve Samsung S4 örneği”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. T.C. Marmara Üniversitesi SBE, 2014

Soylu, Şiray E., “Relationship between the organizational climate and occupational stress experienced by English instructors in the preparatory school of five universities in Ankara”. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Orta Doğu Teknik Üniversitesi SBE, 2013

Şatirer, H., “Satış elemanlarının stres kaynakları ve stresle başa çıkma yolları (Isparta ili organize perakende sektörü üzerine bir araştırma)”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2011

EKLER



EK 1 Araştırmada kullanılan ölçekler

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:	Erkek ()	Kadın ()		
Yaşınız:	20-29()	30-39()	40-49()	50 ve üzeri ()
Eğitim durumunuz:	İlköğretim()	Ortaöğretim ()	Lise()	Ön Lisans()
	Lisans()	Yüksek Lisans()	Doktora()	
Kurumdaki çalışma süreniz:	1-5 yıl()	6-10 yıl()	11-15yıl()	16-20 yıl() 21 ve üzeri()

Sayın katılımcı, her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı sizi en iyi tanımlayacak şekilde belirtiniz. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

1-Hiç katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Tamamen katılıyorum

POLİTİK YETİ ENVANTERİ					
1	İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	1	2	3	4 5
2	Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımla çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	1	2	3	4 5
3	Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.	1	2	3	4 5
4	Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	1	2	3	4 5
5	İnsanları çok iyi analiz ederim.	1	2	3	4 5
6	İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.	1	2	3	4 5
7	Başkalarının özellikle temel motivlerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.	1	2	3	4 5
8	Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.	1	2	3	4 5
9	İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.	1	2	3	4 5
10	İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.	1	2	3	4 5
11	İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.	1	2	3	4 5
12	Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır	1	2	3	4 5
13	İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	1	2	3	4 5
14	İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.	1	2	3	4 5
15	İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımla ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	1	2	3	4 5
16	Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.	1	2	3	4 5
17	Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.	1	2	3	4 5
18	İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	1	2	3	4 5
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ENVANTERİ					
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	1	2	3	4 5
2	Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4 5
3	Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmaları kendime saklamaya çalışırım.	1	2	3	4 5
4	Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	1	2	3	4 5
5	Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	1	2	3	4 5
6	İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	1	2	3	4 5
7	Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4 5
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkim kullanırım.	1	2	3	4 5
9	İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4 5
10	Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.	1	2	3	4 5
11	İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.	1	2	3	4 5

12	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
13	İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.	1	2	3	4	5
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.	1	2	3	4	5
15	Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
16	İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
17	İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
18	İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
19	Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.	1	2	3	4	5
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	1	2	3	4	5
21	Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	1	2	3	4	5
22	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
23	Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
24	İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
26	İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
27	İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	1	2	3	4	5
28	Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
İŞ STRES ÖLÇEĞİ						
1	Şu anki iş yüküm beni çok fazla zorluyor ve bunaltıyor	1	2	3	4	5
2	Genellikle işten ayrılana kadar yapmam gereken herşeyi bitiremiyorum	1	2	3	4	5
3	Bazı iş arkadaşlarımla ve astlarımla çalışmak güçtür	1	2	3	4	5
4	İşimle ilgili yeni sorumluluklar çıktığında bu sorumlulukları diğer çalışanlara devretmek yerine kendim üstlenirim	1	2	3	4	5
5	İşimde çok az çeşitlilik ve sorun vardır	1	2	3	4	5
6	İşimin gereklerini yerine getirmek için çoğunlukla aşırı yüklenirim	1	2	3	4	5
7	İşimde baskı altında kaldığımda kontrolümü kaybetme eğiliminde olurum	1	2	3	4	5
8	İşimin gereklerini yerine getirmemi engelleyen birçok müdahalenin sıkıntısını yaşıyorum	1	2	3	4	5
9	Hem mükemmel bir çalışan, hem mükemmel bir eş, hem de mükemmel bir ebeveyn olmak benim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
10	İşime evde de devam eder ve işimi bitirmeden hayatta uyuyamam	1	2	3	4	5

PERSONAL INFORMATION

Gender: Male () Female ()
Age: 20-29() 30-39() 40-49() 50 and over ()
Education: Highschool() College () University()
 Master() Doctorate()
Years working in this organization: 1-5() 6-10 () 11-15() 16-20() 20 and over()

All information you give is confidential and anonymous. Using the following 5-point scale, please mark the number on the blank next to each item that best describes how much you agree with each statement about yourself. There is no correct or wrong answer.

