



POLİTİK OLARAK YETENEKLİLER İŞİNDE DAHA MI MUTLU? CİNSİYET AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Deniz DİRİK¹

0000-0002-7652-5079

ÖZ

İş yerinde başkalarını anlama ve bu bilgiyi onların örgütsel ve bireysel hedeflerini geliştirmeye yönelik etkileme veya harekete geçirme amacıyla kullanma becerisi olarak tanımlanan politik yeti, bir dizi örgütsel sonuç ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanların politik arena olan örgütlerde ayakta kalabilmeleri için politik yeteneklerini kullanmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı; güncel bir kavram olan politik yetinin, örgütsel bir çıktı olan iş tatmini kavramı ile ilişkisini ve bu ilişkide cinsiyet değişkeninin rolünü araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda; Ankara, İzmir, Manisa illerinde bankacılık sektöründe çalışan beyaz yakalı, 248 katılımcıya araştırma ölçeklerini içeren anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, politik yeti ve alt boyutları ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler görülmüştür. Politik yeti ve iş tatmini arasındaki ilişki cinsiyet düzenleyici değişkeni açısından ele alındığında ise sosyal etki ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilişki ağı kurma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin gücü kadınlar için daha yüksek bulunmuştur. Bulgular ilgili literatür ve pratik çıkarımlar üzerinden tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Politik Yeti, İş Tatmini, Cinsiyet, Düzenleyici Etki, Beyaz Yakalılar

Jel Kodları: D23, L20, M10

ARE POLITICALLY SKILLED EMPLOYEES HAPPIER? A RESEARCH STUDY FROM A GENDER PERSPECTIVE

ABSTRACT

Political skill is defined as the ability to understand others at work and to use this information in order to influence people in a way to leverage personal or organizational goals. In the highly politicized atmosphere of the contemporary business organizations, employees are not only expected to develop a set of political skills for survival, but they are also supposed to integrate their those skills into daily work practices. The purpose of this study is to investigate the relationship between political skill and job satisfaction, and to test for the moderating role of gender. To that end, data was collected on a sample of 248 white collar bank employees in Ankara, İzmir and Manisa provinces through survey method. According to the findings of the study, there are significantly positive correlations between political skill subscales and job satisfaction. There are also statistically significant differences between men and women in terms of the relationship between social astuteness and job satisfaction as well as between networking ability and job satisfaction. Theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: Political Skill, Job Satisfaction, Gender, Moderating Effect, White Collars

Jel Codes: D23, L20, M10

¹ Araştırma Görevlisi Doktor, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, deniz.ispirli@cbu.edu.tr,

Giriş

2000’li yılların ortaları itibariyle literatürde geniş kapsamlı tartışılmaya başlanmış bir kavram olan politik yeti, kişisel veya örgütsel amaçlar için başkalarını iyi derecede anlamak ve istenilen yönde hareket ettirebilmek için gerekli olan kişisel yeteneği ifade etmektedir (Ferris, Davidson, Perrewe ve Atay, 2010). Politik olarak yetenekli bireyler, başkalarını etkileme girişimlerini başarılı bir şekilde uygulayarak, onları ihtiyaç duyduklarını yapmaya yönlendirebilirler (Harris, Harris ve Eplion, 2007). Ayrıca bu bireyler, geniş sosyal bağlantıları nedeniyle, görevlerini etkin bir şekilde tamamlamak için ihtiyaç duydukları kaynakları bulabilmekte ve elde edebilmektedir. Politik yetisi yüksek bireyler, sosyal becerilerini kullanarak, farklı bağlamların ve değişken durumsal faktörlerin gereksinimlerine uyum sağlamak yoluyla davranışlarını yönlendirebilir, bu şekilde tepki çekmeksizin içten görünebilirler (Ferris vd., 2010: 7). Politik yetiye sahip bireyler, iş yerinde farklı sosyal durumlarda ne yapmaları gerektiğini ve gizli amaçlarını maskeleyici bir tavırla nasıl gerçekleştirebileceğini gayet iyi bilen, ancak buna karşın içten görünen ve “bencil” olmayan kimseler olarak tanımlanır. Kendilerinin ve başkalarının sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde tanımlayabilen politik yetisi yüksek kişiler, zeka ve bilişsel yetenekten farklılaşan ve bunlardan bağımsız biçimde sahip oldukları bu beceri sayesinde, güven tesis edebilmektedir (Ferris vd., 2010). Bu anlamda yöneticiler, politik açıdan vasıflı çalışanların gerçek performanslarından ziyade algılanan performanslarını gözeterek, bu kimselerle daha fazla ve kaliteli iş ilişkileri geliştirmeyi tercih edebilirler. Bu durumun bir sonucu olarak, politik yetisi yüksek bireylerin, iş yaşamında arzuladıkları sonuçları elde etme ve öznel iyi oluşlarını pekiştirme şanslarının arttığı söylenebilir. İş hayatında ilerleyebilmek ve kariyer basamaklarını çıkabilmek adına önemli bir beceri olan politik yeti, günümüz örgütlerinde başarının ve mutluluğun anahtarlarından biri haline gelmiştir.

Joan Acker’a (1990) göre örgüt çalışmaları, cinsiyetlerin iş yaşamındaki önemini yadsıyan bir sözde tarafsızlık ve körlük durumundan mustarıptır ve bu durum, güç ve üstünlük ilişkilerinin bütüncül bir biçimde anlaşılmasını güçleştirmektedir. Nitekim, “iş” ya da “meslek” adı verilen temel görüngünün esasen kendisi toplumsal cinsiyet rolleri temelinde düzenlenmiş iş bölümüne dayanmakta ve tarihsel olarak erkek egemen bir iş gücüne işaret etmektedir. Bu durum beraberinde, kadınların emek piyasasında varlığını kabullenmeyen, hegemonyacı bir masküliniteyi pekiştirmektedir. Bir asırdan fazla süredir gerçekleştirilen kavramsal ve uygulamalı araştırmalar, toplumsal cinsiyet rollerinin önemini ve örgütsel yaşam açısından

