

Kadın Tekstil İşçilerinin Ustabaşlarıyla Yaşadıkları Çatışmanın, İş Tatminlerine Etkisinde Ustabaşlarının Politik Yetisinin Düzenleyici Rolü¹

(The Moderating Role of Political Skill of Foremen in the Impact of Conflict between Women Textile Workers and Foremen on Job Satisfaction of Women Textile Workers)

Nuket TOP ^a Orkun DEMİRBAĞ ^b

^aGümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Gümüşhane, Türkiye. nukettop4@gmail.com

^bGümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gümüşhane, Türkiye.
orkundemirbag@gumushane.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler

Kişilerarası Çatışma
İş Tatmini
Politik Yeti
Process Analizi
HLM Analizi

Amaç – Sosyal/politik etki kuramını göz önünde bulundurarak, tekstil sektöründeki çalışan kadınların ustabaşlarıyla yaşadıkları çatışmanın kadın çalışanların iş tatminine etkisinde ustabaşının politik yetisinin düzenleyici rolünün ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Yöntem – Araştırma kapsamında 478 çalışan kadın ve 125 ustabaşına ait veriler yüzyüze anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezler toplanan verilerin hiyerarşik ve çift taraflı bir yapıya sahip olması nedeniyle Process ve HLM (Hiyerarşik Lineer Modelleme) uygulamaları ile test edilmiştir.

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

Gönderilme Tarihi 14 Temmuz 2020

Revizyon Tarihi 5 Eylül 2020

Kabul Tarihi 20 Eylül 2020

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Tartışma – Örgütler içerisinde ast-üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmalar sonucunda ortaya çıkan negatif yönlü iş tatmini üzerinde politik yeti faktörünün tamponlayıcı bir görev üstlendiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle iş yaşamında politik yeti faktörünün göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Interpersonal Conflict
Job Satisfaction
Political Skill
Process Analysis
HLM Analysis

Purpose – Taking into account the social / political influence theory, it is aimed to reveal the regulatory role of the foreman's political ability in the conflict between women working in the textile sector with their foremen.

Design/methodology/approach – Research, data of 478 working women and 125 foreman were obtained through face-to-face survey method. The hypotheses included in the study were tested with Process and HLM (Hierarchical Linear Modeling) applications since the collected data has a hierarchical and bilateral structure.

Findings – As a result of the analysis, it was revealed that the interpersonal conflict that women workers working in textile companies operating in Bursa have with their foreman has a negative effect on job satisfaction of women workers. On the other hand, it was determined that the political ability of the foreman perceived by female workers had a statistically significant and positive effect on the job satisfaction of female workers, while the political ability perceived by the foreman himself did not have a direct meaningful effect on the job satisfaction of female workers. Moreover, it has been found that the political ability of the foreman assessed by female laborers and the foreman himself has a regulatory role in this relationship.

Received 15 July 2020

Revised 5 September 2020

Accepted 20 September 2020

Article Classification:

Research Article

Discussion – It has been revealed that the political faculty factor has a buffering role on negative job satisfaction resulting from interpersonal conflicts between organizations and subordinate. For this reason, political competence factor should be taken into consideration in business life.

¹Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Orkun DEMİRBAĞ danışmanlığında yürütülen "Kadın Tekstil İşçilerinin Ustabaşlarıyla Yaşadıkları Çatışmanın İş Tatminlerine Etkisinde Ustabaşlarının Politik Yetisinin Düzenleyici Rolü" adlı Yüksek Lisans Tezi'nden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Top, N., Demirbağ, O. (2020). Kadın Tekstil İşçilerinin Ustabaşlarıyla Yaşadıkları Çatışmanın, İş Tatminlerine Etkisinde Ustabaşlarının Politik Yetisinin Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3124-3139.

Giriş

Organizasyon içerisinde birbirine bağımlı taraflar arasında ortaya çıkan kişiler arası çatışma, istenen hedefe ulaşma sürecinde, karşı taraf ile bağdaşmayan amaçlar, sınırlı kaynaklar ya da engellenmenin algılanmasıyla gerçekleşen uyumsuzluklar olarak tanımlanmaktadır (Hocker ve Wilmot, 1985: 23). Örgütlerde kültürel ve yaş çeşitliliği, çıkar çatışmaları, performans sorunları, kötü iletişim, belirsiz beklentiler, sınırlı kaynaklar üzerinde rekabet, cinsiyet gibi sebeplerden kaynaklı olarak (Ohbuchi ve Suzuki, 2003; El-Hosany, 2017) iş arkadaşları ile amirleri arasında açık veya gizli bir şekilde sık sık ortaya çıkan ve kaçınılmaz olan kişilerarası çatışma, negatif yönlü duygusal (tatmimsizlik), davranışsal (üretim karşıtı iş davranışı), fiziksel (sağlık sorunları) ya da psikolojik (stres, sıkıntı) reaksiyonlar gibi belirtileri ortaya çıkarmaktadır (Spector ve Jex, 1998). Özellikle örgütlerde ast ve üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmalar bireylerin istedikleri hedef ve amaçlara ulaşmasını daha da zorlaştırdığı için bu bireylerde daha düşük düzeyli iş tatminine neden olmaktadır. Bu durumu ilgili literatürde destekleyen çalışmalardan biri Frone (2000) tarafından yapılmış ve araştırmada ast ile üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmanın astlarda azalan bir iş tatminine sebep olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde ilgili yazında var olan birçok araştırmada bu durumu desteklemektedir (Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey ve diğerleri, 2006; Sobral ve Bisseling, 2012; Meier ve diğerleri, 2014; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat ve diğerleri, 2018). Ancak, örgütlerde yaşanan çatışmalar, belirli sınırlar çerçevesinde iyi yönetildiklerinde taraflar arasında yıkıcı olmak yerine daha çok yeni fikirlerin doğması, iletişimin kuvvetlenmesi ve yenilik, değişim, yaratıcılık gibi akımların motive edilmesine katkı sağlamaktadır (Akkirman, 1998: 3). Bu yüzden, şüphesiz örgütlerdeki çatışma olgusunu yönetmek ve kontrol etmek yöneticilerin ihtiyaç duyduğu en önemli yönetim becerileri arasında olmaktadır (Shargh ve diğerleri, 2013). Bu doğrultuda Nelson ve Cooper (2007)'in ifade ettiği gibi, bir grubun ya da organizasyonun başarılı olması için gerekli hedeflere destek ve taahhütte bulunmasında bir yöneticinin politik yetisi önemli bir faktördür. Çünkü sosyal/politik etkileme teorisinin (Levy, 1998; Jones, 1990) "*kayıp parçası*" olarak ifade edilen (Gentry ve diğerleri, 2011; Treadway ve diğerleri, 2014) "*işyerinde diğerlerini anlama ve etkilemeye yönelik bilgilerin kullanılmasıyla bireysel ya da örgütsel hedefleri gerçekleştirecek şekilde davranma ile hareket etme becerisi*" olarak tanımlanan politik yeti (Ahearn ve diğerleri, 2004: 311; Perrewe ve diğerleri, 2004b: 142; Ferris ve diğerleri, 2005: 127) hedeflere ulaşabilmek için, amaç odaklı davranışların aktif hale getirilmesine yardımcı olan bir mekanizmadır (Atay, 2010). Bu yeteneğe sahip olan bireyler etrafındaki kişiler ve yaşanan olaylar üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşündükleri için stres unsuru içeren çevresel uyaranları daha az düzeyde tehditkar olarak algılayarak gerginliklerin ortaya çıkardığı olumsuz durumları etkisiz bir hale getirmekte ve iş yerinde diğerlerini başarılı bir şekilde etkileme kapasitesini arttırmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu bireyler, özel bir strateji ya da taktiği diğerleri üzerinde istedikleri etkiyi oluşturabilmek amacıyla nasıl yönetebileceklerinin bilincine sahiptirler (Atay, 2010: 72). Ayrıca bu bireyler doğuştan gelen sosyal zekaları ile ağ oluşturma kabiliyetleri nedeniyle iş ortamlarında keskin bir anlayışa sahip olmaktadır. Bu nedenle, iş ortamını okuma ve o ortamdaki diğer bireylerin motivasyonları tanıma gibi yeteneklere sahip olan politik yetili bireyler, başarılı olabilmek için neyin gerekli olduğunu iyi bilmekte (Ferris ve diğerleri, 2007; Brouer ve diğerleri, 2011) ve kişilerarası çatışmaları ustaca yönetebilmektedir (Blickle ve diğerleri, 2013: 9). Yüksek kaliteli işyeri ilişkileri elde etmede daha iyi olan kişiler, genellikle kariyerlerinde ve yaşamlarında daha iyi tatmin olmaktadır. Bu anlamda, politik yeti de ilişkileri geliştiren ve koruyan bir yapı olarak çalışanlara yardımcı olmaktadır. Politik yetili çalışanlar, sosyal beceri, kişileri etkileme, içten görünme nitelikleriyle daha iyi networkler elde ederek, sosyal ilişkilerinde daha iyi olabilmekte ve böylelikle nihai olarak iş tatminlerini geliştirebilmektedir (Todd vd. 2009). Ayrıca ilgili yazında da politik yetinin, iş tatminini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği pek çok araştırmayla da ortaya koyulmuştur (Kolodinsky ve diğerleri, 2004; Perrwe ve diğerleri, 2004b; Perrewe ve diğerleri, 2005; Harvey ve diğerleri, 2007; Gallagher ve Laird, 2008; Hochwarter ve diğerleri, 2009; Ferris ve diğerleri, 2009; Harris ve diğerleri, 2009; Vigoda-Gadot ve Meisler, 2010; Blickle ve diğerleri, 2013; Syed ve Khan, 2015; Mughal, 2017).

