



T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**ALGILANAN ETKİLEME TAKTİKLERİNİN İŞGÖREN  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE  
KONTROL ODAĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Eda ÖZGÜL KATLAV

Danışman

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Nevşehir  
Ekim, 2016

Bütün hakları saklıdır.

Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

©Eda ÖZGÜL KATLAV, 2016

Ece'ye

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

### Tezi Hazırlayan

Eda ÖZGÜL KATLAV



## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Algılanan Etkileme Taktiklerinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

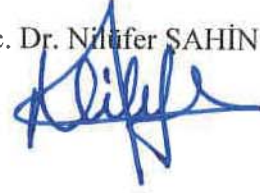
Tezi Hazırlayan

Eda ÖZGÜL KATLAV



Danışman

Doç. Dr. Nilüfer SAHİN PERÇİN



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN danışmanlığında Eda ÖZGÜL KATLAV tarafından hazırlanan “Algılanan Etkileme Taktiklerinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

21.10.2016

### JURİ

Danışman

: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye

: Prof. Dr. Şuayb AYDIN TÜKELTÜK

Üye

: Doç. Dr. Lutfi BUYRUK

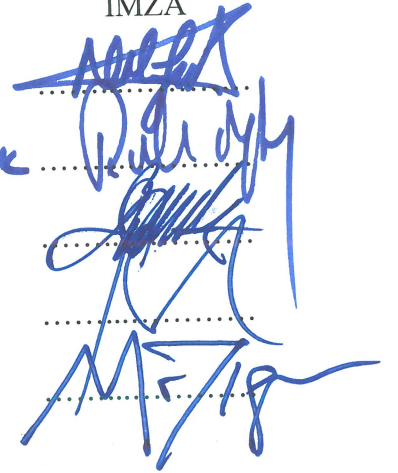
Üye

: Doç. Dr. Korhan KARACAÖZLÜ

Üye

: Doç. Dr. Metin KAPLAN

İMZA



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 26.10.2016 tarih ve 2016.34.943 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

21.10.2016  
  
Enstitü Müdürü

**ALGILANAN ETKİLEME TAKTİKLERİNİN İŞGÖREN PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE KONTROL ODAĞININ  
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı/Doktora, Eylül 2016  
Danışman: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların etkileme taktikleri algılarının işgören performansı üzerindeki etkisinde kontrol odağının düzenleyici etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla otel işletmelerinde etkileme taktikleri algılarının işgören performansı arasındaki ilişkide kontrol odağının düzenleyici etkisini ortaya koymak için bir model önerilmiş ve bu model yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Araştırmada etkileme taktikleri algısı bağımsız değişken olup bağlamsal performans ve görev performansı bağımlı değişkenlerdir. Kontrol odağı ise düzenleyici değişkendir. Otel işletmelerinde etkileme taktikleri algısı, bağlamsal performans, görev performansı ve kontrol odağını ölçmek için daha önce geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak amaca göre örneklem yöntemi olarak da bilinen yargısal örneklem yöntemi tercih edilmiş ve alan araştırması kapsamına Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı oteller dahil edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlere uygulanan anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizi için merkezi eğilim ölçüleri, korelasyon ve yapısal eşitlik modellemesi gibi istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda otel çalışanlarının etkileme taktikleri algılarının bağlamsal ve görev performansını etkilediği ve bu ilişkide kontrol odağının düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Etkileme taktikleri algısının çalışanların görev performansı üzerinde az bir etkisinin olduğu ve kontrol odağının bu etkide çok az ve negatif düzenleyici etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, algılanan etkileme taktikleri, bağlamsal performans, görev performansı, kontrol odağı, Nevşehir.

**MODERATING ROLE OF LOCUS OF CONTROL IN DETERMINING THE  
EFFECT OF EMPLOYEE PERFORMANCE ON PERCEIVED INFLUENCE  
TACTICS: AN APPLICATION AT HOTEL FIRMS**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Tourism Management Department / Ph.D., September 2016**

**Advisor: Assoc. Prof. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to investigate the moderator role of locus of control on the relationship between influence tactics and, task and contextual performance. In line with the purpose of the study, a causal model consisting of the moderator role of locus of control on the relationship between influence tactics and employee performance was offered and the model was tested with hierarchical regression analysis and structural equation model.

In the research part of this study, perceived influence tactics was independent variable, task and contextual performance were dependent variables. Locus of control was moderating variable. Previously developed scales were employed in order to measure perceived influence tactics, task performance, contextual performance and locus of control. Purposive sampling was used and four and five star hotels in Nevşehir were included in the field research. Data were gathered from hotel employees with the help of a questionnaire. Frequencies, descriptive statistics, correlation and structural equation model analysis were used to analyze the data.

As a result of the research, it is determined that perceived influence tactics of hotel employees influences contextual performance and that locus of control is the moderator in this relationship. Perceived influence tactics have little effect on employees' task performance and locus of control has a little and negative moderator effect on this relationship.

**Keywords:** Hotel business, perceived influence tactics, task performance, contextual performance, locus of control, Nevşehir.



## TEŞEKKÜR

Akademik hayatım boyunca tecrübesi, bilgi birikimi ve fikirleriyle bilimsel düşünme ve yazma becerilerimin gelişmesine, akademik bir bakış açısına sahip olmama ve akademik anlamda üretken ve yapıcı olmama katkı sağlayan ve bu tezin bütün süreçlerinde bana rehberlik eden değerli tez danışman hocam Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN'e en içten saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Harcadığı emek ve bana kazandırdıkları için minnettarım.

Tez izleme komitesinde yer alarak yapıcı eleştiri ve yönlendirmeleri ile tezimin olgunlaşmasına katkı sağlayan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Metin KAPLAN, Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU hocalarıma en içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca doktora tez savunmamda jüri üyesi olarak bulunan ve çalışmaya tecrübe, fikir ve eleştirileri ile katkıda bulunan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK ve Doç. Dr. Lütfi BUYRUK'a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca beni her konuda teşvik eden ve destek veren annem Gülay ÖZGÜL, Babam Muzaffer Köksal ÖZGÜL ve kardeşlerime teşekkür ederim. Ayrıca, tez çalışmamın başından bu yana her zaman karşılaştığım sıkıntıları aşmamda hem yardımlarını hem de sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen değerli eşim Samet Yusuf KATLAV'a ve bu sürede hayatımıza dahil olup anlam katan kızım Ece KATLAV'a teşekkürlerim sonsuzdur.

Ayrıca bu zamana kadar aldığım eğitim hayatım boyunca her zaman yardım ve desteğini gördüğüm Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde bütün hocalarıma üzerimdeki emekleri için teşekkür ederim. Ayrıca doktora tezimi yazma sürecimde benden yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Koray ÇAMLICA, Arş. Gör. Onur Şevket YILDIZ, Arş. Gör. Nurgül ÇALIŞKAN, Arş. Gör. Meral BÜYÜKKURU ve aynı birimde çalıştığım araştırma görevlisi arkadaşlarıma, Öğr. Gör. Neşe ÇULLU KAYGISIZ'a ve Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırmaya katılarak

önemli katkı sağlayan Nevşehir'deki otel işletmeleri çalışanlarına ve anketlerin uygulanmasında yardımcı olan otel yöneticilerine katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Eda ÖZGÜL KATLAV  
Ekim 2016, Nevşehir.

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK</b> .....	<b>i</b>
<b>TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK</b> .....	<b>ii</b>
<b>KABUL VE ONAY SAYFASI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ETKİLEME TAKTİKLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Etkileme Kavramı.....	6
1.2. Etkileme Kavramı İle İlgili Benzer Kavramlar .....	11
1.2.1. Güç Kavramı .....	11
1.2.2. İkna Kavramı.....	19
1.2.3. Otorite .....	19
1.3. Etkileme Taktikleri.....	21
1.4. Proaktif Etkileme Taktikleri .....	27
1.4.1. Rasyonel İkna.....	27
1.4.3. İlham verme .....	28
1.4.4. Meşrulaştırma.....	29
1.4.5. Baskı.....	29
1.4.6. Danışma .....	30
1.4.7. Koalisyon .....	30
1.4.8. İşbirliği .....	31
1.4.9. Yağcılık.....	31
1.4.10. Kişisel cazibe .....	31
1.4.11. Bilgilendirme .....	32
1.5. Etkileme Taktikleri İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	34

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İŞGÖREN PERFORMANSI VE KONTROL ODAKLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Performans Kavramının Tanımı .....	39
2.2. Performans Çeşitleri .....	41

2.2.1. Görev Performansı .....	43
2.2.2. Bağlamsal Performans .....	45
2.2. Kontrol Odaklılık.....	48
2.2.1. İç ve Dış Kontrol Odağı.....	49
2.2.2. İş Kontrol Odağı .....	52
2.3. Etkileme Taktikleri, Çalışan Performansı ve İş Kontrol Odağı İle İlgili Çalışmalar.....	53

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ALGILANAN ETKİLEME TAKTİKLERİNİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE KONTROL ODAĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	59
3.2. Araştırmanın Metodolojisi.....	61
3.2.1. Evren ve Örneklem .....	61
3.2.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	63
3.2.3. Öntest Uygulama .....	66
3.2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	67
3.4. Araştırmanın Varsayımları .....	70
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	70
3.3. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	71
3.4. Araştırma Bulguları .....	71
3.2.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular .....	71
3.2.5. Etkileme Taktikleri, İş Kontrol Odağı, Bağlamsal ve Görev Performansına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi .....	73
3.2.6. Verilerin Analize Uygunluğunun İncelenmesi .....	75
3.2.7. Hipotez Testlerine Yönelik Analizler .....	84
3.2.8. Araştırma Modeli, Hipotez Testleri ve Düzenleyici Etki YEM Sonuçları.....	87
<b>SONUÇ.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>99</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>113</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>125</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1. 1.</b> Etkileme Taktiklerinde Kullanılan Güç Kaynakları .....	21
<b>Tablo 1. 2.</b> Etkileme Taktikleri Ölçeğinin Tarihsel Sınıflandırılması.....	23
<b>Tablo 1. 3.</b> Yukıl vd.'nin Zaman İçindeki Etkileme Taktikleri Sınıflandırması .....	26
<b>Tablo 1. 4.</b> Etkileme Taktikleri ve Tanımlarının Özeti .....	32
<b>Tablo 2. 1.</b> Performans Kavramının Sınıflandırılması .....	41
<b>Tablo 2. 2.</b> Örgütlerde İç ve Dış Kontrol Odaklılıkların Özellikleri .....	50
<b>Tablo 3. 1.</b> Saha Çalışmasına Yönelik Bilgiler .....	62
<b>Tablo 3. 2.</b> Ölçeklerin Öntest Güvenirlik Sonuçları.....	66
<b>Tablo 3. 3.</b> Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri.....	71
<b>Tablo 3. 4.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler .....	73
<b>Tablo 3. 5.</b> Ölçeklerin Güvenirlik Sonuçları .....	76
<b>Tablo 3. 6.</b> Etkileme Taktikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu.	80
<b>Tablo 3. 7.</b> İş Kontrol Odağı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu....	81
<b>Tablo 3. 8.</b> Bağlamsal Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu.....	82
<b>Tablo 3. 9.</b> Görev Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu	83
<b>Tablo 3. 10.</b> Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin İçsel ve Dışsal Olma Durumları .....	85
<b>Tablo 3. 11.</b> Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri.....	86
<b>Tablo 3. 12.</b> Araştırma Modeli Uyum İndeksleri Sonuç Tablosu .....	87
<b>Tablo 3. 13.</b> Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları Sonuç Tablosu.....	87
<b>Tablo 3. 14.</b> Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları.....	90

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Etkileyen ve Etkilenen Arasındaki Etkileme İlişkisi.....	8
Şekil 1. 2. Kişilerarası Etkileme Güç/Etkileşim Modeli.....	16
Şekil 1. 3. Güç ve Etkileme Modeli.....	17
Şekil 3. 1. Baron ve Kenny Düzenleyici Etki Modeli.....	67
Şekil 3. 2. Araştırma Modeli.....	67
Şekil 3. 3. Etkileme Taktikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları.....	80
Şekil 3. 4. İş Kontrol Odağı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları.....	81
Şekil 3. 5. Bağlamsal Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları.....	82
Şekil 3. 6. Görev Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları.....	83
Şekil 3. 7. Araştırma Modeli YEM analiz sonuçları.....	86
Şekil 3. 8. Etkileme Taktiklerinin Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü .....	88
Şekil 3. 9. Etkileme Taktiklerinin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü .....	89

## GİRİŞ

Örgütsel iletişim örgüt sisteminin unsurlarını birbirine bağlayan ve bunların kendi aralarında uyumunu sağlayan süreçtir. Örgüt içinde organizasyon yapısına bağlı olarak üç tür biçimsel iletişim kurulmaktadır. Bunlar; üstlerden astlara doğru kararların, emirlerin, talimatların iletildiği, yukarıdan aşağıya iletişim, astlardan üstlere doğru bilgilerin ve sonuçların iletildiği aşağıdan yukarı iletişim ve son olarak farklı bölümler arasında bilgi paylaşımı, koordinasyon sağlanmasına yönelik yatay iletişimdir. Örgütsel iletişimin işlevleri, bilgi sağlama, etkileme, birleştirme, emir verme ve öğretim-eğitimidir (Gürgen, 1997). Bu çalışmada örgütsel iletişimin etkileme işlevi temel alınmıştır.

Etkileme, karşıdaki kişinin tutum ve davranışlarını onların istek ve çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. Etki yaratmak statik ve kendini tekrarlayan bir davranış değildir. Duruma göre, beklenen görevin boyutuna, çalışanların özelliklerine göre şekil almaktadır. Etkileme sanatı, bütün bu değişkenlerin farkında, duruma uygun etkileme yolunu yaratmaktır. Literatür taraması sonucunda etkileme taktikleri üzerinde çalışan farklı bilim adamlarının, farklı sınıflandırmalar yaptıkları tespit edilmiştir. Goffman, (1955) bireylerin kişiler arası etkileşimlerinde birbirlerine ilettikleri izlenimleri bilinçli bir biçimde yönettikleri fikrini davranış bilimleri literatürüne ilk kez tanıtmıştır. Goffman'ın çalışmalarıyla başlayan kişiler arası etki ile ilgili teori ve araştırmalar Jones (1964), Cantor, Pittman ve Jones (1982), Kipnis ve Schmidt (1982), Tedeschi (1981), Leary (1995), Leary ve Kowalski (1990), Yukl ve Fable (1990), Wayne ve Ferris (1990) gibi araştırmacıların katkıları yoluyla geniş bir ilgi ve katılım gösterse de, Gardner ve Martinko'nun (1988) çalışmalarında belirttiği gibi etki stratejilerinin

sonuçları ile bu stratejilere yönelik davranışsal tepkiler üzerine çok az araştırmanın varlığına işaret edilmektedir.

İşgören performansı, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002). Görev performansı, resmi olarak işin parçası olarak tanımlanan aktivitelerin icra edildiği, iş gerekliliklerindeki ustalıktır (Borman ve Motowidlo, 1993). Bağlamsal performans iş arkadaşları, yöneticiler ya da müşterilerle etkileşim ve bireysel kontrol, sebat ve çaba göstermek için gönüllülük gösterme gibi davranışlar ile ilgilidir (Van Scotter, Motowidlo ve Cross, 2000).

Turizm sektörü, tüketiciyle yüz yüze iletişimin olduğu, emek-yoğun, hizmetin üretildiği anda tüketildiği, kendine has özellikleri barındıran bir hizmet sektörüdür. Üretimle tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, çalışanların ve işletmelerin verilen hizmetin kalitesi konusunda daha dikkatli olmaya sevk etmektedir. Sektörde dış müşteri tatminin sağlanabilmesinin en önemli öncüllerinden birisi, iç müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bu anlamda işletme yönetimi, çeşitli motivasyon araçları ve etkileme taktikleri kullanarak işgörenlerden en üst düzeyde performans elde etmeyi hedeflemektedir.

Konunun öneminden hareketle, bu tez çalışmasının temel prensibinde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin kullanmış oldukları etkileme taktikleri ile işgören performansı arasında bir ilişkinin olduğu varsayılarak, kontrol odağının bu ilişkideki düzenleyicilik rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Çünkü bütün sektörlerde işletme performansı ve müşteri tatmini açısından önemli olan işgören performansı, sunulan ürünün insan performansına bağlı olması nedeniyle turizm sektöründe özellikli bir öneme sahiptir. Turizm işletmelerinde üretilen hizmetlerin farklı özellikleri, müşteri tatmininin sağlanması için işgörenlerin yüksek düzeyde performans göstermelerini gerektirmektedir. Ürünlerin birbiri ile benzeştiği, müşteri beklentilerinin farklılaştığı, rekabetin küresel bir nitelik kazandığı, yenilik ve yaratıcılığın ön plana çıktığı günümüzde, işgörenlerin görev performansları yanında bağlamsal performanslarını da ortaya çıkarmak işletme amaçlarına ulaşma noktasında vazgeçilmez bir gerekliliktir. İşgörenlerin performansını artırmak için, örgütler, işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlamak ve karşılamak durumundadır. Yöneticiler, işgörenlerin



performanslarını artırmaya yönelik çeşitli etkileme taktikleri kullanırken, işgörenlerin bireysel farklılıklarını da dikkate almak durumundadırlar. Bir kişilik özelliği olan ve bireysel farklılıkları ortaya koyan kontrol odağı kavramı, iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Literatürde, iç kontrol odaklı ya da dış kontrol odaklı olan bireylerin farklı algılamalara sahip oldukları ve bu algılarına bağlı olarak farklı davranışlar sergiledikleri belirtilmektedir. Bu çalışmada da bu farklılıkların etkileme taktikleri algısı ile işgören performansı arasındaki ilişkide nasıl bir rol üstlendiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Literatür incelendiğinde araştırmaya konu olan değişkenleri ayrı ayrı ele alan çalışmalara rastlamak mümkündür. Chen ve Siverthorne (2008) yüksek iç kontrol odağına sahip olan işgörenlerin performanslarının daha yüksek olacağını ifade etmişlerdir. Benzer sonuçlar elde eden, Hyatt ve Prawitt (2001) ve König, Debus, Hausler, Lendenmann ve Kleinmann (2010) işgören performansı ile kontrol odağı arasında ilişki olduğunu ve iç kontrol odağına sahip işgörenlerin performanslarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Etkileme taktikleri ile işgören performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda ise Castro, Douglas, Hochwarter, Ferris ve Frink (2003) yöneticileri etkileme taktiği kullanımının işgören performansını arttırdığını ifade etmişlerdir. Thacker (1999) ve Wayne, Liden, Graf ve Ferris (1997) aşağıdan yukarıya doğru etkileme taktiği kullanımının performans değerlendirme üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Kapoor, Ansari ve Shukla (1986) ise etkileme taktikleri ve kontrol odağı arasında ilişkiyi araştırmış oldukları çalışmada etkileme taktikleri kullanımı ile kontrol odağı arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Literatür taraması sonucunda görülmektedir ki etkileme taktikleri, işgören performansı ve kontrol odağını ele alan çalışmaların genellikle aşağıdan yukarıya doğru etkileme taktikleri kullanımının bu değişkenleri nasıl etkilediği araştırılmıştır. Astların etkileme taktiği kullanımının yöneticilerin performans değerlendirme ve insan kaynaklarına bakış açılarında nasıl bir farklılık yaratacağı araştırılmıştır. Ancak yukarıdan aşağıya doğru etkileme taktiği kullanımının işgören performansını nasıl etkilediğine yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca yöneticilerin işgörenleri

etkilemek için taktik seçiminde bir kişisel özellik olan kontrol odağını dikkate almanın önemi bu çalışmada vurgulanmak istenmiştir.

Etkileme taktikleri, işgören performansı ve kontrol odağı kavramları uzun yıllardır birçok araştırmaya konu olmuştur. İşletmeler, nihai amaçları olan müşteri memnuniyetini sağlamak için sürekli işgören performansını arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri gibi üretim ve tüketimin eş zamanlı yapıldığı, müşteriler ile işgörenlerin hizmet süresince bir arada olduğu işletmelerde işgörenlerin yüksek performans göstermesi işletmeler için oldukça önemli olmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmeleri işgörenlerin performanslarını arttırabilmek için pek çok motivasyon aracı kullanmakta, onları etkilemeye çalışmakta ve işgören performansı etkileyen unsurları araştırmaktadır. Literatür incelendiğinde bu çalışmanın değişkenlerinin hepsini ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca konaklama işletmeleri üzerinde etkileme taktiklerinin kullanımına yönelik çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. On beş yıl önce bu çalışmanın evrenini oluşturan Nevşehir Bölgesi'nde yöneticilerin etkileme taktikleri kullanımı ile ilgili bir çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Kuşluvan ve Demirer (2001) üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin işgörenleri etkilemek için en fazla hangi taktikleri kullandığını araştırmışlardır.

Bu bilgiler ışığında bu araştırma ile i)ülke turizmi için önemli destinasyonlardan biri olan Nevşehir'de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin (yukarıdan aşağıya doğru) kullanmış oldukları etkileme taktiklerinin işgörenler tarafından nasıl algılandığını belirlemek, ii) işgörenlerin bağlamsal ve görev performanslarını tespit etmek ve bu değişkenleri birbiri ile ilişkilendirmek, iii) eğer bu değişkenler arasında bir ilişki varsa bu ilişkide kontrol odağının düzenleyici etkisi olup olmadığını ortaya koymak iv) böylece daha sonra bu değişkenler ile ilgili yapılacak olan çalışmalara yol göstermek v)literatürde daha önce yapılmış çalışmalar ile bu çalışmanın sonuçlarını karşılaştırmak ve vi)etkileme taktiklerini kullanarak işgören performansını arttırmaya çalışan otel yöneticilerine önerilerin sunulması hedeflenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın örnekleme olan otel işletmelerinde ilk

defa ele alınması bu değişkenlerin yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmesi ve bakımında literatürdeki boşluğa pozitif bir katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk iki bölümünde araştırma değişkenleri ile ilgili teoriler ve daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde elde edilen bilgiler ışığında planlanan uygulama kısmı yer almaktadır. Araştırmanın uygulama kısmında kullanılan verilerin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlere ait ölçeklerde oluşturulan anket formu Nevşehir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanları kapsayan bir örnekleme grubuna uygulanmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kullanarak analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda yöneticilerin kullanmış oldukları etkileme taktikleri algısının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve kontrol odağının da bu ilişkide aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ETKİLEME TAKTİKLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **1.1. Etkileme Kavramı**

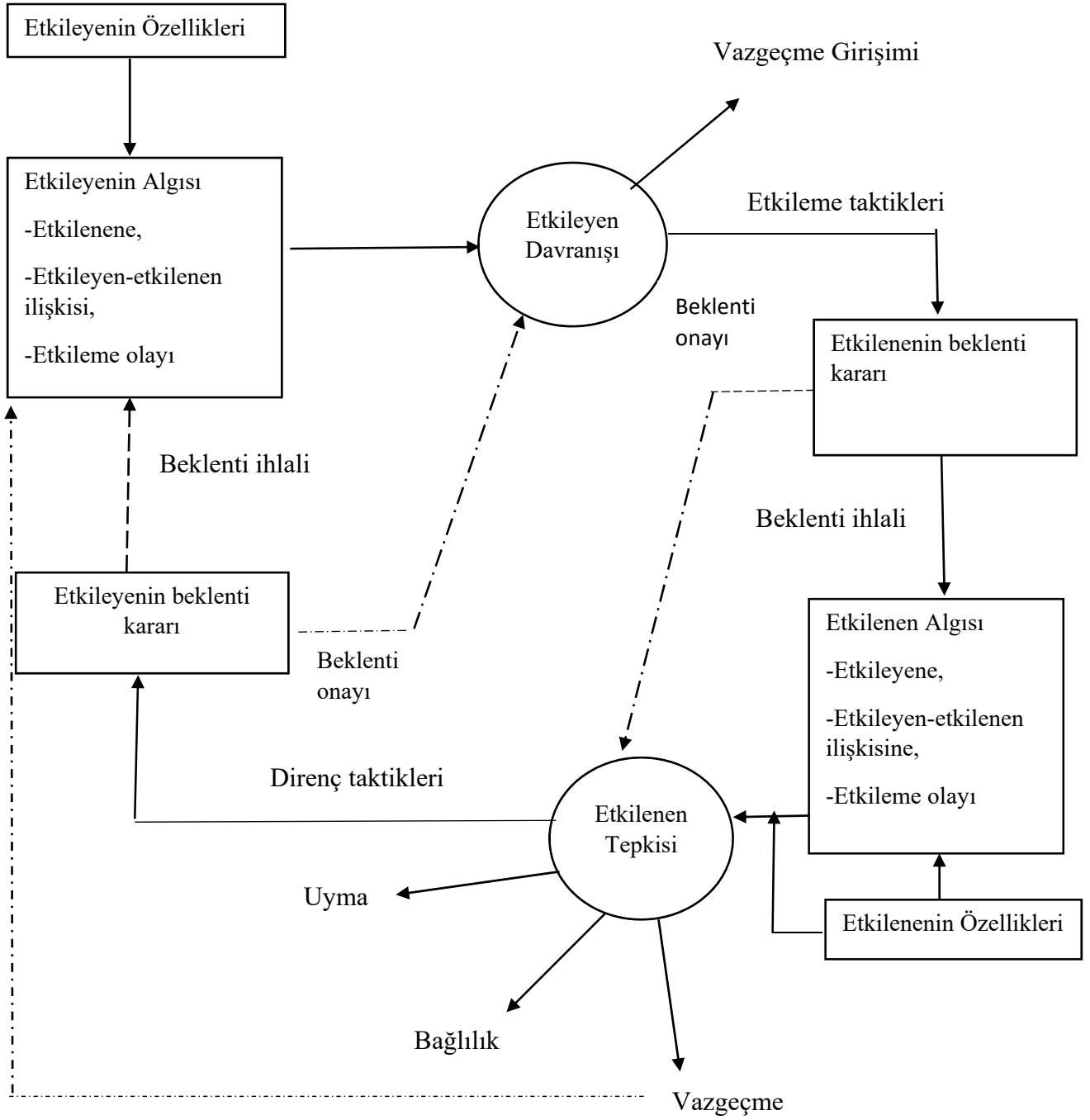
Etki kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2016) “*bir kimse üzerinde bırakılan izlenim*” olarak tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr); 2016). İzlenim kavramını açıklamak gerekirse bireyler hem iş hem de özel yaşamlarında karşılaştıkları insanlar üzerinde amaçladıkları veya istedikleri izlenimleri oluşturmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bireyler bu izlenim sayesinde başkaları tarafından algılanma biçimlerini kontrol etmeye, güç elde etmeye veya güçlerini arttırmaya çalışmaktadırlar (Leary ve Kowalsky, 1990’dan Akt. Meydan, 2011). Etkileme en genel tanımla, bireyin gücü kullanırken yararlandığı süreç olarak tanımlanmaktadır. Etkileme kavramı bir insanın çevresindeki insanların isteklerine ters düşmeyecek şekilde, davranışları ile onların tutum ve davranışlarını değiştirmeye ya da yönlendirmeye yönelik çabası olarak da tanımlanabilir (Gürgen, 1997; Koçel, 2011). Farklı tanımlarına bakılacak olursa, etkileme, bir kimsenin, başka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Etkileme kavramını Greenberg ve Baron (2000) sosyal anlamda, başkalarının istenilen şekilde davranmasını sağlama çabaları olarak tanımlamışlardır (Akt. Kuşluvan ve Demirer, 2001). French ve Raven (2001) etkileme kavramını, bir bireyin başka bir bireye güç uygulaması sonucunda o bireyin davranışlarında, tavırlarında ve değerlerinde değişime sebep olması şeklinde tanımlamaktadır. Etkileme kavramını tanımlarken bu süreçte yer alan etkileyen, mesaj ve etkilenen yani alıcılar kavramları üzerinde durulmaktadır. Etkileme, örgütteki iletişimde tüm düzeyler için geçerli bir eylem olmaktadır. Örgüte yeni

katılanlar için yukarı doğru etkileme önemli ve bir o kadar da zor bir görev olmaktadır. Aşağı doğru etkileme genellikle işgörenlerin hisleri ve davranışları üzerine olmaktadır (Huczynski, Akt. Taşçı ve Erdoğan,2007). Etkileme kavramı; etkileyen kişi olarak tanımlanan ve karşıdakini etkileyen kişi (agent), etkilenen kişi ya da hedef kişi (target) ve etkileyen kişinin etkileyeceği kişi üzerinde uygulamak üzere seçtiği etkileme taktik ve yöntemlerini içermektedir (Kipnis, Schmit ve Wilkinson, 1980).

Örgütlerde etkileme, örgüt üyelerinin faaliyetlerini doğru bir şekilde yönlendirmek için rehberlik etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Doğru bir şekilde yönlendirmekten kasıt, etkileme ile yönetim sisteminin amaçlarına ulaşmasına neden olmaktır. Etkileme, örgüt üyelerinin insanlar ve onların moral, iyi iş ilişkileri kurma, çatışma yönetimi gibi konulara odaklanmasını içermektedir. Etkileme yönetici işinin en kritik yanını oluşturmaktadır ve adeta başarılı bir yönetici olmanın ilk belirleyicisi diğerlerini etkileyebilme yeteneği olmaktadır (Certo, 2000: 304). Bir organizasyonun işleyişinin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır. Çünkü yöneticilik insanları istenen davranışlara yönlendirme sanatıdır. Bu nedenle, lider/yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek onların belirli davranışları göstermesini sağlayarak yerine getirmektedir. Organizasyonlar politik yapıda kurulmaktadır bu nedenle bu yapıda yer alan herkes etkileme süreci içinde yer almaktadır. Organizasyon üyelerinin başarısı etkileme sürecindeki başarılarına bağlı olmaktadır (Koçel, 2011:552).

1950'li yılların başlarında sosyal etkileme analizi için teorik bir çerçeve geliştirilmiştir. Etkileme ile ilgili ilk çalışmalar sosyal etkileme (social influence) başlığı altında ele alınmıştır (Kelman, 1974: 125). Sosyal etkileme kavramı, sosyal yapılara karşılık verebilmek için bireylerin zihinsel, tutum ve davranışlarındaki değişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Barr ve Watson, 1996). Kelman (1974) sosyal etkileme kavramını, sosyal kaynaklı davranış değişikliği olarak tanımlamaktadır. Sosyal etkilemede, bir grubun ya da kişinin davranışları başka bir kişinin davranışında değişikliğe neden olmaktadır. Barr ve Watson (1996) etkileme kavramını ikili sosyal etkileme (Dyadic social influence) olarak tanımlamaktadır. Sosyal etkilemede; etkileyen (agent) ile etkilenen ya da hedef (target) iki taraf bulunmaktadır. İkili sosyal etkileme kavramı, etkileyen kişinin sözel ve sembolik

eylemleri kasıtlı bir şekilde kullanarak etkilemek istediği kişinin bilişsel ya da davranışsal yapısında istendik değişiklik yaratmasıdır.



Şekil 1. 1. Etkileyen ve etkilenen arasındaki etkileme ilişkisi

**Kaynak:** Barry, B (2001), Influence in organizations from a social expectancy perspective içinde; Edt: Lee-Chai A Y ve Bargh J A (2001). The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption, Psychology Press.

Kelman (1974)'e göre etkileme süreçleri arasında nitel bir ayrım yapabilmek için bu süreçte yer alan kavramları iyi anlamak gerekmektedir. Etkileme süreci Kelman (1974)'e göre uyma (compliance), özümseme (internalization) ve özdeşleşme (identification) olmak üzere dört unsuru kapsamaktadır.

- Uyma; bireyin karşısındaki kişi ve grup üzerinde en iyi etkiyi bırakabilmek için ya da onların onayını alabilmek için etkilemeyi kabul etmesidir.
- Özümseme; bireyin karşısındaki birey veya grubun önerdiği uygulamaları desteklemesi ve o uygulamaları benimsediğinde etkilenen (hedef) kişinin tutum ve davranışları karşı tarafın tutum ve davranışları ile örtüşecektir.
- Özdeşleşme; bireyin grubun içinde tatmin edici bir şekilde kabul görmesidir.
- Birey gruptaki kişilerin davranışlarını taklit etmektedir.

Sosyal bekleyiş teorisi bireylerin güdülenmesine dayanan bir süreç teorisidir (Şahin, 2014). Sosyal bekleyiş teorisine göre etkileme modelindeki ana değişkenler Şekil 1. 1.'de gösterilmektedir. Şekil 1. 1.'de etkileme olayının içerdiği değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu modelde etkileme olayı sıralı olarak, önce etkileyen ve etkilenenin algısı, bilişsel süreç ve bilinen etkileme taktiği kullanımına karar verme süreci yer almaktadır. Modelde etkileyen ve etkilenenin karar verme beklentisi gösterilmektedir. Aşağıda bu modelde yer alan etkileyenin rolü, etkilenenin rolü ve rollerin beklentileri kısaca açıklanmıştır.

- **Etkileyenin Rolü:** Etkileme olayında, etkileyen kişinin (agent) taktik seçimi yaparken sınırlı işletme kısıtlarına uygun olan ve yaygın olarak kabul gören etkileme davranışını seçmesi önemli olmaktadır. Şekil 1. 1.'de etkileme stratejisinin uygulanmasında öncül değişkenler olduğu ve iki kategoride incelendiğini görülmektedir. Bu değişkenler; a) etkileme olayının doğal yapısına katılım konusunda etkileyen kişinin algıları, b) etkileyen kişinin ayırt edici özelliklerinin tanımlandığı bireysel farklılıklar değişkenidir. Etkileme taktiklerinin seçiminde kişisel özellikleri tahmin etme algısı; etkileyen ve hedef arasındaki ilişkiyle- güç seviyesinin göreceliliği-, kişilerarası samimiyetle ilgili algılar; etkileyen kişi amaçları da dahil olmak üzere, hedefin tahmin edilen düzeydeki tepkisi, zaman yada iletişime uygunluk gibi kaynak sınırlılığı algıları modeldeki üç algısal kategoriye oluşturmaktadır (Cody vd.,1986, Yukl ve Falbe, 1990, Dillard ve Burgoon,

1985, Miller ve Steinberg, 1975, Yukl, Guinan ve Sottolano,1995'den Akt. Barry, 2001). Bireysel özellikler ile ilgili olarak bireylerin yatkın olduğu kişilik özellikleri etkileme metodunun seçimini etkilemektedir. Boster ve Stiff (1984) ve O'Hair ve Cody (1987)'e göre etkileme stratejisi seçimi, en fazla makyavelizm, dogmatizm ve kontrol odağı gibi kişilik değişkenleri ile ilişkilidir. Şekil 1. 1.'de etkileyenin karakteristik özellikleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olmaktadır. Bireysel farklılıklar değişkenin etkileme taktiği seçiminde temel etki gösterdiği bulunmuştur. Ancak durumsal algılamaların bireysel farklılıklara göre değişebilmektedir; örneğin üyeler (agent, target) arasındaki gücün göreceliliği (power relative) algılayanın kontrol odağını makul bir şekilde yansıtabilir (Akt. Barry, 2001).