ciddi sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Dirik, 2017; Dirik, Eryılmaz ve Gülova, 2017). İş gücü piyasalarında, yönetsel kademelerde ve tarihsel olarak erilleştirilmiş kamusal alanlarda kadın popülasyonu genişledikçe, örgütsel yaşamda gözlemlenen/algılanan cinsiyet temelli farklılıkların araştırılması ihtiyacı artmaktadır. Toplumsal cinsiyetlerin kariyer fırsatları üzerindeki etkisi ve arzulanan örgütsel pozisyonlara ulaşma noktasındaki iş-aile dengesi, basamaklılar, ayrımcılık, cinsiyet temelli iş bölümünü teşvik eden örgüt yapısı ve kültürü (Carli, 2015:290) gibi faktörlerin ortaya çıkardığı cinsiyet temelli birtakım farklılıklar akademik çalışmaların önemli temaları haline gelmektedir (Ferrario, 1991). Örneğin, kadınların iş performansı üzerine yapılan birçok araştırma, kadınların görece olarak daha yüksek performans göstermelerine karşın neden daha iyi pozisyonlara terfi etmede sıkıntılar yaşadıklarını sorgulamaktadır. Isaacson'a (2004) göre kadınlar, erkeklere kıyasla işlerinin mükemmel olması için daha fazla emek göstermektedirler. Ancak aynı araştırmanın bulgularına göre kadınlar, yoğun çalışmanın bir getirisi olarak ofis dışına çıkamamaktan ve sosyal ağlar kuramadıklarından şikayet etmektedirler. Ferris ve arkadaşları (2010), kadınların iş hayatında başarılı olmalarını sağlayacak ve politik yetinin bir getirisi olan "işin püf noktalarını" veya "oyunun kurallarını" yeterince bilmedikleri için mücadelenin gerisinde kaldığını belirtmektedir. Yazarlar, örgütte gücü elinde bulunduran erkeklerin, örgüt içerisinde ilerlemenin bir aracı olarak, özel bir kulüp atmosferinde oyunun kurallarını hemcinslerine aktardıklarını, böylece onların politik yetilerini bir nevi mentorluk yaparak geliştirdiklerini ve birçok başarılı kadının bu bilgilerden yoksun biçimde mücadele ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, Kanter'in (1977) deyimiyile bu türden "heteroseksüel yeniden üretime dayanan bürokratik bir yakınlık sistemi" gelişmekte, sosyal türdeşlikten oluşan kapalı ve erkek egemen bir örgütsel ilişkiler çarkı oluşmaktadır. Bu anlamda politik yeti (yoksunluğu), kadınların örgütte ilerlemeleri için bir engel teşkil eder duruma gelmektedir (Mann, 1995).

Mann (1995) politik arena olan örgütlerde kadınların erkeklere kıyasla güce daha az meyilli olduklarını ve "oyunu temiz oynamalarının" kadınları dezavantajlı duruma soktuğunu belirtmiştir. Kadınlar, kariyer başarısını görevleri yerine getirme ve uzmanlıkları üzerinden görme eğilimindedirler (Ferris vd., 2010). Salt başarı ve performans örgütlerde ilerleme için en önemli kriter gibi gözüke de, yegane dayanakların bunlar olmadığı açıktır. Biçimsel veya enformel sosyal ağlar, meslektaşlar gibi birçok etmen örgütlerde ilerleme için anahtar görev görmektedir. Bu nedenle kişiler arası etkisi yüksek, sosyal açıdan becerikli bireyler, samimi ve

içten görüntülerinin de katkısıyla kariyer gelişimleri için gerekli olan çok yönlü desteği bulmaktadırlar. Kadınların bilgi ve desteğe ulaşmak için giriştiği formel mücadeleler, kadınları naif göstermekte ve bu durum, örgüt içerisinde güçlü kişilere ulaşmalarını engellemektedir. Sonuç olarak ortaya çıkan olumsuzluklar, kadınların işlerinden tatmin düzeylerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Ferris vd., 2010).

Politik yeti kavramının nomolojik ağının unsurlarını belirlemeyi amaçlayan çalışmalarda, kavramın etkili liderlik (Douglas ve Ammeter, 2004), ekip performansı (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter, 2004), kariyer, iş ve yaşam tatmini (Todd, Harris, Harris ve Wheeler, 2008; Eryılmaz, Dirik ve Gülova, 2017), iş performansı (Semadar, Robins ve Ferris, 2006) gibi örgütsel çıktılarla ilişkilerine dair ampirik bulgulara ulaşılmıştır. Genel olarak, politik yetileri yüksek olması sebebiyle iş ortamında sosyal etkileşimlerini başarıyla yönetebilen ve meseleler üzerinde kontrol sahibi kimselerin, iş tatminlerinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Eryılmaz vd., 2017; Ferris vd., 2005). Araştırmacılar, politik yetinin yaygın biçimde aracı veya düzenleyici bir değişken olarak modellendiğini ve bu durumun, politik yetinin doğrudan etkilerini tespit etmeyi zorlaştırdığını ve bütüncül bir politik yeti modelinin geliştirilmesine ket vurduğunu belirtmektedir (Todd vd., 2008). Mevcut çalışma, bu eleştiriye yanıt vermeyi de amaçlamaktadır.

Politik yeti, toplumsal cinsiyet temelli rol beklentileri ve örgütsel çıktılar arasındaki sözü edilen etkileşimler bağlamında bu çalışmada, politik yeti ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmekte ve bu ilişkide tarafların cinsiyetinin rolü problematize edilmektedir. Ülkedeki örgütsel yaşamın dinamiklerine cinsiyet perspektifinden ışık tutması açısından yazına katkı yapacağı düşünülen çalışma, politik yeti kavramının ampirik olarak incelendiği az sayıda çalışmadan biri olup, ülkenin sosyokültürel özelliklerinin örgütsel yansımalarını konu etmesi açısından da emsallerinden farklılaşmakta ve kadınların örgüt yaşamındaki kazanımlarına mütevazı bir katkı yapmayı hedeflemektedir.

Kavramsal Çerçeve

Politik Yeti

Örgütsel politika konusu, örgütsel davranış yazınının ilgi odağındaki başlıklardan biridir. Araştırmacılar, örgütsel politikaya ilişkin kavramsallaştırma çalışmalarının devam ettiği 1980'lerin akabinde, 1990'larda ölçek geliştirme çalışmalarına odaklanmış, sonrasında ise

örgütsel politikanın çeşitli örgütsel değişkenlerle olan ilişkisi üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Örgütsel politika konusunda öncü çalışmaları yapan Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983), örgütlerin politik birer arena olduğunu vurgulayarak, iş yerinde başarılı olmada kritik rol oynayan bazı yetkinliklere dikkat çekmişlerdir. Zira, örgütsel politikanın bireysel ve somut göstergesi olan politik davranışların ortaya çıkabilmesi için politik niyete ve bu niyeti davranışa bağlayan bir yeteneğe ihtiyaç vardır. Bu yetenek politik davranışın temel öncülü olan “politik yeti” kavramında somutlaşmaktadır. Politik yeti, konu üzerine temel birçok çalışmayı yapan Ferris ve arkadaşlarına göre (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas ve Frink, 2005: 127), “iş yerinde başkalarını anlama, bu bilgiyi örgütsel ve bireysel hedeflerini geliştirmeye yönelik etkileme veya harekete geçirme amacıyla kullanma becerisi” olarak tanımlanmaktadır.