Emek yoğunluğunun fazla olduğu tekstil sektöründe mavi yakalı çalışanlar daha çok kadınlardab oluşmakta ve örgütlerde yaşanan bazı anlaşmazlıkların kökenleri, cinsiyet rolleri ve kültürel beklentiler tarafından belirlenmektedir. Cinsiyet rolü teorisi, aile meseleleri ve kişilerarası işyeri ilişkilerini kapsayan anlaşmazlıkları, kadınların erkeklere göre daha fazla yaşama ihtimali bulunmaktadır (Gwartney-Gibbs, 1994). Ayrıca, Narayanan ve diğerleri (1999), kişilerarası çatışmanın erkeklere göre kadınlar tarafından daha stresli olarak algılandığını ortaya koymuştur. Çünkü kadın işgücü, bir taraftan erkek işgücünün yaşadığı sıkıntıların yanında kadın olmanın getirdiği birbirinden farklı sıkıntılarla mücadele ederken (Yılmaz ve

diğerleri, 2008: 91) diğer taraftan ise erkeklere kıyasla daha kolay iş kaybetme ve işsizlik sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır (Budak vd, 1991: 86). Bu nedenle, tekstil gibi emek yoğunluğunun fazla olduğu sanayi sektörlerinde çalışan kadınlar (Parlaktuna, 2010: 1222), çevrelerinde yaşadıkları çatışmalarda erkeklerin aksine daha çok uzlaşma, uyum gösterme ve çatışmadan kaçınma gibi davranışlarını sergilemektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 16). Ayrıca, amirleri ve iş arkadaşlarıyla uyumlu bir ilişki geliştirerek çatışmalardan ve işsiz kalma korkusundan uzak kalmaya çalışmaktadırlar.

İlgili literatürde, ilk olarak kadın astların üstleriyle yaşadıkları kişilerarası çatışmaların kadın çalışanların iş tatmini üzerine etkisinde üstlerinin politik yetisinin düzenleyici bir rolünün olup olmadığıyla ilgili araştırma konusunu doğrudan irdeleyen yeterli düzeyde çalışmaya rastlanılmamıştır. İkincisi, örgütlerde yaşanan çatışmaların iş tatmini üzerine etkilerini inceleyen birçok araştırma (Frone, 2000; Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey ve diğerleri, 2006; Sobral ve Bisseling, 2012; Meier ve diğerleri, 2014; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat ve diğerleri, 2018) yapılmasına rağmen ast ve üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmaların iş tatmini üzerine etkileri inceleyen kısıtlı araştırmalara (Frone, 2000) rastlanılmıştır. Son olarak ise ilgili yazında, araştırma konusuna ilişkin çoğunlukla beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülen çalışmaların (Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey ve diğerleri, 2007; Gallagher ve Laird, 2008; Hochwarter ve diğerleri, 2009; Ewen ve diğerleri, 2013; Meisler, 2014; Taliadorou ve Pashiardis 2015; Mughal ve diğerleri, 2017; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat, 2018) varlığı söz konusu iken mavi yakalı çalışanlar üzerinde yürütülen çalışmaların (Perrewe ve diğerleri, 2005; Ferris ve diğerleri, 2009; Harris ve diğerleri, 2009) ise kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, hem ast-üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmalarla ilgili hem de mavi yakalı çalışanlarla ilgili yapılan araştırmaların kısıtlı olduğunu destekleyen ve araştırma değişkenlerin birbiriyle etkileşim halinde olduğunu doğrulayan yukarıdaki çalışmalardan hareketle, bu araştırmada politik etki kuramını göz önünde bulundurarak, "tekstil sektöründe faaliyet gösteren kadın işçilerin ustabaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların kadın işçilerinin iş tatminine nasıl bir etkisi vardır?", "kadın işçiler ve ustabaşları tarafından algılanan ustabaşlarının politik yetisinin kadın işçilerin iş tatminine nasıl bir etkisi vardır?" ve "ustabaşlarının politik yetilerinin bu ilişkide düzenleyici (ılımlı) bir rolü var mıdır?" şeklinde üç temel araştırma sorusu tasarlanmıştır.

Teorik Arka Plan

Bireylerin anlamlı sosyal ilişkilerini korumaya ve geliştirmeye uğraştığını iddia eden (Cialdini ve Goldstein, 2004) *sosyal/politik etkileme* teorisiyle ilgili yapılan araştırmalar Tedeschi (1981), Jones (1990), Ferris ve Judge (1991), Leary (1995), Levy ve arkadaşları (1998), Higgins ve arkadaşları (2003) gibi bilim insanlarının katkılarıyla ilerlemiş ve geliştirilmiştir. Bu araştırmacılar sosyal/politik etkileme teorisinden yararlanarak kişilerin sosyal etkilerini arzu edilen sonuçları elde edebilmek için nasıl kullanmaya çalıştıklarını tespit etmektedir (Todd vd., 2009: 283). Diğer taraftan bu araştırma ekibi, sosyal etki mekanizmalarının kesin doğasını, öncüllerini ve sonuçlarını net bir şekilde ifade etmiştir. Ancak teorik argümanları sistematik açıdan incelemek için bir o kadar önemli ampirik çalışmalar yapılmasına rağmen araştırma ekibi ve teori yakın zamana kadar etkileme uğraşlarının başarısını büyük ölçüde açıklayan, etkileme biçimi ile uygulama tarzını hesaba katmak noktasında fazla bir şey ortaya koyamamıştır (Jones, 1990). Buradaki kayıp parça ihtiyacı, en uygun strateji ve taktikleri doğru bir biçimde teşhis eden, durumsal açıdan uyarlayan, etkili etkileme ve biçimleme aracılığıyla sosyal etki girişimlerinin etkililik düzeyini artıran politik yetinin yapısı tarafından temin edilmiştir (Ferris vd., 2007; Treadway vd., 2011: 1532). Daha açık bir ifadeyle sosyal etkileşimlerini daha kuvvetli bir şekilde kuran ve devam ettiren bireylerin kariyer geliştirmesine destek sağlayan politik yeti, sosyal/politik etki kuramının (Levy, 1998; Jones, 1990) "*kayıp parçası*" şeklinde açıklanmaktadır (Gentry vd., 2011; Treadway vd., 2014). Çünkü, örgütsel politikaları pek çok bilim insanı tarafından incelenmesine rağmen, etkileme çabalarının neden başarısız ya da başarılı olduğu hakkında yeterli seviyede bilgi bulunmamaktadır. Ayrıca bireyin birçok duruma uygun etkileme taktiklerinden hangisini seçme durumunda daha fazla başarılı olacağını ve bununla birlikte bu bireylerin bunu nasıl yaptığına dair bir fikir sahibi olmak için etkileyenin politik yetisinin incelenmesine gereksinim duyulmaktadır. Bu yüzden incelemelerde etkileyenin politik yetisinin değerlendirilmemesi durumu ciddi bir eksiklik ortaya çıkarmaktadır (Ferris vd., 2002). Özetle, politik/sosyal etki teorisi, politik yeti kullanımını, talep edilen ödülleri maksimum düzeye çıkarmak ve ortaya çıkabilecek olumsuz çıktıları minimum düzeye indirebilmek için kullanılan bir sosyal etki sürecini temsil etmektedir (Ferris vd., 2002; Munyon vd., 2015). Çünkü bu teoriye göre, politik yetiye sahip olan

bireylerin sahip olmayanlara kıyasla, istenilen hedeflere ve amaçlara ulaşım gerçekleştirilmede daha iyi olmakta ve diğer bireyleri daha iyi etkileyebilmektedir (Todd vd., 2009: 284).