- **Hedefin/Etkilenenin Rolü:** Şekil 1. 1.'de hedefin perspektifinden rol algısı ve bireysel farklılıklar yapısal olarak etkileyeninki ile benzerlik göstermektedir. Bu iki değişkenin bağımsız ve interaktif bir şekilde çalışması hedefin etkileme girişimine olan tepkisini belirlemektedir. Hedefin etkileme girişimine tepkisi bu girişim etkileyciliğindeki değişimleri yansıtan olası dört sonuç bulunmaktadır. Etkileme girişimi sonucunda ortaya çıkan olası sonuçlar; uyma, bağlılık, geri çekilme ve karşı koyma davranışlarıdır (Barry, 2001).
- **Rollerin beklentileri:** Atıf kuramcılar, beklentileri diğerinin davranışları hakkında önyargı, önsözler ve tahminler ve sosyal bağlam yapısında etkileşimin gerçekleşmesi olarak tanımlamaktadırlar. Şekil 1. 1.'de bir tarafın açık bir şekilde davranması ve diğer tarafında bu davranışı karşılması ve tepkisi arasında bireysel beklenti tepkilerinin aracılık ettiği görülmektedir. Hedefi etkilemek için, bu süreç etkileyen kişinin etkileme taktiğine karşılık verdiğinde başlamaktadır. Hedef kişi etkileme taktiği kullanan kişinin taktiksel davranışını; diğer kişiler hakkındaki beklentileri ile olan ilişki, etkileyen ve etkilenen arasındaki ilişki ve etkileme durumuna bakarak değerlendirmektedir. Beklentileri ihlal edildiğinde, yani etkileyen kişinin eylemleri hedef tarafından özgün ve yerinde bulunmadığında hedef bazı



koşullar altındayken etkileme olayına ya da ilişkisine karşı algısı değişmeye başlayabilir. Beklentileri karşılandığında ise, durumsal algılaşma ile ilgili kayda değer düzeltmeler olmadan hedef etkileyen kişinin kullandığı taktiğe cevap vermektedir. İhlal beklentileri etkileme sonrasındaki etkileme arama davranışını sırasıyla etkileyenin hedefe olan algısı, ilişki ya da durumunda değişikliği ortaya çıkarabilir (Barry, 2001).

Şekil 1. 1.'deki değişkenler yukarıda kısaca açıklanmıştır. Bu modele göre, etkileme sırasında, etkileyen ile etkilenen yani hedef kişi arasındaki ilişkide iki tarafın beklentileri, algıları bu ilişkide önemli olmaktadır. Etkileyen kişi hedefin beklentilerini de düşünerek etkileme taktiği seçmelidir aksi takdirde etkileme olayı başarıya ulaşmayabilir.

## **1.2. Etkileme Kavramı İle İlgili Benzer Kavramlar**

Güç, ikna ve otorite (authority) kavramları birbirleri ile yakından ilişkili kavramlardır. Birçok araştırmacı gücü bir etkileme süreci olarak kabul etmektedir (Çetin, 2013). Etkileme olayı liderin kullanmış olduğu güç kaynakları ile ilgilidir. Bu nedenle bu kısımda, etkileme süreci içinde yer alan ve etkileme kavramı ile karıştırılan benzer kavramlar olan güç, ikna ve otorite kavramları açıklanmış ve bu kavramlar ile etkileme kavramı arasındaki farklardan bahsedilmiştir.

### **1.2.1. Güç Kavramı**

Bertrand Russel'a göre "enerji kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, "*başkalarını etkileyebilme yeteneği*" olarak tanımlanmaktadır. Güç kavramı, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2011: 553). Organizasyonlarda güç ve etkilemeyi ölçmek için birçok çalışma yapılmıştır (Yukl ve Chavez, 2002; Yukl, Chaves ve Seifer., 2005; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl, Falbe ve Youn, 1993; Yukl, Fu ve McDonald, 2003; Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995; Yukl, Kim ve Falbe, 1996; Yukl ve Yukl ve Tracey, 1992; Yukl 2013). Bu çalışmaların sonucunda güç ve etkileme kavramlarının birbirleri ile oldukça ilişkili kavramlar olduğu söylenebilir. Organizasyonlarda liderlik kavramı incelenirken güç ve etkileme kavramları beraber çok fazla kullanılmaktadır. Güç

kavramını daha iyi anlayabilmek için güç alanı (domain of power), güç konusu (scope of power) ve güç kaynakları (power sources) kavramlarını incelemek gerekmektedir. Güç alanı, kişinin etkileyebileceği kişilerin toplamını belirlemektedir. Güç konusu, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade etmektedir. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklamaktadır (Koçel, 2011).

Güç kavramına ilişkin birçok tanıma rastlamak mümkündür. Dalh (1957) tarafından yapılan güç tanımı en çok kullanılan tanımlardan biridir. Dalh (1957) gücü A'nın B'nin davranışlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlamıştır (Akt. Fincham ve Rhodes, 1999, s.440). Schermerhorn, Hunt ve Osborn (2005) güç kavramını birisine bir şey yaptırabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Weber gücü, bir toplumsal ilişki içindeki bir aktörün, hangi temele dayandığına bakılmaksızın karşı koymasına rağmen kendi iradesini gerçekleştirme durumu olarak ifade etmiştir. (Akt. Lukes, 1990) Güç kavramına yönelik tanımların iki ortak noktası bulunmaktadır. İlki, güç kavramını nesnel bir kavram olarak görmekten çok onun nasıl algılandığı ve anlamlandırıldığıdır. Çünkü insan davranışları üzerinde nesnel durumların etkisi olsa da sosyal durumlardaki inanç ve algıların etkisi daha fazla olmaktadır. İkincisi ise, güç sosyal bir olgudur ve karşılıklı bağımlılık ilişkisinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bireysel bir farklılık olarak ele alındığında güç diğer insanlarla ilişkili bir unsur olmaktadır. Bireysel güç ihtiyacı, diğer insanları etkilemek ve bu etkiyi sosyal durumlarda kullanmakla ilişkilendirilmektedir (Çetin, 2013).

French ve Raven (1959)'da güç kavramını anlayabilmek için bir taksonomi geliştirmişlerdir ve güç kavramını anlayabilmek için öncelikle birbirinden farklılık gösteren ödül gücü, baskı gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç tiplerini anlamak gerektiğini ifade etmişlerdir. French ve Raven'in taksonomisine göre bu güç tipleri aşağıda açıklanmıştır (French ve Raven, 1959; Raven, 2001; Raven, 2008; Koçel, 2001; Eraslan, 2004):

- **Ödül gücü;** eğer yönetici ya da liderin başkalarını ödüllendirme gücü varsa ve ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Bu güç çeşidi, lider ya da yönetici konumundaki kişinin grup üyelerini maaş artışı, terfi, daha fazla yetki ve sorumluluk verme, onaylama ve takdir etme,

övme vb. yöntemler kullanarak onları ödüllendirmesidir. Ödüllendirme gücünce esas olan işgörenleri teşvik edecek olan unsurların olumlu olmasıdır.

- **Zorlayıcı güç;** bu güç korkuya dayanmaktadır ve grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağı olmaktadır. Yönetici bu gücü sahip olduğu makamdan alabilir ve sahip olduğu makamın gücünü, işgörenleri korkutmak ve yıldırma amaçlı kullanabilir. İşgörenleri belirli bir davranışa yönlendirmek için maddi ve manevi zorlamalara başvurabilir. Zorlayıcı güçte ödül gücünün aksine cezalandırma davranışı vardır. İşgören yönetici tarafından verilen emirlere karşı geldiğinde olabilecek olumsuzluklardan korktuğu için bu gücü kabul etmektedir. Bu gücü kabul etmeyen işgörenler maaş kesintisi, kıdem düşürme, işten atılma tehdidi vb. cezalarla karşılaşabilir.
- **Yasal güç;** bu güç kaynağı, izleyenlerin (işgörenlerin), lideri veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkında sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güç olarak da tanımlanabilir. Yasal güç otorite anlamına gelmektedir. Yönetici örgütsel hiyerarşiyi kullanarak astların davranışlarını yasalara dayanarak etkilemektedir. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade etmektedir. Bu güç türü, grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ve otorite tarafından gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleriyle ilgili olmaktadır.
- **Uzmanlık Gücü;** Lider veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgilidir. Astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde fazla değer veriyor ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla ve kolay olacaktır. Yöneticinin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirlemekte ve işgörenlerin iş performansı ve iş tatmininde büyük önem taşımaktadır.
- **Karizmatik Güç:** Bu gücün kaynağı yöneticinin kişilik özellikleri ve iletişim becerisidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere (işgörelere) ilham verebilmesi,

onların arzu ve isteklerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini oluşturmaktadır. Bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği ve saygı duyduğu, çekici bulduğu, ilham aldığı özellikler (görüntüsü, konuşması, sesi, kültürü vb.) varsa ve bundan dolayı ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç karizmatik güçtür.

French ve Raven (1959-1965) tarafından sınıflandırılan güç taksonomisini daha sonra Erchul ve Raven (1997) tarafından sosyal etkilenme sürecine uyarlamışlardır. Erchul ve Raven (1997) sosyal etkilemeyi, etkileyen kişinin(agent) baskı ya da eylemleri ile etkilenen kişinin(target) davranış, tutum ve inançlarında değişiklik yapması şeklinde tanımlamışlardır. Sosyal gücü ise bir tür etkileme potansiyeli olarak tanımlamaktadırlar. French ve Raven (1959, 1965)'in tipolojisi gücün altı boyutunu içermektedir ve etkileyen kişi (A) etkilenen kişinin (B) inanç, tutum veya davranışlarını değiştirmek için bu güç türlerini kullanmaktadır (Akt. Erchul ve Raven, 1997). Erchul ve Raven (1997) etkileme ve güç ilişkisini French ve Raven (1959,1965) geliştirdikleri güç tipolojisine uyarlayarak aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

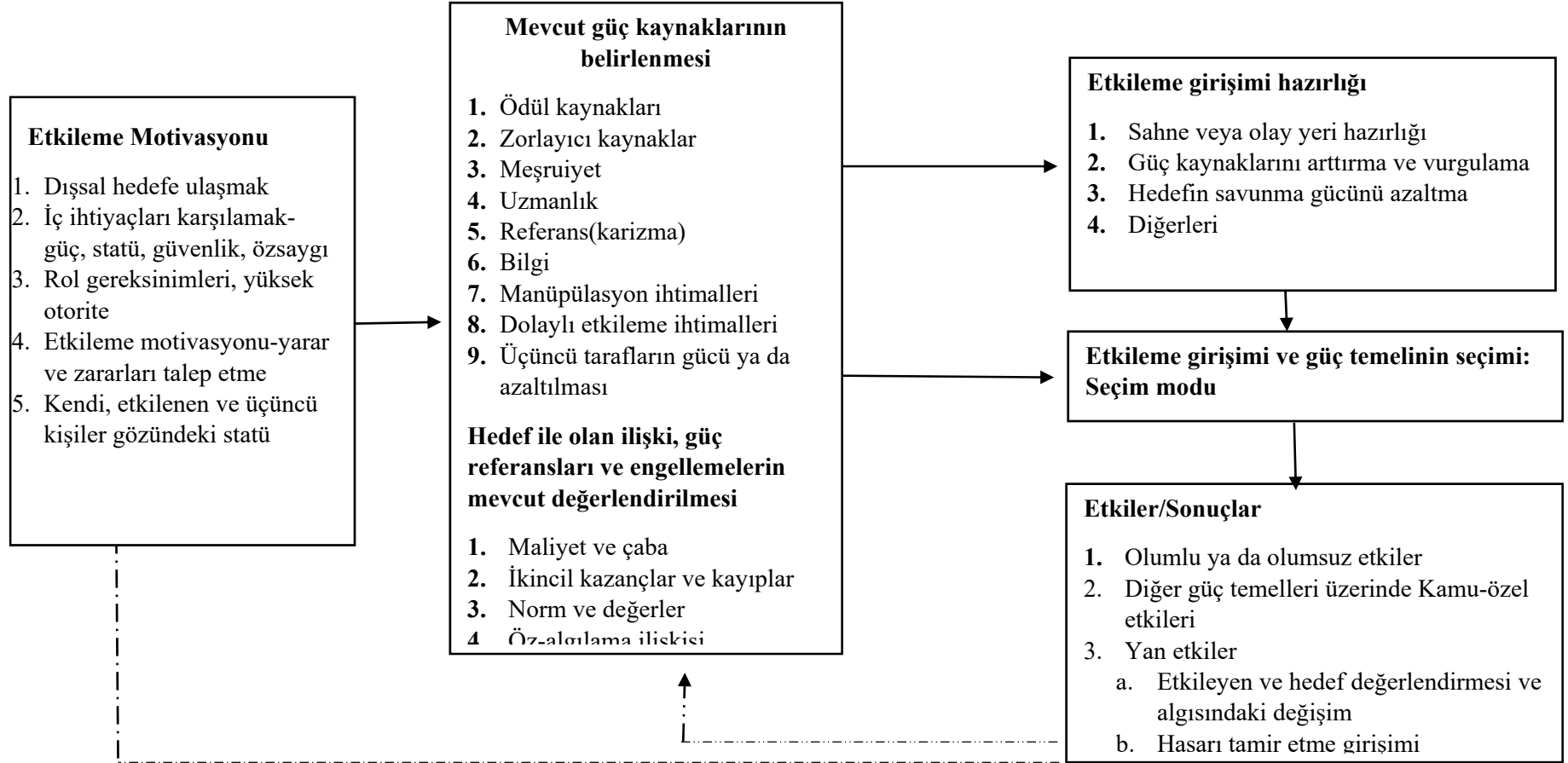
1. Zorlayıcı güçte B eğer A'ya itaat etmezse onu cezalandıracağını algılamaktadır.
2. Ödül gücünde B, A'nın yetenek ve ödüle istekliliğine göre onu ödüllendireceğini algılamaktadır.
3. Yasal güçte B, A'nın etkileme girişimini kabul etmek zorundadır çünkü A'nın pozisyon gücü ile onu etkilemek için yasal bir hakkı olabileceğine inanmaktadır.
4. Uzmanlık gücü, A'nın belirli bir alanda bilgi ve uzmanlığa sahip olduğunu B'nin algılamasından kaynaklanmaktadır.
5. Karizmatik (referans) güçte A'nın kişilik özelliklerinin B'yi etkilemesi sonucu ortaya çıkmaktadır.
6. Bilgi gücünde A'nın B'yi etkileme potansiyeline dayalıdır çünkü A bilgilendirme gücü ile B'nin lehine olabilecek mantıklı açıklamalar ve yeni bilgileri ona sağlamaktadır.

Erchul ve Raven (1997) yukarıda açıklandığı gibi liderin/yöneticinin işgörenleri etkilerken French ve Raven (1959) tarafından geliştirilmiş olan güç tipolojinin nasıl

etkili olduğunu ve etkileyenin gücü kullanma durumunun etkilenen tarafından nasıl algılandığını açıklamışlardır.

Raven (2001) güç ve etkileme ilişkisini Şekil 1. 2.'de göstermiştir. Raven güç ve etkileme arasındaki ilişkiyi etkileme motivasyonu, güç kaynaklarının değerlendirilmesi, hedef kişi (etkilenen kişi), güç tercihleri ve engellerin değerlendirilmesi, etkileme girişimlerinin tercih edilmesi, etkileme girişiminin, güç kaynağının seçimi ve bu seçimin sonundaki etkileri bu şekilde göstermiştir.

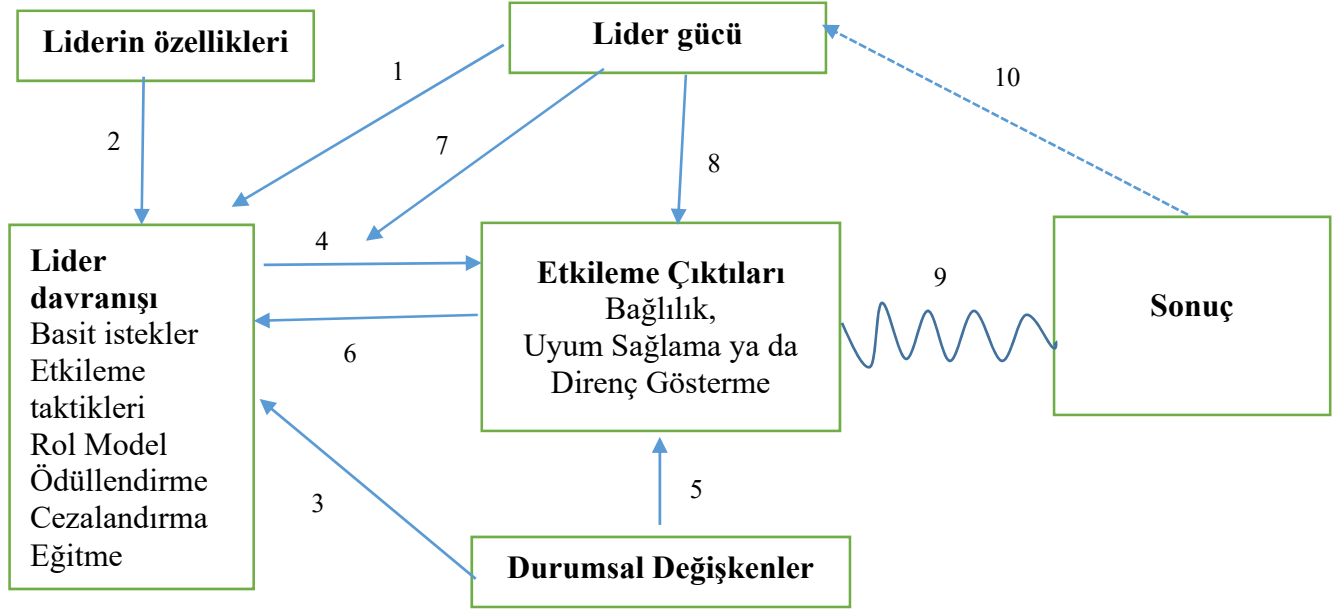
Şekil 1. 2.'de görülen modelde, gücün temelleri kişilerarası etkileme güç/etkileşim modeli ile daha geniş bir biçimde ele alınmıştır. Raven (1992) tarafından geliştirilen kişilerarası etkileme güç/etkileşim modeli, etkileme motivasyonu ve güç kullanımı ile başlamaktadır. Daha sonra, güç stratejisinin seçimi, güç kaynaklarının uygulanması için hazırlık, değerlendirilen güç stratejilerinin tutumu/davranışı, etkili değişikliklerin olması ya da değişikliğin olmamasının hedefi etkilemesi, etki sonrası ve sonrasında etkileyenin algısını ve gelecekteki etkileme stratejisini düzeltmesi ile sonlanmaktadır (Raven, 2008: 5).



Şekil 1. 2. Kişilerarası etkileme güç/etkileşim modeli

Kaynak: Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001). *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*. İçinde: Raven, B., Power interaction and interpersonal influence: Experimental investigation and case study, Psychology Press.

Raven (1992) tarafından geliştirilen kişilerarası etkileme güç/etkileşim modeli dışında etkileme ve güç ilişkisini gösteren Yukl (1997) tarafından geliştirilen güç ve etkileme arasındaki ilişkiyi gösteren model aşağıda açıklanmıştır.



Şekil 1.3. Güç ve Etkileme Modeli

**Kaynak:** Dubrin, A J (2001) Leadership (Research findings, practice, and skills), Third Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, s.214.

Güç kavramı ile etkileme taktikleri arasındaki fark Yukl (1997) tarafından geliştirilen güç ve etkileme arasındaki ilişkiyi gösteren Şekil 1. 3.'de gösterilmektedir. Şekil 1. 3.'deki model etkileme girişimi özelliklerinin sonuçları, liderin etkileme becerisi, etkileme davranışı ve gücün etkisini bir araya getirmektedir. Model karışık olmasına rağmen içsel ve dışsal faktörlere göre liderin/yöneticinin etkileme sürecinin başarılı olabileceğini göstermektedir. Şekil 1. 3.'e göre (Dubrin, 2001, s.214-215) soldan başlayarak, liderin etkileme taktik seçimi etkileme taktikleri kullanacağı hedefin personel gücüne ve pozisyon gücü ile olan ilişkisine bağlıdır (1). Etkileme taktiği seçimi özgüven ve dışadönüklük gibi liderin sahip olduğu kişisel özelliklerine bağlıdır (2). Etkileme taktikleri seçimi etkileme taktiklerine maruz kalan kişinin(hedef) tepkisine bağlı olarak da değişebilir (3). Liderin etkilenme davranışı bu davranışa maruz kalanların(hedef) vereceği tepkiyi doğrudan etkilemektedir. Bu etkinin sonucunda bağlılık, uyum sağlama ve direnç gösterme olası üç sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (4). Bu sonuçlar sürecin bağlantı noktası olarak kabul edilebilir.

Bu süreç sonunda bağıllık ortaya çıktığında süreç başarılı, uyum sağlama ortaya çıktığında süreç orta düzeyde başarılı olmaktadır. Ancak direnç gösterme ortaya çıktığında süreç başarısız olmaktadır. Bu başarı düzeyleri ile işgörenlerin çabaları doğru orantı göstermektedir (5). Bu sonuçlar, bağıllık, uyum ve direnç davranışları ile liderlere geribildirim sağlamaktadır (6). Örneğin, etkileme taktiklerine maruz kalan kişi bu tekniklere direnç gösterdiğinde, etkileme taktiği uygulayan kişi daha uygun başka bir taktiği tekrardan dener. Hedef kişinin tepkisine göre lider önerisinde değişiklik yapmaya karar verir. Liderin hedefi nasıl etkileyeceği gücünün etkisine bağlıdır. Lider gücünü uygun bir amaçla kullandığında etkileme taktiği başarılı olmaktadır (7). Lider gücü doğrudan hedef kişinin tutum ve davranışlarını etkileyebilir (8). Örneğin, lider yüksek ödül gücüne ve zorlayıcı güce sahip olduğunda, işgörenlerin ödül kazanma ve cezadan kaçma umuduyla liderin isteğine uymaları daha muhtemeldir. Dalgalı çizgi (9) etkinin güçlü olmadığını göstermektedir çünkü birden fazla faktöre ek olarak hedef kişinin bağıllık kararını etkileyecektir. Sonuç liderin gücüne ilişkin geribildirim verecektir (10). Eğer lider başarılı olursa, etkilenen(hedef) işgörenler onun uzman güce sahip olduğunu algılayacaklardır. Başarısızlık uzman gücü algısını düşürecektir. Uzun vadede başarı liderin pozisyon gücünü arttırabilir çünkü başarı, terfi ve daha fazla kaynak kazanımına yol açabilmektedir. Ayrıca Yukl (2013)'de liderler çalışanlarını etkileyebiliyorsa uzman gücü algısının yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Etkileme ve güç ile ilgili modeller incelendiğinde, Sonuç olarak güç ve etki kavramlarının birbirleri ile oldukça ilişkili kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Etkileme, başkalarının davranışlarını belli bir amaç doğrultusunda yönlendirme becerisi iken; güç, etkileyebilme kapasitesi veya potansiyelidir. Liderler sadece güçlerini sergileyebildiklerinde etkili olabilmektedir. Yani bir liderin başkalarını etkilemesi için güç elde etmesi gerekmektedir (Cohen, Fink, Gadon ve Willits, 1992). Etkileme güç kapasitesi ya da potansiyeli olduğu için liderliğin bir parçası olmaktadır (Northouse, 1997).



### 1.2.2. İkna Kavramı

İkna kavramı sözlüklerde “*inandırma, razı etme, kişinin tutum ya da davranışlarını zorlama olmaksızın etkilemeyi hedefleyen iletişim süreci, bir konuda birinin inanmasını sağlama, kandırma*” olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2007). İkna kavramını, Brembeck ve Howell (1976) bireylerin seçimlerini etkileme amaçlı iletişim olarak tanımlarken, Reardon (1991) ise, “ikna çabası içinde olan bireyin, çeşitli duygusal ve bilişsel teknikler yoluyla bir başka bireyin belirli bir davranış, inanç ya da tutumu benimsemesine rehberlik etmek” şeklinde tanımlamaktadır (Brembeck ve Howerll, 1976; Reardon, 1991’den Akt. Demirtaş, 2004). Bu kavramlardan yola çıkarak ikna kavramı, çoğunlukla paylaşılan sembolik düşünce ve aktivitelerin, değişim süreçlerinin bir sonucu olarak ya da iletişimcinin istediği tepkiyi yaratma süreci olarak tanımlanabilir.

İkna kavramı kısaca, etkileyen (kaynak) kişi ya da kişilerin, etkilenenin (hedefin) belirli bir ürün, birey ya da görüşe ilişkin olumlu bir tutum oluşturmasını ya da var olan tutumunu değiştirmesini sağlama yönündeki çabası olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2004). İkna tanımlarının ortak noktası ikna eden kişinin(etkileyenin) karşısındaki kişinin düşüncelerini değiştirmeye yönelik bilinçli bir çabasının olmasıdır (Ross, 1990; Bettinghaus ve Cody, 1987’den Akt. İspir, 2008). Hogan (2009)’a göre ikna, insanların düşüncelerini ve davranışlarını belirli stratejiler yoluyla etkileme, inançları ve değerleri kabullendirme yeteneğidir. Bu tanımdan yola çıkarak yöneticilerin etkileme taktikleri kullanırken karşılarındakini ikna etme yoluna sıkça başvurmak durumunda olacağı söylenebilir. Çünkü ikna, kişinin davranışlarını zorlama olmaksızın etkilemeyi hedefleyen iletişim sürecidir (Doğan, 1998).

### 1.2.3. Otorite

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2016) otoriteyi, “*yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı veya gücü*” olarak tanımlamaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr); 2016). Otorite konusunda ilk kapsamlı çalışmayı yürüten Max Weber otorite kavramını, somut bir durumda, emrin yerine getirilmesini sağlayan, yönetilenin bunun uygunluğuna kani olması, vazife duygusu, korku, düpedüz alışkanlık, ya da kendisi için yarar elde etme

arzusu olarak tanımlamaktadır. Henri Fayol otorite kavramını, “emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü (yaptırım uygulama gücü)” olarak tanımlamaktadır. Mendel (2005) otorite kavramını fiziksel zorlamalar olmadan boyun eğene karşı belli bir davranışı kabul ettirecek kadar bir gücü elde tutma olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımla otorite, bir kişinin, bir görüşün ya da bir örgütün genellikle boyun eğilen büyük etkisi olarak ifade edilebilir (Aktaran: Yıldız, 2000: 22). Otorite, en üst yönetime verilen yapma ve yaptırma hakkı olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2011; Başaran, 2000). Weber (1947) otoriteyi, “*belirli bir grubun, verilen komutlara itaat etme durumu*” olarak tanımlamaktadır. Ancak, otorite diğerleri üzerinde her türlü güç ve etkiye sahip değildir. Weber’e (1947) göre, yasal konularda belli derecede gönüllülük ve uyum bir arada değildir. Örgütlerde pozisyonu kim işgal ederse otorite onundur (Akt. Kuru Çetin, 2013).

Otorite gücün yasal hali olarak da tanımlanabilmekte ve yöneten ve yönetilenler arasındaki ilişkinin doğal bir sonucu olarak ifade edilmektedir. Otorite ve etkileme tanımları incelendiğinde otorite kavramı bir durumu ifade ederken etkileme bir süreci ifade etmektedir ve otoritenin kabul edildiği alan otorite kuranın etkinlik alanı olarak ifade edilmektedir. Otoritesi olan yöneticinin etkileme taktiklerini kullanarak onları etkileyebilmesi önemlidir (Bayrak, 2000; Koçel, 2011). Otoriteyi kabul etmek, tam anlamıyla, insanın yapması veya inanması istenen şeyi incelemekten sakınması demektir. Otorite uygulamak, neden göstermek zorunda olmamak, itaat görmek ve inanılmak hakkına sahip olduğu için itaat görmek ve inanılmak demektir. Belirleyici etken, beyanına uyulanın kim olduğudur, buna kıyasla riayet edilen konunun ne olduğu bir bakıma ikincil önemdedir (Lukes, 2002; 634).

Bacharach ve Lawler (1976) otorite ve etkileme arasındaki ilişkiyi Tablo 1. 1.’deki gibi göstermektedir. Onlara göre otorite ve etkileme arasında bazı zıtlıklar bulunmaktadır. Tablo 1. 1.’de görüldüğü gibi otorite ve etkilemenin bağlı oldukları güç kaynakları farklılık göstermektedir. Etkilemede diğer güç kaynaklarının herhangi biri etkili olurken, otoritede daha çok gücün yapısal kaynağı ağır basmaktadır (Omisore ve Nweke, 2014: 169).

**Tablo.1. 1.** Etkileme Taktiklerinde Kullanılan Güç Kaynakları

Kaynak	Tür	Temelleri
Yapı (Structure)	Otorite	Zorlayıcı güç Ödül gücü Yasal güç Bilgi gücü
Kişilik (Personality)	Etkileme	Yasal güç Bilgi gücü
Uzmanlık (Expertise)	Etkileme	Yasal güç Bilgi gücü
Fırsat (Opportunity)	Etkileme	Zorlayıcı güç Bilgi gücü

**Kaynak:** Bacharach ve Lawler 1980'den Akt. Omisore B O ve Nweke, A N (2014). The Influence of Power and Politics in Organizations (Part 1). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(7), 164.

Sonuç olarak otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve astların davranışlarını belirleme ve yaptırım uygulama hakkıdır. Bu hak o kişiye o mevkiyi işgal ettiği için verilmektedir. Hak o mevkiye bağlı olduğu için o mevkiden kim varsa bu hakkı o kullanabilecektir. Tüm bunlardan yola çıkarak, otoritenin bir durum, etkilemenin ise bir süreç olduğunu ve sonuca götürdüğünü söylemek mümkündür (Koçel, 2011). Etkileme ile otorite ilişkisi için otoritenin genelde bir durumu gösterdiği, etkilemenin ise bir süreci ve sonucu ifade ettiğini söyleyebiliriz.

### 1.3. Etkileme Taktikleri

Etkileme taktikleri, etkileyenin (agent), etkilenenin (target) tutum ve davranışlarını etkilemek için kullanmış olduğu belli davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2010, s.200). 1980 yılından bu zamana kadar yöneticilerin etkileme davranışları üzerine yapılan görgül araştırmaların sayısı giderek artmıştır.

Araştırmacılar, yöneticiler tarafından kullanılan etkileme taktiklerinin türleri, farklı taktiklerin olası etkileri ve bireysel ve duruma göre belirleyici taktiklerin önemi gibi konular üzerinde çalışmışlardır (Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995). Goffman (1955) kırk yıl önce kişiler arası etkileşimde insanların davranışlarını bilinçli bir şekilde

yönettiğini davranış bilimleri literatürüne kazandırmıştır. Goffman (1955)'in çalışmalarından sonra son yirmi yılda kişiler arası etkileme teorisi organizasyonun tüm bölümlerinde insanların iş yerindeki davranışlarını daha iyi anlamak için uygulanmaya başlandı. Ancak bir süredir araştırmacıların iş çıktıları üzerinde etkileme taktiklerinin sonuçları üzerinde araştırma yaptıkları görülmektedir (Chaturverdi ve Srivastava, 2014).

Etkileme taktikleri ile ilgili ilk sistematik yaklaşım Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından yapılmıştır. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) alt, aynı ve üst kademedeki çalışanları etkileme çabaları için beş amaç ve sekiz taktik belirlemişlerdir. Daha sonra Schmidt ve Kipnis (1984) üst kademeyi etkileme çabaları için altı taktik ve altı amaç belirlemişlerdir (Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995). Schriesheim ve Hinkin (1990) Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)'in araştırmalarına geçerlilik ve güvenilirliğini incelemiştir. Schriesheim ve Hinkin (1990), Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)'in yaptıkları çalışmayı etkileme taktiklerini boyutlandırmaları açısından eleştirmişlerdir. Fakat daha sonra bu çalışmayı gelecek çalışmalar için bir başlangıç noktası olarak kabul etmişlerdir (Schriesheim ve Hinkin (1990)'den Akt. Gözü, 2012). Etkileme taktikleri ölçeğinin tarihsel sınıflandırılması Tablo 1. 2. 'de gösterilmektedir.

**Tablo 1. 2.** Etkileme taktikleri ölçeğinin tarihsel sınıflandırılması

Araştırmacılar	French ve Raven (1959)	Kipnis, Schmith ve Wilkinson (1980)	Schrisheim ve Hinkin (1990)	Caldwell ve Burger (1997)	Yukl ve Falbe (1990); Falbe ve Yukl (1992); Yukl, Falbe ve Youn (1993); Yukl, Guinan ve Sottolano (1995)	Yukl, Seifert, Chavez (2008); Seifer, Yukl (2010)
Boyutlar	Ödüllendirme Gücü	Baskın Davranma	Yağcılık	Katılımı Sağlama	Rasyonel İkna	Rasyonel İkna
	Cezalandırma Gücü	Yağcılık	Mücadele	Araya Başkalarını Koyma	İlham Verme	İlham Verme
	Meşru Güç	Rasyonellik	Rasyonellik	Rasyonel İkna	Danışma	Danışma
	Uzman Gücü	Yaptırım	Baskın Davranma	Baskı	Baskı	İşbirliği
	Referans Gücü	Mücadele	Üst düzey Yöneticinin Desteğini Alma	Mücadele	Koalisyon	Bilgilendirme
	Bilgi Gücü	Engelleme	Koalisyon	Yağcılık	Yağcılık	Yağcılık
		Üst düzey Yöneticinin Desteğini Alma			Mücadele	Mücadele
		Koalisyon			Kişisel Cazibe	Baskı
					Meşrulaştırma	Koalisyon
						Kişisel Cazibe
					Meşrulaştırma	

**Kaynak:** Kuşlivan S, Demirer H (2001) Konaklama işletmelerinde yöneticilerin astları etkileme taktikleri ve bu taktiklerin etkinliği üzerine bir araştırma, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs, s.265-278'dan uyarlanmıştır.