1 = strongly disagree 2 = disagree 3 = neutral 4 = agree 5 = strongly agree

POLITICAL SKILL					
1	I spend a lot of time and effort at work networking with others.	1	2	3	4 5
2	I am able to make most people feel comfortable and at ease around me.	1	2	3	4 5
3	I am able to communicate easily and effectively with others.	1	2	3	4 5
4	It is easy for me to develop good rapport with most people.	1	2	3	4 5
5	I understand people very well.	1	2	3	4 5
6	I am good at building relationships with influential people at work.	1	2	3	4 5
7	I am particularly good at sensing the motivations and hidden agendas of others.	1	2	3	4 5
8	When communicating with others, I try to be genuine in what I say and do.	1	2	3	4 5
9	I have developed a large network of colleagues and associates at work who I can call on for support when I really need to get things done.	1	2	3	4 5
10	At work, I know a lot of important people and am well connected.	1	2	3	4 5
11	I spend a lot of time and effort at work developing connections with others.	1	2	3	4 5
12	I am good at getting people to like me.	1	2	3	4 5
13	It is important that people believe I am sincere in what I say and do.	1	2	3	4 5
14	I try to show a genuine interest in other people.	1	2	3	4 5
15	I am good at using my connections and network to make things happen at work.	1	2	3	4 5
16	I have good intuition or "savvy" about how to present myself to others.	1	2	3	4 5
17	I always seem to instinctively know the right things to say or do to influence others.	1	2	3	4 5
18	I pay close attention to peoples' facial expressions.	1	2	3	4 5
ORGANIZATIONAL CONFLICT					
1	I try to investigate an issue with my co-workers to find a solution acceptable to us.	1	2	3	4 5
2	I generally try to satisfy the needs of my co-workers.	1	2	3	4 5
3	I attempt to avoid being "put on the spot" and try to keep my conflict with my co-workers to myself.	1	2	3	4 5
4	I try to integrate my ideas with those of my co-workers to come up with a decision jointly.	1	2	3	4 5
5	I try to work with my co-workers to find solution to a problem that satisfies our expectations.	1	2	3	4 5
6	I usually avoid open discussion of my differences with my co-workers.	1	2	3	4 5
7	I try to find a middle course to resolve an impasse.	1	2	3	4 5
8	I use my influence to get my ideas accepted.	1	2	3	4 5
9	I use my authority to make a decision in my favor.	1	2	3	4 5
10	I usually accommodate the wishes of my co-workers.	1	2	3	4 5
11	I give in to the wishes of my co-workers.	1	2	3	4 5
12	I exchange accurate information with my co-workers to solve a problem together.	1	2	3	4 5
13	I usually allow concessions to my co-workers.	1	2	3	4 5
14	I usually propose a middle ground for breaking deadlocks	1	2	3	4 5
15	I negotiate with my co-workers so that a compromise can be reached.	1	2	3	4 5
16	I try to stay away from disagreement with my co-workers.	1	2	3	4 5
17	I avoid an encounter with my co-workers.	1	2	3	4 5
18	I use my expertise to make a decision in my favor.	1	2	3	4 5
19	I often go along with the suggestions of my co-workers.	1	2	3	4 5
20	I use "give and take" so that a compromise can be made.	1	2	3	4 5
21	I am generally firm in pursuing my side of the issue.	1	2	3	4 5
22	I try to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.	1	2	3	4 5

23	I collaborate with my co-workers to come up with decisions acceptable to us.	1	2	3	4	5
24	I try to satisfy the expectations of my co-workers.	1	2	3	4	5
25	I sometimes use my power to win a competitive situation.	1	2	3	4	5
26	I try to keep my disagreement with my co-workers to myself in order to avoid hard feelings.	1	2	3	4	5
27	I try to avoid unpleasant exchanges with my co-workers.	1	2	3	4	5
28	I try to work with my co-workers for a proper understanding of a problem.	1	2	3	4	5
WORK STRESS						
1	My workload overwhelms me too much	1	2	3	4	5
2	I am usually not done with everything before I leave my workplace	1	2	3	4	5
3	It is hard to work with some of my co-workers	1	2	3	4	5
4	When new responsibilities occur I try to do everything myself instead of delegating some work to others	1	2	3	4	5
5	My job is not enough challenging and diverse	1	2	3	4	5
6	I am too much overload performing my duties	1	2	3	4	5
7	I tend to lose control when I am under pressure at work	1	2	3	4	5
8	I am suffering from many interventions while fulfilling my duties	1	2	3	4	5
9	It is very important to me to be a professional, an ideal spouse and a perfect parent	1	2	3	4	5
10	I continue working at home and unable to sleep till everything is done	1	2	3	4	5