Kişilerarası Çatışma ve İş Tatmini İlişkisi

Zayıf iletişim, çıkar çatışmaları, sınırlı kaynaklar üzerindeki rekabet, performans farklılıkları, personel değişiklikleri, kültür, cinsiyet, yaş, eğitim gibi birçok sebeplerden kaynaklı olarak sık sık ortaya çıkan (El-Hosany, 2017) kişilerarası çatışma iki birey ya da küçük grup ortakları arasındaki tutarsız davranışlar ile belirgin uyuşmazlıkları ifade etmektedir (Barki ve Hartwick, 2001). İnsan yaşantısının her adımında var olan çatışmanın, örgütlerdeki varlığı inkâr edilmemekte (Karcioğlu vd. 2012) ve çatışma, örgütlerin süreç ile çıktılarında gömülü bir şekilde sıkça rastlanan bir durum olarak açıklanmaktadır (Hartwick ve Barki, 2002). Mesleki stres literatüründeki etkili iş streslerinden biri olan bu çatışma türü, üyeler arasında düşmanlık, güvensizlik ve örgütsel işleyişe engel olma gibi nedenlerden dolayı organizasyonlarda çoğunlukla zararlı olarak nitelendirilmektedir (Ohbuchi ve Suzuki, 2003; Hochwarter vd., 2009). Bu durumda, örgütlerde karşılıklı taraflar arasında ortaya çıkan kişilerarası çatışmalar, işten ayrılma niyetini, iş devamsızlığını ve personel devir hızının yükselmesine vedüşük iş tatminine neden olmaktadır. Örneğin; Frone (2000) araştırmasında, yöneticiyle yaşanan kişilerarası çatışmanın bireyin azalan iş tatmini ile örgütsel bağlılığı ve artan işten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktılarla ilişkisi olduğu tespit etmiştir. Diğer taraftan ise iş arkadaşlarıyla yaşanan kişilerarası çatışmanın yüksek somatik septomlar ile depresyon ve düşük özgüven gibi bireysel çıktılarla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde A. S. Arafat vd. (2018) yaptıkları çalışmada, kişilerarası çatışma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırmanın sonucunda, kişilerarası çatışmanın iş tatminini olumsuz bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Doğal olarak kişilerarası çatışmanın örgütlerde asıl amaç ve hedeflere ulaşmayı daha da zorlaştırdığı düşünülmekte ve bu durum çalışanlarda negatif yönlü iş tatminine sebep olmaktadır. Birçok bilim insanının yaptığı araştırmalarda (Frone, 2000; Cox, 2003; Penney ve Spector, 2005; Harvey vd., 2006; Sobral ve Bisseling, 2012; Meier vd., 2014; El-Hosany, 2017; A. S. Arafat vd., 2018), organizasyonlarda gerçekleşen çatışmaların çalışanların iş tatmini üzerinde önemli tahrişlere neden olabileceği tespit edilmiştir. Literatürde yer alan bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

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

Politik Yeti ve İş Tatmini İlişkisi

Günümüzde örgütsel tasarımın sürekli olarak farklılık gösteren doğası yönetsel iş ile lider tutumları için ilginç ve önemli çıktılara sahiptir. Eskiden yönetim tasarımı daha çok gözetmen ya da kapı bekçisi olarak ifade edilen kişiler tarafında örgütlerindeki bilgilerin seçici bir biçimde muhattaplarına iletmesi, astların izlenilmesi, değerlendirilmesi gibi dış kontrol fonksiyonunu gerçekleştirirken; günümüzde değişen iş bağlamında ise liderlerin rolü daha fazla koçluk yapma ve kolaylaştırma olarak görülmektedir. Bu durum ekip performansının kolaylaştırılması için sarf edilen çabaların koordinasyonunu sağlamanın yanı sıra, çalışanların yeteneklerinin ve motivasyonunun kontrol edilmesine de olanak sağlamaktadır (Ahearn vd., 2004: 309-310). Bu yüzden, bir bireyin iş ortamında diğer bireyleri anlama kabiliyetine sahip olduğunu ve bu anlayışını diğerlerini etkileyebilmek adına kullanmaya istekli olduğunu belirleyen yeteneğe sahip olması etkili liderlik için önemlidir (Fairhurst ve Starr, 1996; Nelson ve Cooper, 2007:121). Başka bir ifade ile örgütlerdeki bireyleri etkileme davranışlarının tarzı veya uygulanması başarı için önemli kritik bir faktör olmakla birlikte, politik yeti olarak bilinen özel bir bilişsel ve sosyal yetkinlik tipini temsil etmektedir (Ferris vd., 2000: 30; Perrewe ve Nelson, 2004a: 366). Örneğin; Jackall (1988) çalışmasında politik yetiye sahip olan liderleri; özgün bir şekilde diğer bireylerin duygularını/hislerini ve davranışlarını etkisi altına alabilen "iyi aktörler" olarak ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında politik yetiye sahip olan yöneticileri diğerlerine nazaran üstün kılan üç temel özellik bulunmaktadır. İlk olarak, politik yetiye sahip liderler, sosyal ipuçlarını kolaylıkla anlama yeteneğine sahip olmakta ve diğer bireylerin davranışsal motivasyonlarını doğru bir şekilde tanımlayabilmektedir. İkincisi, politik yeti bu liderlerin bireyleri daha az bir çabayla etkilemesini ve kontrol etmesini sağlamaktadır. Son olarak da, politik yetiye sahip olan yöneticiler, statülerini yükseltebilmek için gerekli görülen ağları ve sosyal sermayeyi etkili bir şekilde oluşturmanın yanı sıra çalışanlarına belirli kıt kaynaklar sağlamaktadır (Treadway vd., 2004: 495). Politik yetileri düşük olan yöneticiler kendilerinin ya da çevresindeki bireylerin stresini arttırarak sağlıksız bir organizasyon yaratırken; politik yetileri yüksek olan yöneticiler ise aksine kişilerarası

etkileşimleri bir tehditten öte fırsat olarak görmekte ve kişiler arasında yaşanan düşünce farklılıkları çözerek uzlaşma ya da anlaşma yolunda ilerleme kaydetmelerine olanak sağlamaktadır. Bu yüzden bu liderler iş hayatının uyarılarını politik yetisi düşük olan yöneticilere nazaran farklı bir şekilde değerlendirmekte ya da yorumlamaktadır (Perrewe vd., 2000: 117-120). Politik olarak yetenekli yöneticiler, çalışanların birbirinden farklı ihtiyaçlarına ve motivasyonlarına cevap verebilmek için gerekli davranışsal esnekliğe ve sosyal zindeliğe sahiptir (Ewen vd., 2013). Bu yöneticilerin esnek ve kişiye özel olan yaklaşımlarının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı çeşitli ampirik argümanlar ile desteklenmiştir. Örneğin; Treadway vd. (2004) yürüttükleri araştırmanın sonucunda, politik yetili liderlerin örgütsel destek ve çıktıları (azalan örgütsel sinizm, artan iş tatmini ile örgütsel bağlılık gibi) üzerinde olumlu etkilere neden olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde diğer bilim insanları da yürüttükleri çalışmalar ile politik yetili liderlerin çalışanların iş tatminleri üzerinde ılımlı etkileri (Ewen vd., 2013; Blickle vd., 2013; Taliadorou ve Pashiardis, 2015) olduğunu doğrulamıştır. Literatürde yer alan bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