Etkileme taktikleri içinde en yaygın olarak kullanılan sınıflandırma Yukl ve Falbe (1990), Yukl ve Tracey (1992), Yukl ve Fu (2003) tarafından yapılan çalışmalarda sınıflandırmadır. Bu çalışmalar temellerini Kelman (1974), Kipnis, Schmid ve Wilkinson (1980), French ve Raven (1989) çalışmalarından almışlardır. Yukl (2010) etkileme taktiklerini ele alan çalışmalarda potansiyel etkileme kaynağı olarak önceden sadece “güç” kavramına odaklanılırken, artık bir bireyin davranışlarını etkilemek için kasıtlı olarak kullanılan etkileme taktiklerine odaklanılmaktadır. Yukl (2010:217-218) etkileme taktiklerini kullanım amacına göre proaktif örgütsel etkileme taktikleri, reaktif etkileme taktikleri, izlenim yönetimi taktikleri ve politik etkileme taktikleri olmak üzere dört kısımda ele almıştır.

- *Proaktif Örgütsel Etkileme Taktikleri:* Bireyin yeni bir görevi bitirmesini sağlama, mevcut görevi ile ilgili prosedürü değiştirme, bir görev için yardım etme gibi taktikleri içermektedir.
- *Reaktif Etkileme Taktikleri:* Bireylerin maruz kaldıkları etkileme girişimlerinde istemedikleri etkileme girişimlerine direnmeleri, araçların isteklerini değiştirme ya da etkilenen(hedef) kişinin durumla ilgili makul önerilerde bulunması için kullanılan etkileme taktiklerini içermektedir.
- *İzlenim Yönetimi:* İzlenim yönetimi taktikleri daha çok liderin izleyenlerini etkileme için ya da tam tersi izleyicilerin lideri etkilemesi için kullanılmaktadır.
- *Politik Taktikler:* Liderin ya da yöneticinin birey veya grubun örgütsel kararlarını etkilemek için kullandığı taktikleri içermektedir.

Yukl ve Fable (1992) önceki araştırmaların bulgularına dayanılarak etkileyen kişi veya örgüt için faydalar içeren beş farklı etkileme amacı tanımlanmıştır. İlk amaç olan ‘görev atama’ önceki çalışmaların tümünde bulunan amaca benzemektedir. İkinci amaç olan ‘davranış değişikliği’ önceki çalışmalarda bulunan iki amacı kapsar: a) etkileyen kişi, etkilenene (hedefe) görevi daha hızlı ve daha iyi yaptırmaya çabalamakta ve b) etkileyen kişi mevcutta ilerleyen görev hakkında kişinin iş davranışını değiştirecek bir amaç belirlemektedir. Bulunan etkileme olayları kodlanırken bu iki amaç birbirini tamamladığı için tek ve daha geniş bir kategoride toplanmıştır. Üçüncü amaç ‘yardım isteme’ Kipnis’in (1980) ve Erez’in (1986) yaptığı araştırmada kullanılan ‘yardım alma’ ile çok benzemektedir ve Yukl

ve Fable'nin (1990) kullandığı “problemi çözmek için yardım isteme” amacından ise daha dar kapsamlı bir kategori içermektedir. Dördüncü hedef “destek alma” kaynaklar, resmi izinler ve siyasi destek için talepleri içermektedir. Yukl ve Fable (1990) çalışmalarında her tür talebi ayrı bir amaç olarak kaydetmiştir. Fakat daha sonra bu amaçlar ve Schmidt ve Kipnis'in (1980) kullandığı “değişiklik için fikirler sunmak” ve Kipnis'in “işte değişiklik başlatmak” amaçları tek ve daha güçlü bir kategoride birleştirilmiştir. Beşinci amaç olan “kişisel fayda elde etmek” Kipnis (1980) ve Erez (1986) tarafından kullanılırken Yukl ve Fable (1992) tarafından kullanılmamıştır.

Etkileme Amaçlarının Tanımı (Yukl ve Tracey, 1992):

- *Görev Verme:* Kişiyi mevcut iş sorumluluklarına uygun yeni bir iş yaptırmayı, yeni bir projede görev vermeyi, yeni sorumluluklar üstlenmeyi ya da rapor veya belge hazırlatmayı hedefleyen bir amaçtır.
- *Davranış Değişikliği:* Bu amaç kişinin hâlihazırda zaten yapıyor olduğu görev için kişinin iş planında veya prosedürlerde kişiye belirli değişiklikler yaptırmaktır. (örneğin; işi farklı bir yolla yap, daha fazlasını yap, o işi yapmayı bırak, işi daha iyi ve daha hızlı yap, eylem planını değiştir, kural ve politikaları izle, farklı saatlerde ve günlerde çalış),
- *Yardım İsteme:* Etkileyen kişinin, sorumlu olduğu görevi tamamlamak veya bir problemi çözmek için hedef kişiden yardım talep etmeyi, görevin nasıl yapılacağını ondan göstermesini istemeyi, hedeften ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlama veya işin bir kısmını yapmasını rica etmeyi içeren bir amaçtır.
- *Destek Alma:* Kişiyi resmi olarak bir teklifi, öneriyi, planı, yeni bir ürünü, raporu veya antlaşmayı onaylatmayı, kişiden ek kaynaklar (teçhizat, personel, araç, gereç) temin etmeyi ya da diğer insanları (üstler, astlar, aynı kademedeki olanlar ve müşteriler) etkileyebilmek için kişinin yardımını kapsayan bir amaçtır.
- *Kişisel Yarar Sağlama:* Etkileyen kişinin kendisine yarar sağlayacak herhangi bir şeyi hedef kişiden temin etmesi (maaş artışı, daha iyi bir iş programı, terfi, ödül) veya hedef kişiden işle direkt ilgili olmayan kişisel bir iyilik yapmayı istemeyi amaçlar.

Daha sonra önceki çalışmalardan yola çıkarak Yukl ve Falbe (1990)'da etkileme taktikleri kavramını ve amacını tanımlamışlar, sekiz amaç üzerinde durmuşlar ve etkileme taktikleri ölçeğinin etkileyen ve etkilenen (hedef) biçimlerini geliştirmişlerdir. Yukl ve Falbe (1990)'ın çalışmasından sonra Yukl ve diğer araştırmacılar etkileme taktiklerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmışlardır (Yukl ve Yukl ve Tracey, 1992; Yukl, Falbe ve Youn, 1993; Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995; Yukl, Kim ve Falbe, 1996; Yukl ve Chavez, 2002; Yukl, Fu ve McDonald, 2003; Yukl, Chaves ve Seifer, 2005). Yukl, Seifert ve Chavez (2008) yılında etkileme taktikleri ölçeğinin tekrar değerlendirerek hedef grubundaki astlara aynı kademedeki çalışanlara uygulamışlardır ve on bir proaktif etkileme taktiğini tanımlamışlardır.

**Tablo 1. 3.** Yukl vd.'nin Zaman İçindeki Etkileme Taktikleri Sınıflandırması

Yukl vd. (1990)	Yukl ve Tracey (1992)	Yukl vd. (2003,2005)	Yukl, Seifert, Chavez (2008); Yukl (2010)
Baskı	Baskı	Baskı	Rasyonel İkna
Mübadele	Mübadele	Mübadele	Danışma
Kişisel Cazibe	İşbirliği	İşbirliği	İlham Verme
İşbirliği	Kişisel Cazibe	Kişisel Cazibe	Kişisel Cazibe
Rasyonel ikna	Rasyonel ikna	Rasyonel ikna	Yağcılık
Teşvik etme	Teşvik etme	Teşvik etme	Mübadele
Danışma	Danışma	Danışma	Baskı
Yukarıya talepte bulunma	Yağcılık	Yağcılık	Meşrulaştırma
	Meşrulaştırma	Meşrulaştırma	Koalisyon
		Bilgilendirme	İşbirliği
		İşbirliği yapma	Bilgilendirme

**Kaynak:** Yukl, 2010; Yukl, Seifert, Chavez 2008; Yukl, Seifert, 2002; Yukl ve Tracey, 1992.

Yukl öncülüğünde diğer araştırmacıların da katkısı ile oluşturulan bu sınıflandırmadaki taktikler örgütsel proaktif etkileme taktikleri olarak adlandırılmaktadır (Yukl, 2010; Yukl, Seifert, Chavez 2008; Yukl, Seifert, 2002; Yukl ve Tracey, 1992). Proaktif etkileme taktikleri yönetici (etkileyen) ve



işgören arasındaki davranışlara odaklanmaktadır. Proaktif etkileme taktikleri aşağıda açıklanmaktadır.

#### **1.4. Proaktif Etkileme Taktikleri**

Yukl (2009) etkileme taktiklerini izlenim yönetimi taktikleri, politik taktikler, proaktif ve reaktif etkileme taktikleri olmak üzere dört biçimde sınıflandırmıştır. Bu çalışmada liderin etkileme taktiklerinin çalışanların performansına olan etki ölçüleceğinden proaktif etkileme taktiklerine odaklanılmıştır. Aşağıda bu on bir proaktif etkileme taktiği açıklanmıştır. Her bir etkileme taktiğinin tanımı Tablo 1. 4.'de kısaca gösterilmektedir (Yukl, 2010).

Ayrıca proaktif etkileme taktiklerini bazı araştırmacılar (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980; Schriesheim ve Hinkin,1990, Yukl ve Falbe, 1990;) yukarıdan aşağıya doğru, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay olmak üzere üç kısımda ele almaktadır. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) nedenselleştirme (reasoning), pazarlık (bargaining), kendine güven (assertiveness), otorite (higher authority), koalisyon (coalition) ve arkadaşlık (friendliness) altı tane aşağıdan yukarı doğru etkileme taktiği belirlemiştir. Yukl ve Falbe (1990) bu taktiklere ilham verme (insprational appeals) ve danışma (consultation) taktiklerini eklemiştir.

Daha sonra Yukl, Chavez ve Seifert (2008) onbir etkileme taktiğini belirlemiş ve iki farklı ölçek geliştirerek aynı taktikleri yukarıdan aşağıya doğru, aşağıdan yukarı doğru ve yatay olarak kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Genel olarak etkileme yukarıdan aşağıya doğru etkileme ve aşağıdan yukarı doğru etkileme olmak üzere iki türlü yapılmaktadır. Etkileme girişimi üstlerden astlara doğru olduğunda yukarıdan aşağıya doğru etkileme; astlardan üstlere doğru olduğunda ise aşağıdan yukarı doğru etkileme olarak tanımlanmaktadır. Bunun dışında meslektaşların birbirine uyguladığı taktikler ise yatay etkileme taktikleri olarak adlandırılabilir (Chaturvedi ve Srivastava, 2014, s.266; Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980; Schriesheim ve Hinkin,1990).

##### **1.4.1. Rasyonel İkna**

Etkileme taktikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda rasyonel ikna taktiğinin, etkileme taktikleri için kilit taşı olduğu söylenmektedir (Dubrin, 2001; Lyons, 2007).

Rasyonel ikna boyutunda, etkileme taktiklerini kullanan kişi (agent) etkilediği kişiyi(target) mantıksal tartışmalar ve gerçeklere dayalı kanıtlara dayanarak amacına ulaşmak için ikna etmeye çalışmaktadır (Yukl ve Falbe, 1990; Dubrin, 2001). Yukl, Falbe ve Youn (1993) rasyonel ikna taktiğinin diğer sekiz taktiğe (ilham verme, danışma, yağcılık, kişisel cazibe, mübadele, koalisyon, baskı ve meşrulaştırma) göre daha esnek bir taktik olduğunu ve genellikle her kademede ve her amaç için kullanılabileceğini söylemişlerdir. Dubrin (2001), üst düzey yöneticilerin yönetim kurullarını ikna etmek için rasyonel ikna taktiğine sıklıkla başvurduğunu ifade etmiştir. Dubrin (2001)'e göre rasyonel ikna taktiği etkileyenin (agent) inandırıcılığını arttırmaktadır. Ona göre inandırıcılığı yüksek olan yönetici daha ikna edici olmaktadır ve etkilenen (target) etkileyenin gücünü kabul etmekte ve etkileme girişimleri başarılı olmaktadır (Dubrin, 2001, s.221) Charbonneau (2004)'e göre rasyonel ikna taktiği etkilenenin (target) bağlılığı için daha etkili bir taktiktir. Rasyonel ikna yumuşak taktikler ile birleştiğinde ya da etkileyen (agent) ve etkilenen (target) aynı amaç ve aynı fikirde olduğunda daha etkili olmaktadır (Falbe ve Yukl, 1992; Green, 1999).

#### **1.4.2. Mübadele**

Mübadele, kişinin olağan görev ve sorumluluklarına dahil olmayan herhangi bir şeyi hedef kişiden istemek için kullanılan etkili bir taktiktir. Kişiden hoş olmayan bir şey yapılması istenildiğinden veya iş normalden daha fazla bir çaba gerektirdiğinden hedef kişinin işi yapma konusunda isteksizliği doğabilir. Böyle durumlarda da özellikle bu taktikten yararlanır. Yukl ve Tracey (1992) mübadele taktiğinin özellikle yatay (aynı) kademeyi etkilemekte kullanıldığını savunmaktadır. Yukl ve Tracey (1992) araştırmalarında mübadele taktiğinin üstlerden çok astları ve aynı kademede olanları etkilemek için kullanıldığını tespit etmişlerdir. Fakat, taktikler ve amaçlar üzerine yapılmış önceki araştırmalar da bu taktiğin üstlerden, astlardan ve aynı kademede olanlardan yardım isteme amacıyla pek kullanılmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995)

#### **1.4.3. İlham verme**

İlham verme hedef kişinin kendi fikirleri, değerleri ve idealleriyle görevi arasında bağlantı kurma çabasıdır. Böylece kişi görevi daha etkili bir şekilde yerine

getirebilmektedir. Bu taktiğin yeni bir görev veya proje üzerinde çalışmayı isteklendirmede, önemli bir görevi tamamlarken yardım almada, bir yenilik için destek toplamada veya takımın performansını artırmada hedef kişiyi motive etmek için kullanılması çok uygun olmaktadır (Yukl ve Tracey, 1992; Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995).

#### **1.4.4. Meşrulaştırma**

Meşrulaştırma, etkileme girişiminde etkileyenin (agent) yetki alanını göstermektedir. Başka bir açıdan ele alınacak olursa, meşrulaştırma profesyonel kişilerin örgüt politikaları, uygulamaları ve beklentileri ile tutarlı olan isteklerini göstermektedir (Dubrin, 2001). Bu taktiği etkilenen (target) kişinin, etkileyen kişinin kendisinden bir şeyi talep etmek için yetkisi olduğunu bilmediğinde meşrulaştırma taktikleri kullanmak uygundur. Birçok çalışan işyeri yönetmeliğine ya da düzenlemelerine uymaya gönüllü olduğu için meşrulaştırma taktiğini kullanmak etkili olmaktadır. Bu taktikler genellikle hedefin istenilen bir şeyi yapmaya direnç göstereceğinin beklenildiği veya görüldüğü durumlarda kullanılmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi direnç hedefin davranışını değiştirme teşebbüsüne karşı hedef kişinin gösterdiği tepkidir. Çünkü hedef kişinin yönetici olması meşrulaştırma taktikleri kullanılmasını zorlaştırmaktadır Yukl ve Tracey (1992) meşrulaştırma taktiklerinin genellikle yatay hiyerarşide kullanıldığını ortaya koymuşlardır. (Yukl ve Tracey, 1992; Dubrin, 2001).

#### **1.4.5. Baskı**

İnsanların planlarını ya da alışılmış iş akışlarını değiştirmeleri için insanları etkilemek genellikle zor olmaktadır. Çünkü bu tarz değişiklikler insanlarda huzursuzluğa neden olmaktadır. Değişiklik bir şeyi daha hızlı ve daha iyi yapmayı içerdiğinde insanlar kendi performanslarına karşı zımni (ima edilen) bir eleştiri algıladıklarından istenileni yapmamak için direnç gösterebilirler. Bir davranışı değiştirmek veya geliştirmek için kullanılan 'baskı' taktiği üst ve aynı kademe için kullanılması zorken alt kademe için daha kolaydır. Kipnis (1980) ve Erez'in (1986) araştırma sonuçlarına göre; astların performansını geliştiren öncelikli taktiklerden biri baskı taktiğidir (Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995; Yukl ve Tracey, 1992).

#### **1.4.6. Danışma**

Danışma, bir amacın nasıl başarılacağını veya bir planın nasıl tamamlanacağını planlamaya katılan birine sormayı kapsar. Aynı zamanda hedef kişi tarafından belirtilen işle ilgili bir teklifte değişiklikler yapmayı da içermektedir. Danışma etkileme çabalarının hemen hemen hepsinde kullanılmasına rağmen detaylı bir iş üzerinde çalışırken astları ve aynı kademede olanları ve yardım etmek veya tavsiye vermek içinde üstleri ve aynı kademede olanları etkilemek için kullanılması daha uygundur (Yukl ve Tracey, 1992). Hedef kişi danışma taktiği ile karar verme sürecine dahil olduğunda motivasyonu artmaktadır. Ayrıca etkileyen kişi ile etkilenen kişinin amaçları aynı olduğunda bu taktik daha etkili olmaktadır (Dubrin, 2001, s.225).

#### **1.4.7. Koalisyon**

Çoğu zaman tek bir kişiyi etkilemektense bir grubu etkileme daha zor olmaktadır. Etkileyen kişi nüfuzunu oluşturabilmek için diğerleriyle koalisyon ya da ittifak oluşturmak zorunda kalabilir (Dubrin, 2001, s. 225). Koalisyon taktikleri farklı amaçlar için uygundur ama çoğu durumda bu taktiklerin kullanılması etkileyen kişi için zor ve masraflı olmaktadır. Çünkü hedef kişiyi etkilemeye yardım etmeleri için koalisyon üyelerini ikna etmek zaman ve gayret gerektirmektedir. Koalisyon taktikleri yardım isteme veya davranış değişikliği gibi amaçlar için kullanıldığında hedef kişi için zorlayıcı olarak algılanabilir. Buna karşılık, amaç bir proje veya yenilik için destek almak olduğunda, koalisyon taktiklerini herkese yarar sağlayan ortak bir teklif gibi sunmak daha kolaydır. Aslında, etkileyen kişi hedef kişiyi koalisyonun bir üyesi olması yönünde etkilemeye çabalamalıdır. Üst kademenin kaynaklar ve onaylar üzerinde alt kademedeki daha çok yetkisi vardır. Bundan dolayı koalisyon taktiklerinin öncelikle üst ve aynı kademedeki politik destek sağlamak için kullanılmasını beklemek daha mantıklı olmaktadır. Önceki araştırmalar (Kipnis, 1980; Schmidt & Kipnis, 1984; Erez, 1986; Ansari ve Kapoor, 1987) koalisyon taktiklerinin genellikle örgütte büyük bir değişiklik yapmak için üst kademe doğrultusunda olduğunu ortaya koymaktadır (Yukl ve Tracey, 1992).

#### **1.4.8. İşbirliği**

Etkileme taktikleri kullanan kişinin (agent) etkileyeceği kişinin(target) bir talebini gerçekleştirmesi için gerekli kaynakları ve yardımı sağlaması veya sağlamayı vaat ederek onu etkilemeye çalışmasıdır. Etkilenen kişiden (target) talep edilen işin nasıl yapılacağını göstermek, talep edilen işi yapabilmesi için gerekli araçları veya teknik desteği sağlamak veya söz konusu talebi gerçekleştirmesi durumunda ortaya çıkabilecek bir sorunun zmne yardım etmek gibi taktikler işbirliği taktikleri içinde yer almaktadır. Bu teknikte etkilenen kişiye kendisinden talep edilen işin önemli olduğu ve bu işi yerine getirmeye çalışırken kendisinin yalnız olmadığı mesajı verilmiş olur. İşbirliği taktiğinde kişinin bir görevi yerine getirirken ortak çaba harcanacağı gösterilir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002'den Akt. etin, 2013).

#### **1.4.9. Yağcılık**

Etkileyen kişi özel bir iyiliği içeren bir talepte bulunduğunda, yağcılık da etkileyecek kişinin, hedefin duygularını güçlendirmek için kullandığı diğer bir taktiktir. Bir talepte bulunmadan önce arkadaşça ve yardımcı davranma yağcılığın davranış şekilleridir. Amaç yeni bir görev vermek olduğunda bunun için en etkili yağcılık taktiği davranışı hedef kişinin bu göreve en uygun kişi olduğunu ona hissettirmektir. Yukl ve Tracey (1992)'in araştırmasında yağcılık taktiğinin st kademedenden ziyade alt ve yatay kademeyi etkilemekte kullanıldığı ortaya çıkmıştır. nceki araştırmalar (Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995; Kipnis, 1980; Schmith ve Kipnis, 1984; Erez, 1986) yağcılık taktiğinin yardım alma ve görev atama amaçları için farklı sonuçlara ulaşmışlardır.

#### **1.4.10. Kişisel cazibe**

Birinin kendi işini yaparken yardım alması hedef kişiden onun olağan görev ve sorumluluklarının bir parçası olmayan özel bir iyilik yapması için hedef kişiyi etkilemeyi içerir. Bu talep genellikle etkileyen kişinin yetki alanının dışındadır ve bu durumda resmi yetkiye dayalı etkileme taktiklerini kullanmak doğru değildir. Ayrıca kişisel yararlar için talepte bulunmak görev amaçlarıyla ilişkili değildir. Kişisel cazibe etkileyen kişi ve hedef kişi arasındaki dostluğun pekişmesini sağlamaktadır. Bu taktiğin kullanılması bir karşılıktadır. Çünkü hedefin yardımından dolayı

etkileyen kişi hedefe bir iyilik borçlu olur (Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995; Yukl ve Tracey, 1992).

#### **1.4.11. Bilgilendirme**

Bilgilendirme, örgüt üyelerine bilgi iletme süreçlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (Açıklın, 1994). Bilgilendirme kapsamında, yöneticiler işgörelere örgüt içinde yapılan önemli değişiklikler, gelişmeler, örgüt yapısı ve politikası hakkında, yapacakları görev hakkında ya da görevlerini yerine getirirken olası sorunlar hakkında bilgi vermektedirler (Sabuncuoğlu, 1997).

Bu taktik kullanılarak etkileyen kişi (agent), herhangi bir sorunla ilgili olarak kişiyi ilgilendiren olası sonuçları, fayda ve zararları konusunda etkilenen kişiye (hedef) bu konuda bilgi vererek kişinin etkilenmesini içermektedir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002'den Akt. Çetin, 2013).

**Tablo1. 4.** Etkileme taktikleri ve tanımlarının özeti

<b>Rasyonel İkna</b>	Mantıksal tartışmalarla ve gerçeklere dayalı kanıtlarla hedef kişi kendisinden istenileni yapması için ikna edilir.
<b>Danışma</b>	Bir stratejinin, faaliyetin planlanmasında kişinin katılımı aranır veya bir değişiklik için o kişinin desteği ve yardımı istenir ya da kişinin ilgi ve önerileriyle alakalı bir işi tamamlaması istenir.
<b>İlham Verme</b>	Kişinin herhangi bir isteği başarıyla yerine getirebileceği yönünde kişinin güvenini artırmak veya kişinin değerleri, idealleri ve istekleri doğrultusunda hevesini canlandıran öneri veya talepte bulunmak.
<b>Kişisel Cazibe</b>	Kişiden bir şey yapması istenildiğinde onun karşısındakine duyduğu arkadaşlık ve sadakat hislerine başvurmak.
<b>Yağcılık</b>	Bir istekte veya önermede bulunulmadan önce kişinin iyi bir ruh haline sokulması ve karşı taraf hakkında dostane düşünmesini sağlamak (kişiye iltifat etme, çok arkadaşça davranma).
<b>Mübadele</b>	Eğer kişi görevi tamamlarsa, yararların paylaşılmasına söz verilmesi veya ileriki bir zamanda bu iyiliğin karşılığının kendisine verileceğini vaat etmek.
<b>Baskı</b>	Kişinin istenileni yapması için tehditler, sık kontroller veya ısrarcı hatırlatmalar kullanmak.
<b>Meşrulaştırma</b>	İstenilenin örgütün kural, politika, uygulama ve geleneklerine uygun olduğu doğrulanarak ve onun yapılmasının yetki veya hak çerçevesinde olduğunu belirtilerek talebi meşrulaştırmak.
<b>Koalisyon</b>	Hedef kişinin görevi yapması için diğerlerinden onu ikna etmeleri için yardım talep etmek veya hedef kişinin istenileni kabul etmesi için diğerlerinin desteğini kullanmak.
<b>İşbirliği</b>	Yönetici, hedef kişiye yardım eder veya gerekli kaynakları sağlamayı teklif eder.
<b>Bilgilendirme</b>	Yönetici, istenilen işi desteklemenin, hedef kişiye nasıl fayda sağlayacağını veya kariyer ilerlemesine nasıl yardımcı olacağını açıklar.

**Kaynak:** Yukl G (2010) Leadership in Organizations (7. basım.). Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.

### 1.5. Etkileme Taktikleri İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Etkileme taktikleri ile ilgili yapılan çalışmaları etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı (Yukl ve Falbe, 1990; Jensen, 2007), etkileme taktikleri kullanımının bağıllık, karşı koyma, stres, adalet algısı, uyma gibi örgütsel sonuçları (Gözü, 2012), yöneticilerin liderlik tiplerine göre kullandıkları etkileme taktikleri (Yukl, Kim ve Falbe, 1996; Cable ve Judge, 2003) ve kültürlerarası etkileme taktikleri karşılaştırması yapan (Fu ve Yukl, 2000; Duyar, Aydın ve Pehlivan, 2009) çalışmalar olmak üzere dört temel başlık altında toplanmak mümkündür.

Yukl ve Falbe (1990), Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından etkileme taktikleri ve örgüt hedefleri üzerine yapılan çalışmaları geliştirmek için bu çalışmayı yapmışlardır. Daha önceki çalışmalarda sadece etkileyenin kendini değerlendirmesine yönelik oluşturulan bir ölçek kullanılmaktayken Yukl ve Falbe (1990) etkileme taktiklerinin etkileyen (agent) ve etkilenen (target) açısından değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle çalışmada etkileme taktiklerinin etkileyen (agent) ve etkilenen (target) açısından değerlendirilmesi yönelik yeni bir ölçek geliştirmişlerdir. Sekiz etkileme taktiği tanımlamışlar ve rasyonel ikna ile danışma taktiğinin en çok kullanılan taktikler olduğunu belirtmişlerdir.

Falbe ve Yukl (1992) büyük ve küçük çaplı özel işletmelerde gündüz çalışan ve gece okuyan 95 devlet üniversitesi öğrencisi üzerine yaptıkları çalışmada, yöneticilerin kullandığı dokuz etkileme taktiği ve bunun sonuçları olan sadakat, uyma ve direnç göstermeyi sınıflandırmışlardır. Kullanılan etkileme taktiklerinin yalnız veya beraber kullanımıyla ilgili araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma bulguları hipotezlerin çoğunu desteklemiştir ve bulgulara göre, en az etkili taktik, baskı, meşrulaştırma ve koalisyon taktikleri olurken, rasyonel ikna, yağcılık, kişisel cazibe ve mübadele taktiklerinin orta seviyede etkili taktikler olduğu görülmektedir. Falbe ve Yukl (1992)'nin yaptığı araştırma sonucuna göre sert (hard) taktiklerin, yumuşak (soft) taktiklere göre daha az etkili olduğu görülmektedir. Çalışma sonucunda, etkileme taktikleri çıktılarını üzerinde tek başına bir taktik kullanmak yerine taktiklerin beraber kullanılmasının daha etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.



Yukl, Falbe ve Yung Youn (1993) yaptıkları çalışmada etkileyen (agent) ya da etkilenenin (target) bakış açısıyla etkileme girişimleri olaylarını inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, Falbe ve Yukl (1992) tarafından yapılan çalışmada olduğu gibi büyük ve küçük çaplı özel işletmelerde gündüz çalışan ve gece okuyan 145 devlet üniversitesi öğrencisi katılmıştır. Öğrencilerin neredeyse yarısından fazlası çalıştıkları işletmelerde müdür ya da şef pozisyonunda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan öğrenciler etkileyen (agent) ya da etkilenen (target) olarak kendi deneyimleri hakkında görüşlerini bildirmişlerdir. Çalışmada dokuz etkileme taktiği kodlanmış ve etkileme taktikleri ile ilgili kritik olaylar tanımlanmıştır. Araştırma sonucunda, ilk etkileme taktikleri girişimlerinin, bu takip eden etkileme girişimlerinden daha çok kullanıldığı ifade edilmiştir. Eş düzey çalışanlar, astlar ve üstler açısından farklılık taktiklerin kullanılması gerektiği belirtilmiştir.

Yukl, Guinan ve Sottolano (1995) alt, üst ve aynı kademede olan işgörenleri etkilemek için dokuz etkileme taktiği ve beş amaç tanımlamış ve belirlenen amaçlar doğrultusunda hangi taktiğin en etkili olduğunu ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu makale önceki çalışmaların bu konudaki eksikliklerini gidermek için de yapılmıştır. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan yöneticilerin, astlardan, üstlerden ve aynı kademede olan işgörenlerden farklı şeyler istediklerini ve belirli bir amaç için kullanılan etkileme taktiklerinin o amaç için en etkili taktik olmadığını ifade etmişlerdir.

Fu ve Yukl (2000) yapılan çalışmada, Amerika Birleşik Devletleri ve Çin'deki yöneticilerin kullanmış olduğu etkileme taktiklerine yönelik kültürlerarası karşılaştırmalı bir çalışma yapmışlardır. Çalışmaya, Amerika ve Çin'de üretim faaliyetinde bulunan benzer iki firma olan çok uluslu şirkette çalışan toplam 83 yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda, rasyonel ikna ve mübadele taktikleri Amerikalı yöneticiler tarafından daha etkili taktikler olarak değerlendirilirken, Çinli yöneticiler koalisyon taktiği, yukarıya doğru cazibe ve hediyeleri daha etkili Amerikalı yöneticiler göre Çinli yöneticilerin daha etkili bulduklarını belirtmişlerdir.

Higgins, Judge ve Ferris (2003) etkileme taktikleri ve iş çıktıları üzerine meta-analitik teknikleri kullanarak etkileme taktikleri ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçları, etkileme taktiklerinden; yağcılık ve rasyonelliğin iş çıktıları üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

Barbuto, Fritz, Matkin ve Marx (2007) 56 lider ve onları takip eden 234 çeşitli kuruluşlarda görev yapan kişi üzerine uyguladıkları çalışmalarında liderlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumlarının etkileme taktikleri kullanımı ve liderlik davranışları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, bu değişkenlerin liderlik davranışını etkilediği, etkileme taktiği kullanımı açısından ise cinsiyet değişkeninin etkileme taktiği kullanımında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, kadınları erkeklere göre baskı taktiklerini daha fazla algıladıkları söylenebilir.

Yukl, Seifert ve Chavez (2008) bu çalışmada on bir proaktif etkileme taktiği tanımlamışlar ve en yeni etkileme davranışı ölçeğini (Influence Behaviour Questionnaire) geliştirmişlerdir. Bu ölçek etkileme taktiklerinden etkilenenlerin (target) davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu çalışmada da işgörenlerin etkileme taktiklerini ölçmek amacıyla bu ölçekten yararlanılmıştır.

Etkileme taktikleri ile ilgili Türkçe literatür incelendiğinde bu konuda çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Ayrıca bu araştırma konusuna yönelik literatürde yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma bu boşluğu doldurmak için de tasarlanmıştır. Aşağıda Türkçe literatürde etkileme taktikleri ile ilgili yapılan çalışmalar özetlenmiştir.

Kuşlivan ve Demirer (2001) Nevşehir bölgesinde turizm işletmelerinde çalışan yöneticilerin astlarını etkilemek için kullandıkları etkileme taktiklerini ve bu taktiklerin başarılı olup olmamasına yönelik 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 104 işgören üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin işgörenleri etkilemem için en çok meşrulaştırma, işbirliği, rasyonel ikna, baskı ve bilgilendirme taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. İşgörenleri etkilemede en başarılı olan taktikler ise rasyonel ikna, ilham verme, danışma, işbirliği, bilgilendirme, yağcılık ve baskı taktikleri olduğu görülmüştür.

Eroğlu ve İspir (2006) bir kamu kurumu ve özel şirkette çalışan yöneticilerin yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yöneticilerin hangi ikna ve etkileme taktiklerini kullandıkları ve bunların kullanım sıklığını belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Ayrıca yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları etkileme taktikleri arasında bir ilişki olup olmadığını da belirlemek istemişlerdir. Araştırma sonucunda yöneticilerin kişilik özellikleri ile etkileme taktiklerini arasında ilişki

olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma sonucunda dışadönük kişilik özelliğine sahip olan yöneticilerin rasyonel ikna ve ilham vericilik taktiklerine daha fazla başvurdukları ortaya çıkmıştır.

Yaylacı (2006) etkileme taktikleri konusunda yukarı doğru etkileme ile ilgili literatürde yer alan çalışmaları derleyerek organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde yukarıya doğru kullanılan etkileme sürecini kapsamlı bir şekilde sınıflandırmıştır.

Taşçı ve Eroğlu (2007) Anadolu Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi'nde çalışan yönetici ve öğretim elemanlarından oluşturulan çalışmada yukardan aşağıya doğru iletişimde hangi ikna ve etkileme taktiklerini sıklıkla kullandıklarını belirlemek ve yöneticilerin kendi kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerini algılama düzeylerini belirlemişlerdir. Araştırma örnek olay tarama modeli ile tasarlanmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kişilik özellikleri ile etkileme taktikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, kişilik özelliği olarak dışadönük olarak tanımlanan yöneticilerin çoğunlukla; rasyonel ikna, ilham vericilik, danışma, kendini beğenme ve mübadele gibi yumuşak etkileme taktiklerini kullandıkları sonucu çıkmıştır.