Ferris ve arkadaşlarının çalışmaları sonucunda kavramsallaştırılan politik yeti, genel olarak dört alt boyut üzerinden incelenmektedir. Bunlar; sosyal beceriklilik (social astuteness), kişiler arası etki (interpersonal influence), ilişki ağı kurma yeteneği (networking ability) ve samimi görünme (apparent sincerity) olarak belirtilmiştir. Politik yetinin ölçümü üzerine yapılan araştırmalar, kavramın psikometrik geçerliliğini doğrulamıştır (Atay, 2010; Ferris vd., 2005; Ferris, Treadway, Perrew, Brouer, Douglas ve Lux, 2007). Politik yetinin alt boyutlarından biri olan sosyal beceriklilik “sosyal gözlemci olma ve sonradan belirli durumları anlamanın yanı sıra çevrelerindeki insanlara iyi bir bakış açısı kazandırma kabiliyeti” olarak tanımlanmaktadır (Ferris vd., 2005). Kişiler arası etki boyutu, diğerlerinin davranışlarını ve niyetlerini doğru anlama ve bu durumu karşısındaki bireyleri etkileme amacıyla etkin kullanmayı tanımlamaktadır. Politik yetinin bu boyutu, güçlü bir yönetsel eğilimi ve kabiliyeti belirtmektedir. (Ferris vd., 2007). Bu yetiye sahip bireyler esnek, hassas ve ikna edici özelliklere sahiptirler. İlişki ağı kurma yeteneği, çalışanların iş yerindeki kaynaklara ve isteklerine kolayca erişebilmesi için gerekli iletişim ve etkileşim ağlarını kurma becerileridir. Bu yeteneğe sahip bireyler, gerekli bilgi, kaynak ve desteği sağlamada yardımcı olabilecek kişileri saptayacak farkındalığa sahiptirler. Samimiyet (samimi görünme) boyutu bireyin, karşı tarafa davranışlarında samimi ve içten olduğunu gösterebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Treadway, Hochwater, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter ve Buckley, 2004).

Araştırmalar, politik yetinin, mikro ve mezo düzeylerde bireysel ve örgütsel birtakım kazanımlarla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Buna göre politik yeti, lider-üye etkileşimini

(Treadway vd., 2004), yönetsel etkinliği (Ahearn vd., 2004), izlenim yönetimi taktikleri kullanımını (Harris vd., 2007; Treadway vd., 2004; Ahearn vd., 2004) kariyer başarısını (Aryee, Wyatt ve Stone, 1996), çalışan memnuniyetini ve performansını olumlu etkilemektedir (Bing, Davison, Minor, Novicevic ve Frink, 2011; Eryılmaz, 2017; Ferris vd., 2005; Jawahar, Stone ve Kisamore 2007; Semadar vd., 2006).

Çalışanlar, örgüt politikalarını ve örgütsel süreçleri olumlu örgütsel ve kişiler arası sonuçlar ile ilişkilendirmeyi beklemektedir (Gandz ve Murray, 1980). Karşılıklı güven ve samimiyetle oluşturulan sosyal ilişkilere sahip bireyler, yarattıkları etki ve kurdukları etkili sosyal ağlar sayesinde, çalışma ortamı içerisinde diğer bireylere kıyasla daha rahat ve esnek çalışmakta, kendini kanıtlamakla birlikte iş ve kişiler üzerinde kontrol sahibi olabilmektedir (Perrewe ve Nelson, 2004). Ayrıca politik yetiye sahip bireyler, olumsuz koşullar ve davranışlarla karşılaştıklarında dahi, çalışma ortamları ve çevreleri üzerindeki kontrolü artırmak üzere stres ve kaygı düzeylerini yönetebilmektedirler. Bu anlamda, işle ilgili kazanımların artması ve örgütsel beklentilerin gerçekleşmesi, stres, kaygı ve benzeri olumsuz duygulanımların azalması nedeniyle politik yetiye sahip bireylerde olumlu örgütsel sonuçların görece olarak daha yüksek gerçekleşmesi beklenmektedir.

İş Tatmini

Örgütsel davranış alanında ulusal ve uluslararası yazında en çok araştırılan konulardan birisi iş tatmini kavramıdır. İş tatmini; çalışanların işlerine karşı, kontrol, kendini geliştirme imkanları, çalışma koşulları, ücret, iş ve sosyal çevre gibi çeşitli durumlara ilişkin olumlu duygusal bakış açıları sonucu oluşan memnuniyet durumu olarak ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2011: 84). İş tatmini üzerine birçok farklı tanımlamalar yapılmasına rağmen iş tatmininin, işe karşı gelişen bir tutum ve işe karşı duyulan olumlu düşünceden meydana geldiği konusunda görece mutabakat olduğu söylenebilir. İşin kendisine, yönetim ve çalışma arkadaşlarına yönelik tutumlar gibi iş koşullarına ilişkin değerlendirmeler ile ücret, iş güvenliği, terfi, kariyer olanakları gibi işten elde edilen sonuçlara ilişkin değerlendirmelerin bir bütünü olarak tanımlanan iş tatmini (Çekmecelioğlu, 2005) çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet(sizlik) ve işe yönelik olumlu duygusal tepkilerin bir yansımasıdır.

İş tatmini kavramının birçok çalışmada ele alınmasının nedeni, bireylerin işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasının yanı sıra kavramın iş performansı ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi birçok örgütsel çıktı ile

ilişkisidir (Akşit Aşık, 2010). Yaygın olarak alanyazında iş tatmininin verimlilik, performans, örgüte bağlılık ile pozitif; devamsızlık, işe yabancılaşma, işten ayrılma ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Robbins, 2003; Witt, 1989). İş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanlar işe ve örgütlerine karşı olumlu ve yapıcı olurken; tatmin düzeyi düşük olanlar olumsuz bir bakış açısına sahip olmaktadır (Çetin ve Basım, 2011; Çetin ve Fıkrkoca, 2010; Greenberg ve Baron, 2000). Bu nedenle çalışanların bireysel birtakım yetilerinin iş tatminine neden olması, beşeri sermayenin örgütte devamlılığı ile örgütlerin etkinliği ve verimliliği için kritik önem taşımaktadır.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler yönetim biçimi, sosyal sermaye, kariyer olanakları, işin yapısı gibi örgüte ilişkin özellikler iken, bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik, inançlar, değerler ve yetenekler sayılmaktadır (Lu, While ve Barriball, 2005). Bireylerin, etkili sosyal ağlar kurmalarını, çevrelerini anlamalarını ve yönetebilmelerini, gerekli kaynaklara ulaşabilmelerini ve insanları yabancılaştırmaksızın ikna edebilmelerini ve güven oluşturabilmelerini sağlayan politik becerilerin (Ferris vd., 2005; Ferris vd., 2005; Treadway vd., 2004), iş tatminleri üzerinde etkili olması beklenmektedir (Eryılmaz vd., 2017).