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

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

Kişilerarası Çatışma ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü

Günlük yaşamımızın bir parçası olduğu kadar aynı zamanda bir stres kaynağı da olan çatışmalar, genellikle işlerin yapılması için güç ve yetkinisi kullanmak isteyen üstler ile onlardan beklentileri olan astlar arasında gerçekleşmektedir (Güney, 2016: 337). Örgütlerde yaşanan bu çatışmalar, kişisel ilişkilerin kalitesini ölçen temel bir yapı olmakla beraber taraflar arasında küçük anlaşmazlıkları, sıcak tartışmaları ya da fiziksel şiddetleri kapsamakta (Jaramillo vd., 2011: 342) ve takımların karar alma etkinliğinde azalma, düşmanlık, kıskançlıklar, eksik iletişim ile hayal kırıklığı ya da düşük moral gibi birçok olumsuz sonuç ortaya çıkarmaktadır (Liu vd., 2011: 547).Ancak çatışmayı yaşayan bireylerin çatışmayı yönetebilme becerileri bir çatışma sonucunun yapıcı ya da yıkıcı olduğunu belirlemektedir (Dyson, 2002; Yüksek Özdemir ve Özdemir, 2007: 396).Bu yüzden, kişilerarası etkileşim süreçlerini ve çıktıları kontrol edebileceklerine ilişkin temel inançlara ve kişileri anlama noktasında anlayışlı bir sosyal zihniyet duygusuna sahip olan politik yetili bireyler (Perrewe vd., 2000: 120) örgütlerde çatışmalardan kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek olumsuz çıktıların etkilerini minimize etmeye yardımcı olmaktadır. Bu kişiler doğuştan var olan sosyal zekaları ile ağ oluşturma yeteneklerine sahip olması sebebiyle iş ortamında keskin anlayışlara sahiptir. Bu yüzden, başkalarıyla kolay bir şekilde ilişkiler kurarak geniş ağlar geliştirebilmektedirler. Ek olarak iş ortamlarını okuma ve o ortamda başkalarının motivasyonlarını tanıma gibi becerilerine sahip olan bu kişiler hem başarılı olmak için nelere ihtiyaç olduğunu iyi bilmekte (Ferris vd., 2007; Brouer vd., 2011) hem de yaşanan kişilerarası çatışmaları usta bir şekilde yönetebilmektedir (Blickle vd., 2013: 9).

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

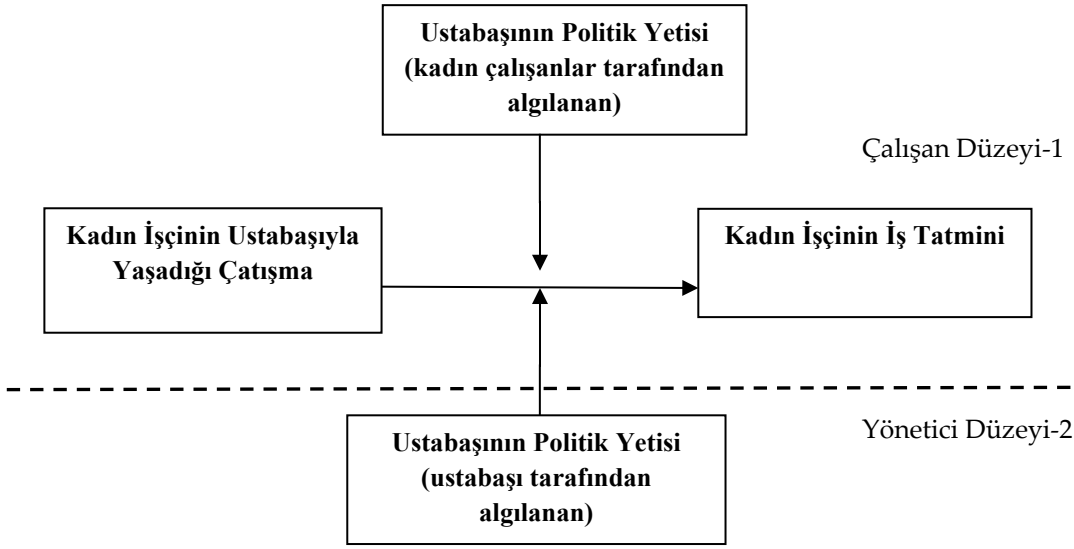
H₄: Kadın çalışanların işyerinde ustabaşı ile yaşadığı kişilerarası çatışmaların kadın çalışanların iş tatminleri üzerine etkisinde, ustabaşlarının politik yetisinin (kadın çalışanların algıladığı) düzenleyici/ılımlı rolü vardır.

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

Yöntem

Araştırma Modeli

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



Şekil 1. Araştırma Modeli

Evren ve Örneklem

İlgili yazında mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmaların kısıtlı olması ve tekstil gibi emek-yoğun bir sektörde çalışanların daha çok kadınlardan oluşması nedeniyle bu araştırmada evren olarak Bursa ilinde faaliyette bulunan tekstil firmalarındaki ustabaşları ve onların emri altında çalışan kadın emekçiler tercih edilmiştir. Ana kütleli temsil edecek örneklem sayısı olarak her firmaya 1 usta 5 kadın çalışan olmak üzere 6 adet anket formu kartopu ve kolayda örnekleme yöntemi ile yüz yüze görüşmeler sağlanarak dağıtılmış olup toplamda 478 kadın emekçi ve 125 ustabaşı ile iletişim kurulmuştur.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada, tekstil firmalarında çalışan ustabaşlarına ve kadın çalışanlara ait farklı anket formları hazırlanmış ve bu anket formlarının iletilmesinde belirli sorunlarla karşılaşmıştır. Hazırlanan iki anket formunun birinde kadın çalışanlara demografik sorular (yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, gelir, haftalık çalışma saatleri, iş deneyimi, çalışma süreleri, çocuk sayısı) sorulmuş ve kişilerarası çatışma, iş tatmini ile politik yeti (kadınlar tarafından ustabaşlarının değerlendirildiği) ölçeklerine yer verilerek toplamda 35 adet soru yöneltilmiştir. İkinci anket formunda ise kadın çalışanların ustabaşlarına demografik sorular (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, iş deneyimi ve işletmedeki mevcut çalışan sayısı) sorulmuş ve politik yeti (ustabaşının kendisi tarafından değerlendirilen) ölçeğine yer verilerek toplamda 24 adet soru yöneltilmiştir. Araştırmada, iş tatmini, kişilerarası çatışma ve politik yeti ölçeklerine yer verilmiştir. *İşyerinde Kişilerarası Çatışma Ölçeği*: Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen Aytaç ve Başol (2018) tarafından türkçeye uyarlanan 4 maddelik bu ölçek (1) Hiçbir zaman ile (5) Her gün arasında olan 5 'li Likert tipi ölçekle ölçülerek dört ifadeden oluşturulmuştur. *İş Tatmini Ölçeği*: Brayfield ve Rothe(1951) tarafından geliştirilen ve Bilgin (1995) tarafından uyarlanan bu ölçekte 5 ifadeden yararlanılmıştır. Bu ifadeler (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum aralıklarını kapsayan 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. *Politik Yeti Ölçeği*: Ferris ve diğerleri (2005) tarafından 18 ifadeden oluşturulan ve Atay (2009) tarafından türkçeye uyarlanan bu ölçek (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum aralıklarına sahip 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür.

Verilerin Analizi

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

Bulgular

Frekans analizinin sonuçlarına göre, kadın işçilerin, %74,7'si evli, %25,3'ü bekarıdır. Çalışanların %1,3'ü okuryazar değil, %4'ü okuryazar, %25,9'u ilkököl mezunu, %29,7'si ortaokul mezunu, %32,4'ü lise mezunu, %5,2'si ön lisans mezunudur ve %1,5'i lisans öğrenimini tamamlamıştır. Kadın çalışanların yaş ortalamasının 33,52, haftalık çalışma saati ortalamasının 48, mevcut işyerlerinde ortalama çalışma sürelerinin 4 yıl, mevcut işlerine yönelik deneyimleri ortalama 9 yıl ve çocuk sayılarının ortalama 2 olduğu bulunmuştur. Ayrıca kadın çalışanlara ilişkin gelir düzeyleri incelendiğinde %41,2'sinin 1600-2000 TL, %23,8' inin 2001-2400 TL, %34,9'unun 2401 TL ve üzeri gelire sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ustabaşlarına yönelik anket dikkate alındığında, ustabaşlarının %25,6'sının kadın, %74,4'ünün erkek olduğu görülmüştür. Ustabaşlarının, %4,8'i okuryazar, %19,2'si ilkököl mezunu, %26,4'ü ortaokul mezunu, %39,2'si lise mezunu, %7,2'si ön lisans mezunu ve %3,2'si lisans mezunudur. Yaş ortalaması 39, mevcut işyerlerinde ortalama çalışma süreleri 7 yıl, toplam iş deneyimi ortalaması 12,5 yıl ve işletmedeki toplam çalışan sayısı ortalama 132'dir.