İspir (2008) banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmasında aşağıya doğru iletişimde, kurum kültürü ve yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikler arasındaki ilişkiyi ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığını belirlemeye çalışmıştır. Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullanmış oldukları etkileme taktikleri arasında sınırlı ilişki olduğu tespit edilirken, kurum kültürü ile etkileme taktiklerini kullanma sıklığı arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işgörenlerin demografik özellikleri ile etkileme taktiklerini kullanma sıklığı arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Araştırmanın en önemli bulgusu kurum kültürünün etkileme taktiklerinin seçiminde orta düzeyde etkisi olduğudur.

Kuru Çetin ve Çinkır (2014) Türkiye'de ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine karşı etkileme taktiklerini nasıl kullandıklarını ve bunun örgütsel adalet algısını nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik 284 okul müdürü ve 854 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, astların üstlerini etkilerken en çok arkadaşlığı kullanma, pazarlık yapma ve direktme taktikleri kullanırken, bir üst otoriteye başvurma ve koalisyon taktiklerini ise orta

düzeyde kullandıkları, üstlerin ise astları etkilemek için, arkadaşlık, pazarlık, başkaları ile koalisyon yapma ve direktme taktiklerini yüksek düzeyde, bir üst otoriteye başvurma ve yaptırım taktiklerini orta düzeyde ve neden gösterme taktiğini ise düşük düzeyde kullandıkları görülmektedir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre de etkileme taktikleri kullanımında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Dağlı ve Çalık (2016) ilköğretim okullarında okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı arasındaki ilişkiye yönelik Ankara ilinde yer alan 785 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul farkındalığı arasında anlamlı düzeyde ilişki olmasına rağmen okul farkındalığının, okul müdürlerinin kullandığı etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aracı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞGÖREN PERFORMANSI VE KONTROL ODAKLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Performans Kavramının Tanımı

Performans kavramının çok boyutlu bir yapısı olması nedeniyle birbirinden farklı tanımları bulunmaktadır. Performans kavramını Türk Dil Kurumu “*başarım*” olarak tanımlanırken, literatürde emeğin kalitesi, işgörenden beklenen ile işgörenin ulaştığı sonucun karşılaştırılması olarak da tanımlanmaktadır (Açıkalin, 1999, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2016). Campbell (1990) performansı bireylerin davranışlarının sonuçları olarak tanımlamıştır. Bingöl (2016) performansı, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranı olarak tanımlamıştır (Bingöl, 2016). Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) performans kavramını, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilme derecesi ve işgörenlerin yaptıkları işleri değerlendirmede önemli bir kriter olarak tanımlamışlardır. Erkoç (2006)’a göre performans, belirlenen amaçları elde etmenin etkinlik düzeyi ve verimliliği olarak tanımlanırken, Barutçugil (2002) işgörenin gereksinimlerini karşılamak için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstelenmesi sonucunda zaman ve emek harcaması ve bu emeğin sonucunu performans olarak tanımlamaktadır. Tınaz (2005) performans kavramını verilen hedeflere ne kadar yaklaşıldığının miktar ve kalite olarak ifadesi olarak tanımlamıştır. Argon ve Eren (2004) performansı, işgörenin görevini yerine getirirken ondan beklenen davranış ile gerçekte yaptığı davranış arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamışlardır ve işgörenlerin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmişlerdir.

Sonnentag ve Frese (2002)'a göre performans davranışsal olduğu için bireysel ve örgütsel faaliyetler açısından pozitif ya da negatif olarak değerlendirilebilen bir davranıştır ve bireyi doğrudan etkileyebilmektedir. Performans işgörenler için sadece temel bir gösterge olmamakta, aynı zamanda kariyer geliştirme ve o işgücü piyasasında başarılı olmanın gerekliliğidir ve işgörenlerin özsaygı gereksinimlerini karşılamaktadır. İşletmelerde yüksek performans gösteren işgörenler düşük performans gösterenlere göre terfi etme ve kariyer fırsatlarından daha fazla yararlanmaktadırlar. Ayrıca Sonnentag ve Frese (2002) işgörenlerin performansının sürekli aynı olmayacağını öğrenme süreci sonunda ve zamana göre değişebileceğini ifade etmişlerdir.

Rotundo ve Sackett (2002) iş performansı kavramını bireyin eylem ve davranışlarını örgütün amaçlarına ulaşması için kontrol altına alması olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Babin ve Boles (1996) işgörenlerin işle ilgili davranışsal sonuçları olarak tanımlamaktadır. Benligiray (2004) ise iş performansını, bireyin bir işi yaparken, grubun ya da örgütün hedeflerine ulaşma durumunu nicel ve nitel olarak gösteren bir kavram olarak tanımlamıştır. İş performansı genel olarak işgörenlerin görevlerini yaparken harcamış oldukları çaba, yerine getirdikleri eylemler ve bu çaba ve eylemler sonucunda görevlerini yerine getirme ya da hedeflerine ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Çekmelioglu, 2014).

Borman ve Motowidlo (1993) iş performansını anlamak için görev ve bağlamsal performansları incelemek gerektiğini ifade etmişlerdir. Campbell (1990) ve Sonnentag, Volmer ve Sychala (2010) iş performansı ile ilgili yapılan araştırmalardan yola çıkarak iş performansının çok boyutlu bir yapısı olduğunu iddia etmektedir. Fakat genel olarak iş performansı kavramı çok boyutlu olarak kabul edilmesine rağmen, araştırma yaparken uygun olduğunda örgütlerde karar vermede tek boyut olarak ya da karma kriterler tercih edilmektedir (Johnson ve Meade, 2010). Erdoğan (1991) işgören performansını kişisel özellik ve yeteneklerine uygun olan işi/işleri kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getiren, belirli bir zaman sonunda ortaya koyduğu ürün ya da hizmetin sonucu olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre işgörenin başarılı olduğundan bahsedebilmek için, önceden iş tanımlarının yapılması, kişinin bedensel ve zihinsel yetenek, bilgi ve becerisinin bu işe uygun olması ve yerine getireceği işin önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak yerine

getirilmesi gerekmektedir. Kısaca işgören performansı, bireyin görevini yerine getirirken göstermiş olduğu çabaların tümü olarak tanımlanabilir.

## 2.2. Performans Çeşitleri

İş performansını araştırmacılar farklı şekilde sınıflandırmaktadırlar. Aşağıdaki tabloda iş performansının nasıl sınıflandırıldığı yer almaktadır. Tablo 2. 1.'de görüldüğü gibi performans kavramı uzun yıllardır araştırmacılar tarafından çalışılmakta ve farklı yönlerden ele alınmaktadır. Katz ve Kahn (1978) performansı değerlendirirken bireyin rol performansına, yenilikçi ve kendiliğinden gerçekleşen davranışlarına ve örgütte katılma ve örgütte çalışmaya devam etme davranışları üzerinde durmaktadır. Murphy (1989) performansı görev performansı olarak tanımlamış ve kişiler arası ilişkiler ve yıkıcı ve zararlı davranışlar olarak tanımlamıştır. Campell (1990)'da Murphy (1989) gibi performans kavramını görev performansı olarak tanımlamaktadır. Borman ve Motowidlo (1993,1997) performansı görev ve bağlamsal performans olarak iki kısımda ele almıştır. Borman ve Brush (1993) performansı teknik faaliyetler, liderlik, kişilerarası ilişkiler, yararlı davranışlar kavramları ile ele alırken, Welbourne, Johnson ve Erez (1998) mesleki roller, kariyer, inovasyon, takım ve takım organizasyonları kavramları ile tanımlamaktadırlar (Rotundo ve Sackett, 2002)

Tablo 2. 1.'deki sınıflandırma dışında Sonnetag ve Frese (2002) performans kavramına ilişkin üç yaklaşım ortaya koymuşlardır. Bunlar performanstaki değişimlerin bireysel özelliklerden kaynaklandığını araştıran bireysel farklılıklar yaklaşımı (yetenek, kişilik, vb.), performansı gerçekleştirirken ortamdan kaynaklanan faktörlere odaklanan durumsal yaklaşım ve performans sürecini ele alan performans düzenleme yaklaşımıdır.

**Tablo 2. 1. Performans Kavramının Sınıflandırılması**

Referans	Unsur	Tanım
<b>Katz ve Kahn (1978)</b>	Sistemdeki rol performansı	Performansın nicel ve nitel standartlarını karşılama, bu standartların üstüne çıkma
	Yenilikçi ve spontane davranışlar	Örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma, işbirliği sağlama, örgütü koruma
	Örgüte katılma ve örgütte kalma	Düşük personel devir oranı ve düşük işe gelmeme oranı
<b>Murphy (1989)</b>	Görev Performansı	Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi
	Kişiler arası ilişkiler	İşbirliği sağlama, iletişim kurma ve işle ilgili bilgilerin paylaşımı
	Yıkıcı ve zararlı davranışlar	Güvenlik ve emniyeti ihlal etme, aletlere zarar verme, iş kazaları
<b>Campbell (1990)</b>	Aksama (geç gelme, işe gelmeme, vs.) davranışları	Araç-gereci kötüye kullanma, illegal faaliyetler
	Mesleğe özgü görev performansı	Temel teknik işler
	Mesleğe özgü olmayan görev performansı	Verilen işe özgü olmayan aktiviteler
	Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği	Yazılı materyaller hazırlama ya da sözlü sunumlar gerçekleştirme
	Çaba sarf etme	Ekstra çaba sarf etme, olumsuz koşullar altında çalışmaya istekli olma
	Kişisel disiplini muhafaza etme	Negatif (olumsuz) davranışlardan kaçınma
	Takım ve iş arkadaşları performansını artırma	İş arkadaşlarını destekleyip yardımcı olma, katılımı artırma
	Denetim ve liderlik	Etki, amaçları belirleme, ceza/ödül
	Yönetim ve idare	İnsan kaynaklarını yönetme, ilerlemeyi denetleme, problem çözme
<b>Borman ve Motowildo (1993)</b>	Görev performansı	Resmi olarak işin parçası şeklinde görülen ve örgütün teknik çekirdeğine katkıda bulunan davranışlar
	Bağlamsal performans	İsteğe bağlı, rol tanımlı olması gerekmeyen, sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunan davranışlar
<b>Borman ve Brush (1993)</b>	Teknik faaliyetler	Planlama, teknik yeterlilik gösterme, idare
	Liderlik ve denetim sağlama	Rehberlik etme, yönlendirme, motivasyon ve koordinasyonu sağlama
	Kişiler arası ilişkiler	İletişim kurma, iyi bir örgütsel imaj oluşturma ve iş ilişkileri
	Yararlı birey davranışları	Örgütün sınırları çerçevesinde çalışma
<b>Welbourne, Johnson ve Erez (1998)</b>	Mesleki roller	İş tanımları ile ilgili işlerini yapma
	Kariyer	Örgüt içerisinde ilerleme kaydetmek için gerekli becerileri edinme
	Yenileşimci (inovasyon)	Gerek bireyin gerekse örgütün tamamı ile ilgili yaratıcılık ve yenileşim
	Takım	Örgütün başarısı için iş arkadaşları ve takım üyeleri ile birlikte çalışma
	Takım organizasyonları	Örgüt ile ilgili hassasiyeti nedeniyle görev sınırlarını aşma

**Kaynak:** Rotundo M ve Sackett P R (2002: 67) The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy capturing approach, Journal of Applied Psychology, 87, 1.



Bu çalışma kapsamında araştırma modelinde bağımlı değişken olan işgören performansı kavramı, iş performansı kapsamında değerlendirilmiştir. İş performansının sınıflandırılmasında Borman ve Motowidlo (1997) sınıflandırması temel alınarak görev ve bağlamsal performans olarak ele alınmıştır. Görev ve bağlamsal performans kavramları aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

### **2.2.1. Görev Performansı**

Bu kavram İngilizce literatürde “task performance” olarak adlandırılmakta ve Türkçe literatürde iş veya görev performansı olarak çevrilmektedir. Türkçe literatürde bazı çalışmalarda iş performansı kavramını görev performansı yerine kullanan çalışmalar bulunmaktadır. Ancak iş performansı bağlamsal ve görev performansını içine alan daha genel bir kavram olduğu için bu çalışmada görev performansı olarak tanımlanmıştır. Görev performansının en genel tanımı Jawahar ve Carr (2006)’a göre her mesleğe göre değişmekle birlikte, bir işi yerine getirirken yapılması gereken temel yükümlülük olarak tanımlanabilir. Williams ve Karau (1991)’e göre görev performansı bireylerin örgüt performansına katkısını kapsamakta, resmi ödül sisteminin bir parçası olan eylemlerini ifade etmekte ve iş tanımlarında yer alan gereklilikleri içermektedir (Akt. Sonnentag, Volmer ve Spsychala, 2010). Borman ve Motowidlo (1993) görev performansını işle yükümlü kişinin örgütün teknik yeteneğine katkı sağlamak amacıyla etkili olması diye tanımlamaktadırlar ve onlara göre iş tanımları iş faaliyetlerini içeren görev performansını sıklıkla vurgulamaktadır. Campbel (1999) görev performansını bireyin yetenek, beceri, motivasyon ve bilgisini iş tanımlarında belirlenen davranışlara yönelterek işini yapması olarak tanımlamaktadır.

Görev performansı, çalışanların teknolojik süreçleri kullanarak doğrudan veya gerekli malzemeleri ya da hizmeti sağlayarak dolaylı olarak, örgütün teknik çekirdeğine yarar sağlayan eylemler gerçekleştirilmesiyle ilgili verimlilik ve etkinlik olarak ifade edilebilir (Borman ve Motowidlo; 1997: 99). Bu nedenle, görev performansı işgörenlerin yeterlilik ile resmi olarak kendi işlerinin bir parçası olarak bilinen iş aktivitelerini yerine getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). Görev performansı, örgütün amaçlarını destekleyen ve kişilerin kontrolü olan rol davranışlarını içermektedir. Görev performansında bireyler,

örgütün hammaddelerini ürün ve hizmete dönüştürerek teknik faaliyetleri devam ettirmektedir (McShane ve Glinow, 2007).

Görev performansı kavramını farklı açılardan ele alan araştırmacılar bulunmaktadır. Katz ve Kahn (1978) görev performansını, sistemlerdeki rol performansı olarak, Murphy (1989) sorumlulukların yerine getirilmesi, Campbell (1990), mesleğe özgü ve mesleğe özgü olmayan görev performansı ve Borman ve Brush (1993) ise, teknik anlamdaki gereklilikleri gerçekleştirmek olarak tanımlamaktadırlar (Akt. Rotundo ve Sackett, 2002). Görev performansı bir işin ustalık ve mesleki yönüyle ilgili olan, resmi iş tanımları kapsamı çerçevesinde değerlendirilen faaliyetlerin yerine getirilmesi ile ilgilidir. Başka bir deyişle görev performansı; işe ilişkin, işin gerçekleşmesi için gerekli olan, temel, değişmeyen görev ve sorumlulukları içermekte ve işler arasındaki belirgin farklılıkları göstermektedir (Jawahar ve Carr, 2007: 330).

Görev performansı kendi içinde çok boyutlu bir yapı barındırmaktadır (Sonnetag, Volmer ve Sychala, 2010). Campell (1990) sekiz performans faktörü içeren hiyerarşik bir model önermiştir ve bu model sekiz faktörden oluşmakta ve modelin beş faktörünü görev performansı oluşturmaktadır. Model, (a) işe-özel görev yeterliliği, (b) işe-özel olmayan görev yeterliliği, (c) yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği, (d) çaba gösterme, (e) kişisel disiplini sürdürmek (f) eş düzey çalışan ve takım performansını kolaylaştırma, (g) liderlik pozisyonunda olması halinde gözetim ve denetim, (h) yönetim/idare faktörlerinden oluşmaktadır. Görev performansı ile ilgili olan faktörler ise, işe-özel görev yeterliliği, işe-özel olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği, liderlik pozisyonunda olması halinde gözetim ve denetim, yönetim/idare faktörleridir. Bu beş faktörün her birinin kendi içinde farklı işler için alt faktörleri bulundurmaktadır. Örneğin denetim faktörü (1) astlarına yol gösterir, yönlendirir ve geri bildirim sağlar ve motive eder, (2) iyi çalışma ilişkisini sürdürür ve (3) astlarını koordine eder ve işlerini bitirmeleri için onlara kaynak sağlar (Borman ve Brush, 1993).

Görev ve bağlamsal performans kavramlarını Motowidlo, Borman ve Schmit (1997) bireysel farklılıklar teorisine dayandırmışlar ve bu teoriye göre iki kavram arasında farklılıklar olabileceğini belirtmişlerdir. Onlara göre görev performansı örgütün daha iyi mal ve hizmet üretmesine yardımcı olurken, bağlamsal performans örgüt

içinde daha olumlu bir çevrenin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Böylece Motowidlo, Borman ve Schmit (1997), örgütün temel ürünlerinin daha etkili ve verimli olacağını belirtmişlerdir. Motowidlo ve Schmit (1999) ve Motowidlo, Borman ve Schmit (1997) görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki farkları şu şekilde ifade etmişlerdir. Görev performansında etkinlikler meslekler arasında farklılık gösterdiği halde bağlamsal performans etkinlikler farklı mesleklerde birbiriyle benzerlik göstermektedir. Görev performansının sınırları bağlamsal performansa göre daha keskin sınırlarla belirlenmiştir ve bağlamsal performansta daha çok isteklilik varken görev performansında sadece o görevi yerine getirmek için rol davranışı vardır. Görev performansı yetenek, bilgi ve beceri ile ilgili iken, bağlamsal performans kişilik ve motivasyonla ilgilidir. Ayrıca Motowidlo, Borman ve Schmit (1997) görev performansının örgütte mal ve hizmetlerin üretiminde olumlu bir değer kattığını, bağlamsal performansın ise örgütün sosyal ve psikolojik çevresine olumlu bir değer kattığını ifade etmişlerdir.

### **2.2.2. Bağlamsal Performans**

Günümüzde rekabetin artmasıyla beraber örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabette diğer örgütlerden önde olabilmeleri için çalışanların yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Örgütler için çalışanlarının sadece görev performansının yüksek olması yeterli olmamakta, çalışanların bağlamsal performansları da örgütler için önem arz etmektedir. Bu nedenle artık örgütler çalışanlarının bağlamsal performanslarına önem vermektedir (Jawahar ve Carr, 2007).

Rhoades ve Eisenberger (2002)'e göre bağlamsal performans doğası gereği, tanımlanan rol gerekliliklerinin bir parçası olmaktan ziyade gönüllü davranışları içermekte ve bir sosyal değişim sürecini göstermektedir. Bağlamsal performans değişim bakış açısıyla, örgüt ve işgören ya da yönetici ve işgören arasındaki değişime odaklanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bağlamsal performans ile genellikle resmi iş gereksinimlerine uymak değil, resmi gerekliliklerin ötesine geçmek gerekmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002). Bağlamsal performans davranışı doğrudan örgütsel performansa katkı sağlamamakta aynı zamanda örgütsel, sosyal, psikolojik çevreye de katkı sağlamaktadır. Bağlamsal performans resmi iş tanımlarının bir parçası olan görev performansından farklılık göstermektedir ve

dolaylı olarak örgütün performansını kolaylaştırmaya katkı sağlamaktadır (Sonntag, Volmer ve Spychala, 2010).

Bağlamsal performans kavramı Smith, Organ ve Nears (1993) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, Brief ve Motowidlo (1986) tarafından geliştirilen olumlu sosyal davranışlar ve Borman, Motowidlo ve Hanser (1983) tarafından geliştirilen asker etkililiği (the model of soldier effectiveness) kavramları ile oldukça benzer bir kavramdır. Bu kavramlarını hepsinin temelinde Barnard's (1983)'ün ortaya koyduğu "işbirliği istekliliği" (willingness to cooperate) yatmaktadır (Akt. Bellia, 2007). Literatür incelendiğinde bağlamsal performans kavramının en çok örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile karıştırıldığı görülmektedir. Bateman ve Organ (1983) tarafından ilk kez geliştirilen ÖVD sosyal psikolojik bir yapıya sahiptir. ÖVD, Organ (1988) tarafından kişinin isteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından ödüllendirilmesi beklenmeyen ama örgütün verimli çalışmasına katkı sağlayan kişisel davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal performansın ÖVD farkı, ÖVD karşılığında hiçbir ödül söz konusu değilken, bağlamsal performansta ödüllendirmenin yapılmasıdır (Özdevecioğlu, Akın, Karaca ve İştahlı, 2014). Başka bir ifadeyle bağlamsal performansın ÖVD ile karıştırılmasının sebebi, ÖVD olduğu gibi iş tanımında olmayan, gönüllük esasına dayalı olarak fazladan rol davranışı üstelenmeyi içermesidir. Ancak bunların farkı yukarıda bahsedildiği gibi ÖVD da bağlamsal performansının aksine bireyin bir karşılık beklemeden kendiliğinden yapmasıdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Olumlu sosyal davranış, eylemi gerçekleştiren kişinin yardım ederken kendisi için risk oluşturmaya rağmen ve herhangi bir fayda beklemeden diğer insanlara yardım etmesi olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Byrne, 2002). Olumlu sosyal davranış, davranışın arkasındaki itici güç olan niyet kavramını ortaya koyması bakımında bağlamsal performanstan farklılık göstermektedir (Brief ve Motowidlo, 1986; Penney ve Borman, 2005). Asker etkililiği (the model of soldier effectiveness) yapısı ve öncülleri gereği bağlamsal performans kavramı ile benzerlik göstermektedir. Borman, Motowidlo ve Hanser (1983) asker etkililiği modeli (the model of soldier effectiveness) "kararlılık", "takım çalışması", ve "sadakat" olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Asker etkililiği modelinin boyutları tek tek ele

alındığında; kararlılık boyutu, özdisiplinli olma, strese dayanıklılık, inisiyatif alma gibi davranışları içermektedir. Takım çalışması boyutu, işbirliğine yatkın olma, birimin hedeflerini gözetme, liderlik gibi davranış özelliklerini içermektedir. Sadakat boyutu ise, emirleri yerine getirme, kural ve düzenlemelere uyma, otoriteye saygı vb. davranış özelliklerini kapsamaktadır. Borman ve Motowidlo (1993)'e göre asker etkililiği modeline (the model of soldier effectiveness) göre çalışanlar sadece verilen görevi yerine getirmemekte aynı zamanda bu görevin ötesinde olan görevleri de yerine getirmektedirler (Akt. Sümer, Sümer, Çifci ve Demirutku, 2000).

Bağlamsal performans, temel görev faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olmamakta görevi yerine getirmek ve başarmak için katalizör görevi görerek örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir (Borman, 2004). Bağlamsal performans görev süresi dışında fazladan çalışmak için gönüllü olma, başkalarına yardım etme ve onlarla işbirliği yapma, örgütün kural ve prosedürlerine uyma, örgütü destekleme ve koruma davranışlarını içermektedir. (Befort ve Hatstrup, 2003).

Borman ve Motowidlo (1993, 1997)'nin bağlamsal performans taksonomisi aşağıdaki beş boyutu içermektedir. Bunlar;

- (1) Görevi tamamlamak için istek ve ekstra çabayla devam etmek,
- (2) İşgörenin işini resmi olarak değil de kendi işi gibi görüp görev faaliyetlerini gönüllü olarak yürütmesi,
- (3) Yardım etmek ve diğerleri ile işbirliği sağlamak,
- (4) Organizasyonun kurallarını ve prosedürlerini takip etmek,
- (5) Örgütün hedeflerini savunmak, onaylamak ve desteklemektir.

Bağlamsal performans ekstra çaba göstermek, örgütün kural ve politikalarını takip etmek, diğerleri ile işbirliği içinde olmak ve onlara yardım etmek ya da meslektaşlarını işle ilgili problemlerde uyarmak gibi davranışları içermektedir (Sonnentag, Volmer ve Spychala, 2010). Örnek vermek gerekirse, bir çalışan görevini tamamlaması için meslektaşına yardım edebilir, örgüt politikalarıyla ya da yönetici ile işbirliği sağlayabilir ya da gönüllü olarak fazla sorumluluk üstlenebilir (Bonness, 2007).

## 2.2. Kontrol Odaklılık

Rotter (1966) kontrol odağı kavramının temellerini sosyal öğrenme kuramına dayandırmıştır. Rotter (1990)'a göre kontrol odağı sosyal öğrenme teorisi kapsamında ortaya çıkmış bir kavramdır ve temel varsayımı, kişilerin bir davranışta bulunurken bu davranışın istenilen sonuçlara ulaşip ulaşmayacağı konusunda beklenti içinde olacağı ve bu beklentilerin daha sonra kişinin nasıl davranacağına önemli bir göstergesi olacağına dayanmaktadır (Rotter, 1966 ve Rotter 1990'dan Akt. Çetin ve Basım, 2013). Ayrıca Rotter (1966) sosyal öğrenme kuramından yola çıkarak tanımladığı kontrol odağı kavramını yaptığı çalışmalar sonucunda bir kişilik boyutu olarak ele alınıp ölçülmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Sosyal öğrenme teorisinin temelinde bireylerin diğer bireylerin davranışlarını gözlemlemesi vardır. Bireyler başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenmekte ve bu sayede kendisi o davranışı ve sonuçlarını deneyimlemeden genel ve bütünleşmiş öğrenme kalıpları elde etmektedir. Sosyal öğrenme teori, bireylerin, sosyal gelişim süreci devam ederken davranışlarının hangi sonuç veya sonuçları doğuracağını ve bu sonuçların hangisinin kendi davranışlarına bağlı olarak geliştiğini konusunda beklentiler geliştirmesine dayanmaktadır (Yeşilyaprak, 2004). Sosyal öğrenme teorisinde kişiler model alma, taklit etme, içselleştirme, gözleyerek öğrenme gibi yöntemleri kullanarak öğrenmektedir (Bandura, 1977).

Rotter (1966)'da Bandura (1977)'nin söylediklerine paralel olarak, sosyal öğrenme kuramını açıklarken birbirleri ile etkileşim halinde olan; davranış potansiyeli, pekiştireç değeri, psikolojik durum ve beklenti kavramlarını kullanmıştır. Bu kurama göre kişiler geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak veya başka kişilerin davranışlarını izleyerek, gelecekte sonuçlarını olumlu gördüğü davranışları yapma eğiliminde olduğunu ifade etmiştir. Rotter (1966) kontrol odağı kavramını iç ve dış kontrol odağı olarak ele almıştır ve ona göre iç kontrol odağına sahip kişilerin; ödül ve cezaların büyük ölçüde kişinin kendi çalışmalarının bir sonucu olduğu, bunların ortaya çıkışında daha çok kendi davranışlarının etkili olduğu; dış kontrol odağına sahip kişilerin ise; ödül ve cezaların kişinin dışındaki başka güçlerce uygulandığı, yönetildiği ya da denetlendiği ve böylece, ödüllere ulaşip cezalardan kaçınma

konusunda kişisel çaba ve gayretlerin etkili olamayacağı düşüncesine sahip olmaktadır (Yeşilyaprak, 2004: 240).

Rotter (1966) sosyal öğrenme kuramında olduğu gibi öğrenme olayının sadece pekiştireçlerin sonucuna bağlı olmadığını, insanların pekiştireçlerin sonucuna göre nasıl davranacaklarını öğrendiklerini ifade etmektedir. İnsanlar bu süreçte hangi davranışın ne gibi sonuçları olacağına dair beklentilere sahip olurlar. Bu nedenle pekiştireçler bazı şartlarda insan davranışı üzerinde etkili olurken bazı şartlarda etkili olmayabilirler. Bireylerin yaşadığı bütün öğrenme deneyimlerinin onlarda olayları kontrol edebilecekleri ile ilgili beklentilerin oluşmasına neden olabileceğini ifade etmektedir. Kontrol odağı kavramını “kişilerin davranışları sonucunda olumlu ya da olumsuz olayların davranışlarının bir sonucu olarak görmesi ya da bu olayların şans, kader gibi dış etkenlerin etkisine bağlı olarak gerçekleştiğine dair inançları” olarak tanımlamaktadır (Rotter, 1966).

Ng, Sorensen ve Eby (2006) ise Rotter (1966)’nın tanımından yola çıkarak kontrol odağı kavramını, insanların kendi gelecekleri üzerindeki kontrol gücü olarak tanımlamaktadırlar. Rotter (1966) kontrol odağını iç ve dış kontrol odağı olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. İç kontrol odağına sahip kişileri kendilerini etkileyen olaylarda daha çok kendi kontrollerinde olduğu inancını taşıdıklarını, dış kontrol odağı olan kişilerin ise yaşamlarının daha çok kendileri dışındaki güçlerin kontrolünde olduğu düşüncesinde olduklarını ifade etmiştir.

### **2.2.1. İç ve Dış Kontrol Odağı**

Rotter (1966) kontrol odağını, kişilerin yaşamları içerisinde kendilerini etkileyen olumlu ya da olumsuz olayları, kendi yeterliliklerine, kişisel özelliklerine, dinamiklerine, kadere, talihe, farklı güçlere ya da başka insanlara bağlama ve yöneltme eğilimi olarak tanımlamaktadır. Bir kişilik özelliği olarak ele alınan kontrol odağı kavramının iç ve dış olmak üzere iki boyuttu bulunmaktadır (Başol ve Türkoğlu, 2009). Kişinin kontrol odağının iç ya da dış olarak nitelendirilmesinde çevresel faktörler, eğitim düzeyi, dini inançları, kadercilik anlayışı, anne-baba yetiştirme tarzı gibi faktörler etkili olmaktadır (Durna ve Şentürk, 2012).

Rotter (1966)'a göre iç ve dış kontrol odağı kişilik özelliğine sahip kişilerin birbirlerinden farklılık göstermektedir. İç kontrol odağı, kişilerin hayatında yaşadığı olumlu ya da olumsuz şeylerin kontrolünün kendisinde olduğuna ve tüm yaşadıklarının sorumluluğunun kendisine ait olduğuna yönelik inancı iken dış kontrol odağı ise, kişilerin kendi davranışları ve bu davranışlarından meydana gelen sonuçları üzerinde kontrol sahibi olamadığına, hayatının ve yaşadığı olayların şanssızlık, talihsizlik, kader ve başka insanlar gibi kendi dışındaki etmenlere bağlı olduğu inancında olması olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1966; Dağ, 2002).

Rotter (1966)'a göre iç kontrol odağı kişinin olay veya çıktılarını kendi davranışlarına ve kişisel özelliklerine bağlı olduğuna yönelik inancını oluşturmaktadır. Rotter (1966) dış kontrol odağını, kişinin olay veya çıktılarını şans, görevin zorluğu veya diğer bireylerin davranışları gibi kendi kontrolü dışındaki faktörlerden kaynaklandığına yönelik inancı olarak tanımlamaktadır. Bireylerin başarılı oldukları durumlarda iç kontrol odaklı, başarısız oldukları durumlarda ise dış kontrol odaklı olmayı daha fazla tercih ettikleri, bilişsel ve duygusal denge sağlama ve benliğe hizmet eden yargılarda bulunma eğilimi göstermekte olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin iç ve dış kontrol odaklı olması iş ortamı açısından bazı farklılıkların olmasına neden olmaktadır. İç kontrol odağı özelliğine sahip işgörenlerin iş ortamını, dış kontrol odağı özelliğine sahip olan işgörelere göre daha olumlu olarak algıladıkları söylenebilir (Wang, Bowling ve Eschleman, 2010; Judge, Locke, & Durham, 1997; Judge, Locke, Durham ve Kluger, 1998). Aynı iş ortamında çalışan işgörenlerin iş tutumlarının, işgören iyi olma halinin, işten ayrılma niyeti ve yönetici yeterliliğini algılaması nedenlerinin farklı olma sebebi işgörenlerin farklı kontrol odağı özelliğine sahip olmaları olabilmektedir. İşgörenlerin iş tutumları ve iş ortamını algılamaları onların işten ayrılma niyetlerini artırabilir (Hanisch ve Hulin, 1991; Spector, 1982). Kontrol odağı işgörenlerin motivasyon süreçleri aracılığı ile iş performanslarını ve kariyer başarısını etkileyebilir. İç kontrol odağına sahip işgörenlerin dış kontrol odağına sahip olanlara göre daha zorlu hedefler belirledikleri ve zorluklara rağmen hedefe ulaşma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Erez ve Judge, 2001; Hollenbeck, Williams ve Klein, 1989; Yukl ve Latham, 1978). Ayrıca iç kontrol odağına sahip işgörenlerin dış kontrol odaklılara



göre performans göstermeleri ve kariyer başarısı elde etmeleri daha muhtemeldir (Wang, Bowling ve Eschleman, 2010; Locke ve Latham, 1990; Mento, Steel ve Karren, 1987; Wofford, Goodwin ve Premack, 1992).

Ayrıca kontrol odağı işgörenlerin sosyal durumlarına göre iş yerindeki kişiler arası ilişkilerde davranışlarını etkileyebilmektedir. Özellikle iç kontrol odağına sahip işgörenlerin diğerlerine göre daha fazla sosyal beceriye sahip olduğunu, insanları daha fazla etkiledikleri üstleri ve meslektaşları ile daha iyi ilişki kurdukları söylenebilir. Ayrıca araştırmalar iç kontrol odaklıların stresle başa çıkma davranışları ve problem çözme becerilerinin dış kontrol odaklılara göre daha yüksek olduğunu da tespit etmiştir (Wang, Bowling ve Eschleman, 2010; Kapoor, Ansari ve Shukla, 1986).

Çetin ve Basım (2013) örgütlerde iç ve dış kontrol odağına sahip kişilerin Tablo 2. 2.'deki özelliklere sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Aşağıdaki tabloda iç ve dış kontrol odağına sahip olan kişilerin kişilik özellikler yer almaktadır.