Buraya kadar anlatılan kuramsal çerçeveden hareketle araştırmanın temel hipotezi;

Hipotez 1: Politik yeti ve alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.

Politik Yeti ve İş Tatmini İlişkisinin Cinsiyet Perspektifinden Değerlendirilmesi

Bireyleri tanımlamada kullanılan başlıca demografik değişken olan cinsiyet, kimin güç sahibi olduğunu belirleyici etkiye sahiptir. Cinsiyet temelinde bireylere atfedilen özellikler ve normlar gücün kiminle ve nasıl ilişkilendirildiğini belirlemektedir. Kadınları görece daha eşitlikçi yapılarla ve erkekleri görece daha hiyerarşik yapılarla ilişkilendiren düşünce yapısı, gücün kimde toplandığına ve toplumsal rollerin dağılımına ilişkin sonuçlar doğurur (Fiske ve Berdhal, 2007). Hem kadın ve erkeklere atfedilen toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kalıp yargıların (Williams ve Best, 1990; Williams, Satterwhite ve West, 1999) hem de liderlik rollerine ilişkin iletişim becerileri, güvenilirlik, dinamizm gibi birtakım beklentisel özelliklerin (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla ve Dorfman, 1999) uluslar ötesi ve neredeyse küresel bir nitelik arz ettiği ve farklı kültürlerde özellikle yöneticilere ilişkin cinsel tiplerin devam ettiği araştırmalarla sabittir. Bu bağlamda, örgütsel bir güç aracı olan politika ile iş tatmini

ilişkisinin cinsiyet temelinde incelenmesi, tarafımızca verimli bir çalışma alanı olarak değerlendirilmektedir.

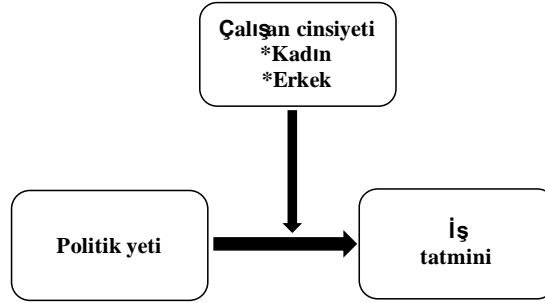
Kadınların toplum ve aile hayatındaki rolleri her geçen dönem değişmekte, bu durum kadınların iş hayatına entegrasyonunu hızlandırmaktadır. Bu değişime karşın, kadınların iş hayatında karşılaştığı engeller ve sorunlar süregelmektedir (Eagly ve Carli, 2003; Eagly ve Carli, 2007). İş yaşamında kadınların karşılaştığı sorunlar ve nedenleri üzerine çok sayıda akademik araştırma yapılmaktadır. Emsallerinden farklı olarak bu çalışmada, cinsiyet görüngüsü mevcut sorunlar ve tartışmalar düzleminde değil, kadınların örgütsel yaşamda ilerleyişine katkıda bulunması muhtemel bir beceri olarak değerlendirilen politik yeti bağlamında ele alınmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerinin örgütsel yaşamda yansıma etkisiyle yarattığı sonuçlar, kadınların dezavantajlı konumlarının devam etmesine yol açmaktadır ve bu durum, olumlu gelişmelere karşın cinsiyet temelli örgütsel demokrasinin gelişmesine ket vurmaktadır. Politik yeti, örgütsel güç gibi kadınların dezavantajlı oldukları örgütsel kaynaklardan biri olarak görülmektedir (Ferris vd., 2010). Yerleşik gruplar arası ilişkiler kuramına göre (Alderfer, 1987) örgütler, içinde var oldukları toplumun özelliklerini yansıtır. Buna göre, bir toplumdaki güç ilişkilerinin avantajlı kıldığı taraf, örgütsel yaşamda da gücü elinde bulunduracaktır. Örgütsel demografi veya örgütlerde hangi grupların yoğunluklu olarak temsil edildiği, örgütün yerleşik kültürüne içkin değerler sistemini etkileyecek ve bu durum, baskın grubun değerlenmesi, azınlık grubun ise marjinalleşmesi sonucunu doğuracaktır. Nitekim, erkek çalışan nüfusunun yoğun olduğu örgütlerde, cinsel tiplene açısından erkeklere atfedilen rekabetçilik veya saldırganlık gibi özelliklerin başarının anahtarı olması beklenirken; baskın demografik grubun kadınlardan oluştuğu örgütlerde başarı, kadınlara atfedilen duygusal zeka gibi niteliklerle ilişkilendirilecektir (Ely, 1995). Ancak, toplumsal güç ilişkilerinin bir iz düşümü olarak erkeklerin iş yaşamındaki avantajları devam etse de, politik yeti düzeylerini artırabilen sınırlı sayıda kadının, kendilerine atfedilen cam tavan ve hiyerarşinin üst düzeylerinde temsiliyet oranlarının azlığı gibi engelleri aşabileceği ifade edilmektedir (Baskerville Watkins ve Smith, 2014). Politik yetinin, iş yaşamını çevreleyen politik çıkmazdan sıyrılma noktasında kadınların başvurabileceği stratejik bir araç olabileceği düşüncesinden hareketle, bu çalışmada, politik yeti ile iş tatmini arasındaki ilişkide tarafların cinsiyetinin önem arz edeceği iddia edilmektedir.

Kuramsal benzerlikten hareketle;

Hipotez 2: Politik yeti, iş tatmini ilişkisinde cinsiyet düzenleyici rol oynamaktadır. Dahası, politik yeti ve iş tatmini arasındaki ilişki kadın çalışanlar için daha yüksektir.