Tablo 1. Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Ölçülerinin Sonuçları

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

Not: a) $p < 0,05$ (two-tailed) N:478 (Birinci Düzey) + N:125 (İkinci Düzey); b) CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; TPY: Toplam Politik Yeti KÇ: Kişilerarası Çatışma İT: İş Tatmini

Tablo 1'de ölçeklerin güvenilirlik ve yapısal geçerliliğini ölçebilmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları ifade edilmiştir. Toplam politik yeti (çalışanlar ve ustabaşının kendisi tarafından değerlendirdikleri ustabaşının politik yetisi) değişkeninin birinci, ikinci ya da üçüncü dereceden örtülü değişken yerine dördüncü dereceden örtülü değişken olarak ele alındığı modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, en iyi uyum değerlerini ortaya koymuştur ($\chi^2=358.86$; $df=128$; $\chi^2/df=2.80$; CFI=.95, RMSEA=.05). Benzer şekilde araştırmaya modelinde yer alan iş tatmini ($\chi^2=11.19$; $df=4$; $\chi^2/df=2.80$; CFI=.99, RMSEA=.06) ve kişilerarası çatışma ($\chi^2=1.76$; $df=1$; $\chi^2/df=1.76$; CFI=.99, RMSEA=.04) değişkenlerinin birinci dereceden örtülü değişken olarak ele alındığı modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, en iyi uyum değerlerini ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 2'de yer verilmiştir. Bu tabloda değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, güvenilirlik değerleri ve Pearson korelasyon katsayılarına (r) yer verilmiştir. Örneklemeye göre normal kabul edilebilecek kadar gözlem sayısı ile gerçekleştirilen analizde, 0-0.49 arasında olan korelasyon ilişkileri

Tablo 2. Tüm Değişkenler Arası Korelasyon İlişkisi

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

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

zayıf, 0.50-0.74 arasındaki değerlerde olan korelasyon ilişkileri orta derecede, 0.75-1 arasında ise kuvvetli derecede korelasyon ilişkisi vardır (Kılıç ve Ural, 2005).

Bu bilgilerden hareketle, Tablo 2'deki ortalamalar incelendiğinde, birinci ve ikinci düzey katılımcıların kişilerarası çatışma (KÇ), iş tatmini (İT) ve ustabaşının değerlendirildiği (kadın çalışanlar ve ustabaşları tarafından) politik yeti (PY) sorularına verdiği cevapların 5'li likert ölçeğinde kişilerarası çatışmanın ortalaması haricinde ortanca değer üstünde olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değeri 0,43 ile 0,97 arasında farklılık göstermektedir. Tablodaki sonuçlar, korelasyon katsayılarının analiz için yeterli bir düzeyde olduğunu da göstermektedir (Yılmaz, 1999; Alpkan vd., 2005).

Araştırma modelinde yer alan politik yeti, kişilerarası çatışma ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler aşağıda verilen korelasyon tablosunda detaylı olarak incelendiğinde; Kişilerarası çatışma ve iş tatmini

değişkenleri arasında negatif yönlü, orta derece kuvvetli ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir ($p < 0,01$; $r = -,600$). Ustabaşının kendi politik yetisi ile iş tatmini değişkenleri arasında pozitif yönlü, zayıf kuvvetli ve istatistiksel açıdan anlamsız bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir ($p > 0,05$; $r = ,041$). Kadın çalışan tarafından algılanan ustabaşlarının politik yetisiyle iş tatmini değişkenleri arasında istatistiksel açıdan kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir ($p < 0,01$; $r = ,738$).

Tablo 3. Kişilerarası Çatışmanın İş Tatminine Etkisinde KÇTDUPY'sinin Düzenleyici Rolü

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

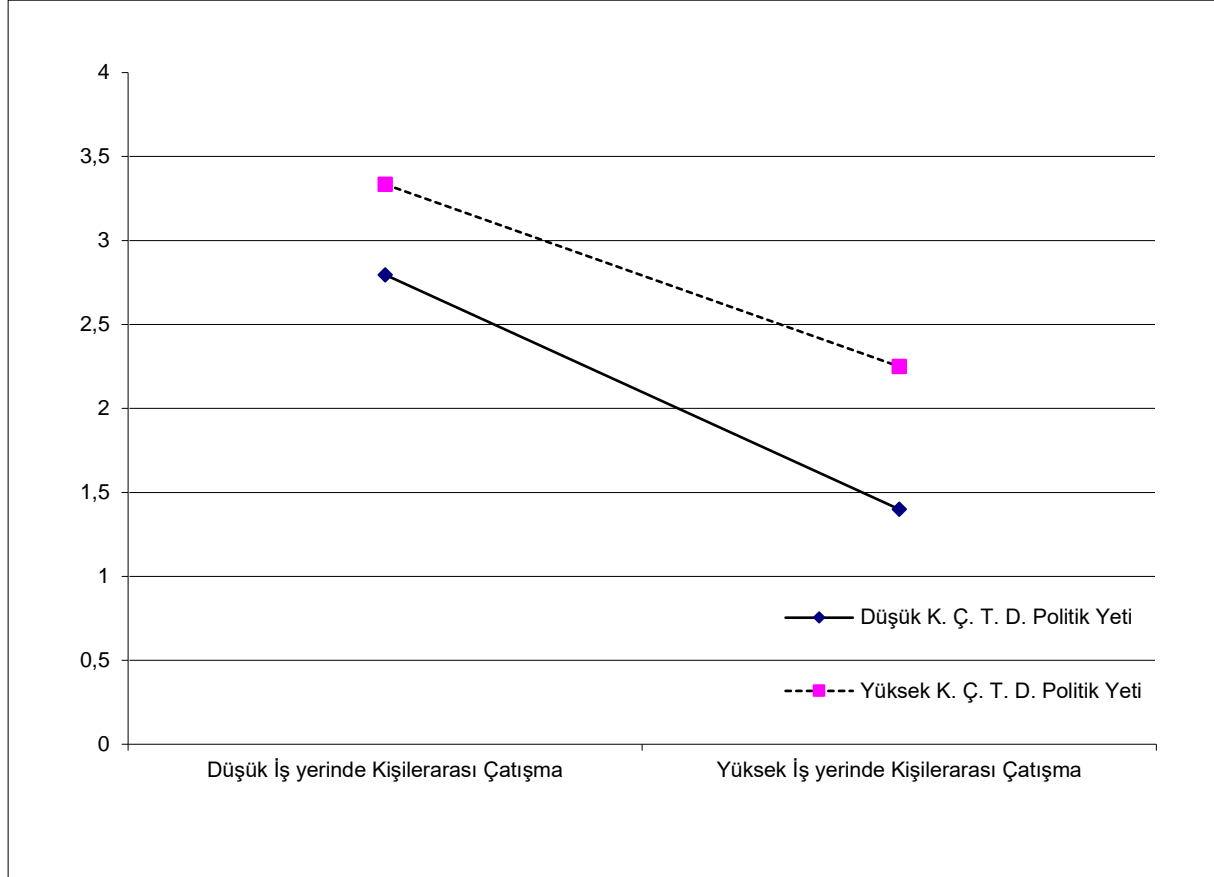
Not: KÇ: Kişilerarası Çatışma; KÇTDUPY: Kadın Çalışanlar Tarafından Değerlendirilen Ustabaşının Politik Yeti

Bu araştırmada, H₁, H₂ ve H₄ hipotezlerini test edebilmek amacıyla Hiyerarşik Regresyon ve Process analizinden yararlanılmıştır. Tablo 3'te bu hipotezlere ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk aşamada, ustabaşı ve kadın çalışan arasında yaşanan kişilerarası çatışmanın kadın çalışanın iş tatmini üzerine etkileri incelemek amacıyla Model 1 oluşturulmuş ve Model 1'de işyerinde kişiler arası çatışmanın kadın çalışanların iş tatmini üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir ($\beta = -,8385$; $p < 0,01$). Bu sonuç, araştırmanın H₁ hipotezi reddedilmemiştir. Model 2'ye kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisi eklenmiş ve kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu ($\beta = ,4822$; $p < 0,01$) gözlemlenmiş ve araştırmanın H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Model 3'te ise etkileşimsel terim (KÇ* KÇTDUPY) modele eklenmiştir. Etkileşimsel terimin (KÇ*KÇTDUPY) anlamlı ve pozitif yönlü olarak iş tatmini değişkenini etkilediği ($\beta = ,1462$; $p < 0,05$) ve etkileşimsel terimin modele eklenmesiyle birlikte R² değerinde %0,52'lik anlamlı bir artış olduğu ($p < 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, kişilerarası çatışmanın iş tatmini üzerine etkisinde kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin ilımlı (düzenleyici) rolü olduğunu ortaya koymuş ve araştırmanın H₄ hipotezi reddedilmemiştir.