**Tablo 2. 2.** Örgütlerde iç ve dış kontrol odaklılıkların özellikleri

<b>İç Kontrol Odaklılar</b>	<b>Dış Kontrol Odaklılar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ücret, sıkı çalışma ve başarı göstermekle artar.</li><li>• Performans göstergesi sıkı çalışma ve işin tamamlanması ile ilişkilidir.</li><li>• İyi kararlar bilgilerin detaylı araştırılması sonrasında verilmektedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ücret artışı, örgütte doğru yerde ve doğru işte çalışmaya bağlıdır.</li><li>• Amirlerin favori çalışanları her zaman daha yüksek performans notu almaktadır.</li><li>• Kişilerin tutumları çoğunlukla değiştirilemez.</li></ul>

**Kaynak:** Çetin, F, Basım N J (2013) Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler, İçinde: Örgütsel Davranış (Ed: Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz), Beta Basım Yayın, İstanbul., s.432-478.

Tablo 2. 2.'de iç ve dış kontrol odaklılık özelliği farklılık gösteren kişilerin örgütsel ortamda ücret, performans ve karar verme konularında düşünsel farklılıklarına yer verilmiştir. Tabloya göre iç kontrol odağına sahip kişiler kendi çalışma performansları arttığında ücret ve performansın artacağına inanırlarken, dış kontrol odağına sahip kişiler dışardaki değişkenlere göre bu unsurların değişebileceğini

düşünmektedirler. Aşağıda iç ve dış kontrol odağı kavramları daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Kontrol odağı konusunda yapılan araştırmalar, bu boyutun iki kutuplu bir tek boyuttan çok, "çok boyutlu" bir kavramsallaştırmayla daha iyi anlaşılabilmesine ilişkin kanıtlar ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak da kontrol odağı ölçümleri üzerinde faktör analizi çalışmaları yapılmıştır. Ayrıca, "durum" ya da "bağlam" değişkeninin de dikkate alınmasıyla "neyin kontrolü" sorusu üzerinde yoğunlaşma çabaları sonunda özel alanlarla ilgili birçok kontrol odağı ölçekleri geliştirilmiştir (Dağ, 1990).

### **2.2.2. İş Kontrol Odağı**

Kontrol odağı kavramı sağlıkla ilgili çalışmalarda sağlık kontrol odağı (Wallston, 1992; Wallston, Wallston, Kaplan ve Maides, 1976), evlilikle ilgili çalışmalarda (Miller vd., 1983) evlilik kontrol odağı ve ebeveynlerle ilgili çalışmalarda (Campis, Lyman ve Prentice-Dunn, 1986), ise ebeveyn kontrol odağı olarak ele alınmıştır. Daha sonra ilk olarak Spector (1988) kontrol odağı kavramının örgüt ile ilgili araştırmalarda genel kontrol odağından ayrı olarak ele alınması gerektiğini belirtmiştir ve iş kontrol odağı kavramını ileri sürmüştür. İş kontrol odağı kavramı işgörenlerin davranışlarını iş yerindeki ödüllere göre değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Wang, Bowling ve Eschleman, 2010; Spector, 1988).

Rotter (1966)'in kontrol odağı kavramını Spector (1988) iş tatmini, örgütsel bağlılık, otonomi, algılanan etki, liderlik ve rol stresi gibi çalışma ortamlarının olduğu araştırmalarında kontrol odağı kavramını iş ortamına uyarlayarak iş kontrol odağı kavramını ve ölçeğini geliştirmiştir. Rotter (1966)'ın kontrol odağı teorisi ilk kez yayımlandıktan yirmi iki yıl sonra Spector (1988) iş kontrol odağı teorisini geliştirmiş ve iş ortamında kontrol odağını ölçmek amacıyla 16 ifadeden oluşan ölçeği geliştirmiştir. Spector (1988) tarafından yapılan çalışmalarda iş kontrol odağının iş tatmini, katılım, algılanan etkileme, rol stresi ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (<http://shell.cas.usf.edu>, 2016).

İlk bulgularda genel kontrol odağına göre iş kontrol odağı ve iş davranışları arasında daha güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Wang, Bowling ve Eschleman (2010)

tarafından yapılan meta analizde genel kontrol odağı ile iş kontrol odağı arasındaki farklılıkların ele alınmıştır ve bu çalışmanın sonuçlarına göre işle ilgili kirterlerin olduğu araştırmalarda iş kontrol odağının genel kontrol odağına göre daha güçlü ilişkiler ortaya koyduğu göstermektedir. Yine aynı çalışmanın sonuçlarına göre ilgili literatürde iş tatmini, katılım, algılanan etki ve rol stresi gibi iş sonuçları ile iş kontrol odağı ölçeğinin genel kontrol odağı ölçeğine göre daha iyi sonuçlar verdiği ifade edilmektedir.

### **2.3. Etkileme Taktikleri, Çalışan Performansı ve İş Kontrol Odağı İle İlgili Çalışmalar**

Çalışmanın bu kısmında araştırma modeli ve hipotezlerini desteklemeye yönelik etkileme taktikleri, çalışan performansı ve kontrol odağı ile ilgili literatürde yer alan araştırmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Kontrol odağı konusu Uluslararası ve Ulusal yazında oldukça fazla çalışılmış konularda biridir. Yabancı ve Türkçe literatür incelendiğinde öncelikle Rotter (1966) tarafından geliştirilen ve iki boyuttan oluşan ölçek kullanılarak ölçülmekte iken, daha sonra örgütsel anlamda işgörenlerin kontrol odağı algısını ölçmek üzere Rotter (1966)'ın çalışmasından yola çıkarak Spector (1988)'un geliştirdiği iş kontrol odağı (Work Locus of Control) ölçeği kullanıldığı görülmektedir. Türkçe literatür incelendiğinde, Rotter (1966) tarafından geliştirilen ve Dağ (1991) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan ölçeğin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Ancak yabancı literatür incelendiğinde örgütsel anlamda kontrol odağının araştıran ve örgütsel sonuçlar ile karşılaştıran çalışmalarda Spector (1988)'in ölçeğinin kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda bu çalışmada iş kontrol odağı ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Spector (1982) genel anlamda kontrol odağının motivasyon, performans, tatmin, iş bakış açısı (job perceptions), otoriteye uyma gibi konularla ilişkili olduğunu söylemiştir. Literatür incelendiğinde kontrol odağının, iş tatmini ve iş performansı, örgütsel bağlılık (Judge ve Bono, 2001; Chhabra, 2013), genel iyi olma hali (well being in general) ve işte iyi olma (DeNeve ve Cooper, 1998; Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll, Sparks, Bernin ve Yu, 2002), iş motivasyonu

(Olaronke ve Sunday, 2015), iş stresi (Karimi ve Alipour, 2011), işe yabancılaşma (Bossman, Buitendach ve Rothman, 2005), tükenmişlik (Wilski, Chmielewski ve Tomczak, 2015) konuları ile ilişkili olarak ele alınmıştır.

Wang, Bowling ve Eschleman (2010) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında genel kontrol odağı ve iş kontrol odağı psikolojik değişkenlerin yer aldığı genel ölçütler (psikolojik ve fiziksel gerilim, yaşam tatmini, vb.) ve işle ilgili olan ölçütler (iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, rol çatışması, liderlik, vb.) ile ilişkilendirilmiş ve farklılıkları ortaya konmuştur. Bu çalışmanın sonuçlarına göre işle ilgili kriterlerde iş kontrol odağı ölçeğinin kullanılmasının daha iyi sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma bulguları -bu çalışmanın temel değişkenleri de olan- işgören performansı ve yöneticilerin etkileme taktikleri ile ilgili iş çıktılarında iş kontrol odağı ölçeğini kullanmanın daha iyi olduğu sonucunu göstermektedir.

Ng, Sorrensen ve Eby (2006) genel kontrol odağının iş çıktıları üzerindeki etkisini araştırmak için bir meta analiz yapmışlar ve bu iş çıktılarını genel kontrol odağı; iyi olma, motivasyon ve davranışsal yönlendirme bakış açılarına göre kategorileştirmişlerdir. Araştırma sonucunda genel kontrol odağının iş çıktılarını pozitif anlamda etkilediğini tespit etmişlerdir.

Judge ve Bono (2001) iş tatmini ve iş performansı ile çekirdek öz değerlendirme değişkenleri olan genel kontrol odağı, özsaygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik değişkenleri üzerinde meta analiz yaptığı çalışmada, iş performansı ve iç kontrol odağı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Bossman, Buitendach ve Rothman (2005) işe yabancılaşmada iş kontrol odağı ve iyimserlik arasındaki ilişkiyi incelemişler ve araştırma sonucunda iş güvensizliği ile iş kontrol odağı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve özellikle dış iş kontrol odağının işe yabancılaşma ile aralarında yüksek ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Furnham ve Drakelly (1993) iş kontrol odağı ile algılanan örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemişler ve araştırma sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı ve yüksek bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bulgular iç kontrol odağının olumlu

örgüt iklimi algılaması ile özellikle bağlılık ve etik ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Elanain (2010) deneyime açıklık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş kontrol odağı ve etkileşimsel adaletin aracılık etkisini araştırdığı uluslararası karşılaştırmalı çalışmada, diğer çalışmaların aksine deneyime açıklık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiş ve bu ilişkide iş kontrol odağını ve etkileşimsel adaletin önemli bir aracı rol oynadığını ifade etmiştir.

Benjamin (2015) iş kontrol odağı ve işyeri zorbalığında iş merkezliliğin aracılık rolünü incelediği çalışmada, kontrol odağı ile işyeri zorbalığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bulgularına göre işgörenlerin iç kontrol algısı yüksek olanların dış kontrol odağı yüksek olanlara işyerinde zorbalık algılamasının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İş kontrol odağı ve işyeri zorbalığı arasında ise iş merkezliliğinin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bilgin (2007) sendikaya bağlılığı gösteren tutumların iş kontrol odağına göre nasıl değiştiğini araştırdığı çalışmada, sendikaya bağlılık ile iş kontrol odağı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bulguları, iş kontrol odağı ile sendikaya bağlılık tutumlarından olan; sendikalılığın önemine inanma, sendikaya sadakat ve sendika için çalışmaya isteklilik arasında düşük ama anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir.

Muhonen ve Torkelson (2004) iş kontrol odağı, sağlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi cinsiyet perspektifi açısından ele almışlardır. Araştırma sonucunda, iç iş kontrol odağını stres ve sağlığı olumsuz etkileyecek hastalık belirtileri ile pozitif anlamda ilişkili olduğu, buna karşılık iş tatmini ile negatif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre cinsiyet değişkeni ile iş kontrol odağına herhangi bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Performans ile ilgili literatür incelendiğinde, performans üzerine yapılan çalışmalarda kavramın ele alınma biçimleri ile ilgili farklı kullanımlar olduğu görülmektedir. Gerek yabancı gerek de Türkçe literatürde performans kavramını sadece performans, iş performansı (job performance), görev ve bağlamsal

performans olarak ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmalar incelendiğinde performans kavramının çok genel bir çerçevede ele alan (Borman, 1991; Ünsal Akbıyık, 2016), ya da bazı çalışmalarda sadece iş performansı boyutları olmadan genel anlamda ölçüldüğü görülmektedir (Judge, Thoresen, Bono, Joyce ve Patton, 2001; Barrick ve Mount, 1991; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, Jackson, 1989; Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003; Waldman ve Avolio, 1986; Çöl, 2008; Ögüt ve Kaplan, 2015; Ayan, 2015; Çayırağası, 2013; Ceylan ve Ulutürk, 2006). Performans kavramını çalışan performansı olarak (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008; Koopmans ve Bernaards, 2011; Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff ve Mackenzie, 2006; Chen ve Francesco, 2003; Tutar ve Altınöz, 2010; Kocabacak, 2011; Pekdemiz, Koçoğlu, Çetin Gürkan, 2014) ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir.

İş performansı ve iş performansının boyutları olan görev ve bağlamsal performansı içine alan birden fazla çalışma vardır (Borman ve Motowidlo, 1997; Motowidlo ve VanScotter, 1994; Conway, 1996; Randall, Cropanzano, Borman ve Birjulin, 1999; Hatrup, O'Connell ve Wingate, 1998; Motowidlo, 2000; Mohammed, Mathieu ve Bartlett, 2002; Befort Hatrup, 2003; Jawahar, Meurs, Ferris ve Hochwarter, 2008; Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Doğan ve Özdevecioğlu, 2009; Onay, 2011; Bursalı, Bağcı ve Kök, 2013).

Görev ve bağlamsal performans değişkenleri bireysel farklılıklar (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997), duygusal zeka ve duygusal emek (Onur ve Yürür, 2011; Onay, 2011), örgütsel vatandaşlık davranışı (Bozkurt, 2011; Şahin ve Gürbüz, 2012), psikolojik sermaye (Çetin ve Varoğlu, 2015; Polatçı, 2014), lider-üye etkileşimi (Wang, Law ve Chen, 2008; Akdoğan, Cingöz ve Mirap 2009), örgütsel hizmet odaklılık ve algılanan dışsal prestij (Ulu, 2011), pozitif ve negatif duygusallık (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009), liderlik (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009) konuları ile çalışılmıştır. Görev ve bağlamsal performans ile kontrol odağı ile ilgili çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

Baron ve Ganz (1972) öğrenciler üzerine yapmış oldukları çalışmalarında öğrencilerin kontrol odağının görev performansı üzerinde herhangi bir etki yaratıp yaratmadıklarını incelemişler ve araştırma sonucunda öğrencilerin genel kontrol

odağı algılarının görev performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir.

Oyewole ve Popoola (2015) kişisel faktörler ve iş kontrol odağının iş performansının belirlenmesindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, kişisel faktörler ve iş kontrol odağının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Chen ve Silverthorne (2008) kontrol odağının iş stresi, iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında kontrol odağının iş tatmini, stres ve performans üzerinde önemli bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Araştırma bulguları, yüksek iç kontrol odağı algısı olanların iş stres düzeylerinin daha az olacağını ve iş performansı ve iş tatmin seviyelerinin ise daha yüksek olacağını göstermektedir.

Hyatt ve Prawitt (2001) çalışanların iş performansı ve kontrol odağı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, çalışanların iş performansının kontrol odağı algısı ile pozitif uyum gösterdiğini tespit etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre, özellikle işgörenlerin iç kontrol odağı algısı yüksek seviyelere çıktığında iş performansının arttığı gözlemlenmiştir.

König, Debus, Hausler, Lendenmann ve Kleinmann (2010) iş güvensizliği ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik ve iş kontrol odağı algısının aracılık etkisini araştırdıkları çalışmalarında, iş güvensizliği ve iş performansı arasındaki ilişkide iş güvensizliğinin seviyesi arttığında, bu ilişkide iş kontrol odağının etkisi azaldığı görülmektedir.

Castro, Douglas, Hochwarter, Ferris ve Frink (2003) 287 üniversite yöneticisi üzerine yaptığı çalışmada cinsiyete bağlı etkileme taktikleri kullanımının iş performansı ile ilişkisinde pozitif etkinin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda yöneticilerin etkileme taktikleri kullandığında işgörenlerin performans seviyesinin arttığını ve pozitif etkilemenin yüksek seviyelere çıktığı tespit edilmiştir.

Thacker (1999) üniversitede çalışan 105 yönetici üzerine yaptıkları çalışmada, üstlerin astlarına olan güvenlerinde astların aşağıdan yukarı etkileme taktiklerini

kullanmaları ve performans değerlendirmenin aracılık etkisini araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre, üstlerin astlarına olan güvenlerinde astların etkileme taktiği kullanımının ve performans değerlendirmenin aracılık etkisi olduğunu ve astların kullanmış olduğu nedenselleştirme, değişim ve yağcılık etkileme taktiklerinin performans değerlendirme ile doğrudan ilişkili olduğu tespit etmiştir.

Wayne, Liden, Graf ve Ferris (1997) astların yukarıya doğru etkileme taktiklerinin kullanımı yöneticilerin insan kaynakları kararlarındaki rolünü araştırdıkları çalışmalarında, astların etkileme taktikleri kullanımının yöneticilerin astlarının kişilerarası becerileri, astlardan hoşlanmaları ve onları algılamaları üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle astların kullanmış olduğu rasyonel ikna, kendine güven taktikleri algılarına göre, pazarlık ve kendini gösterme taktiklerine göre daha olumlu algılandığı ve bu kararları etkilediği görülmektedir.

Kapoor, Ansari ve Shukla (1986) aşağıdan yukarı doğru etkileme taktiklerinin kontrol odağı ve örgüt yapısı ile ilişkisini araştırmış oldukları çalışmada, iç kontrol odağına sahip olan yöneticilerin rasyonel stratejileri kullanmalarının dış kontrol odağına sahip olanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN ETKİLEME TAKTİKLERİNİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE KONTROL ODAĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Nevşehir bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmış ve bu ilişkide kontrol odağının düzenleyici etkisi ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt içi iletişim, organizasyon yapısına göre değişmekle birlikte üstlerden asllara doğru, yukarıdan aşağıya doğru ve farklı bölümler arasında bilgi paylaşımı yoluyla kurulmaktadır. Bir örgütte; bilgi sağlama, etkileme, birleştirme, emir verme ve öğretim-eğitim örgütsel iletişimin işlevleri olarak gösterilmektedir. Bu çalışmada örgütsel iletişimin etkileme işlevi temel alınmıştır. Etkileme, karşıdaki kişinin tutum ve davranışlarını etkilemek isteyeninin amaçlarına uygun olarak değiştirme girişimi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde etkileme, örgüt üyelerinin aktivitelerini doğru bir şekilde yönlendirmek için rehberlik etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Etkileme taktikleri, etkileyenin, etkilenenin tutum ve davranışlarını etkilemek için kullanmış olduğu belli davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2010, s.200). Yöneticiler çalışanlarının davranışlarını örgüt amaçlarını yerine getirmek için etkilemek istemektedirler. Bu nedenle etkileme taktiklerini kullanarak çalışanlarının örgüt içinde yerine getirmiş oldukları performanslarını arttırmak istemektedirler. Yöneticiler çalışanlarının performanslarını arttırmak için etkileme taktikleri kullanacaklarında kullanacak oldukları taktikleri seçerken çalışanlarının kişisel özelliklerini de dikkate almak durumundadırlar. Bu nedenle bir kişilik özelliği olan

kontrol odağına dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü kontrol odağı kavramı, kişilerin bir davranışta bulunurken bu davranışın istenilen sonuçlara ulaşım ulaşmayacağı konusunda beklenti içinde olacağını ve bu beklentilerin daha sonra kişinin nasıl davranacağını önemli bir göstergesi olacağını ifade etmektedir (Rotter, 1966 ve Rotter 1990'dan Akt. Çetin ve Basım, 2013). İç kontrol odağına sahip bireylerde kişilerin hayatında yaşadığı olumlu ya da olumsuz şeylerin kontrolünün kendisinde olduğuna ve tüm yaşadıklarının sorumluluğunun kendisine ait olduğuna yönelik inancı hakim iken dış kontrol odağına sahip bireylerde ise, kişilerin kendi davranışları ve bu davranışlarından meydana gelen sonuçları üzerinde kontrol sahibi olmadığını, hayatının ve yaşadığı olayların şanssızlık, talihsizlik, kader ve başka insanlar gibi kendi dışındaki etmenlere bağlı olduğu inancı hakim olmaktadır (Rotter, 1966; Dağ, 2002). Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının performansını arttırmak için kullanacağı etkileme taktiğini seçerken onların hangi kontrol odağı özelliğine sahip olduğunun farkında olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin kullanmış oldukları etkileme taktiklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını tespit etmek ve bu algı ile çalışanların görev ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkiyi tespit ettikten sonra iş kontrol odağının bu ilişkideki düzenleyicilik rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Bu ana amaçtan yola çıkarak çalışmada temel olan araştırma sorusu şunlardır;

- Etkileme taktiklerinin görev ve bağlamsal performans ile ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyici rolü var mıdır? ve eğer ilişki varsa,
- Etkileme taktikleri ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide iş kontrol odağı boyutları olan iç ve dış kontrol odağının düzenleyicilik rolü farklılık göstermekte midir?

İlgili literatür incelendiğinde etkileme taktikleri konusunun Türkçe literatürde çok fazla çalışılmadığı görülmektedir. Görev performansı ve iş kontrol odağı konularını bir arada ele alan çalışmanın oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. İşgörenlerin tutum ve davranışlarının konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini, tüketici memnuniyetini ve sadakatini ve genel olarak işletme performansını belirleyen en önemli faktörlerden biri olması ve bunun da yöneticinin astları etkilemesine bağlı olması açısından da bu çalışma önem taşımaktadır. Ayrıca bu araştırmanın değişkenleri etkileme taktikleri, işgören performansı ve kontrol odaklılık konularının

konaklama işletmeleri üzerinde çalışıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmayla literatürdeki boşluğa pozitif bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamında, yöneticilerin kullanmakta oldukları etkileme taktikleri ile işgörenlerin performansları arasındaki ilişkide iş kontrol odağın değişkeninin düzenleyici rolü dikkate alınarak incelenecektir. Bu araştırmanın amacı, hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, yöneticiler tarafından uygulanan etkileme taktiklerini algılamaları ile çalışanların görev ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkileri analiz etmek, iş kontrol odağı değişkeninin algılanan etkileme taktikleri ile çalışanların görev ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır.

## **3.2. Araştırmanın Metodolojisi**

### **3.2.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini küçük Kapadokya Bölgesi olarak tanımlanan Nevşehir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Nevşehir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin araştırma evreni olarak belirlenmesinin nedeni bu bölgenin turizm açısından önemli bir destinasyon olması ve bu tesislerin yönetim ve örgüt yapılarının araştırmanın amacına uygun olmasıdır. Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırma evreni üzerinde tamsayım yapmak mümkün olmadığı için örnekleme yöntemlerine başvurulmuştur. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan yargısal örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Burns ve Bush, 2014). Otel işletmelerinde çalışan işgörenler sezonluk olarak çalıştıkları için sezona göre çalışan sayısı değişmektedir. Otel işletmelerine kaç tane personelleri olduğu sorulduğunda net bir cevap alınamadığı için evrene uygun bir örneklem belirlemek için literatürde yer alan örneklem hesaplama yöntemleri incelenmiştir. Literatür incelendiğinde örneklem belirlemek için öntest sonucunda elde edilen verilerden yola çıkarak formül yoluyla hesaplanmaktadır (Kavak, 2013) ya da otel işletmelerinde çalışan sayıları otellerin yatak sayılarından yola çıkılarak (Ağaoğlu, 1992) hesaplanmaktadır. Öntest sonucunda elde edilen verilerden örneklem sayısı belirlenirken aşağıda verilen formül kullanılmaktadır.

$$n = Z^2 \frac{\delta^2}{\alpha^2}$$

Z= Güven düzeyine bağlı olarak standardize z değeri (1,96)

$\delta$ = Ön testte toplanan 50 verinin ortalama standart sapması ( 0,49)

$\alpha$ = Kabul edilebilir hata payı (%5)

Bu formüle göre, örneklem hacmi, %95 guven aralığında ve %5 hata payı olarak kabul edildiğinde ve öntest ile toplanan 50 verinin ortalama standart sapmaları ile elde edilen evrene genellenebilecek olan minimum cevaplayıcı sayısı 385 olmalıdır.

Ancak otel işletmelerinde çalışan işgörenlere uygulanan alışmalar (Yeleş ve Pelit, 2009; alışkan ve ozko, 2015; ozko ve özgül Katlav, 2015 ) incelendiğinde yaygın olarak yatak kapasitesine göre çalışan sayısının tespit edildiği örneklem hesaplama yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada da otel işletmelerinin yatak kapasitesine göre örneklem hesaplama tekniğine göre örneklem sayısı belirlenmiştir.

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldıızlı otel işgörenleri oluşturmaktadır. Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2016 yılı verilerine göre Nevşehir ilinde 2732 yatak kapasiteli 6 adet beş yıldıızlı, 4600 yatak kapasiteli 17 adet dört yıldıızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek için yatak başına düşen işgören sayısından yola çıkılarak hesaplanmıştır. Türkiye'de beş yıldıızlı işletmeler için yatak başına 0.59 ve dört yıldıızlı işletmeler için 0.38 işgören düştüğü bilinmektedir (Ağaoğlu, 1992). Bu rakamdan yola çıkılarak Nevşehir ilinde beş yıldıızlı işletmeler için 1612, dört yıldıızlı işletmeler için 1748; toplam 3360 işgören araştırma evrenini sayısal olarak ifade etmektedir. Evreni temsil edebilecek örneklem hacmi 0.05 anlamlılık düzeyinde 0.05 örnekleme hatası göz önünde bulundurularak 345 işgören olarak hesaplanmıştır.

Veri toplama aracı olarak oluşturulan anket formu 10.02.2016-30.06.2016 tarihleri arasında anketi uygulamayı kabul eden dört ve beş yıldıızlı otel işletmelerine bırakılmış ve bir süre sonra geri toplanmıştır. Araştırma veri toplama süreci üç ayrı saha çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 3. 1.'de daha çalışmalarına yönelik bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 3. 1.** Saha Çalışmasına Yönelik Bilgiler

<b>Saha Çalışması</b>	<b>Amacı</b>	<b>Tarih</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
<b>Saha Çalışması 1 (Ön Test)</b>	Oluşturulan anket formundaki ölçek maddelerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek	10-17 Şubat 2016	50
<b>Saha Çalışması 2</b>	Araştırma modelini test etmek	22 Şubat- 01 Nisan 2016	191
<b>Saha Çalışması 3</b>	Araştırma modelini test etmek	04 Nisan- 30 Haziran 2016	124

Tablo 3. 1.'de görüldüğü gibi saha çalışmalarının ilkinde anket formunda yer alan ölçekte yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğini ve ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için öntest çalışması yapılmıştır. Daha sonra ikinci ve üçüncü saha çalışmalarında araştırma modelini ve hipotezleri test etmek amacıyla EK 1'de yer alan anket formu Nevşehir'de yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlere uygulanmıştır. Kabul edilebilir örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek için otel işletmelerine toplam 450 adet anket formu bırakılmış ancak 365 ankete ulaşılmıştır. Ankete tam olarak cevap verilmemesi ve birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle geçerliliği olmayan anketler ayıklandıktan sonra 358 adet anket araştırmada kullanılmıştır. Toplam örneklem büyüklüğünün yaklaşık % 79 geri bildirim elde edilmiştir.

### **3.2.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması**

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin etkileme taktikleri, görev ve bağlamsal performans ve iş kontrol odağı algılarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler anket formu ile işgörenlere sorulmuştur. Araştırmadaki değişkenlere ait ölçekler İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek ifadelerin anlam kaymaları önlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak düzenlenen anket formu (Bkz:EK1) beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde etkileme taktikleri, ikinci bölümde iş kontrol odağı, üçüncü bölümde bağlamsal performans dördüncü bölümde görev performansı ölçekleri ve beşinci bölümde demografik değişkenlere

yönelik sorular yer almaktadır. Anket formunda toplam 72 soru bulunmaktadır. Araştırma verileri aşağıdaki ölçekler yardımıyla toplanmaktadır.

- **Etkileme Taktikleri Ölçeği:** Yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerini ölçmek amacıyla Yukl, Seifert ve Chavez (2008) tarafından geliştirilen 44 soru ve 11 boyuttan oluşan etkileme taktikleri ölçeği kullanılmıştır. Yukl, Seifert ve Chavez (2008) tarafından geliştirilen Etkileme Davranış Anket Formunun (Influence Behaviour Questionnaire) etkileyen (etkileme taktiklerini kullanan kişi) ve hedef (etkileme taktiklerine maruz kalan kişiler) olmak üzere iki ana versiyonu bulunmaktadır. Bu çalışmada etkileme taktikleri anket formunun hedef versiyonu kullanılmıştır. Çünkü bu çalışmada etkileme taktiklerine maruz kalan işgörenlerin etkileme taktiklerinden ne derece etkilendiklerini daha iyi tanımlayacakları varsayılmıştır. Ayrıca yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerini nesnel olarak cevaplamayacakları ve bazı etkileme taktiklerinin kullanımını manipüle edebilecekleri de varsayılmıştır. Anket formunda yer alan 44 ifade 4'lü gruplar halinde 11 boyutu oluşturmaktadır.
- Bu boyutlar anket formunda sırasıyla; rasyonel ikna “ yöneticiniz bir çalışandan bir şey yapmasını istediğinde, onu ikna etmek için mantık ve olgular kullanır” (1,2,3,4), mübadele “yöneticiniz bir göreve veya projeye yardımınız karşılığında istediğiniz bir şeyi size teklif eder” (5,6,7,8), ilham verici çekicilik “yöneticiniz bir faaliyet veya değişimi önerirken ideallerden ve değerlerden söz eder”(9,10,11,12), yasal dayanak sunma “yöneticiniz istenilen işin resmi kural ve politikalara uygun olduğunu söyler”(13,14,15,16), bilgilendirme “yöneticiniz yapılmasını istediği görevin size kariyerinizde nasıl fayda sağlayacağını açıklar” (17,18,19,20), baskı “yöneticiniz size bir şey yaptırmaya çalışırken tehdit ve uyarı kullanır” (21,22,23,24), işbirliği “yöneticiniz yerine getirmenizi istediği bir görevde size yardım eder” (25,26,27,28), yağcılık “yöneticiniz bir iş yapılmasını istediğinde çalışanların yetenek ve bilgilerini över” (29,30,31,32), danışma “yöneticiniz desteklemeniz veya uygulamanızı istediği öngörülen bir faaliyet veya değişikli konusunda sizin de görüşünüze başvurur” (33,34,35,36),

kişisel cazibe “ yöneticiniz sizden bir şey yapmanızı arkadaşlık yolu ile ister” (37,38,39,40) ve işbirliği “yöneticiniz sizden bir şey isteyeceği zaman kendini destekleyecek birilerini getirir” (41,42,43,44) boyutları olarak yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. İfadeleri ölçmede; “1=Hiçbir zaman, 2=Çok az, 3=Ara sıra, 4=Sıklıkla, 5=Sürekli” kategorisinden oluşan 5’li cevap kategorisinden oluşan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

- **İş Kontrol Odağı Ölçeği:** Örgütsel anlamda kontrol odağını ölçek amacıyla Rotter (1966)’nın çalışmasından yola çıkarak Spector (1988) tarafından geliştirilen ve kontrol odağı kavramına iş bakış açısıyla yaklaşan iş kontrol odağı ölçeği kullanılmıştır. Spector (1988) iş kontrol odağı ölçeğini önce 16 ifade ve iki boyut olarak ele almıştır. Daha sonra ölçek, Spector (1988) tarafından revize edilerek 8 ifade ve iki boyut olarak kısaltılmıştır (<http://shell.cas.usf.edu/>, 2016). Kontrol odağı ölçeği iç ve dış kontrol odağı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır ve boyutlar anket formunda sırasıyla iç iş kontrol odağı “*Terfi, işini iyi yapan insanlara verilir.*”(45,46,47,48) ve dış kontrol odağı “*Terfi almak genellikle şansının iyi gitmesine bağlıdır.*”(49,50,51,52) gibi ifadelerle ölçülmüştür. İfadeleri ölçmede “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle katılıyorum” 5’li cevap kategorisinden oluşan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.
- **Bağlamsal Performansı:** Literatür incelendiğinde bağlamsal performansın genellikle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ölçeği kullanılarak ölçüldüğü görülmektedir. Ancak Motowidlo (2000) ÖVD ölçeğinin her duruma uygun olmadığı ve amaca yönelik ölçek seçilmesi konusunda araştırmacıları uarmaktadır. Motowidlo (2000) ÖVD ölçeğinin yardım davranışları ve ekstra rol davranışlarını incelediğini görev performansı ve bağlamsal performansı karşılaştırmak için ÖVD ölçeğinin yeterli olmayacağını ifade etmiştir. Bu nedenle bu çalışmada, bağlamsal performansı ölçmek amacıyla Moorman ve Blakely (1995) tarafında geliştirilen ve 8 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bağlamsal performans “*Geçerli bir mazeretim olsa dahi kolay kolay işimi*

*aksatmam*” gibi ifadelerle ölçülmüştür (53-54-55-56-57-58-59-60). İfadeleri ölçmede “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle katılıyorum” 5’li cevap kategorisinden oluşan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

- **Görev Performansı:** İşgörenlerin görev performansını ölçmek amacıyla Podzakoff ve Mackenzie (1989) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan ölçme aracı kullanılmıştır (Janssen ve Van Yperen, 2004). Görev performansı “*İş tanımında belirtilmiş görevleri her zaman yerine getiririm.*” gibi ifadelerle ölçülmüştür (61-62-63-64-65). İfadeleri ölçmede “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle katılıyorum” 5’li cevap kategorisinden oluşan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

### 3.2.3. Öntest Uygulama

Asseael ve Keon (1982)’ye göre, anket öntestleri toplam anket hatasının önemli bir kısmını oluşturan cevaplama ve örnekleme dışı hataların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır (Akt. Altunışık, 2008). Literatürde öntest yapmak için oluşturulacak örneklem büyüklüğüne ilişkin fikir birliğine varılan konu örneklem büyüklüğünün küçük olması gerektirir. Ancak bu sayısını araştırmanın veya araştırmacının amacına ve hassasiyetine bağlı olduğu ve genellikle 5-10 ile 50-100 arası olduğudur (Altunışık, 2008). Bu çalışmada öntest için birincil veriler otel işletmelerinde çalışan işgörelere anket formu yüz yüze görüşme şeklinde doldurularak elde edilmiştir. Öntest için 50 anket formu doldurulmuş ve elde edilen veriler SPSS 22.0 Bilgisayar programı ile analiz edilmiştir. Anket formu doldurulurken cevaplayıcıların soru kağıdında yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği, kullanılan yazım dili, yazıların okunabilirliği ve anket formunun geneli ile ilgili görüşleri alınmıştır. Yapılan öntest sonucunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri Tablo 3. 2’de verilmiştir.