Yöntem

Çalışmanın temel varsayımı, çalışanların, geliştirilebilir bir beceri olarak tanımlanan politik yeti düzeyleri ile işlerinden duydukları memnuniyetin bir ifadesi olan iş tatmini düzeyleri arasında bir ilişki gözlemleneceği yönündedir. Çalışanların politik yetileri ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkide, bireyleri tanımlamada ilk akla gelen kategorik değişken olan cinsiyetin ise biçimleyici rol oynayacağı düşünülmektedir (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma Modeli

Çalışma grubu, Ankara, İzmir ve Manisa illerinde bankacılık sektöründe çalışmakta olan beyaz yakalılardan oluşmaktadır. Başta kaynağa yakınlık kaygısı güdülmekle birlikte, çalışmada, kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri ile cinsiyet kotasının özellikle gözetildiği karma bir örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışma tarayıcı nitelikte olup, 248 katılımcıya araştırma ölçeklerini içeren anket uygulanmıştır. Araştırmaya dahil edilen ve yönetici pozisyonunda olmayan banka çalışanlarının 112'si erkek ve 136'sı kadındır. Katılımcıların ortalama yaşı 31; ortalama iş tecrübeleri 5,5 yıl olarak belirlenmiştir. Eğitim açısından katılımcıların büyük bir çoğunluğu (193 kişi) lisans mezunudur. Çalışılan departman açısından ise katılımcılar gişe elemanı (70), müşteri satış temsilcisi (86), servis yetkilisi veya yardımcısı (37), uzman veya uzman yardımcısı (55) olmak üzere şube faaliyetlerinin çeşitli kollarına dağılmış durumdadır.

Katılımcıların politik yeti düzeylerini ölçmek için Ferris ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilerek, Atay (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 18 maddelik ve 4 alt boyutlu (sosyal beceriklilik, kişiler arası etki, ilişki ağı kurma ve samimi görünme) ölçek kullanılmıştır. Ölçek, alt boyutlarının yanı sıra toplam puanı ile de değerlendirilebilmektedir. Katılımcıların ölçekten

yüksek veya düşük puanlar almaları, politik yetilerinin sırasıyla yüksek veya düşük olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Ölçeğin faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri ise $\chi^2/sd=2,05$, RMSEA=0,07, CFI= 0,97, AGFI= 0,90'dır.

İş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham'ın (1980) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan ve yazında sıklıkla kullanılan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Bireyin genel iş tatminini tek boyut altında ölçen ve 5 maddeden oluşan ölçek, Türkçeye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanmıştır. Tek faktörlü yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri ise $\chi^2/sd=1,90$, RMSEA=0,03, CFI= 0,99, AGFI= 0,95'tir. Cinsiyet, 0=kadın ve 1= erkek olmak üzere kategorik veri olarak işlemlenmiştir. Ölçeklerin değerlendirilmesinde 1 "Tamamen Katılmıyorum, 5 "Tamamen Katılıyorum" şeklinde 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu, ölçek ortalamaları, standart sapmalar ve iç tutarlılık katsayıları Tablo 1'de yer almaktadır. Korelasyon analizi bulgularına göre, politik yeti alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü olmak üzere orta ve yüksek düzeylerde anlamlı ilişkiler görülmektedir. İş tatmini, politik yetinin alt boyutlarından ilişki ağı kurma ile görece daha yüksek korelasyon içerisindedir. İş tatmini daha sonra sırasıyla kişiler arası etki, sosyal beceriklilik ve son olarak içtenlik boyutları ile ilişkili görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın ilk hipotezi (H1) kabul edilmiştir.

Tablo 1. Korelasyon Analizi

Değişkenler (N=248)	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. Sosyal beceriklilik	3,79	0,68	(0,90)					
2. Kişiler arası etki	3,92	0,71	0,701**	(0,92)				
3. İlişki ağı kurma	3,64	0,76	0,746**	0,725**	(0,89)			
4. Samimi görünme	4,14	0,67	0,570**	0,599**	0,510**	(0,83)		
5. İş tatmini	3,25	0,99	0,464**	0,511**	0,587**	0,229**	(0,91)	
6. Politik yeti toplam	3,83	0,62	0,893**	0,875**	0,914**	0,717**	0,554**	(0,94)

**p<0,001, Parantez içi değerler iç tutarlılık katsayılarıdır.

Korelasyon bulgularından hareketle, politik yeti alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini yordayan ve bu ilişkilerde cinsiyet değişkeninin etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan hiyerarşik regresyon modelleri kurulmuştur (Tablo 2).

Tablo 2. Hiyerarşik Regresyon Analizleri

Adım	Bağımsız değişken	Beta (β)	t	p	F	(p)	R	R2
------	-------------------	----------	---	---	---	-----	---	----

İş Tatmini	1	Sosyal beceri (SB)	0,545	6,737	0,000	11,629	0,000	0,474	0,205
		Cinsiyet	-0,002	-0,034	0,973				
	2	SB*Cins	-0,112	-1,390	0,056	10,282	0,000	0,480	0,218
	1	Kişilerarası etki (KE)	0,560	7,439	0,000	15,039	0,000	0,522	0,254
		Cinsiyet	0,017	0,291	0,771				
	2	KE*Cins	-0,065	-0,862	0,390	12,983	0,000	0,524	0,254
	1	Ağ kurma (AK)	0,649	8,619	0,000	22,113	0,000	0,596	0,339
		Cinsiyet	0,026	0,479	0,632				
	2	AK*Cins	-0,275	-1,011	0,013	19,101	0,000	0,601	0,354
	1	Samimi Görünme	0,367	4,266	0,000	2,891	0,010	0,259	0,044
		Cinsiyet	-0,019	-0,291	0,772				
	2	S.Görünme*Cins	-0,187	-2,194	0,229	3,204	0,003	0,292	0,049

N=248, Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

Araştırmanın düzenleyici etki öngören hipotezini sınamak amacıyla iş tatmininin bağımlı değişken ve politik yeti alt boyutlarının bağımsız değişkenler olduğu ve çalışan cinsiyetinin etkileşim değişkeni yaratılmak suretiyle modellere dahil edildiği hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

İş tatmininin bağımlı değişken ve sosyal beceri ile cinsiyetin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı ilk modelin açıklama gücü %32 olarak gerçekleşmiştir. SB*Cinsiyet etkileşim teriminin modele dahil edilmesi ile modelin açıklama gücünde anlamlı artış izlenmiştir.

İş tatmininin bağımlı değişken ve kişiler arası etki ile cinsiyetin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı ikinci modelin açıklama gücü %25'tir. KE*Cinsiyet etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle modelin açıklama gücünde anlamlı değişiklik bulgulanmamıştır.

İlişki ağ kurma yetisi ile çalışan cinsiyetinin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı modelin açıklama gücü %35 olarak gerçekleşmiştir. AK*Cinsiyet etkileşim teriminin modele dahil edilmesi ile modelin açıklama gücünde anlamlı artış izlenmiştir.