Bunların yanı sıra modelde yer alan değişkenlerin kadın çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini anlayabilmek için güven aralıklarının alt (LLCI) ve üst (ULCI) sınırına baktığımızda, her iki sınırın sıfırın altında ya da üstünde değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle modelde yer alan değişkenlerin iş tatminini anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Özetle, hem ustabaşlarının kadın çalışanlarla yaşadığı

kişilerarası çatışmanın kadın çalışanların iş tatmini üzerine etkilerini belirlemek için hem de kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin düzenleyici rolünü analiz etmek için oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R = ,7725$; $R^2 = 5968$; $F = 233,8961$; $p < 0,01$).

Etkileşim şeklini araştırmak için yapılan eğim testi sonuçları Şekil 2'de gösterilmiştir (Aiken ve West, 1991; Preacher ve diğerleri, 2006).



Şekil 2.KÇ'nın İT Etkisinde KÇTDUPY'sine İlişkin Eğim Testi

Kadın çalışan tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin düşük olduğu durumda kişiler arası çatışma yüksekken, iş tatminin 1,4; kişiler arası çatışma düşükken ise, 2,7 olduğunu ortaya koymaktadır. Böylelikle, işyerinde kişiler arası çatışmanın artması durumunda iş tatmininin düştüğü yorumu yapılabilir. Öte yandan, çalışan tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin yüksek olduğu durumda, kişiler arası çatışma düşük olsun ya da olmasın iş tatmini önceki durumlara göre daha yüksektir. Politik yeti yüksekken, kişiler arası çatışmanın yüksek olduğu bir ortamda iş tatmini 2,3 bulunurken; kişiler arası çatışma düşük olduğunda bu değer 3,3'e yükselmiştir. Bu nedenle kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin kişilerarası çatışma-iş tatmini ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu söyleyebiliriz.

Kadın çalışanların ustabaşlarıyla yaşadıkları çatışmanın iş tatminleri etkisinde ustabaşılar tarafından değerlendirilen politik yetilerini test etmek amacıyla HLM analizi gerçekleştirilmiştir. HLM analizi bir taraftan bireysel ya da daha yüksek düzeydeki verileri entegre ederek çok düzeyli modelleri analiz etmeyi sağlamakta, diğer taraftan ise hiyerarşik düzeyler arasındaki ilişkileri araştırmaktadır (Bryk ve Raudenbush, 1992). Araştırmada kullanılan veri setinin birey (çalışanlar) ve örgüt (ustabaşıları) düzeyinde birden çok analiz birimini kapsaması ve hiyerarşik yapıya sahip olması nedeniyle, araştırma modelinde yer alan H_3 ve H_5 hipotezleri HLM (Hiyerarşik Lineer Modelleme) analizi ile test edilmiştir. Bu çalışmada, 478 kadın çalışan anketi ve 125 adet ustabaşından Türkiye'nin Bursa ilindeki tekstil işletmelerinden toplanmıştır. Bu analiz aşağıda belirtilen dört adımlı bir yaklaşım kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Hoxve diğerleri, 2010).

Tablo 4.HLM Analizine İlişkin Sonuçlar

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

Not: N (kadın çalışan) = 478; N (ustabaşı) = 125. $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, iki kuyruklu testler. M1 = kukla modeli (bireysel olarak); M2 = KC (dış kaynaklı model olarak kesişmeler); M3 = UBPY'nin doğrudan etkisi (sonuç olarak kesişimler modeli); M4 = Grup seviyesi etkileşim modeli. ICC (1) = M1'in τ_{00} / (M1'in M1 + σ^2 'nin τ_{00}); R2 (M2) = (M2'nin M1- τ_{00} 'ün τ_{00}) / M1'in τ_{00} ; R2 (M3) = (M3'in M1- τ_{00} 'ün τ_{00}) / M1'in τ_{00} ; R2 (M4) = (M4'ün M1- 0000'ünün τ_{00}) / M1'in τ_{00} ; R2 (seviye 2 etkileşimi) = R2 (M4) - R2 (M3).

Hipotezi test etmek için HLM6 paket programı kullanılarak iş tatminini tahmin etmede dört model için çok düzeyli regresyon analizinin sonuçları Tablo 4' te sunulmaktadır. Birinci aşamada, iş tatmini değişkeni sonuç değişkeni (kukla/tahmin sadece model) olarak eklenmiştir ve çok düzeyli modellemenin gerekliliğini doğrulamak için grup düzeyinde herhangi bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Ki-kare testi p değeri < 0.001 (χ^2 (125) 385.431, $p = 0.000$) ile istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu da üst düzey gruplamanın gizlediği bilgide farklılık olduğunu göstermektedir. HLM analizi tahmin edilen kadın çalışanların iş tatmini ortalamasını 3.52 olduğunu göstermektedir. Kadın çalışanların iş tatminin gruplar arası varyansı 0,34626'dır. Çalışanların farklılıklarının grup içerisindeki varyasyonu 0,61906'dır. Çalışanların iş tatminleri için ICC = $0.34626 / (0.34626 + 0.61906) = 0.36$. Yani iş tatmini değişkenliğinin % 36'sı örgütsel farklılıklarla açıklanabilir (Snijders ve Bosker, 2012). Sonuç olarak, analiz için genel bir regresyon modeli benimsenemez. Dolayısıyla, gruplar arası varyasyonlar dikkate alınmalıdır. Gruplar arasındaki farklılıklar anlamlıydı. Bu gösteriyor ki, bağımlı değişkenler grup içi ve grup içi varyasyonlara katkıda bulunur (=80.049, $p < 0.001$). Bu nedenle, öngörülebilir değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki değişkenleri araştırılmıştır (Hofmann, 1997). İkinci aşama olan rastgele bir katsayı modelinde, açıklayıcı değişkenler HLM'de sadece düzey 1'de bulunurken, düzey 2 veya

üzeri boş modeldir. Bu, seviye regresyon modelindeki rastgele etki olarak kesişim ve eğimler dâhil olmak üzere seviye 1 regresyon modelindeki regresyon katsayılarını belirler (Wen ve Chiou, 2009). Farklı örgütlerde bağımsız ve bağımlı değişkenlerin bireysel düzeyde yarattığı etki incelenebilir. Tablo 4 'te, γ_{00} ve γ_{10} , seviye 1'deki katsayılar arası örgütsel ortalamaları temsil etmektedir ve γ_{10} , kişilerarası çatışma ve iş tatmini arasındaki korelasyonları ifade etmektedir. Bu aşamada, düzey-1 tahmin edici değişken olarak kişilerarası çatışmanın iş tatmine kontrol değişkeni olarak yaş, çalışma saati, deneyim ile birlikte eklenmiştir (Model 2- rastgele tahmin modeli). Bu aşamada kişilerarası çatışma ile iş tatmini arasında negatif bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür. İlgili bulgular, bu ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğunu ortaya koymuştur ($\gamma = -.62$, SE = .10, p-değeri < .001). Üçüncü aşamada, ustabaşının politik yetisi sonuç değişkeni olarak düzey-2'deki karşılıklı etkiyi test etmek için eklenmiştir (Model 3- Sonuç modeli olarak tahminler). İlimlilik testinden önce, ustabaşının politik yetisi düzey 2'ye iş tatmini üzerinde tutarken ustabaşının politik yetisini düzey 2'ye ekleyerek iş tatmini üzerindeki doğrudan çapraz seviye etkisini göstermek için bir müdahale sonuç modeli (Tablo 4, M3) kullanılmıştır. Ustabaşının politik yetisi iş tatmini üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip değildir ($\gamma = -.62$, SE = .10, p-değeri < .001). Ardından, ustabaşının politik yetisine ilişkin öngörülebilir değişkenler, çalışanların iş tatminlerindeki farklılığı bulmak için tahmin modeline eklenmiştir. Kalan varyans 0.619'den 0.478'ye düştü, bu da ustabaşının politik yetisinin iş tatmininin gruplar arası varyasyonu (toplam varyasyon değil) için % 40,6 açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Son aşamada, HLM' deki standart değişkenlerin çarpımı ile grup düzeyinde düzenleyici etkisi (Kişilerarası Çatışma* Ustabaşının Politik Yetisi) incelenmiştir (Tablo 4, M4). Sonuçlar incelendiğinde anlamlı bir pozitif düzenleyici etki olduğu ortaya koyulmuştur ($\gamma_{11} = .538$ (.24)*, p = 0.025 < 0.1). Bu nedenle ustabaşının politik yetisinin kişilerarası çatışma ile iş tatmini arasındaki ilişkinin moderatörlerinden biri olduğu bulunmuştur. Ek olarak, ustabaşının politik yetisinin düzenleyici etkisi, iş tatmini için gruplar arası varyansın %24,1'ini açıklamıştır. Bu nedenle hipotez 5 desteklenmiştir. Kişilerarası çatışma düzeyi arttıkça ustabaşının politik yetisinin yüksek olduğu durumda iş tatmininin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle ustabaşılıları tarafından algılanan ustabaşının politik yetisinin kişilerarası çatışma-iş tatmini ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu söyleyebiliriz.