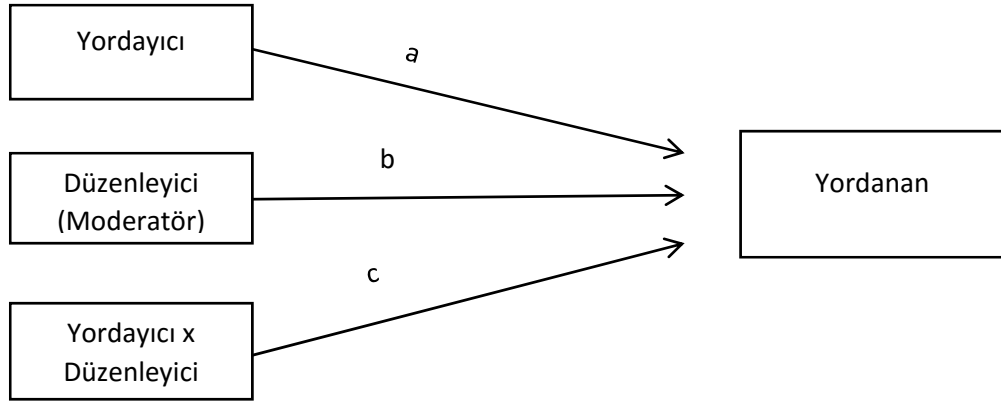
**Tablo 3. 2.** Ölçeklerin Öntest Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	Madde sayısı	Güvenirlik (Cronbach Alfa)
<b>Etkileme Taktikleri</b>	<b>44</b>	<b>0,97</b>
Rasyonel ikna	4	0,90
Mübadele	4	0,86
İlham verme	4	0,83
Meşrulaştırma	4	0,91
Bilgi verme	4	0,90
Baskı	4	0,83
İşbirliği	4	0,85
Yağcılık	4	0,89
Danışma	4	0,89
Kişisel cazibe	4	0,92
Koalisyon	4	0,83
<b>İş Kontrol Odağı</b>	<b>8</b>	<b>0,82</b>
İç iş kontrol odağı	4	0,90
Dış iş kontrol odağı	4	0,75
<b>Bağlamsal Performans</b>	<b>8</b>	<b>0,90</b>
<b>Görev Performansı</b>	<b>4</b>	<b>0,71</b>

Kavak (2013)'e göre bir ölçeğin güvenilir sayılabilmesi için her bir ölçeğin güvenirlilik değeri 0,60 ve üstünde olması gerekmektedir. Tablo 3. 2.'de görüldüğü gibi öntest sonucunda araştırmada kullanılan ölçme araçlarının güveninirlik düzeylerinin kabul edilen düzeyde olduğu görülmektedir.

#### **3.2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

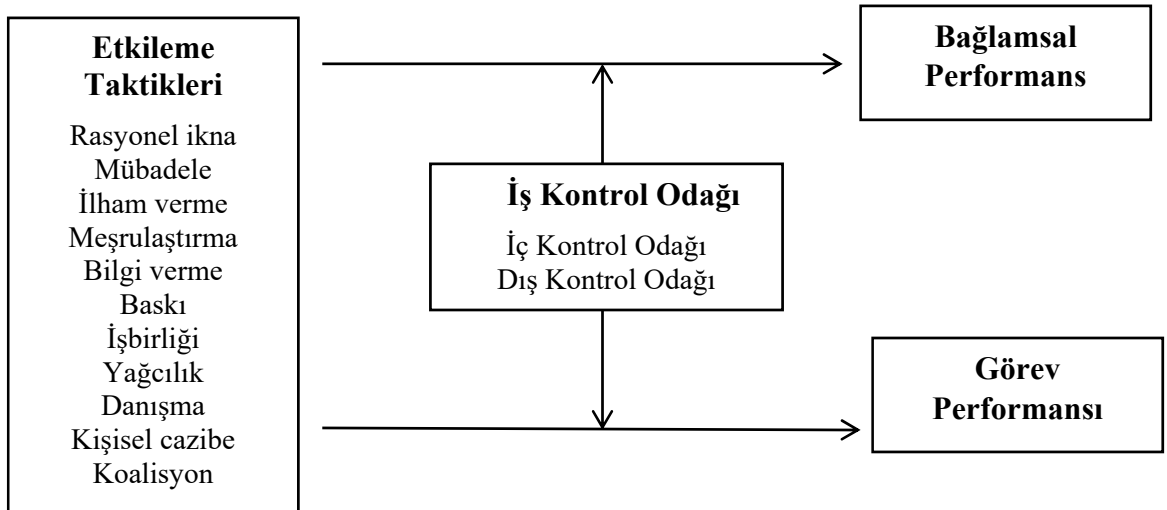
Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen nicel ya da nitel bir değişken olarak tanımlanmaktadır. Düzenleyici değişken farklı değerler aldığıında, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin şiddeti ve bazı durumlarda yönü etkilenebilmektedir (Baron ve Kenny, 1986; Gürbüz ve Şahin, 2014). Düzenleyici etkiyi analiz etmek için düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılması ile yeni bir değişkenin (etkileşim değişkeni) elde edilmesi gerekmektedir. Eğer etkileşim değişkeni anlamlı ise, düzenleyici etkinin varlığından söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986). Baron ve Kenny (1986) düzenleyici etki analizini şekil 3. 1.'deki gibi göstermiştir.



**Şekil 3. 1.** Baron ve Kenny Düzenleyici Etki Modeli

**Kaynak:** Baron R M ve Kenny D A (1986) “The moderator– mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations”, Journal of Personality and Social Psychology, 51, ss: 1173–1182.

Bu çalışmada düzenleyici etkinin analiz edilmesi için Baron ve Kenny’in düzenleyici etki modeli kullanılmıştır. Çalışmanın araştırma modeli Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen modele göre oluşturulmuştur. Şekil 3. 2.’de araştırma modeli yer almaktadır.



**Şekil 3. 2.** Araştırma Modeli

Şekil 3. 2.’de gösterilen araştırma modeline göre yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin işgörenlerin görev ve bağlamsal performanslarını etkilediği ve kontrol

odağının düzenleyici etkisi olduğu varsayılmaktadır. Neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan araştırma modelinde, araştırmanın bağımlı değişkeni işgören performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) boyutlarıdır. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise yöneticilerin etkileme taktikleridir (rasyonel ikna, baskı, danışma, koalisyon, kişisel cazibe, ilham verme, işbirliği, bilgilendirme, yağcılık, mübadele, meşrulaştırma). Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki düzenleyici değişken ise kontrol odağıdır (iç ve dış kontrol odağı).

### **Araştırmanın Hipotezleri**

İlgili literatür incelendiğinde etkileme taktikleri ve iş performansı arasında ve iş performansı ile iş kontrol odağı arasında ilişki arayan çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak literatürde doğrudan bu çalışmanın konusu olan; çalışanların etkileme taktiklerinin performans üzerindeki etkisinde iş kontrol odağının düzenleyici rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Literatür incelendiğinde etkileme taktikleri ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Wayne ve Kacmar, 1991; Yukl ve Tracey, 1992; Kipnis ve Schmidt, 1998, Castro, Douglas, Hochwarter, Ferris, Frink, 2003; Ferris, Judge, Rowland ve Fitzgibbons, 1994; Wayne ve Ferris, 1990). Ayrıca iş performansı ve kontrol odağı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Baron ve Ganz, 1972; Oyewole ve Popoola, 2015; Chen ve Silverthorne, 2008; Hyatt ve Prawitt, 2001; König, Debus, Hausler, Lendenmann ve Kleinmann; 2010).

Araştırmanın asıl amacı etkileme taktiklerinin iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde iş kontrol odağının düzenleyici etkisinin olup olmadığını araştırmak ve eğer varsa nasıl bir düzenleyici etkisine sahip olduğunu belirlemektir. Literatür incelendiğinde bu konuya yönelik yapılmış bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu değişkenler arasındaki etkiyi belirleyebilmek için oluşturulan araştırma modelinden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Bu doğrultuda söz konusu bu ilişkilerin incelenmesi için oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

*H<sub>1</sub>: Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.*

*H<sub>1a</sub>: Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde iç kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.*

*H<sub>1b</sub>: Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde dış kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.*

*H<sub>2</sub>: Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.*

*H<sub>2a</sub>: Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde iç kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.*

*H<sub>2b</sub>: Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde dış kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.*

### **3.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmanın varsayımları şu şekilde ifade edilebilir;

1. Konaklama işletmeleri çalışanlarının algılanan etkileme taktikleri, performans ve iş kontrol odağı ölçeklerindeki ifadelere verdikleri yanıtlar, kendilerine ait görüşleri ve var olan durumu yansıtmaktadır.
2. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
3. Seçilen araştırma yöntemleri, bu araştırmanın temel ve alt amaçlarına ulaşmak için yeterlidir.
4. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan teknikler araştırmanın amacına uygun yöntemlerdir.
5. Örnekleme de yer alan konaklama işletmeleri çalışanlarının etkileme taktiklerinden etkilenecek performanslarının artacağı varsayılmaktadır.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmada, yöneticilerin astlarını etkilemek için kullanmış oldukları etkileme taktikleri ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesinde iş kontrol odağının düzenleyicilik etkisi, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri örneğinde incelenmektedir. Araştırmanın kapsamı aşağıda belirtilmektedir.

- a) Araştırma sadece, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.
- b) Yapısal eşitlik modelinde yer alan teknik gereksinimler ve analizler yalnızca Kapadokya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.
- c) Çalışmanın birincil veri toplama süreci 10 Şubat-30 Haziran 2016 tarihleri arasında sınırlandırılmıştır.

Diğer yandan araştırmanın sınırlılıkları ise şöyle sıralanabilir:

- a) Araştırma sonuçları yalnızca araştırmaya katılan işgörenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- b) Araştırmanın zamana ve finansal kaynaklara dayalı kısıtlılıklarından dolayı araştırma sonuçları veri toplama zamanı ve veri toplama alanı ile sınırlıdır.
- c) Araştırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültürde geliştirildiği için Türk kültürü ile uyum sorunu yaşanma olasılığı olabilir.
- d) Ayrıca işgörenlerin bir kısmı çeşitli nedenlerle soruları içtenlikle cevaplamamış olabilirler.

### **3.3. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Çalışmanın bu kısmında, değişkenlere ilişkin açıklayıcı istatistiklere yer verildikten sonra korelasyon ve yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla test edilen hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

### **3.4. Araştırma Bulguları**

#### **3.2.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular**

Araştırma kapsamında anket uygulanan otel işletmesi çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 3. 3. 'de verilmiştir.

**Tablo 3. 3.** Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri

	N	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	<b>357</b>		
Kadın		123	34,4
Erkek		234	65,1
<b>Kadro Düzeyi</b>	<b>358</b>		
Müdür		32	8,9
Şef		48	13,1
İşgören		278	78
<b>Konaklama İşletmesinin Türü</b>	<b>358</b>		
5 yıldızlı otel		149	41,6
4 yıldızlı otel		209	58,4
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	<b>358</b>		
1 yıl ve daha az		54	15,1
2-5 yıl arası		178	49,7
6-9 yıl arası		85	23,7
10-13 yıl arası		20	5,6
14 yıl ve üzeri		21	5,9
<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	<b>358</b>		
1 yıl ve daha az		156	43,6
2-5 yıl arası		148	41,3
6-9 yıl arası		38	10,6
10-13 yıl arası		11	3,1
14 yıl ve üzeri		5	1,4
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>358</b>		
İlköğretim		45	12,6
Lise		142	39,7
Önlisans		89	24,9
Lisans		80	22,3
Yüksek Lisans		1	0,3
Doktora		1	0,3
<b>Medeni Durum</b>	<b>358</b>		
Evli		151	42,2
Bekar		207	57,9

Tablo 3. 3. incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıları %65,1'nin erkek, %34,4'ünün ise kadın işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmedeki kadro durumları incelendiğinde %78'inin işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Konaklama işletmesinin türü açısından bakıldığında %58,4'ünü 4 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışanların sektörde çalışma yılları açısından bakıldığında %47,9'unun 2-5 yıl arasında turizm sektöründe çalıştığı, işletmede çalışma süresine bakıldığında ise % 43,6'sının 1 yıl ve daha az süredir o işletmede çalıştığı, %41,3 'ünün ise 2-5 yıl arasında o işletmede çalıştığı görülmektedir. İşgörenlerin eğitim durumlarına bakıldığında ise %39,7'sinin lise mezunu, %57,9'unun ise bekar olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2.5. Etkileme Taktikleri, İş Kontrol Odağı, Bağlamsal ve Görev Performansına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Tablo 3. 4.'de Etkileme taktikleri ve iş kontrol odağı alt ölçekleri (boyutları) ile bağlamsal ve görev performans ölçeklerine ait bazı tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 3. 4. incelendiğinde yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin genel ortalaması incelendiğinde işgörenlerin, yöneticilerin etkileme taktikleri kullanma sıklığını orta düzey olarak değerlendirdiği görülmektedir. Etkileme taktikleri boyutlar açısından incelendiğinde; rasyonel ikna (3,81), işbirliği (3,56), meşrulaştırma (3,49), yağcılık (3,47), mübadele (3,44), bilgi verme (3,43), ilham verme (3,40) taktiklerinin ortalamalarının” katılıyorum (4.00)’e oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin kullandığı bu taktiklerin işgörenler üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. Baskı (3,31), danışma (3,31), kişisel cazibe (3,09) ve koalisyon (2,93) taktiklerinin kullanımına yönelik verilen cevapların diğer boyutlara göre nispeten daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle bu on bir boyut içinde diğer boyutlarla kıyaslandığında koalisyon taktiğinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 4.** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Genel Ortama	Standart Sapma	Mod
<b>Etkileme Taktikleri<sup>1</sup></b>	<b>3,39</b>	<b>0,70</b>	<b>3,95</b>
Rasyonel ikna <sup>1</sup>	3,81	0,84	4
Mübadele <sup>1</sup>	3,44	1,049	4,25
İlham verme <sup>1</sup>	3,40	0,90	4
Meşrulaştırma <sup>1</sup>	3,49	0,79	4
Bilgi verme <sup>1</sup>	3,43	0,88	3,75
Baskı <sup>1</sup>	3,31	0,74	3,25
İşbirliği <sup>1</sup>	3,56	1,00	3,75
Yağcılık <sup>1</sup>	3,47	1,136	5
Danışma <sup>1</sup>	3,31	1,024	4
Kişisel cazibe <sup>1</sup>	3,09	1,196	4
Koalisyon <sup>1</sup>	2,93	1,145	4
<b>İş Kontrol Odağı<sup>2</sup></b>	<b>3,17</b>	<b>0,49</b>	<b>3,13</b>
İç iş kontrol odağı <sup>2</sup>	3,31	1,16	3,13
Dış iş kontrol odağı <sup>2</sup>	3,03	1,096	2
<b>Bağlamsal Performans<sup>3</sup></b>	<b>3,71</b>	<b>0,68</b>	<b>4</b>
<b>Görev Performansı<sup>4</sup></b>	<b>4,07</b>	<b>0,69</b>	<b>4</b>

1 Ölçek: 1=Hiçbir zaman, 2=Çok az, 3=Ara sıra, 4=Sıklıkla, 5=Sürekli

2 Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum

3 Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum

4 Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum

Tablo 3. 4.'de iş kontrol odağına yönelik sonuçlar incelendiğinde işgörenlerin iş kontrol odağı genel ortalamasının orta düzeyde olduğu görülmektedir. İş kontrol odağı boyutlar açısından incelendiğinde ortalamaların iç iş kontrol odağı (3,31), dış iş kontrol odağı (3,03) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak bu sonuçlara göre işgörenlerin iç iş kontrol odağının dış iş kontrol odağına göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Tablo 3. 4.'de son olarak işgörenlerin bağlamsal ve görev performanslarına yönelik ortalamalar incelendiğinde, bağlamsal performans (3,71) ve görev performansının (4,07) yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin görev performanslarının bağlamsal performanslarına göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.



### 3.2.6. Verilerin Analize Uygunluğunun İncelenmesi

Veri analizine geçilmeden önce, anket formu ile elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bu aşamadan sonra cevaplayıcıların tutumlarını doğru puanlamak için, ölçeklerdeki ters yönlü ifadeler için ters kodlama işlemi yapılması gerekmektedir (Erkuş, 2014). Bu nedenle araştırma değişkenlerinden biri olan iş kontrol odağı ölçeğinde yer alan ifadeler ters kodlanmıştır. Analize giren veriler ne kadar nitelikli olursa, veriler o kadar geçerli ve güvenilir olacaktır. Bu nedenle analize girecek verilerde hata olmaması için kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Verilerdeki hata kontrolünü sağlamak için frekans dağılımları, standart sapma ve ortalamaların kontrol edilmesi gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Verilerde hatalı kodlama olma olasılığı nedeniyle tüm verilerin frekans dağılımları, kayıp değerler ve uç değerleri incelenmiştir.

Araştırma verilerine çok değişkenli istatistiksel analizler yapabilmek için normallik, doğrusallık ve homojenlik sayıtların yerine getirilmesi gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Tek değişkenli normallik ve doğrusallık testlerini yapabilmek için histogram, gövde, yaprak, kutu, Q-Q ve P-P grafik testleri ile Ki-Kare uygunluk, Kolmogorov-Simironov ve Shapiro-Wilk testleri önerilirken, çok değişkenli normallik ve doğrusallık testleri için grafik testi, saçılma diyagramı matrisi önerilmektedir. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Kalaycı, 2010). Bu çalışmada, araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi için literatürde önerilen yöntemlerden olan standart sapma, çarpıklık ve basıklık, histogram ve Q-Q grafikleri ile veriler test edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Normal dağılım gösteren bir verinin standart sapması 1'e yakın bir değer alırken, çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ve +3 aralığında olmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2012). Yapılan analiz sonucunda anket formunda yer alan ifadelerin standart sapmalarını 1'e yakın, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ise -3 ile +3 arasında yer aldığı görülmektedir (Bkz: EK2). Değişkenlere ilişkin saçılım ve P-P grafikleri incelendiğinde de verilerin normal dağılım gösterdiği gözlenmiştir (Bkz: EK3). Yapılan analizler sonucunda basıklık, çarpıklık ve standart sapma değerleri verinin tek değişkenli normal dağılım gösterdiğini desteklediği için bu durum verilerin analizinde parametrik testlerin kullanımına olanak sağlamıştır.

### 3.2.6.1. Etkileme Taktikleri, İş Kontrol Odağı, Bağlamsal ve Görev Performansı Ölçeklerinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Bu kısımda araştırmanın değişkenleri olan etkileme taktikleri, iş kontrol odağı, görev ve bağlamsal performans ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlikleri test edilmiştir. Güvenirlik, ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı doğru bir şekilde çıkarması; ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesidir. Güvenirliği ölçmeye yönelik farklı analiz türleri olmasına rağmen en yaygın olarak kullanılan Cronbach's Alpha katsayısıdır (Özdamar, 2004:622; Kalaycı, 2010:405). Ölçeğin genel güvenilirliğine ve iç tutarlılığına işaret etmekte olan Cronbach's Alpha katsayısı, maddelerin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması sonucu elde edilen ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Özdamar, 2004:623). Cronbach's Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna, katsayının 0,80 ile 1.00 arasında olması ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Kalaycı, 2010:405).

Çalışma kapsamında her bir ölçeğe ve ölçekteki her bir boyuta ilişkin Cronbach Alfa Katsayısı değerleri Tablo 3. 5.'de verilmiştir. Tablo 3. 5.'de görüldüğü gibi araştırmada yer alan ölçeklerin görev performansında olan bir ifade haricinde "Temel görevlerimi yapmada genellikle başarısız olurum." Tablo 3. 5.'de yer alan Cronbach Alpha kat sayılarının 0,60 - 0,80 ile 0,80 - 1.00 arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir. Güvenirlik testi sonucunda, alınan sonuçların -görev performansı ölçeği haricinde- önteste yapılan sonuçlara benzerlik gösterdiği görülmektedir. Görev performansında yer alan "Temel görevlerimi yapmada genellikle başarısız olurum." ifadesi görev performansı ölçeğinin güvenilirliğini 0,61' e düşürmüştür. Bu nedenle bu ifadenin cevaplayıcılar açısından tam olarak anlaşılmadığı düşünüldüğü için bu ifade analizden çıkarılmıştır.

**Tablo 3. 5. Ölçeklerin Güvenirlik Sonuçları**

Ölçekler	Madde sayısı	Güvenirlik (Cronbach Alfa)
<b>Etkileme Taktikleri</b>	<b>44</b>	<b>0,96</b>
Rasyonel ikna	4	0,94
Mübadele	4	0,92
İlham verme	4	0,87
Meşrulaştırma	4	0,89
Bilgi verme	4	0,77
Baskı	4	0,65
İşbirliği	4	0,89
Yağcılık	4	0,94
Danışma	4	0,93
Kişisel cazibe	4	0,95
Koalisyon	4	0,78
<b>İş Kontrol Odağı</b>	<b>8</b>	<b>0,91</b>
İç iş kontrol odağı	4	0,92
Dış iş kontrol odağı	4	0,89
<b>Bağlamsal Performans</b>	<b>8</b>	<b>0,87</b>
<b>Görev Performansı</b>	<b>4</b>	<b>0,85</b>

Bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesine geçerlilik denilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007, s.113). Geçerlilik ise ölçüm aracının özelliği ölçmek için geliştirilmişse ona uygun olması, bu ölçüm aracı ile toplanan verinin ölçülmek istenen özelliğin niteliği tam olarak yansıtması, yani kısaca ölçüm aracının söz konusu özelliği temsil edebilme yeterliliğidir (Büyüköztürk, 2010; Gürbüz ve Şahin, 2014). Ölçülmek istenen yapının öngörülen yapı olup olmadığının değerlendirilmesi ise yapı geçerliği olarak tanımlanmaktadır (Erkuş, 2009).

Güvenirlik analizinden sonra ölçeklerin geçerlilik analizi yapılmıştır. Geçerlilik analizi yapabilmek için ölçeklerin yakınsak ve uzaksak geçerliliklerine bakılması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin uzaksak (divergent validity) geçerlilikleri için öncelikle ölçeklerin madde korelasyonuna bakılmıştır. Etkileme taktiği ve iş kontrol odağı ölçeklerinde yer alan her bir maddenin (önermenin) kendi boyutu (maddenin kendisi boyut toplamından çıkarılarak) ve diğer boyutlar ile

korelasyonuna bakılmıştır Yapılan madde analizi sonucunda, etkileme taktikleri ve iş kontrol odağı ölçeklerinde yer alan her bir maddenin kendi boyutu ile gösterdiği korelasyonun diğer boyutlar ile gösterdiği korelasyona göre daha yüksek olduğu çıkmıştır (Bkz: EK 4, EK 5). Bağlamsal performans ve görev performansı ölçeklerinde ölçekler boyutlar halinde olmadığı için maddelerin toplamı alınarak korelasyona bakılmış ve analiz sonuçlarına göre diğer maddelere göre korelasyonun daha yüksek olduğu görülmüştür (Bkz: EK 6, EK7).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerlilikleri (convergent validity) için ise bütün alt ölçeklerin birbiriyle olan korelasyonuna bakılmıştır. Yakınsak geçerlilik analizinde, alt ölçeklerin birbiriyle olan korelasyonunun düşük fakat aynı zamanda olumlu olması gerekmektedir (Altunışık, vd., 2007; Judd, Smith, Kidder, 1991, p.165). Etkileme taktikleri ve kontrol odağı ölçeklerinin yakınsak geçerliliği analiz sonuçları (Bkz: EK8 ve EK9)'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde her bir alt ölçeğin diğeriyle olan korelasyonu düşük fakat  $p < 0,01$  ve  $p < 0,05$  düzeyinde olumlu ve anlamlı olduğu görülmektedir. Güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları, etkileme taktikleri ve iş kontrol odağı ölçeklerinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu ve bundan sonraki araştırmalar için de kullanılabileceğini göstermektedir.

### **3.2.6.1. Etkileme Taktikleri, İş Kontrol Odağı, Bağlamsal ve Görev Performans Ölçeklerinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Etkileme taktikleri, iş kontrol odağı, bağlamsal performans ve görev performansları ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Spss 22.00 ve Amos 22.00 programları kullanılarak önce açıklayıcı sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sosyal bilimlerde ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir amaç ya da farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğini test etmek amacıyla en sık kullanılan analiz yöntemlerinden birisidir. Açıklayıcı faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler/yapılar) keşfetmeyi ya da faktörlerle göstergeleri arasında tanımlanan ilişkileri açıklayan ölçme modellerini test etmek amacıyla kullanılan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Açıklayıcı faktör analizi yapmadan önce bazı varsayımların yerine getirilmesi gerekmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi, tüm değişkenlerin normal dağıldığını, verilen aralıklı ölçekle ölçülmüş olduğunu, değişkenlerin birbiri ile belirli bir düzeyde ilişkili olduğunu, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunu ve örneklem hacminin büyüklüğünün kabul edilen düzeyde olması gerektiğini varsaymaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014; Özdamar, 2002; Büyüköztürk, 2002; Tatlıdil, 1996).

Araştırmada kullanılan ölçeklere yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre araştırmada kullanılan ölçeklerin KMO ve Bartlett değerleri sırasıyla; etkileme taktikleri ölçeği KMO=0,932, p=0,00; iş kontrol odağı ölçeği KMO=0,827, p=0,00; bağlamsal performans ölçeği KMO=0,883, p=0,00 ve görev performansı ölçeği KMO=0,804, p=0,00'dır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, KMO ve Bartlett test sonuçlarının olması gereken değerlerde olduğu ve boyutları olan etkileme taktikleri ve iş kontrol odağı ölçekleri orijinal ölçeklerde olduğu gibi boyutlandığı, bağlamsal ve görev performansı ölçeklerinde orijinal ölçeklerde olduğu gibi boyut olmadığı görülmektedir. Ancak görev performansında güvenilirlik analizi sonucu güvenirliliği düşüren *“Temel görevlerimi yapmada genellikle başarısız olurum.”* ifadesinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükünün de düşük (0,268) olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu ifade analizden çıkarılmıştır ve görev performansı ölçeği 4 ifade ile analize dahil edilmiştir.

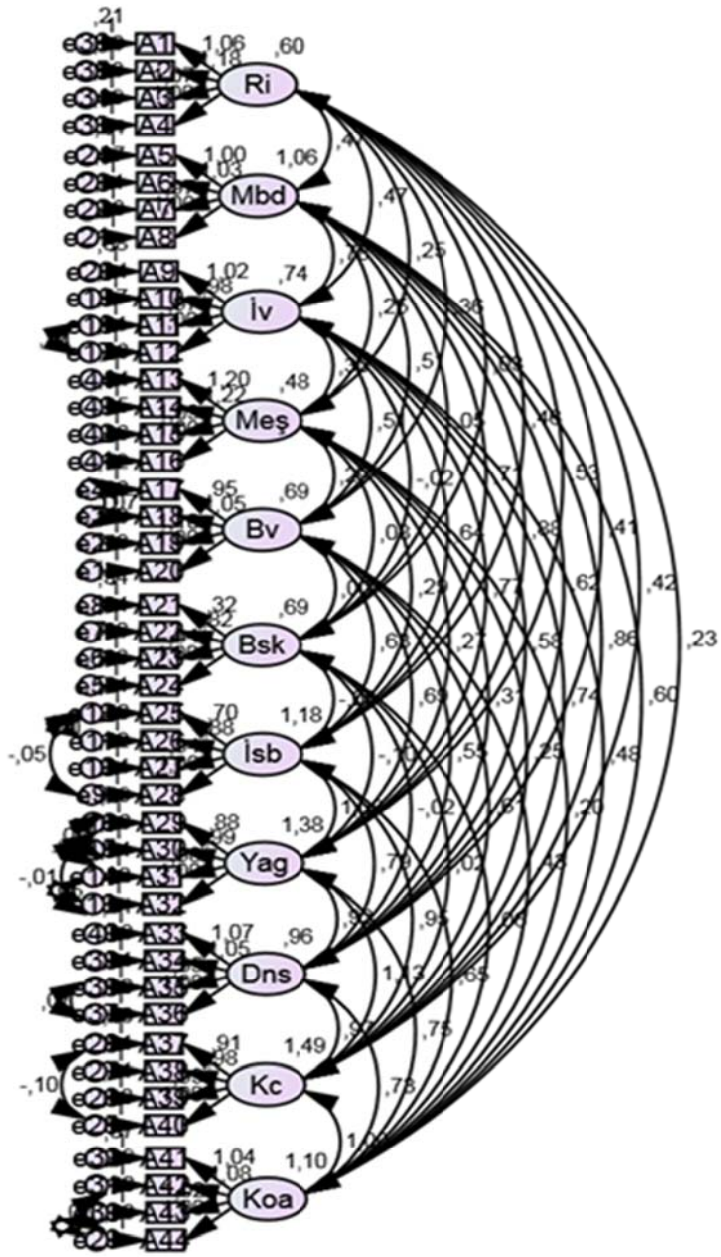
Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), gizil değişkenlerle ilgili kuramların test edilmesine dayanan ve ileri düzeyde araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir teknik ve daha önceden tanımlanmış ve sınıflandırılmış bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. Bir araştırmada önceden kullanılmış ölçeklerin araştırmacının yaptığı araştırma örneklemini için uygun olup olmadığını belirlemesi gerekmektedir. Genellikle DFA ile daha önceden kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının araştırmacı tarafından toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek için kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Gürbüz ve Şahin, 2014).

DFA'da genellikle tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model ve ikinci düzey çok faktörlü model olmak üzere üç temel ölçüm modeli test edilmektedir. Tek faktörlü DFA, bir örtük değişkeni oluşturan tüm gözlenen değişkenlerin tek bir faktör

altında toplandığı modeldir ve ölçeğin tek faktörlü olduğu anlamına gelmektedir. Birinci düzey DFA, ölçekteki gözlenen değişkenlerin birden fazla faktör altında toplandığı modeldir ve ölçeğin çok boyutlu olduğu anlamına gelmektedir. İkinci düzey DFA ise, çok faktörlü yapıda olan bazı ölçekleri oluşturan ve birbirlerinden göreceli bağımsız faktörler bir araya gelerek daha geniş ve kapsayıcı üst düzey ya da ikinci düzey bir faktör altında toplanmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

DFA sonuçları ile ölçeğin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri bulunmaktadır. Bu indekslerden en fazla kullanılanlar RMSEA (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı-Root Mean Square Error Approximation), GFI (uyum iyiliği indeksi-goodnes of fit index), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi-Comperative Fit Index), NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi- The normed fit index) dir. Ayrıca modelin uyum iyiliğini değerlendirirken,  $X^2$  (Ki-kare) değeri ile sd (serbeslik derecesi) oranlarına da bakılmaktadır. Uyum için  $X^2/sd$  oranının 5' den küçük olması gerekmektedir. Aşağıda Tablo 3. 10.'da uyum iyiliği istatistiklerinin uyum indeksleri ve eşik değerleri gösterilmektedir.

Etkileme taktikleri kullanım sıklığı için oluşturulan ölçüm modeli Şekil 3. 3.' de görölmektedir. Modele göre; rasyonel ikna taktiği "Ri", mübadele taktiği "Mbd", ilham verme taktiği "İv", meşrulaştırma taktiği "Meş", bilgi verme taktiği "Bv", baskı taktiği "Bsk", işbirliği taktiği "İsb", yağcılık taktiği "Yag", danışma taktiği "Dns", kişisel cazibe taktiği "Kc" ve koalisyon taktiği "Koa" olarak adlandırılmıştır. Etkileme taktikleri ölçeği için oluşturulan ölçüm modeli Şekil 3. 3.'de görölmektedir.



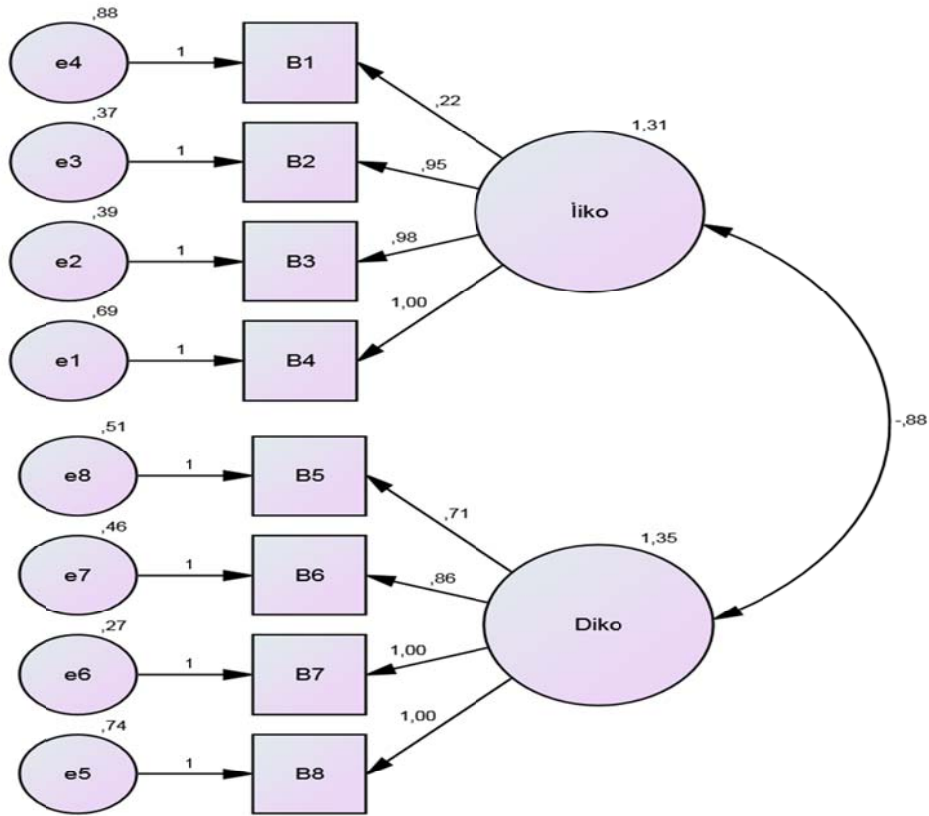
Şekil 3. 3. Etkileme Taktikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Tablo 3. 6. Etkileme Taktikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

X2/sd	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
2,490	0,065	0,866	0,916	0,890	0,891

Tablo 3. 6.'da modelin uyum indeksleri yer almaktadır. Tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Model veri ile uyum gösterdiği için etkileme taktiklerinin kullanım sıklığını ölçmek için kullanılan bu ölçeğin yapısal geçerliliği olduğu söylenebilir.