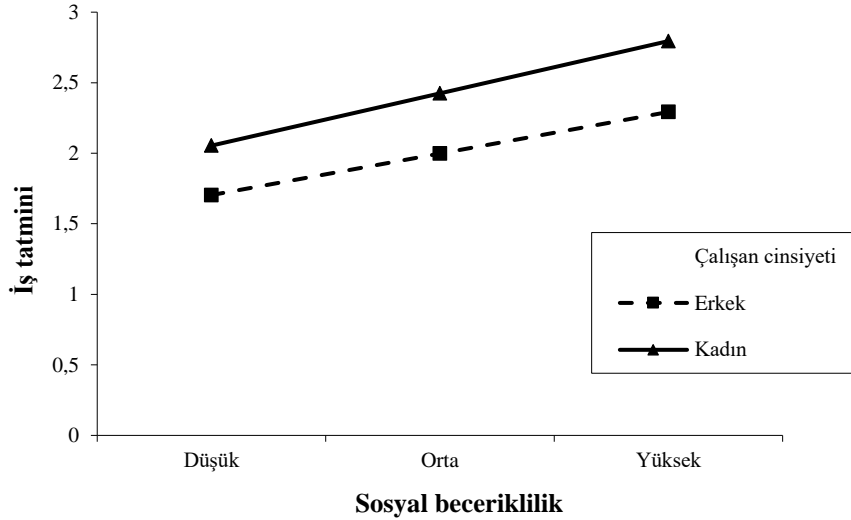
Son olarak, samimi görünme ile cinsiyetin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı regresyon modeli kurulmuş ve etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle modelin açıklama gücünde anlamlı artış olmadığı bulgulanmıştır.

Düzenleyici etkinin varlığına işaret eden politik yeti alt boyutları ve cinsiyet arasındaki etkileşimin yönünü gösteren düzenleyici etki grafikleri çizilmiştir (Aiken ve West, 1991).

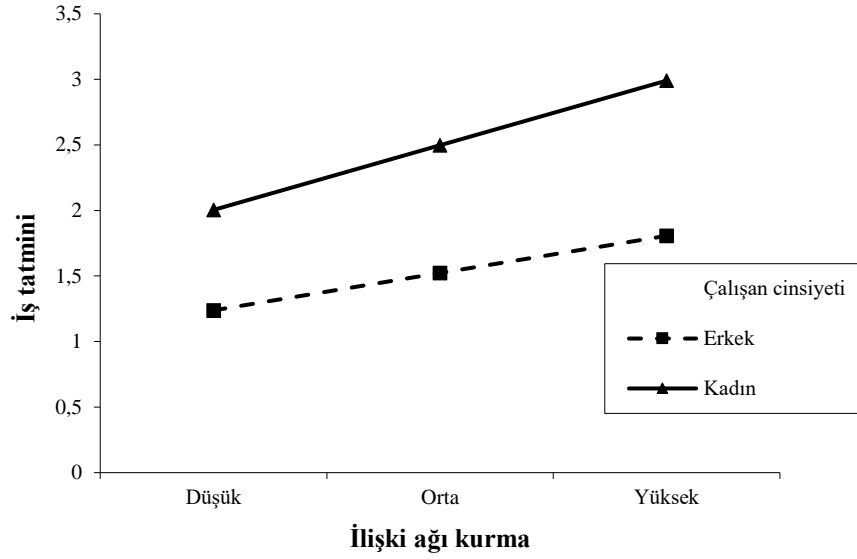
Şekil 2'de kadın ve erkek çalışanların, sosyal beceriklilik düzeyleri ile iş tatmini seviyeleri arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü betimleyen grafik yer almaktadır. Buna göre, kadın

çalışanların sosyal beceriklilik düzeyleri arttıkça, iş tatmini seviyelerindeki artış erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle, sosyal becerikliliği yüksek kadın çalışanların işlerinden tatmin olma seviyeleri erkeklere göre daha yüksektir.

Şekil 3'te kadın ve erkek çalışanların, ilişki ağı kurma yetisi düzeyleri ile iş tatmini seviyeleri arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü betimleyen grafik yer almaktadır. Buna göre, kadın çalışanların ilişki ağı kurma yetisi düzeyleri arttıkça, iş tatmini seviyelerindeki artış erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle, ilişki ağı kurma yetisi yüksek kadın çalışanların işlerinden tatmin olma seviyeleri erkeklere göre daha yüksektir. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi (H2) kısmen kabul edilmiştir.



Şekil 2. Sosyal Beceriklilik Düzeyi, İş Tatmini



Şekil 3. İlişki Ağ Kurma, İş Tatmini

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada örgütsel davranış alanında görece yeni olarak değerlendirilen politik yeti kavramı ile iş tatmini arasındaki ilişki, katılımcıların cinsiyeti perspektifinden değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların politik yetilerinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Politik yetinin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise, ölçek içinde daha çok olumlu ifadeler içeren samimi görünme boyutunda yüksek skorlar gözlenirken, en düşük puan görece daha olumsuz ifadeler içeren ilişki ağı kurma boyutunda görülmektedir. Ulusal alanyazında politik yeti üzerine yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar vurgulanmıştır (Eryılmaz vd., 2017).

Politik yeti ve iş tatmini arasındaki korelasyon bulgularına göre, yine geçmiş yazına benzer şekilde orta düzeyde pozitif ilişkiler görülmüştür (Eryılmaz vd., 2017). İş tatmini ile en yüksek korelasyon gösteren politik yeti alt boyutu ilişki ağı kurma iken, en düşük korelasyon ise samimi görünme alt boyutu ile gerçekleşmiştir.

İlişki ağı kurma boyutu, örgütsel etkinliğin ve sosyal sermayenin en yüksek olduğu durumu işaret etmektedir. İlişki ağı kurma yetisi yüksek olan bir çalışan, güçlü ilişkileri aracılığıyla etkinliğini ve örgütsel kazanımlarını artırmaktadır. Bu durum, iş tatmini de beraberinde getirmektedir.

Samimi görünme boyutu açısından değerlendirildiğinde ise örgüt içinde politik davranışın getirebileceği olumsuz etkileri maskeleyen yolu olan samimi görünme için harcanacak duygusal emek, bireyin, diğer politik yeti alt boyutlarına kıyasla, işinden daha az tatmin olması ile sonuçlanabilmektedir.

Politik yeti ve iş tatmini arasındaki ilişki cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde, sosyal beceriklilik ve ilişki ağı kurma yetisi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kadınlar için daha yüksek gerçekleştiği tespit edilmiştir. Araştırmacılar, iş mükemmeliyetçiliği için sadece performansa odaklanmaları ve örgütsel gücün genel olarak erkek tekelinde kalması gibi nedenlerden ötürü kadınların, ilişki ağı kurma ve sosyal becerilerini göstermede geride kaldıklarını belirtmiştir (Ferris vd., 2010). Ancak geliştirilebilir bir yönetim becerisi olan politik yetinin bu boyutlarındaki artış, iş tatmini olarak çalışana ve örgütüne dönmektedir. Dahası bu durum, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık gibi birçok olumlu örgütsel çıktıyı da beraberinde getirebilmektedir.