Sonuç ve Tartışma

Stres literatürü örgütsel davranış yazında sıklıkla incelenen konulardan bir tanesidir (Meurs et al. 2010). Fakat, stres yükleyici unsurları hangi insan sermayesi özellikleri ile tersine döndürebileceği literatürde sınırlı şekilde incelenmiştir. Bu araştırmada, üstün politik yetisinin üstü ile yaşadığı kişilerarası çatışmayı tamponlama etkisine sahip olduğunu varsayılmaktadır. Çalışmanın bulguları da, bu durumu büyük oranda desteklemektedir. Dolayısıyla, hem ast hem de üst tarafından değerlendirilen üstün politik yetisinin stres yükleyici-tatmin ilişkisini ılımlı hale getireceği iddia edilmiştir. Bursa ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan kadın çalışanlar ve ustabaşları üzerinde yapılan bu araştırmanın sonucunda; kadın çalışanların ustabaşları ile yaşadıkları kişilerarası çatışmanın kadın çalışanların iş tatminini negatif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın H₁ hipotezi reddedilememiştir ve elde edilen bu bulgu literatürdeki çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Frone, 2000; Cox, 2003; Penney and Spector, 2005; Harvey et al., 2006; Sobral and Bisseling, 2012; Meier et al. 2014; El-Hosany, 2017; Arafat et al., 2018). Kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiş ve araştırmanın H₂ hipotezleri reddedilememiştir. İlgili hipotezin sonucu da, Treadway ve diğerleri, (2004), Ewen ve diğerleri, (2013), Blickle ve diğerleri, (2013) ve Taliadorou ve Pashiardis, (2015) gibi bilim insanlarının yürüttükleri çalışmalar ile benzerlikler göstermektedir. Ancak ustabaşının kendisi tarafından algıladığı politik yetisinin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan doğrudan anlamlı ve pozitif bir etkisi olmadığı ortaya çıkmış ve H₃ hipotezi red edilmiştir. Kadın çalışanlar ve ustabaşları arasında yaşanan kişilerarası çatışmanın kadın çalışanların iş tatmini üzerine etkisinde, kadın çalışanlar ve ustabaşları tarafından algılanan ustabaşının politik yetisinin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiş H₄ ve H₅ hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgu Hochwarter ve diğerleri, (2009) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla benzeşmektedir. Dolayısıyla, araştırmada yer alan üç temel soru bazında; örgütlerde ast ve üst arasında yaşanan kişilerarası çatışmanın astın iş tatmini üzerine negatif yönlü bir etkisi olduğu ve üstün politik yetisinin (kadın çalışanlar ve ustabaşı tarafından algılanan) bu ilişkide düzenleyici bir rolü olduğu doğrulanmıştır. Tüm bunların yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon değerleri incelendiğinde kadın çalışanlar tarafından algılanan ustabaşının politik yetisinin ustabaşının kendi algıladığı politik yetisine nazaran iş tatmini üzerinde daha kuvvetli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ustabaşının politik yetisinin kendisinin ve çalışanlarının algılarına göre farklılıklar gösterdiğini ortaya

koymaktadır. Dolayısıyla, politik yetiye sahip kişiler stresli bir örgütsel ortamda çevresel uyarıcıların zararlı etkileri azaltacak şekilde durumu algılayıp yorumlayacaktır (Ferris vd. 2007; sf. 302). Politik beceriye sahip kişiler, bu çatışmaları durumu engelden ziyade fırsat olarak görmektedir (Perrewé, Ferris, Frink ve Anthony, 2000). Buradan hareketle, taraflar arasındaki kişilerarası çatışma iki tarafın da paylaştığı bir deneyimdir. Bu nedenle, üstler daha yüksek düzeyde politik yetiye sahip olduklarında astlar ile yaşanan çatışmaları daha etkin şekilde çözerek astın negatif yönlü örgütsel çıktılar ortaya çıkarması önlenecektir. Ayrıca, ast-üst tarafından rapor edilen politik yeti, işyerinde stresli koşullar altında aynı şekilde çalıştığı ve bu kişilerarası stres faktörlerinin astın iş tatminsizliği yaşamamasının önüne geçmektedir.

Araştırmanın ilgili literatüre de yönelik çeşitli katkıları olmuştur. Bu araştırma ilk olarak, ilgili literatürde olduğu gibi olumsuz iş stresörleri (kişilerarası çatışma) nedeniyle işçilerin iş tatminleri üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğunu ancak üstlerin politik yetisinin bu ilişkide nötrleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum bir kişinin başkalarını etkilemesine olanak tanıyan nitelikleri, sosyal etki girişimlerinin ortaya çıkış yollarını ve sosyal etkinin başkaları üzerindeki sonuçlarını açıklayan sosyal/politik etki teorisinin (Levy vd., 1998) kayıp parçası olan politik yetinin olumlu özelliklerini ortaya koymaktadır. İkincisi, kadın çalışanların ustabaşlarıyla yaşadıkları çatışmanın iş tatminine etkisinde, ustabaşlarının politik yetisinin düzenleyici rolünün olup olmadığına ilişkin ilgili yazındadoğrudan irdeleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle, bu araştırma yazında var olan mevcut boşluğun doldurulması ile belirsizliğin azalması yönünde de katkı sağlamaktadır. İlgili literatürde, araştırma konumuza ilişkin hem mavi yakalılar üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların (Perrewe vd., 2005; Ferris vd., 2009; Harris vd., 2009) hem de astlar ile üstler arasında ortaya çıkan kişilerarası çatışmanın iş tatmini üzerinde etkisini inceleyen araştırmaların sınırlı (Frone, 2000) olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın mavi yakalı ustabaşları ve onların emri altında görev alan kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi bu araştırmayı literatürde bulunan diğer araştırmalardan farklı kılan üstünlüklerden birisidir. Araştırmada ustabaşlarının politik yetisi hakkında objektif olarak daha net sonuçlara ulaşabilmek amacıyla ustabaşının politik yetisinin hem kadın çalışanlar hem de ustabaşlarının kendileri tarafından değerlendirilmesi rica edilerek çift yönlü veri setinin toplanmıştır. Bu durum çoklu kaynaklardan veri elde edilememesi sonucunda ortaya çıkan ortak hata varyansı sorununa çözüm getirmekte ve araştırmanın diğer üstünlüğünü ortaya koymaktadır. Son olarak, iki farklı düzeyden (ast-üst) toplanan verilerde hiyerarşik düzen yapısı göz önünde bulundurularak analizin Process ve HLM yoluyla gerçekleştirilmesi de araştırmanın üstünlüklerinden birisidir. Bu çalışmanın üstünlüklerinin yanı sıra kısıtları da vardır. İlk olarak zaman ve maliyet unsurları nedeniyle sektör bazında sadece tekstil sektörüne üzerinde incelemede bulunmuş olmak ve çalışmanın sadece Bursa ilinde görev alan işçiler ile onların ustabaşlarından toplanmış olması kısıtlı bir örneklem ile çalıştığımızın kanıtıdır. Araştırmadaki bir diğer kısıt, araştırma modelinde yer alan kişilerarası çatışma-iş tatmini ilişkisinde sadece ustabaşlarının politik yetisinin düzenleyici rolü göz önünde bulundurulması kadın çalışanların politik yetisinin ise incelenmemesi araştırmada sınırlayıcı bir etkiye neden olmaktadır. Bu kısıtlar göz önüne alındığında, ilerleyen süreçlerdeki araştırmalarda, lokasyon ve sektör bazında değişiklikler ya da genişletmeler yapılması önerilmektedir. Örgütlerde yaşanan kişilerarası çatışmanın cinsiyet faktörüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan çalışmaların (Narayanan vd., 1999) kısıtlı olduğu göz önünde bulundurularak ilerleyen çalışmalarda bu konunun da araştırılması önerilmektedir. Ek olarak, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında incelenen ilişkiler göz önünde bulundurularak gelecek çalışmalarda üretim karşıtı iş davranışı, zorbalık, mobbing gibi değişkenlerin ilişkileri araştırılabilir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın gelecek araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