İş kontrol odağı ölçeği için oluşturulan ölçüm modeli Şekil 3. 4.'de görülmektedir. Modele göre; iç iş kontrol odağı boyutu "İiko ve dış iş kontrol odağı ise "Diko olarak adlandırılmıştır. İş Kontrol Odağı ölçeği için oluşturulan ölçüm modeli Şekil 3. 4.'de görülmektedir.



Şekil 3. 4. İş Kontrol Odağı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

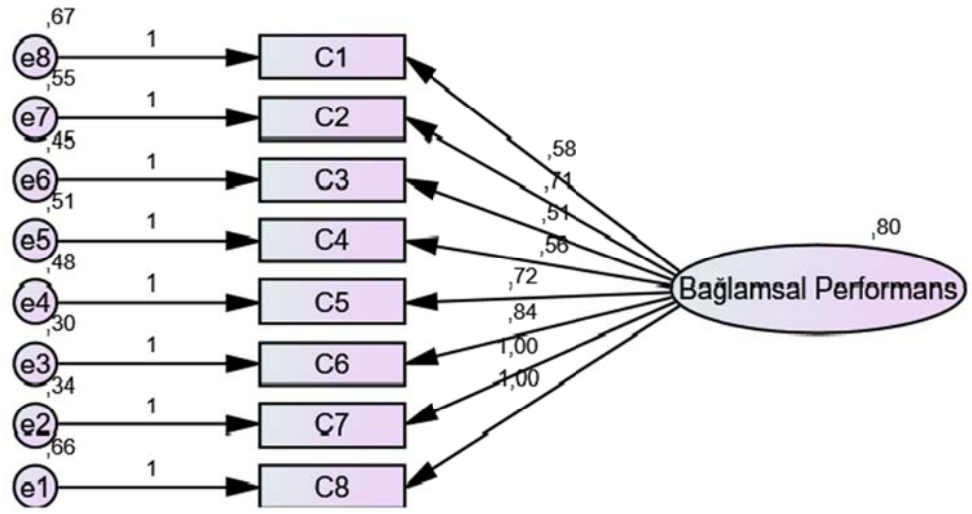
Tablo 3. 7. İş Kontrol Odağı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

X2/sd	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
3,65	0,079	0,954	0,970	0,959	0,912



Tablo 3. 7.'de modelin uyum indeksleri yer almaktadır. Tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Model veri ile uyum gösterdiği için iş kontrol odağını ölçmek için kullanılan bu ölçeğin yapısal geçerliliği olduğu söylenebilir.

Bağlamsal performans ölçeği için oluşturulan ölçüm modeli Şekil 3. 5'de görülmektedir.



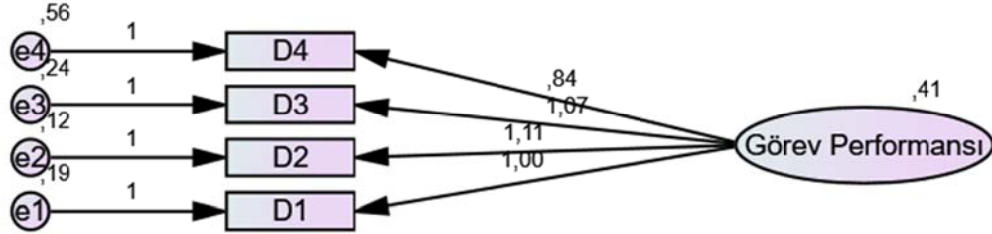
Şekil 3. 5. Bağlamsal Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Tablo 3. 8. Bağlamsal Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

X2/sd	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
2,592	,067	0,992	0,994	0,991	0,958

Tablo 3. 8.'de modelin uyum indeksleri yer almaktadır. Tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Model uyum gösterdiği için bağlamsal performans ölçmek için kullanılan bu ölçeğin yapısal geçerliliği olduğu söylenebilir.

Görev performansı ölçeği için oluşturulan ölçüm modeli Şekil 3. 6.'da görülmektedir.



Şekil 3. 6. Görev Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Tablo 3. 9. Görev Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

X2/sd	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
3,615	0,080	0,990	0,993	0,990	0,949

Tablo 3. 9.'da modelin uyum indeksleri yer almaktadır. Tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Model uyum gösterdiği için görev performansını ölçmek için kullanılan bu ölçeğin yapısal geçerliliği olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, açımlayıcı faktör analizi, tek faktörlü DFA ve ikinci düzey DFA ölçekler ile analiz edilmiştir. Etkileme taktikleri ölçeği farklı bir kültürde ve farklı bir örneklem üzerinde uygulandığı için öncelikle açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve daha sonra ikinci düzey DFA yapılmıştır. İş kontrol odağı, bağlamsal ve görev performansı ölçeklerine ise tek faktörlü DFA yapılmıştır.

### 3.2.7. Hipotez Testlerine Yönelik Analizler

Çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerinin sınanabilmesi için yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) faktör analizi ve regresyon analizinin birleşiminden oluşan, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki hakkındaki hipotezlerin test edilmesini sağlayan geniş kapsamlı istatistiksel bir yaklaşımdır (Gürbüz ve Şahin, 2014; Çokluk, Şekercioğlu

ve Büyüköztürk, 2012). YEM'in temel amacı, bir veya birden fazla bağımsız değişken ile bir veya birden fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiler dizisini test etmektir (Gürbüz ve Şahin, 2014). YEM yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle yapılabilsede de regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulurken, Lisrel ve Amos gibi programlarla gerçekleştirilen analizlerde değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya koyulabilmektedir (Tatlıdil, 1996).

YEM'i diğer çok değişkenli analizlerden ayıran güçlü yönleri (Gürbüz ve Şahin, 2014; Meydan ve Şeşen, 2011); YEM'de önceden belirlenen ve kuramsal alt yapısı olan bir ilişki örüntüsü, örneklemden toplanan veri ile doğrulanmaktadır. Çok değişkenli analizlerde ölçüm hataları dikkate alınmazken, YEM analizlerinde parametrelerin ölçüm hataları dikkate alınarak modeller test edilmektedir. Klasik analizlerde genellikle gözlenen değişkenler üzerinden analiz yapılırken, YEM'de gözlenen ve örtük değişkenler birlikte analiz edilmektedir. Klasik analizlerde çoklu ilişkilerin test edilmesinde çok alternatif bulunmazken, YEM'de alternatif modeller stratejisiyle farklı modeller arasından en iyi uyum gösteren model belirlenmekte ve aynı anda birden fazla bağımlı değişken analize dahil edilerek karmaşık modeller test edilmektedir. Ayrıca YEM tesadüfi ve tesadüfi olmayan ölçüm hatalarını açıklamaktadır.

YEM uygulamadan önce bazı sayıtlar ve analiz gereklilikleri bulunmaktadır. YEM uygulamadan önce örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, normallik, doğrusallık, çoklu doğrusallık ve uç değer analizlerinin incelenmesi gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Yapısal bir model en temel anlamda, gözlemlenen ya da gözlemlenemeyen değişkenlerle, bunlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini gösteren oklardan oluşmaktadır. YEM'de klasik çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden farklı olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler yerine dışsal (exogenous) ve içsel (endogenous) değişken tanımları kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011). Yapısal eşitlik modelinde herhangi bir değişken tarafından tahmin edilen bağımlı değişkenleri içsel değişkenleri oluştururken, herhangi bir değişken tarafından tahmin edilmeyen bağımsız değişkenleri ise dışsal değişkenler ifade

etmektedir. Bu doğrultuda Tablo 3. 10.'da araştırma modelinde yer alan değişkenlerin içsel ve dışsal olma durumlarına göre dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 3. 10.** Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin içsel ve dışsal olma durumları

<b>Modelde Yer Alan Değişkenler</b>	<b>İçsel/Dışsal Değişken</b>
<b>Etkileme Taktikleri</b>	<b>Dışsal Değişken</b>
Rasyonel ikna	Dışsal Değişken
Mübadele	Dışsal Değişken
İlham verme	Dışsal Değişken
Meşrulaştırma	Dışsal Değişken
Bilgi verme	Dışsal Değişken
Baskı	Dışsal Değişken
İşbirliği	Dışsal Değişken
Yağcılık	Dışsal Değişken
Danışma	Dışsal Değişken
Kişisel cazibe	Dışsal Değişken
Koalisyon	Dışsal Değişken
<b>Performans</b>	<b>İçsel Değişken</b>
Bağlamsal Performans	İçsel Değişken
Görev Performansı	İçsel Değişken
<b>İş Kontrol Odağı</b>	<b>İçsel Değişken</b>
İç İş Kontrol Odağı	İçsel Değişken
Dış İş Kontrol Odağı	İçsel Değişken

Yapısal eşitlik modelinde değişkenler arasındaki ilişkilerin görsel şekilde sunulmasını sağlayan grafiksel gösterim ise yol diyagramı (path diagram) olarak adlandırılmaktadır. Diyagramın oluşturulmasında temel olarak kullanılan şekiller ve anlamları aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

YEM'de ölçüm ve yapısal modellerin değerlendirilmesinde çeşitli uyum indekslerinde yararlanılmaktadır. Literatürde kabul gören uyum indeksleri Tablo 3. 11.'da yer almaktadır:

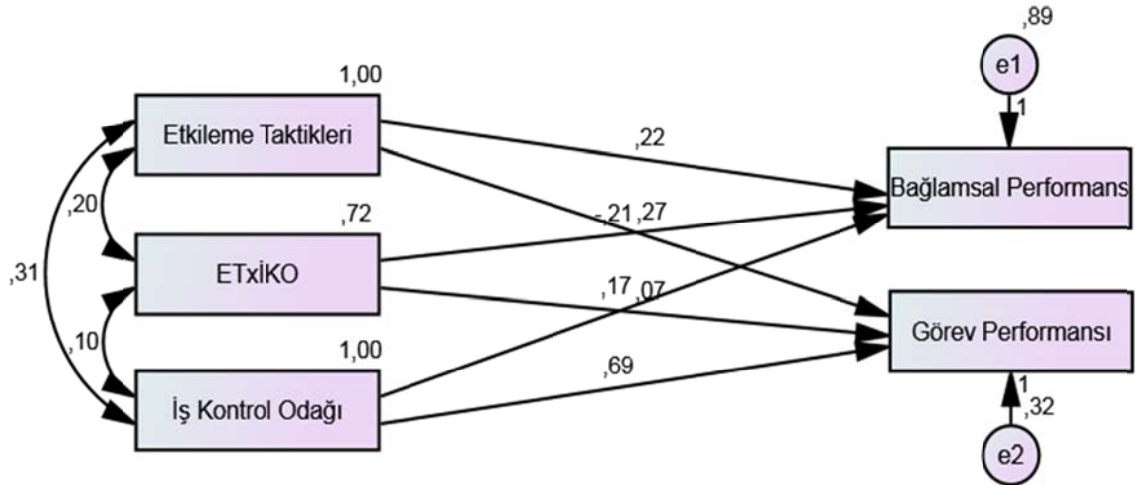
**Tablo 3. 11.** Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

İndeks adı	Eşik değeri	
	İyi uyum	Kabul edilebilir
$X^2$ (Ki-kare:p değeri)	$0.05 \leq p \leq 1$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
$X^2/df$ (Serbestlik derecesi)	< 3	$3 < (X^2/df) < 5$
RMSEA (Ortalama hata karekök yaklaşımı)	<0.05	<0.08
SRMR	<0.05	<0.08
CFI (Karşılaştırılmalı uyum endeksi)	>0.95	>0.90
NFI (Normlandırılmış uyum endeksi)	>0.95	>0.90
NNFI(TLI) (Tucker Lewis endeksi)	>0.95	>0.90
IFI	>0.95	>0.90
GFI (Uyum iyiliği endeksi)	>0.95	>0.90
AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği endeksi)	>0.95	>0.90

**Kaynak:** Gürbüz S, Şahin F (2014) Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (felsefe-yöntem-analiz), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

### 3.2.8. Araştırma Modeli, Hipotez Testleri ve Düzenleyici Etki YEM Sonuçları

Araştırma modeli ve hipotezleri etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ( $H_1$ ) ve görev performansı ( $H_2$ ) arasındaki ilişki arasındaki düzenleyici ilişkiyi test etmek üzere yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma modelini test etmeye yönelik yapılan YEM sonuçları aşağıda yer almaktadır. Şekil 3. 7.'de araştırma modelinin yapısal eşitlik analizi sonuçları yer almaktadır.



**Şekil 3. 7.** Araştırma Modeli YEM analiz sonuçları

**Tablo 3. 12.** Araştırma Modeli Uyum İndeksleri Sonuç Tablosu

X2/sd	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
3,042	0,076	0,997	0,996	0,985	0,994

Araştırma sonucunda yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri incelendiğinde oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve Tablo 3. 12’de görüldüğü gibi model uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu modelde çalışanların etkileme taktikleri algılamalarının bağlamsal ve görev performansına etkisinde iş kontrol odağının düzenleyici rolü olduğu görülmektedir. Etkileme taktiklerinin görev ( $\beta=0,271$ ,  $p=0,00$ ) ve bağlamsal ( $\beta=0,223$ ,  $p=0,00$ ) performans üzerindeki etkisinde anlamlı bir etkisi olduğunu görülmektedir. Etkileme taktikleri ve iş kontrol odağı değişkenlerinin etkileşimlerinin çarpımsal sonucunun anlamlı olması, bu iki değişkenin görev performansı ( $\beta=0,07$ ,  $p=0,00$ ) ve bağlamsal performans ( $\beta=-0,171$ ,  $p=0,00$ ) üzerinde etkileşim etkisinin olduğunu

				R <sup>2</sup> (Estimate)	Standart Hata (S.E)	Anlamlılık Katsayısı Sig. (p)
Bağlamsal Performans < --- Etkileme Taktikleri				0,223	0,54	0,00*
Görev Performansı < --- Etkileme Taktikleri				0,271	0,03	0,00*
Bağlamsal Performans < --- Etkileşim Değişkeni				-0,213	0,06	0,00*
Görev Performansı < --- Etkileşim Değişkeni				0,07	0,03	0,00*
Bağlamsal Performans < --- İş Kontrol Odağı				0,171	0,05	0,00*
Görev Performansı < --- İş Kontrol Odağı				0,69	0,03	0,00

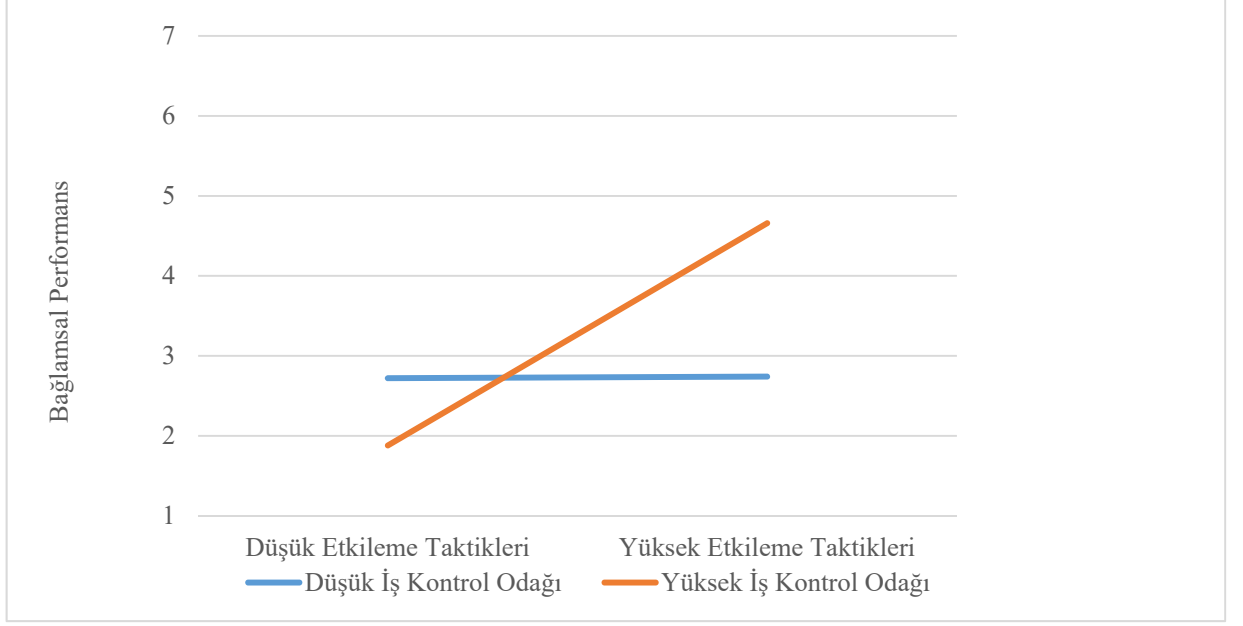
göstermektedir.

**Tablo 3. 13.** Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları Sonuç Tablosu

Bu analiz sonucunda etkileme taktiklerinin bağlamsal performans ve görev performansı ile ilişkisi olduğu Tablo 3. 13’de görülmektedir. Tablo 3. 13. İncelendiğinde etkileme taktikleri algısının bağlamsal performansın %22’sini; görev performansının ise %27’sini açıkladığı görülmektedir. ancak etkileşim değişkeni yani

iş kontrol odağı bu ilişkiye dahil edildiğinde etkileme taktikleri bağlamsal performansın %21'ini açıklarken; görev performansının % 7'sini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak algılanan etkileme taktiklerinin bağlamsal performans ile ilişkisinde iş kontrol odağının daha fazla düzenleyici etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ancak algılanan etkileme taktiklerinin görev performansı ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyicisi etkisinin daha az olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak tüm model incelendiğinde algılanan etkileme taktikleri ile bağlamsal ve görev performansı ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyici etkisi olduğu söylenebilir.

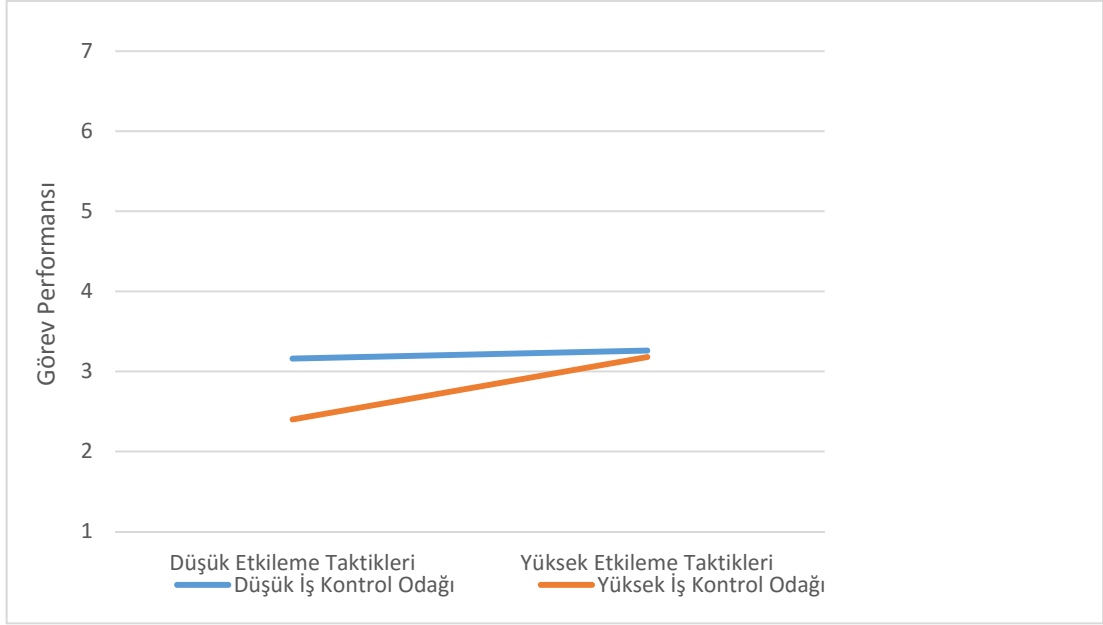
Bu etkileşimin (düzenleyicilik etkisinin) slope grafiği ile gösterilmesi gerekmektedir (www.jeremydawson.com, 2016). Bağlamsal performans ve görev performansı ile iş kontrol odağının etkileşimsel ilişkileri grafiklerde gösterilmiştir. Bu grafik sonuçlarına göre, şekillerde yer alan eğimlerin 0 (sıfır) değerinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı eğim testi (slope test) ile analiz edilmiştir. Bu test, etkileme taktikleri ile bağlamsal ve görev performansı arasındaki ilişkinin iş kontrol odağına bağlı olup olmadığını ortaya koymaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Şekil 3. 8.'de etkileme taktiklerinin görev performansı üzerindeki etkisinde iş kontrol odağının düzenleyici rolü gösterilmektedir.



**Şekil 3. 8.** Etkileme taktiklerinin bağlamsal performans ilişkisinde etkisinde iş kontrol odağının düzenleyici rolü

Şekil 3. 8.'de bağlamsal performans üzerinde, yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri algılarının ve iş kontrol odağının etkileşimsel etkisi olduğu görülmektedir. Anlamli olan düzenleyici etkinin değerlendirildiği Şekil 3. 8.'deki grafiğe göre, etkileme taktiklerinin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde iş kontrol odağının pozitif düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Düşük iş kontrol odağına sahip olan işgörenlerin etkileme taktikleri ile bağlamsal performans arasındaki ilişki anlamli ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= 0,198$ ,  $p=0,00$ ). Yüksek iş kontrol odağına sahip olanlar için ise ( $\beta=0,10$ ,  $p=0,00$ ) anlamli ve pozitif yönlü bir etki olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre yöneticiler çalışanların iş kontrol odağını özelliklerini dikkate alarak etkileme taktikleri kullandıklarında çalışanların bağlamsal performanslarını arttırabilecekleri söylenebilir.





**Şekil 3. 9.** Etkileme taktiklerinin görev performans ilişkisinde etkisinde iş kontrol odağının düzenleyici rolü

Şekil 3. 9.'da görev performansı üzerinde, yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri algılarının ve iş kontrol odağının etkileşimsel etkisi olduğu görülmektedir. Anlamli olan düzenleyici etkinin değerlendirildiği Şekil 3. 9.'daki grafiğe göre, etkileme taktiklerinin görev performansı üzerindeki etkisinde iş kontrol odağının anlamli bir düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Düşük iş kontrol odağına sahip olan işgörenlerin etkileme taktikleri ile bağlamsal performans arasındaki ilişki anlamli ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= 0,198$ ,  $p=0,00$ ). Yüksek iş kontrol odağına sahip olanlar için ise ( $\beta=0,10$ ,  $p=0,00$ ) anlamli ve pozitif yönlü bir etki olduğu söylenebilir. Ancak Şekil 3. 9.'da görüldüğü gibi etki az olduğu için yöneticilerin çalışanların iş kontrol odağını özelliklerini dikkate alarak etkileme taktikleri kullandıklarında çalışanların görev performanslarının arttırmadığı söylenebilir.

Otel işletmelerinde çalışanların etkileme taktikleri algılarının performans ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyicilik rolünü belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlerle ilgili sonuçlar Tablo 3. 18.'da gösterilmektedir.

**Tablo 3. 14.** Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
H <sub>1</sub> : Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	KABUL
H <sub>1a</sub> : Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde iç iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	KABUL
H <sub>1b</sub> : Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde dış iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	KABUL
H <sub>2</sub> : Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	KABUL
H <sub>2a</sub> : Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde iç iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	RED
H <sub>2b</sub> : Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde dış iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	RED

Tablo 3.14’de görüldüğü üzere etkileme taktikleri algısının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde iş kontrol odağının ve onun boyutları olan iç ve dış iş kontrol boyutlarının düzenleyici etkisi olduğuna yönelik hipotezler ile etkileme taktikleri ve görev performansı ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyici etkisi olduğuna yönelik hipotezler desteklenirken, etkileme taktikleri algısı ile görev performansı arasındaki ilişkide iş kontrol odağı boyutları olan iç ve dış kontrol odağı boyutlarına yönelik kurulan hipotezlerin desteklenmediği görülmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde örgütlerin başarılarındaki en önemli unsur kalifiye ve nitelikli insan kaynağına sahip olmaları ve bu kaynağı amaçları doğrultusunda yönetebilmeleridir. Örgütler insan kaynağını doğru bir şekilde yönetebilmek ve amaçları doğrultusunda onları sevk edebilmek için örgüt içinde iletişimi geliştirmeli ve stratejik yönetim anlayışını benimsemelidir. Bu nedenle örgütlerin örgüt içi iletişimi etkin bir şekilde kullanabilmek ve işgörenlerin performanslarını arttırabilmek için işgörenleri ikna etmek ya da etkilemek için çaba göstermektedirler.

Bu çalışmada otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerinin kullanmış olduğu etkileme taktiklerini nasıl algıladıkları belirlenmiş, çalışanların bağlamsal ve görev performansları ile iş kontrol odağı düzeyleri tespit edilmiş, otel işletmelerinde çalışanların etkileme taktikleri algılarının bağlamsal ve görev performansına etkisinde iş kontrol odağının düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu ilişkiyi tespit etmek için ilgili literatür incelendikten sonra bir araştırma modeli geliştirilmiş ve model Nevşehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde test edilmiştir. Otel işletmelerinde çalışanların algılanmış oldukları etkileme taktiklerinin görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi belirlemede kontrol odağının düzenleyici rolünü tespit etmek beş bölümden oluşan bir anket formu düzenlenmiştir. Anketin ilk bölümünde çalışanların etkileme taktikleri algısını ölçmek amacıyla Yukl, Seifert ve Chavez (2008) tarafından geliştirilen “Etkileme taktikleri (Influence Behaviour Questionnaire-Target Version)” ölçeği bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Spector (1988) tarafından geliştirilen ve iç ve dış kontrol odağı olmak üzere iki boyuttan oluşan “İş Kontrol Odağı (Work Locus of Control)” yer almaktadır. Üçüncü bölümde Moorman ve Blakely (1995) tarafından geliştirilen “Bağlamsal Performans” ölçeği, dördüncü bölümde ise Podzakoff ve Mackenzie (1989) tarafından geliştirilen “Görev Performansı” ölçekleri yer almaktadır. Anketin beşinci bölümünde araştırmanın uygulama aşamasına katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Bu çalışmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personeller oluşturmaktadır. Kabul edilebilir örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek için otel işletmelerine toplam 450 adet anket formu bırakılmış ancak 365 anket formuna ulaşılmıştır. Ankete tam olarak cevap verilmemesi ve birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle geçerliliği olmayan anketler ayıklandıktan sonra 358 adet anket araştırmada kullanılmıştır. Toplam örneklem büyüklüğünün yaklaşık % 79 geri bildirim elde edilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilmeden önce kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır.

Uygulamaya katılan işgörenlerin özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde, katılan katılımcıların %65,1'nin erkek, %34,4'ünü ise kadın işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmedeki kadro durumları incelendiğinde %78'inin işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Konaklama işletmesinin türü açısından bakıldığında %58,4'ünü 4 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışanların sektörde çalışma yılları açısından bakıldığında %47,9'unun 2-5 yıl arasında turizm sektöründe çalıştığı, işletmede çalışma süresine bakıldığında ise % 43,6'sının 1 yıl ve daha az süredir o işletmede çalıştığı, %41,3 'ünün ise 2-5 yıl arasında o işletmede çalıştığı görülmektedir. İşgörenlerin eğitim durumlarına bakıldığında ise %39,7'sinin lise mezunu, %57,9'unun ise bekar olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin iş kontrol odağı sorularına verdiği yanıtların ortalamaları incelendiğinde işgörenlerin iş kontrol odağı genel ortalaması ve boyutları olan iç kontrol odağı (3,31), dış kontrol odağı (3,03) ortalamalarının “*Ne katılıyorum ne katılmıyorum*” cevabını temsil eden orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak işgörenlerin iç iş kontrol odağına yönelik verdiği cevapların ortalamalarının dış kontrol odağına göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bağlamsal ve görev performanslarına yönelik ortalamalar incelendiğinde, bağlamsal performans (3,71) ve görev performansının (4,07) “Katılıyorum” cevabını gösteren yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin görev performanslarının bağlamsal performanslarına göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin etkileme

taktikleri ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde; yöneticilerin astları etkilemek için en fazla sırasıyla; rasyonel ikna (3,81), işbirliği (3,56), meşrulaştırma (3,49), yağcılık (3,47), mübadele (3,44), bilgi verme (3,43), ilham verme (3,40) taktiklerini kullandıkları görülmektedir. Baskı (3,31), danışma (3,31), kişisel cazibe (3,09) ve koalisyon (2,93) taktiklerinin ise daha az kullanılmış olduğu görülmektedir. Kuşluvan ve Demirer (2001)'in çalışma sonuçlarına göre de otel işletmeleri yöneticilerinin en çok meşrulaştırma, işbirliği, rasyonel ikna, baskı ve bilgilendirme taktiklerini kullandıkları ve işgörenleri etkilemede en başarılı olan taktiklerin ise rasyonel ikna, ilham verme, danışma, işbirliği, bilgilendirme, yağcılık ve baskı taktikleri olduğu görülmüştür. Bu sonuçların Kuşluvan ve Demirer (2001)'in Nevşehir'de üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin en fazla kullandıkları etkileme taktiğini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmanın sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Araştırma sonucunda, algılanan etkileme taktikleri ile çalışanların bağlamsal ve görev performansı arasındaki ilişkide iş kontrol odağının düzenleyici etkisi olduğu yapısal eşitlik modellemesi ile tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, etkileme taktikleri algısının bağlamsal performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ancak etkileme taktikleri ve bağlamsal performans ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyicilik etkisinin bu ilişkinin gücünü arttırması manidardır. Çünkü daha önce de açıklandığı gibi bağlamsal performans, görev performansının aksine daha fazla gönüllülüğe dayanmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin işgörenlerin kişilik özelliklerini dikkate alarak etkileme taktiklerini seçtikleri ve bunun işgörenlerin performansı üzerinde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle yöneticilerin kullandığı etkileme taktiklerinin algısı işgörenlerin bağlamsal performansını arttırdığını ve işgörenlerin normalde yerine getirmeleri gereken performansın üstünde bir çaba sarf ettiği söylenebilir. Çalışanların iç ve dış kontrol odağı özelliğine sahip olma durumlarına göre yöneticilerin işgörenlerin performanslarını arttırmak için kullanmayı düşündükleri taktiklerin seçimi farklılık gösterebilir. İç kontrol odağına sahip olan işgörelere rasyonel ikna, bilgi verme, danışma, mübadele, ilham verici çekicilik, işbirliği gibi yumuşak etkileme taktikleri kullanırken; dış kontrol odağına sahip

işgörenler için meşrulaştırma, koalisyon, yağcılık, kişisel cazibe ve baskı gibi sert etkileme taktiklerini kullanabilir.

Araştırma modeli yapısal eşitlik modeli test edildiğinde analiz sonuçları kurulan araştırma modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Etkileme taktikleri algısının görev ve bağlamsal performans ile olan ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyici rolü bulunmaktadır. Bağlamsal performans ve görev performansı ile iş kontrol odağının etkileşimsel ilişkileri grafiklerde gösterilmiştir. Bu grafik sonuçlarına göre, şekillerde yer alan eğimlerin 0 (sıfır) değerinden anlamlı düzeyde farklılaşp farklılaşmadığı eğim testi (slope test) ile analiz edilmiştir. Bu sonuçlara göre, etkileme taktikleri ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin iş kontrol odağı tarafından biçimlendiği (moderatör) anlaşılırken, etkileme taktikleri ile görev performansı arasındaki ilişkinin iş kontrol odağı tarafından kısmen biçimlendiği söylenebilir.

Turizm sektörü emek yoğun, üretim ve tüketimin eş zamanlı yapıldığı, tüketiciyle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu bir sektördür. Bu nedenle turizm işletmelerinin ve işgörenlerin müşterilere sundukları hizmetin kalitesi konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir. Turizm sektöründe müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için öncelikle iç müşteri yani çalışanların tatminlerinin sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle, turizm işletmeleri yöneticileri çeşitli etkileme taktikleri ve motivasyon araçları kullanarak işgörenlerden en üst düzeyde performansı beklemektedirler. Bir otel işletmesinde günlük iletişim aktiviteleri içinde etkileme önemli bir yer tutmaktadır. Otel işletmelerinin amaçlarına ulaşması ve yönetsel başarının altında başkalarını etkileme yeteneği yatmaktadır. Etkileme bir strateji olarak düşünüldüğünde bu stratejiyi gerçekleştirmek için çeşitli taktikler söz konusu olmaktadır. Turizm işletmeleri yöneticileri bu taktikleri kullanarak işletme amaç ve hedeflerine yönelik işgörenleri etkilemek istemekte ve hem onların hem de işletme performansını arttırmak istemektedir. Ancak yöneticilerin işgörenleri etkilemek için etkileme taktiklerini seçmeden önce işgörenlerin iş kontrol odağı algılarını bilmeli ve ona göre taktik seçimi yapması gerekmektedir. Aksi halde seçilen taktik o işgören üzerinde etkili olmayabilmektedir.

Turizm işletmelerinde üretim ve tüketim aynı anda gerçekleştiği için işgörenlerin o anda gerçekleştirdikleri performansları müşteri tatmini üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin performansını arttırmak isteyen otel yöneticileri işgörenleri ile doğru bir iletişim kurabilmeli ve örgüt içi iletişim unsurlarını etkili bir şekilde kullanabilmelidir. Örgütsel iletişimin bir parçası olan etkileme ve dolayısıyla yöneticilerin kullanmış oldukları etkileme taktikleri hem iç müşteri hem de dış müşteri tatmini ve örgütse hedeflere ulaşabilmede etkili olmaktadır. Yöneticiler işgörenlerini tanıyıp onların etkileyebilecek taktikler kullandıklarında hem işletmedeki insan kaynağını etkin bir şekilde kullanmış olacaklar hem de rakiplerine karşı avantajlı durumda olabileceklerdir. Çünkü turizm işletmeleri gibi emek yoğun bir sektörde taklit edilemeyecek tek unsur insan kaynağı olmaktadır.