Kadınlar için politik yeti, erkeklere kıyasla, örgütsel yaşamda noksanlığını çektikleri bir öz kaynak ve kariyer başarımlarının arzulanan düzeylere yükselmesinin önündeki bir engel işlevi görmektedir. Bu anlamda, politik yeti sahibi olmak, kadınlar açısından bir tür imtiyaz ve arzu nesnesi olarak değerlendirilebilir. Çalışmada, sosyal beceriklilik ve ilişki ağı kurma yetisi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, kadın çalışanlar açısından görece daha yüksek gerçekleştiği tespit edilmiştir. Atıf kuramı (Kelley, 1972) ile açıklayabileceğimiz bu bulguya göre, kadınlar, toplumsal cinsiyet rol beklentilerinden farklılaşan bir nitelik olarak politik yetilerini geliştirebildiklerinde, kendilerinden beklenmedik biçimde ve olumlu anlamda bir cinsiyet rollerinden sapma göstermektedirler. Bu durum ise, örgüt içerisinde kendilerine yönelik algıların ve muamelenin farklılaşmasına, örneğin kariyerlerinde daha hızlı yükselebilmelerine veya politik yetileri olmasaydı dahil olamayacakları ortamlara girebilmelerine yol açmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin beklentilerden olumlu bir sapmanın söz konusu olduğu bu durum ise kadınların iş tatmini düzeylerine olumlu yansımakta ve genel iş tatmini seviyesinin görece olarak daha yüksek gerçekleşmesine yol açmaktadır. Erkekler açısından ise, politik yetiye sahip olmak, kanıksanmış toplumsal cinsiyet rol beklentilerine uyumlu, olağan ve klişe bir durumdur. Sıradanlaşmış bir deneyim ve toplumsal cinsiyet rol beklentileri açısından nispeten daha olumlu değerlendirmeleri gerektirmeyecek ölçüde beklenir bir görüngü olarak erkeklerin politik yetiye sahip olabilmeleri durumu, iş tatmini sonuç değişkeni açısından

kadınları avantajlı kılmaktadır (veya erkekleri daha avantajlı kılmamaktadır). Atıf kuramına göre bireyler, diğerlerinin davranışlarını kalıplaşmış cinsiyet rolleri ile kıyaslamakta ve beklentiler dahilindeki rollerden sapma gözlemlediklerinde o davranışın öznesine ilişkin algı ve değerlendirmeleri normalden daha sert ve kuvvetli olmaktadır. Bu bağlamda, kadın toplumsal cinsiyet rollerine uyumlu olmayan ancak genel olarak örgütsel yaşamda bireye faydalar sağladığı düşünülen bir nitelik olan politik yetinin kadınlar tarafından geliştirilmesi, iş yaşamında kadın ve mutlu bir çalışan olarak var olabilmeye katkı sağlamaktadır.

Politik yeti, örgüte yeni katılanlara aktarılan ve onların başarısına katkı sağlayan ayrıcalıklı bir bilgidir (Ferris vd., 2010: 54). Politik yeti, bireylerin etkili kimselere ulaşmak yoluyla işle ilgili değerli bilgilere erişebilmelerini ve bu bilgiden yararlanabilmelerini sağlayan bir beceridir. Mentorluk ve biçimsel olmayan (enformel) bilginin aktarımı, oyunun kurallarının ve işin püf noktalarının iletimini sağlayan en önemli kanallardır. Bu anlamda politik yeti, kadınların, belirli durumlarda stratejik davranabilmelerini ve erkek meslektaşlarından oluşan kapalı sosyal gruplara erişmek yoluyla kariyer sürecinde yükselmelerini sağlayabilir. Nitekim, araştırmalar, örgütsel yükselme açısından kritik önem arz eden mentorluk kurumunun, kadınlar için görece daha önemli ve bir o kadar da zor olduğunu göstermektedir (Ragins ve Cotton, 1991). Örgütsel gelişimin anahtarlarından mentorluk imkanına erişmek ve biçimsel olmayan ağlara katılmak, politik yetisi yüksek kadınlar için daha kolay olabilir. Perrew ve Nelson (2004), politik yetinin, kadınların kariyer gelişiminin gerekli ve hayati bir parçası olduğunu iddia etmişlerdir. Ferris ve arkadaşlarına (2010) göre ise politik yetinin yetersizliği, kadınların ve azınlık grupların başarı eksikliğinin önemli nedenlerinden biridir.

Örgütler, doğaları gereği politiktirler. Ancak Mann (1995), kadınların örgütsel gücü ve politikanın önemini yadsıdığını vurgulamış, bu durumun onları tartışmasız dezavantajlı duruma getirdiğini ifade etmiştir. Bağlılık, yardımlaşma, mentorluk, korunma, enformel ağlar, oyunun kuralları ve püf noktalar söz konusu olduğunda kadınlar, örgütün biçimsel düzeneklerine tutunmaları nedeniyle naif ve bilgisiz kalabilmekte ve mesleki kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayacak güçlü sosyal sermayeden mahrum olabilmektedirler. Örgütlerin genelinde iş ve kariyer başarısı için kritik bir yetkinlik olan politik yeti, bir dereceye kadar doğuştan gelen bir yetenek olsa da geliştirilmesinin mümkün olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda politik yeti, mentorluk, akran desteği, danışmanlık, yönetici koçluğu, eleştiri ve geri bildirim (Ferris vd.,

2010) gibi yöntemlerle geliştirilerek, kadınların kariyer gelişimlerini teşvik edici bir unsur olarak örgütsel politikalara dahil edilebilir.

Araştırmanın bulguları bankacılık sektörünün özgül doğası bağlamında değerlendirildiğinde, kadın istihdamı açısından diğer sektörlerden önde gelen (TBB, 2016) ve çalışanların mesleki gelişimlerinde liyakatin ve performansın görece daha önemli olduğu bankacılık, kadınların ilerlemeleri noktasında görece olarak daha elverişli bir ortam sunmaktadır. Bu ortamın kolaylaştırdığı kariyer gelişimi fırsatlarına ek olarak politik yetiyi geliştirmeye yönelik eğitim ve geliştirme olanaklarının sunulması, sektör bazında kadınların istihdam koşullarını ve ilerleyişlerini olumlu etkileyecektir. Bütüncül olarak, özelde kadınların genelde ise tüm çalışanların politik yetilerinin iyileştirilmesi ve bu sayede çalışan memnuniyetinin desteklenmesi ise sektörel ilerlemenin, karlılığın ve gelişimin de lokomotifleri olabilecektir (Eryılmaz, 2017).