Kaynakça

A. S. Arafat, M. N. Zaki, H. and M. L. El-Kashif, M. (2018). The correlation between interpersonal conflict and job satisfaction among intensive care nurses, *Journal of Nursing and Health Science*, 7 (6), 59-68.

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. and Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance, *Journal Of Management*, 30 (3), 309-327.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (11), 1-11.
- Atay, S. (2009). Politik yeti envanterinin Türkiye'de test edilmesi, *17. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 21-23 Mayıs, 891-896.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: teorik ve ampirik yönleriyle politik yeti, *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (2), 1-28.
- Aytaç, S. ve Başol O. (2018). İşyerinde kişilerarası çatışma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal Of Administrative Sciences*, 16 (32), 471-484..
- Blickle, G., Kane-Frieder, R. E., Oerder, K., Wihler, A., Von Below, A., Schütte, N., Matanovic, A. and Mudlagk, D. (2013). Leader behaviors as mediators of the leader characteristics-follower satisfaction relationship, *Group and Organization Management*, 38 (5), 601-629.
- Brayfield, A. H. and Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35 (5), 307-311.
- Brouer, R. L., Harris, K. J. and Kacmar, K. M. (2011). The moderating effect of political skill on the perceived politics outcome relationships, *Journal Of Organizational Behavior*, 32 (6), 869-885.
- Bryk, A.S. and Raudenbush, S.W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*, Newbury Park, CA: Sage.
- Budak, G., Dogan, H. Z. ve Harlak, H. (1991). Çalışan kadınların sorunları: bir toplumsal değişme araştırması, *Aile Toplum ve Eğitim-Kültür ve Araştırma Dergisi*, 1(1), 85-95.
- Cialdini, R. B. ve Goldstein, N. J. (2004). Social influence: compliance and conformity. *Annual Review Of Psychology*, (55), 591-621.
- Cox, K. B. (2003). The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction, *Nursing Administration Quarterly*, 27 (2), 153-163.
- El-Hosany, W. A. (2017). Interpersonal conflict, job satisfaction, and team effectiveness among nurses at Ismailia general hospital, *Journal of Nursing Education and Practice*, 7 (3), 115-127.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. ve Blass, R. F. (2002). Social influence processes in organizations and human resources systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (21), 65-127.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Douglas, C. and Frink, D. (2005). Development and validation of the political skill inventory, *Journal of Management*, 31 (1), 126-152..
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. and Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations, *Journal of Management*, 33 (3), 290-320.
- Frone M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 246-255.
- Gallagher, V. C. and Laird, D. M. (2008). The combined effect of political skill and political decision making on job satisfaction, *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (9), 2336-2360.
- Gwartney-Gibbs, P. (1994). Gender differences in clerical workers disputes over tasks, interpersonal treatment, and emotion, *Human Relations*, 47 (6). 611-639.
- Harris, K. J., Harris, R. B. and Brouer, R. L. (2009). LMX and subordinate political skill: direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 39 (10), 2373-2395.
- Harvey, P., Harris, R. B. and Harris, K. J. (2007). Attenuating the effects of social stress: the impact of political skill, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (2), 105-115.
- Harvey, S. Blouin, C. and Stout, D. (2006). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work, *Personality and Individual Differences*, 40 (5), 1063-1074.
- Hartwick, J., and Barki, H. (2002). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *Cahier du GREStno*, 2(04).

- Hochwarter, W. A., Rogers, L. M., Summers, J. K., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. and Meurs, J. A. (2009). Personal control antidotes to the strain consequences of generational conflict as a stressor a two-study constructive replication and extension, *Career Development International*, 14 (5), 465-486.
- Hocker, J. L., and Wilmot, W. W. (1985). *Interpersonal Conflict*, Dubuque: IA: W. C. Brown.
- Hox, J. J., Moerbeek, M., and Van de Schoot, R. (2010). *Multilevel analysis: techniques and applications*, Routledge.
- Higgings, C. A., Judge, T. A. and Ferris, G. R. (2003). Influencetacticsandworkoutcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, (1) 86-106.
- Jackall, R. (1988). Moral mazes: the world of corporate managers. *International Journal of Politicss, Culture, and Society*, 1, 598-614.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal Perception*, W. H. Freeman/Times Books/ Henry Holt ve Co New York .
- Karcioğlu, F., Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. and Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (2), 294-308.
- Leary, M. R. (1995). *Self presentation: impression management and interpersonal behavior*. Boulder: CO: Westview.
- Levy, D. A., Collins, B.E. and Nail, P. R. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics, *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 715-733.
- Meier, L. L., Semmer, N. K., and Gross, S. (2014). The effect of conflict at work on well-being: depressive symptoms as a vulnerability factor, *Work ve Stress*, 28 (1), 31-48.
- Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction, *Employee Relations*, 36 (3), 280-293.
- Mughal, S. A., Nisar, Q. A., Othman, N. and Mustafa Kamil, B. A. (2017). Do emotional intelligence and organizational politics influence the employee work behaviors and attitudes? mediating role of political skill, *Jurnal Pengurusan*, 51, 273-283.
- Munyon, T. P., James, S. K., Thompson, K. M. and Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: a theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68 (1), 1-42.
- Narayanan, L. Menon, S. and Spector, P. E. (1999). Stress in the workplace: a comparison of gender and occupations, *Journal Of Organizational Behavior*, (20), 63-74.
- Nelson, D. L. and Cooper, C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*, SAGE Publications, London.
- Ohbuchi, K.-İ. and Suzuki, M. (2003). Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings, *International Journal Of Conflict Management Review*, 18 (3), 195-203.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), 1217-1230.
- Penney, L. M. and Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Perrewe, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C J. and Cralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict, *The Academy of Management Journal*, 47 (1), 141-152.
- Perrewe, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., Zinko, R. and Hochwarter, W. A. (2005). Political skill: an antidote in the role overload–strain relationship, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (3), 239-250.
- Preacher, K. J., Curran, P. J. and Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal Of Educational and Behavioral Statistics*, 31 (4), 437-448.
- Shargh, F. S., Soufi, M. and Dadashi, M. A. (2013). Conflict management and negotiation, *International Research Journal Of Applied And Basic Sciences*, 5 (5), 538-543.

- Sobral, F. and Bisseling, Daan. (2012). Exploring the black box in Brazilian work groups: a study of diversity, conflict and performance, *Brazilian Administration Review*, 9 (2), 127-146.
- Sökmen, A ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-22.
- Spector, P. E. and Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory, *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 356-367.
- Syed, F. and Khan, M. B. (2015). The impact of political skills on employee outcomes. *European Journal of Business and Management*, 7 (4), 238-250.
- Tedeschi, J. T. (1981). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.
- Todd, S., Harris, K. J., Harris, B. R. and Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149 (3), 179-204.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. V., Cho, J., Yang, J. and Ferris, G. R. (2011). Social influence and interpersonal power in organizations: roles of performance. *Journal of Management*, 39 (6), 1529-1553.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y. ve İzci, F. (2008). Kamu örgütlerinde çalışan kadın işgörenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 89-114.
- Vigoda-Gadot, E. and Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees, *Public Administration Review*, 70 (1), 72-86.