Çalışma genel olarak değerlendirildiğinde, politik yetilerini geliştirmek ve gösterebilmek için iş hayatına önde başlayan erkeklere kıyasla, kadın çalışanlara tanınacak kariyer fırsatları ve gelişim olanakları sayesinde olumlu örgütsel çıktılarının edinilebileceğini göstermektedir. Bu nedenle kadın çalışanlara tanınacak fırsat eşitliğinin ve pozitif ayrımcılık uygulamalarının temenninin ötesine geçmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Acker, J. (1990), "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender & Society*, 4, s. 139-158.
- Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Douglas, C. ve Ammeter, A.P. (2004), "Leader Political Skill and Team Performance", *Journal of Management*, 30, s. 309-327.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991), *Multiple Regression: Testing And Interpreting Interactions*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Akşit Aşık, N. (2010), "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 467, s. 31-51.
- Alderfer, C. P. (1987), "An Intergroup Perspective on Group Dynamics", J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, s. 190-122.
- Aryee, S., Wyatt, T. ve Stone, R. (1996), "Early Career Outcomes of Graduate Employees: The Effect of Mentoring and Ingratiation", *Journal of Management Studies*, 33 (1), s. 95-118.

- Atay, S. (2010), "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti", *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (2), s. 1-28.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009), "Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, s. 806-812.
- Baskerville Watkins, M. ve Smith, A.N. (2014), "Importance of Women's Political Skill in Male-Dominated Organizations", *Journal Of Managerial Psychology*, 29 (2), s. 206-222.
- Bing, M., Davison, K.H., Minor, I., Novicevic, M.M. ve Frink, D.D. (2011), "The Prediction of Task and Contextual Performance By Political Skill: A Meta-Analysis and Moderator Test", *Journal of Vocational Behavior*, 79, s. 563-577.
- Carli, L. L. (2015), "Social Influence and Gender", K. Williams ve S. Harkins (Eds.), *Oxford Handbook of Social Influence*, Oxford University Press, Oxford, England.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), s. 23-39.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011), "Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (3), s. 79-94.
- Çetin, F. ve Fıkrkoca, A. (2010), "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), s. 41-66.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A. ve Dorfman, P. W. (1999), "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?", *Leadership Quarterly*, 10, s. 219-256.
- Dirik, D. (2017). "Liderin Sosyal Güç Kaynakları ile Çalışan Performansı ve Liderin Etkililiği Arasındaki İlişkiler: Cinsiyet Perspektifinden Bir Araştırma", Yayımlanmış Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ. ve Altın Gülova, A. (2017), "Liderin Yumuşak ve Sert Güç Kaynakları İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma: Tarafların Cinsiyetinin Düzenleyici Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UİK Özel Sayısı, s. 1-20.
- Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004), "An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness", *Leadership Quarterly*, 15, s. 537-550.
- Eagly, A. H. ve Carli, L. C. (2007), *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2003), "The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence", *The Leadership Quarterly*, 14, s. 807-834.

- Ely, R. J. (1995), "The power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work", *Academy of Management Journal*, 38, s. 589-634.
- Eryılmaz, İ, Dirik, D. ve Gülova, A. (2017), "İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. ÜİK Özel Sayısı, s. 167-182.
- Eryılmaz, İ. (2017), "Sosyal Güç, Lider Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Ferrario, M. (1991), "Sex Differences in Leadership Style: Myth or Reality?", *Women in Management Review*, 6 (3), s. 16-21.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007), "Political Skill in Organizations", *Journal of Management*, 33, s. 290-320.
- Ferris, G.R., Davidson, S.L., Perrewe, P.L. ve Atay, S. (2010), *İş Yaşamında Politik Yeti*, Namar Yayınları, Ankara.
- Ferris, Treadway D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C. ve Frink, C.C. (2005), "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.
- Fiske, S.T. ve Berdahl, J. (2007), "Social Power", A. W. Kruglanski ve E. T. Higgins (Eds.), *Social Psychology, Second Edition: Handbook of Basic Principles*, Guilford Publications, New York.
- Gandz, J. ve Murray, V. (1980), "The Experience of Workplace Politics", *The Academy of Management Journal*, 23 (2), s. 237-251.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A., (2000), *Behavior In Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing Company Reading, California, Massachusetts.
- Harris, K. J., Harris, R. B. ve Eplion, D. M. (2007), "Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8 (2), s. 92-107.
- Isaacson, K. (2004), "Getting Hired", *Woman in Business*, 56, s. 14-17.
- Jawahar, I. M., Stone T. H. ve Kisamore J L. (2007), "Role Conflict and Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions", *International Journal of Stres Management*, 14 (2), s. 142-159.
- Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Kelley, H. H. (1972), "Attribution in Social Interaction", E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins ve B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, General Learning Press, Morristown, NJ, s. 1-26.

- Lu, H., While, A. ve Barriball, L. (2005), "Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, 42, s. 211-227.
- Mann, S. (1995), "Politics and Power in Organizations: Why Woman Lose Out", *Leadership and Organization Development Journal*, 16 (2), s. 9-15.
- Mintzberg, H. (1983), *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Perrewe, P. L. ve Nelson, D.L. (2004), "Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill", *Organizational Dynamics*, 33 (4), s. 366-378.
- Pfeffer, J. (1981), *Power In Organizations*, Pitman Publishing, Marshfield, MA.
- Ragins, B. R. ve Cotton, J. (1991), "Easier Said Than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining A Mentor", *Academy of Management Journal*, 34, s. 939-951.
- Robbins, S.P., (2003), *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Semadar, A., Robins, G. ve Ferris, G. R. (2006), "Comparing the Validity of Multiple Social Effectiveness Constructs in the Prediction of Managerial Job Performance", *Journal Of Organizational Behaviour*, 27, s. 443-461.
- Todd, S., Harris, K. J., Harris, R. B. Ve Wheeler, A. R. (2009), "Career Success Implications of Political Skill", *The Journal of Social Psychology*, 149 (3), s. 279-304.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, M. R. (2004), "Leader Political Skill and Employee Reactions", *The Leadership Quarterly*, 15, s. 493-513.
- Türkiye Bankalar Birliği, TBB (2016), <https://www.tbb.org.tr/tr> (01.03. 2018).
- Williams, J. E. ve Best, D. L. (1990), *Measuring Sex Stereotypes. A Multination Study*, Sage, Newbury Park, CA.
- Williams, J. E., Satterwhite, R. C. ve Best, D. L. (1999), "Pancultural Gender Stereotypes Revisited: The Five Factor Model", *Sex Roles*, 40, s. 513-525.
- Witt, A., (1989), "Sex Differences among Bank Employees in the Relationships of Commitment With Psychological Climate and Job Satisfaction", *Journal of General Psychology*, 116 (4), s. 419-426.