Sonuç olarak araştırma bulguları, algılanan etkileme taktiklerinin bağlamsal performans üzerinde iş kontrol odağının düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir. Bu etkide iç kontrol odaklı işgörenlerin dış kontrol odaklı işgörelere göre daha etkileme taktiklerinden daha fazla etkilendiği söylenebilir. Ancak etkileme taktiklerinin ile görev performansı üzerinde iş kontrol odağının kısmi bir düzenleyicilik etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışmada elde edilen bu sonuçlar Castro, Douglas, Hochwarter, Ferris ve Frink (2003), Chen ve Siverthorne (2008), Hyatt ve Prowitt (2001) ve Kapoor, Ansari ve Shukla (1986) çalışmalarının sonuçlarını desteklemektedir. Bu çalışmalarda etkileme taktiklerinin performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (Chen ve Siverthorne, 2008; Hyatt ve Prowitt, 2001) ve etkileme taktikleri ile kontrol odağı arasında ilişki olduğu (Kapoor, Ansari ve Shukla, 1986) ve kontrol odağının performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (Castro, Douglas, Hochwarter, Ferris ve Frink, 2003) belirtilmektedir. Bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Bu araştırmada etkileme taktikleri algısı görev ve bağlamsal performans ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyici rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada etkileme taktikleri yumuşak (rasyonel ikna, bilgi verme, danışma, mübadele, ilham verici çekicilik, işbirliği) ve sert (meşrulaştırma, koalisyon, yağcılık, kişisel cazibe, baskı) etkileme taktikleri olarak ele alınmamıştır. Daha sonraki çalışmalarda algılanan etkileme taktikleri yumuşak (rasyonel ikna, bilgi verme, danışma, mübadele, ilham verici çekicilik, işbirliği) ve sert (meşrulaştırma, koalisyon,

yağcılık, kişisel cazibe, baskı) taktikler olarak ya da boyutları açısından ele alıp incelenebilir. Ayrıca etkileme taktikleri konusu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans değerlendirme ya da işgörenlerin demografik özellikleri açısından ele alınabilir. Etkileme taktikleri konusu uluslararası karşılaştırma çalışmaları yapılarak incelenebilir.

Bu araştırma, yöneticilerin kullanmış oldukları etkileme taktiklerinin işgörenlerin nasıl algıladığını belirlemek ve bu algının onların performansları üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek ve araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek amacıyla tasarlandığı için hipotetik-tanımlayıcı araştırma kapsamına girmektedir. Araştırmanın analiz birimi Nevşehir’de faaliyet gösteren ve anakütle kapsamına dahil edilen dört ve beş yıldızlı otel işletmeleridir. Analiz birimini oluşturan işletmelere ilişkin veriler her işletmeden örnekleme dahil edilen işgörenlerden elde edilmiştir. Bu nedenle araştırmada kullanılan verilerin işgörenlerin öznel görüşlerine dayanması sonuçların nesnelliği ve araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini etkilemektedir. Ayrıca, elde edilen araştırma sonuçları, araştırmanın sınırlı bir bölgede yapıldığı, örneklemin sınırlı sayıda ve nitelikte işletmeyi kapsadığı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, bu çalışmada önerilen model, tesadüfi olarak seçilen daha büyük bir örnek hacmi ile Türkiye genelinde test edilebilir.



## KAYNAKÇA

- Açıkalin A (1999) *İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi* (PegemA Yayınları Ankara).
- Açıkalin A (1994) *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi* (PegemA Yayınları. Ankara).
- Akdoğan A, Cingöz A, Mirap S O (2009) Lider-üye etkileşiminin/değişiminin yenilikçi iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Mayıs, ss.379, 386.*
- Argon T ve Eren A (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi* ( Nobel Yayınevi, Ankara).
- Ayan A (2015) Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: kamu kuruluşunda bir uygulama, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), ss.117-141.
- Babin B J, Boles J S (1996) The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction, *Journal of Retailing*, 72 (1), ss.57-75.
- Bandura A, Walters R H (1977) *Social learning theory* (General Learning Press, New York City).
- Barbuto Jr J E, Fritz S M, Matkin G S, Marx D B (2007) Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56(1-2), ss.71-83.
- Baron R A, Byrne D (2002) *Social Psychology*, (10th ed., Pearson Education, Inc. United States America).
- Baron R M ve Kenny D A (1986) "The moderator– mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss: 1173–1182. Barrick M R, Mount M K (1991) The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), ss.1-26.
- Barutçugil İ (2002) *Performans Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul, s. 40).
- Başaran İ (2000) *Yönetim*, (Feryal Matbaası, Ankara, 3. Basım).

- Bayrak S (2000) Yönetimde İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi-1. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(2), 21-34.
- Befort N, Hatrup H (2003) Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Rating of The Importance of Job Behaviours, *Applied H.R.M.Research*, 23 (1), ss: 17-32.
- Befort N, Hatrup K (2003) Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), ss.17-32.
- Benjamin O A (2015) Work locus of control and workplace bullying: the moderating effect of work centrality. *Journal of Economics*, 3(1), ss.213-230.
- Benligiray S, (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Anadolu Üniversitesi, Eskişehir).
- Bilgin, S L (2007) An Investigation On The Relationship Between Work Locus Of Control and Union Commitment, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(1).
- Bingöl D (2016) *İnsan kaynakları yönetimi* (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Bommer W H, Johnson J L, Rich G A, Podsakoff P M, MacKenzie S B (1995) On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), ss.587-605.
- Bonness B (2007) Using structured employment interviews to predict task and contextual performance, M.A., Doktora Tezi, Industrial and Organizational Psychology, University of Missouri – St. Louis.
- Borman W C, Brush D H (1993) More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, s.1–21.
- Borman W C, Motowidlo S J (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), ss.99-109.
- Borman W C, Motowidlo S J, Hanser L M (1983). A model of individual performance effectiveness: Thoughts about expanding the criterion space. İçinde: Integrated criterion measurement for large scale computerized selection and classification. *Symposium presented at the 91st Annual Convention of the American Psychological Association, Washington, D.C.*
- Motowidlo S J, Borman W C, Schmit M J (1997) A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), s.71-83.
- Borman, W C (1991). Job behavior, performance, and effectiveness (Edt)Dunnette Marvin D, Hough, Leaetta M, Handbook of industrial and organizational psychology, (Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, US, ss. 271-326).

- Bosman J, Buitendach J H, Rothman S (2005) Work locus of control and dispositional optimism as antecedents to job insecurity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4).
- Bozkurt S (2011) İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma, *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (70), ss.36-62.
- Brief A P, Motowidlo S J (1986) Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), ss.710-725.
- Burns A C, Bush R F (2014) *Marketing Research*, 7th Edition, (Pearson Education, Harlow).
- Bursalı Y M, Bağcı Z, Kök S B (2014) The relationship between emotional labor and task/contextual/innovative job performance: A study with private banking employees in Denizli. *European Journal of Research on Education*, 2(2), ss. 221-228.
- Büyüköztürk Ş (2002) Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8 (32).
- Cable D. M, Judge T A (2003) Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), s. 197-214.
- Campbell J P (1990) Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. basım., Consulting Psychologists Press: Palo Alto, CA, 1, s.687-732).
- Campbell J P (1999) *The definition and measurement of performance in the new age*, (Der.), D.R. Ilgen-E.D. Pulakos, The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development (Jossey-Bass, San Francisco, s. 399-429).
- Campis L K, Lyman R D, Prentice-Dunn S (1986) The parental locus of control scale: Development and validation. *Journal of clinical child psychology*, 15(3), s. 260-267.
- Cantor N, Pittman T S, Jones E E (1982) Choice and attitude attributions: The influence of constraint information on attributions across levels of generality. *Social Cognition*, 1(1), s.1.
- Castro S L, Douglas C, Hochwarter W A, Ferris G R, Frink D D (2003) .The effect of positive affect and gender on the influence tactics-job performance relationship, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), ss:1-18.

- Certo C S (2000) *Modern Management*, (Prentice-Hall Inc., United States of America, New Jersey).
- Ceylan A, Ulutürk Y H (2006) Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), ss.48-58.
- Charbonneau D (2004) Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), s.565-576.
- Chaturvedi S, Srivastava A K (2014) An Overview of Upward Influence Tactics. *Global Journal of Finance and Management*, 6(3), 265-274.
- Chen J C, Silverthorne C (2008) The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan, *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), ss.572-582.
- Chen Z X, Francesco A M (2003) The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), ss.490-510.
- Chhabra B (2013) Locus of control as a moderator in the relationship between job satisfaction and organizational commitment: a study of indian it professionals. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4(2), s.8.
- Christian M S, Garza A S, Slaughter J E (2011) Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), ss.89-136.
- Cohen A R, Fink S L, Gadon H, ve Willits R D (1992). *Effective Behaviour in organisations: Cases, concepts and student experiences*. (5. Baskı, Homewood III: Irwin, s:139).
- Conway J M (1996) Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, 9(4), ss.309-329.
- Cropanzano R, Rupp D E, Byrne Z S (2003) The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), s. 160.
- Çalışkan N, Özkoç A G (2016) Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür tiplerinin belirlenmesi. *Journal of Yaşar University*, 11(44), s.240-250.
- Çakır Ö (2001) *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* (Seçkin Yayınları, Ankara, s.168).
- Çayırbaş F, Özpolat A (2013) Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama, 3. *Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu 1-2 Mart 2013*, ss.89-105.

- Çekmecelioğlu H G (2014) Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *KOSBED*, 28, ss.21-34.
- Çetin F, Varoğlu A K (2015) Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*,2(2), ss.105-113.
- Çetin F, Basım N J (2013) Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler, İçinde: *Örgütsel Davranış* (Ed: Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz), (Beta Basım Yayın, İstanbul., s.432-478).
- Çetin Ş (2013) Örgütlerde güç ve politika, İçinde: *Örgütsel Davranış* (Ed: Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz), (Beta Basım Yayın, İstanbul., s.432-478).
- Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2012) *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS Ve LISREL Uygulamaları*, (Pegem Akademi, Ankara).
- Çöl G (2011) Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), ss.35-46.
- Dağlı E, Çalık T (2016) İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(1), ss.29-58.
- Demirtaş A H (2004) Temel ikna teknikleri: Tutum oluşturma ve tutum değiştirme süreçlerindeki etkilerinin altında yatan nedenler üzerine bir derleme, *İletişim*, Sayı:19, s.73-89.
- DeNeve K M, Cooper H (1998) The happy personality: A meta-analysis of personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), ss.197-229.
- Deniz K (2007) İlköğretim ikinci kademedeki konuşma ve dinleme yoluyla öğrencileri ikna üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğan A (1998) Halkla ilişkilerde iknanın rolü, Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan Y, Özdevecioğlu M (2009) Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, ss.165-190.
- Dubrin A J (2001) *Leadership (Research findings, practice, and skills)*, (Third Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, s.213-237).
- Erdoğan İ (1991) *İşletmelerde Davranış* (İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul: İ.Ü.).
- Erkoç Z (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri: Terimler Sözlüğü* (Alfa Yayınları İstanbul, s. 360).

- Eroğlu E, İspir B (2006) Örgütsel iletişim sürecinde yönetimsel ikna ve etkileme”, *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 27-28 Nisan 2006*, ss.63-70.
- Eroğlu E, İspir, B (2006) Örgütsel iletişim sürecinde yönetimsel ikna ve etkileme: Örnek olay incelemesi, *II. Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu: 21. Yüzyılda halkla ilişkilerde yeni yönelimler, sorunlar ve çözümler, 27-28 Nisan 2006*, s.64-70.
- Eroğlu E, Taşcı D (2007) Yöneticinin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sayı: 17, s. 533-546.
- Ferris G R, Judge T A, Rowland K M, Fitzgibbons D E (1994) Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational behavior and human decision processes*, 58(1), ss.101-135.
- Fincham R, Rhodes, P (1999) *Principles of Organizational Behaviour*, (Third Edition, Oxford University Press Inc, New York, s.440).
- French J R, Raven B, Cartwright D (1959) The bases of social power, *Classics of organization theory* (Cengage Learning, s. 311-320).
- French T, Raven B (2001) The Basis Of Social Power (1959). (Edt: I. Asherman, & S. Asherman, *The Negotiation Source Book (2. Edt.)*, (HRD Press: Amherst, s. 61-73).
- Furnham A, Drakeley R J (1993) Work locus of control and perceived organizational climate. *The European Work and Organizational Psychologist*,3(1), 1-9.
- Goffman E (1955) On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction, *Psychiatry*, 18(3), ss.213-231.
- Gürbüz S, Şahin F (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)*, (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürgen H (1997) *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, (Der Yayınları, İstanbul).
- Hattrup K, O'Connell M S, Wingate P H (1998) Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human Performance*, 11(4), ss.305-319.
- Hogan K (2009) *İkna etmenin psikolojisi*, (çev.) Timuçin Seyit Güneş, Emel Karanimoğlu (1. Baskı, Pegasus Yayınları, İstanbul, s.20).
- Hossam M A (2010) Work locus of control and interactional justice as mediators of the relationship between openness to experience and organizational citizenship behavior, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 2, ss.170 – 192.

- Hyatt T A, Prawitt D F (2001) Does congruence between audit structure and auditors' locus of control affect job performance?, *The Accounting Review: April*, Vol. 76, No. 2, ss. 263-274.
- İspir N B (2008) Yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ve kurum kültürü: uygulama ve yönetsel etkileme için model önerisi, Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Jawahar I M, Carr D (2007) Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4), ss. 330-349.
- Jawahar I M, Meurs J A, Ferris G R, Hochwarter W A (2008) Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), ss.138-157.
- Johnson E C, Meade A W (2010) A multi-level investigation of overall job performance ratings, Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA, s.1-8.
- Judge T A, Bono J E (2001) Relationship of core self-evaluation traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), ss.80-92.
- Judge T A, Thoresen C J, Bono J E, Patton G K (2001) The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), s.376.
- Karimi R, Alipour F (2011) Social support and Job stress: Moderation role of Locus of control. *Journal of Asian Scientific Research*, 1(6), s.285.
- Kalaycı Ş (2010) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Asil, Ankara).
- Kapoor A, Ansari M A, Shukla R (1986). Upward influence tactics as a function of locus of control and organizational context, *Psychological Studies*, 31(2), s. 190-199.
- Keleş Y, Pelit E (2009) Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Kelman H C (1974). Further thoughts on the processes of compliance, identification, and internalization. *Perspectives on social power*, s.125-171.
- Kipnis D, Schmidt S M, Wilkinson I (1980) Intra- organizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, s.440-452.
- Kocabacak A (2011) *İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme süreci açısından kişilik boyutları ile çalışan performansı ilişkisi: İlaç sektöründe psikoteknik boyutta*

*bir uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Koopmans L, Bernaards C M, Hildebrandt V H, Schaufeli W B, De Vet Henrica C W, Van der Beek A J (2011) Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), ss.856-866.
- König C J, Debus M E, Häusler S, Lendenmann N, Kleinmann M (2010) Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity-job performance relationship, *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), ss. 231-247.
- Kuru Çetin S (2013) Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara.
- Kuru Çetin S, Çinkır Ş (2014) Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5).
- Kuşlivan S, Demirer H (2001) Konaklama işletmelerinde yöneticilerin astlarını etkileme taktikleri ve bu taktiklerin etkinliği üzerine bir araştırma, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler*, 24-26 Mayıs, 2001, s.265-278.
- Lee-Chai A Y, Bargh J A (2001). *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*. (Psychology Press, Philadelphia).
- Lines R (2007) Using Power to Install Strategy: The Relationships Between Expert Power, Position Power, Influence Tactics and Implementation Success, *Journal of Change Management*, Vol.7, No.2, ss.143-170.
- Lukes S (1990). İktidar ve otorite. T. Bottomore ve R. Nisbet (Ed.), *Sosyolojik çözümlemenin tarihi içinde*, (Verso Yayıncılık, Ankara, s. 644-686).
- Lukes S (2002) İktidar ve Otorite - Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi. (Çev.) Sabri Tekay, (Der.) Tom Bottamare, Robert Nisbet, (Ayrıç Yayınları, Ankara).
- Luthans F, Norman S M, Avolio B J, Avey J B (2008) The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), ss.219-238.
- Lyons P (2007) A leadership model to improve organizational competitiveness. *Advances in Competitiveness Research*, 15(1/2), s.103-115.
- McShane S, Von Glinow M A (2007) Foundations of team dynamics İçinde: *Organisational Behaviour on the Pacific Rim*, ss.264-292.
- Meydan C H (2011) Örgütsel ortamda tükenmişliğin izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), ss.287-307.



- Meyer J P, Paunonen S V, Gellatly I R, Goffin R D, Jackson D N (1989) Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), s. 152.
- Mohammed S, Mathieu J E, Bartlett A L (2002) Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: considering the influence of team-and task-related composition variables. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), ss.795-814.
- Motowidlo S J (2000) Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10, ss.115-126.
- Motowidlo S J (2000) Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), ss.115-126.
- Motowidlo S J, Van Scotter J R (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), s. 475.
- Motowidlo S J, Borman W C, Schmit M J (1997) A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, ss.71–83.
- Motowidlo S J, Borman W C, Schmit M J (1999) Performance assessment in unique jobs, içinde (Edt: D R Ilgen, E D Pulakos), *The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development* (Jossey-Bass, San Francisco, CA, ss. 56–86).
- Muhonen T, Torkelson E (2004) Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and Health*, 20(1), ss. 21-28.
- Ng T W, Sorensen K L, Eby L T (2006) Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of organizational Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Northouse P G (1997). *Leadership Theory and Practice*. (Sage Publication, Thousand Oaks: CA,).
- Olaronke O, Sunday O (2015) Influence of Locus of Control, Work Motivation and Information Use on Decision-making of Managers in the Aviation Industry in Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 12(2), ss.1-27
- Omisore B O ve Nweke A N (2014) The influence of power and politics in organizations (Part 1). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(7), 164.
- Onay M (2011) Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi/the effect of

- emotional intelligence and emotional labor on task performance and contextual performance. *Ege Akademik Bakis*, 11(4), s. 587.
- Oyewole G O, Popoola S O (2015) Personal factors and work locus of control as determinants of job performance of library personnel in federal colleges of education in nigeria. *Chinese Librarianship*, (40).
- Öğüt A, Kaplan M (2015) Sağlık sektöründe psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (30), ss.86-99.
- Özdamar K (2002) *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (4. Baskı, Kaan Yayınları, Eskişehir).
- Özdevecioğlu M, Akın M, Karaca M, İştahlı B (2014) Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss.1-18.
- Özdevecioğlu M, Kanıgür S (2009) Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), ss.53-82.
- Özgen H, Öztürk A, Yalçın A (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi* ( Nobel Yayıncılık, Adana).
- Özkoç A G, Özgül Katlav E (2015) Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünü etkileyen ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), s. 115-130.
- Pekdemir I, Koçoğlu M, Gürkan G Ç (2014) Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(2).
- Penney L, Borman W (2005) The prediction of contextual performance. In A. Evers, O. Voskuil & N. Anderson (Edt.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Blackwell Publishing, Oxford, UK).
- Polatci S (2014) Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: polis teşkilatında bir araştırma/the effects of psychological capital on task and contextual performance: a research on police organization, *Ege Akademik Bakis*, 14(1), s.115.
- Randall M L, Cropanzano R, Bormann C A, Birjulin A (1999) Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, ss. 159-174.
- Raven B H (2008) The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.

- Rhoades L, Eisenberger R (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), s.698.
- Rotter J B (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*,80(1), 1.
- Rotundo M, Sackett P R (2002) The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), s.66.
- Sabuncuoğlu Z (1997) *Personel Yönetimi. Politika ve Yönetel Teknikler*. (VIII. Baskı. Bursa).
- Schermerhorn J R, Hunt J G, Osborn R N (2005) *Organization Behavior*, (Ninth Edition, John Wiley&Sons, Inc., ,United States of Americas, s.266).
- Sumer H C, Sumer N, Çıfci O S, Demirutku K (2000) Measurement of officer personality attributes: A construct validity study. *Turk Psikoloji Dergisi*, 15(45), s.15-39.
- Sonntag S, Frese M (2002) *Performance Concepts and Performance Theory*. (Edt: Sabine Sonntag) , Psychological Management of Individual Performance, (John Wiley & Sons, USA, s.4-19).
- Sonntag S, Volmer J, Sychala A (2010). Job Performance (Konstanzer (Online) Publications System (KOPS), s.427-447).
- Spector P E, Cooper C L, Sanchez J L, O'Driscoll M, Sparks K, Bernin P, Yu S (2002) Locus of control and well-being at work: How generalizable are Western findings? *Academy of Management Journal*, 45(2), 453-466.
- Şahin A (2014) Bekleyiş Teorisi, İçinde: Pazarlama Teorileri, Edt: Mehmet İsmail Yağcı, Serap Çabuk, (MediaCat Yayınları, İstanbul, s.65-84).
- Şahin F, Gürbüz S (2012) Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama, *İş Güç'Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), ss.123-140.
- Tabachnick B G ve Fidell L S (2012) *Using multivariate statics*, 6th Edition (Amerika Birleşik Devletleri, Peason).
- Taşcı D, Eroğlu E (2007) Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi, *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 17.
- Tatlıdil H (1996) *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz* (Cem Web Ofset Ltd. Şti., Ankara).
- Tınaz P (2005) *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 77).

- Tillman C J, Smith F A, Tillman W R (2010) Work locus of control and the multidimensionality of job satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 14(2), s.107.
- Tutar H, Altınöz M (2010) Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 65(02), ss.196-218.
- Ulu S (2011) Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Ünlü O, Yürür S (2011) Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), ss.183-207.
- Ünsal Akbıyık B S (2016) Algılanan aşırı nitelikliliğin iş performansına etkisi: örgütsel desteğin biçimlendirici değişken rolü. *Journal Of International Social Research*, 9(42).
- Van Scotter J R, Motowidlo S J (1996) Interpersonal Facilitation and Job Dedication As Separate Facets of Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 5, ss. 525-531.
- Van Scotter J R, Motowidlo S J, Cross T C (2000) Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 4, ss. 526-535.
- Waldman D A, Avolio B J (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), s.33.
- Wallston K A (1992) Hocus-pocus, the focus isn't strictly on locus: Rotter's social learning theory modified for health. *Cognitive therapy and research*, 16(2), s. 183-199.
- Wallston B S, Wallston K A, Kaplan G D, Maides S A (1976) Development and validation of the health locus of control (HLC) scale. *Journal of consulting and clinical psychology*, 44(4), s. 580.
- Wang H, Law K S, Chen Z X (2008) Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: An empirical study in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), ss.1809-1824.
- Wayne S J, Ferris G R (1990) Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), s.487.

- Wayne S J, Kacmar, K M (1991) The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational behavior and human decision processes*, 48(1), ss.70-88.
- Wilski M, Chmielewski B, Tomczak M (2015) Work locus in control and burnout in Polish physiotherapists: the mediating effect of coping styles. *International journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, ss.875-889.
- Yaylacı Ö G (2006) Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde etki taktikleri ve kullanımına ilişkin literatür çalışması”, *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, ss.93-112.
- Yıldız H (2000) Otoriteye Yönelik Davranış Ölçeği, Dilsel Eşdeğerlik ve Güvenilirlik Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl G (2008) How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), ss.708–722.
- Yukl G (2010) *Leadership In Organization*. (7th Edition, Pearson, New Jersey).
- Yukl G, Tracey J B (1992) Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), ss.525–535.
- Yukl G, Chavez C (2002) Influence tactics and leader effectiveness. (Edt.), Neider ve C. A. Schriesheim *Leadership*, Charlotte, NC: Information Age Publishing, s.139–165.
- Yukl G, Chavez C, Seifert C F (2005) Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), s.705–725.
- Yukl G, Falbe C M (1990) Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), s.132–140.
- Yukl G, Falbe C M, Youn, J Y (1993) Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 18(1), s.5–28.
- Yukl G, Fu P P, McDonald R (2003) Cross-cultural differences in perceived effectiveness of influence tactics for initiating or resisting change. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), s.68–82.
- Yukl G, Guinan P J, Sottolano D (1995) Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group and Organization Management*, 20(3), s.272–296.
- Yukl G, Kim H, Falbe C M (1996) Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), s.309–317.

Yukl G, Seifert C (2002) *Preliminary validation of an extended version of the Influence Behavior Questionnaire*. Paper presented at the Society for Industrial- Organizational Psychology meetings in Toronto, Canada.

Yukl G, Seifert C, Chavez C (2008) Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), s.609–621.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ).

<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/wlcspace.html> (10.01.2016).

<http://www.jeremydawson.com/slopes.htm> (01.09.2016).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.570ab5cd7389b0.14020216](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.570ab5cd7389b0.14020216) (10.04.2016).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.570ab97823aef4.40185656](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.570ab97823aef4.40185656) (10.04.2016).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.574ea1ba6c59d8.71704022](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.574ea1ba6c59d8.71704022) (01.06.2016)

# **EKLER**

## EK 1: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINA UYGULANAN ANKET FORMU

<b>Sayın Katılımcı,</b> Bu anketten elde edilecek veri yalnızca akademik çalışmalar için kullanılacaktır. Anket sorularına mümkün olduğunca gerçekçi ve doğru cevaplar verilmesi, araştırmanın amacına ulaşmasında çok büyük önem taşımaktadır. Elde edilecek veriler, sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacak olup; kesinlikle gizli tutulacak ve otel ismi kullanılmayacaktır. Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, iyi bir turizm sezonu geçirmenizi dileriz.					
<b>Aşağıdaki soruları yöneticiniz/amiriniz/üstünüz size uyguladığını düşünerek cevap veriniz.</b> <i>1=Hiçbir zaman, 2=Çok az, 3=Ara Sıra, 4=Sıklıkla, 5=Sürekli</i>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1.Yöneticiniz bir çalışandan bir şey yapması istediğinde, onu ikna etmek için mantık ve olgular kullanır.	1	2	3	4	5
2.Yöneticiniz bir amaca ulaşmak için gerekli bir değişikliğin veya isteğin nedeni açıkça anlatılır.	1	2	3	4	5
3.Yöneticiniz öngörülen bir proje veya değişikliğin neden kullanışlı ve uygun maliyetli olduğunu açıklar.	1	2	3	4	5
4.Yöneticiniz öngörülen bir faaliyet veya değişikliğin başarılı olacağına dair kanıt veya bilgiler sunar.	1	2	3	4	5
5.Yöneticiniz bir göreve veya projeye yardımınız karşılığında istediğiniz bir şey size teklif eder.	1	2	3	4	5
6.Yöneticiniz yardım ve desteğiniz karşılığında sizin için bir iyilik ya da spesifik bir görevi yerine getirmeyi teklif eder.	1	2	3	4	5
7.Yöneticiniz verilen görevi yerine getiren çalışana onu diğer çalışanlardan farklı gösterecek özel görevler verir.	1	2	3	4	5
8.Yöneticiniz şu anda yapacağınız bir yardım karşılığında sizin için gelecekte bir şey yapma teklif eder.	1	2	3	4	5
9.Yöneticiniz öngörülen bir faaliyet ya da değişimin gerçekten ilginç ve yapmaya değer bir fırsat olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
10.Yöneticiniz öngörülen bir proje ve değişimin neleri başarabileceğine dair net ve şevklendirici bir öngörüü tarif eder.	1	2	3	4	5
11.Yöneticiniz bir faaliyet veya değişimi önerirken ideallerden ve değerlerden söz eder.	1	2	3	4	5
12.Yöneticiniz öngörülen bir faaliyet ve değişim için istek uyandırabilmek amacıyla coşkulu bir konuşma ve sunum yapar.	1	2	3	4	5
13.Yöneticiniz istenilen işin resmi kural ve politikalara uygun olduğu söyler.	1	2	3	4	5
14.Yöneticiniz verilen işin daha önceki anlaşma ve sözleşmelere uygun olduğu söyler.	1	2	3	4	5
15.Yöneticiniz resmi sözleşme, tüzük, yönetmelik, politika kuralları ve iş düzeni gibi belgelere atıf yaparak isteklerin yasal olduğu açıklar.	1	2	3	4	5
16.Yöneticiniz istenilen işin daha önceki emsal ve uygulamalarla örtüştüğü belirtir.	1	2	3	4	5
17.Yöneticiniz yapılması istediği görevin size kariyerinizde nasıl fayda sağlayacağı açıklar.	1	2	3	4	5
18.Yöneticiniz bir görev veya faaliyeti yerine getirerek elde edebileceğiniz faydaları açıklar (yeni beceriler edinmek, önemli inşalarla tanışmak, itibarını arttırmak, vb)	1	2	3	4	5
19.Yöneticiniz öngörülen faaliyet ya da değişiklik için sizin kişisel bir hedefinize ulaşmada nasıl fayda sağlayacağı açıklar.	1	2	3	4	5
20.Yöneticiniz öngörülen faaliyet ya da değişikliğin sizin için neden iyi olacağı açıklar.	1	2	3	4	5
21.Yöneticiniz bir isteği yerine getirmenizi talep eder.	1	2	3	4	5
22.Yöneticiniz size bir şey yaptırmaya çalışırken tehdit ve uyarı kullanır.	1	2	3	4	5
23.Yöneticiniz bir isteği yerine getirip getirmediğinizi sürekli kontrol eder.	1	2	3	4	5
24.Yöneticiniz bir isteği yerine getirmeniz için üzerinizde baskı kurmaya çalışır.	1	2	3	4	5
25.Yöneticiniz yerine getirmenizi istediği bir görevde size yardım eder.	1	2	3	4	5
26.Yöneticiniz kendisi için bir görev yapmanızı istediğinde size kaynak sunar.	1	2	3	4	5
27.Yöneticiniz yapmanızı istediği görevin nasıl yapılacağı size gösterir.	1	2	3	4	5
28.Yöneticiniz bir talebi yerine getirirken size her türlü yardım imkânını sunar.	1	2	3	4	5
29.Yöneticiniz bir talebi yerine getirmek için gereken özel beceri veya bilgiye sahip olduğunuzu söyler.	1	2	3	4	5
30.Yöneticiniz kendisi için bir görevi yerine getirmenizi isterken sizin geçmişteki	1	2	3	4	5



başarı ve performansınızı över.					
31.Yöneticiniz bir iş yapılmasını istediğinde çalışanların yetenek ve bilgileri över.	1	2	3	4	5
32.Yöneticiniz yapmanızı istediği görev için en nitelikli kişinin siz olduğunuz söyler.	1	2	3	4	5
33.Yöneticiniz bir sorunu çözmek veya bir görevi başarmada ona ne şekilde yardım edebileceğinize dair sizden önerilerinizi alır.	1	2	3	4	5
34.Yöneticiniz desteklemeniz veya uygulamanızı istediğiniz öngörülen bir faaliyet veya değişiklik konusunda sizin görüşünüze de başvurulur.	1	2	3	4	5
35.Yöneticiniz desteklemenizi veya uygulamanızı istediği öngörülen bir faaliyet veya değişiklik ile ilgili olası endişelerinizi ifade etmeniz teşvik eder.	1	2	3	4	5
36.Yöneticiniz desteklemenizi veya uygulanmasına yardımcı olmanızı istediği öncül bir planı veya öneriyi geliştirme için önerilerinizi alır.	1	2	3	4	5
37.Yöneticiniz sizden bir şey yapmanızı arkadaşlık yoluyla ister.	1	2	3	4	5
38.Yöneticiniz sizden bir şey istemeden önce onun için bir iyilik yapmanıza ihtiyaç duyduğunu söyler.	1	2	3	4	5
39.Yöneticiniz onun için bir şey yapmanızı arkadaşınız olarak ister.	1	2	3	4	5
40.Yöneticiniz onun için kişisel bir iyilik yapmanızı ister.	1	2	3	4	5
41.Yöneticiniz sizden bir öneri hakkında destek isterken bunu destekleyen diğer kişilerin isimlerini verir.	1	2	3	4	5
42.Yöneticiniz sizin desteklemeniz veya uygulamasına yardımcı olmanızı istediği öngörülen bir faaliyet veya değişikliği neden destekledikleri konusunda diğer kişilere açıklama yaptırır.	1	2	3	4	5
43.Yöneticiniz sizden bir şey isteyeceği zaman kendini destekleyecek birilerini getirir.	1	2	3	4	5
44.Yöneticiniz bir talebi yerine getirmeniz veya bir öneriyi desteklemeniz için sizin saygı duyduğunuz birinden yardım istenir.	1	2	3	4	5
<i>1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.Çoğu işte insanlar başarmayı hedefledikleri şeyleri büyük oranda başarabilirler.	1	2	3	4	5
2.Eğer bir işten ne beklediğimi biliyorsam bu beklentimi karşılayacak bir iş bulabilirim.	1	2	3	4	5
3.Terfi, işini iyi yapan insanlara verilir.	1	2	3	4	5
4.İşini iyi yapan insanlar genellikle ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5.İstediğin işe girmek daha çok şans meselesidir.	1	2	3	4	5
6.Terfi almak genellikle şansının iyi gitmesine bağlıdır.	1	2	3	4	5
7.Birçok işte başarılı bir çalışan olabilmek için çok şanslı olmak gerekir.	1	2	3	4	5
8.Çok veya az para kazanmak aslında şansa bağlıdır.	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
1.Geçerli bir mazeretim olsa dahi kolay kolay işimi aksatmam.	1	2	3	4	5
2.İşimi neredeyse kusursuz yaparım.	1	2	3	4	5
3.Görevlerimi son derece özenli yaparım.	1	2	3	4	5
4.İşimi her zaman son tarihine kadar bir şekilde bitiririm.	1	2	3	4	5
5.Diğer çalışanlar oteli eleştirdiklerinde ben otelimi savunurum.	1	2	3	4	5
6.Otel dışından birileri oteli eleştirdiklerinde ben otelimi savunurum.	1	2	3	4	5
7.Dışarda otelimi temsil ederken gurur duyarım.	1	2	3	4	5
8.Potansiyel müşterilere otelimin ürün ve hizmetlerini aktif bir şekilde tanıtırım.	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
1.İş tanımında belirtilmiş görevleri her zaman yerine getiririm.	1	2	3	4	5
2.İşim için resmi olarak yapmam gerekenlerin hepsini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
3.İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getiririm.	1	2	3	4	5
4.İşimde yapmak zorunda olduklarımı asla savsaklamam.	1	2	3	4	5

<b>Kadro Düzeyi</b>	<input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> İş gören
<b>Cinsiyet</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Sektördeki Çalışma Süresi</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-13 yıl <input type="checkbox"/> 14 yıl ve üzeri
<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-13 yıl <input type="checkbox"/> 14 yıl ve üzeri
<b>Eğitim</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>Medeni Hal</b>	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
<b>Konaklama İşletmesi Türü</b>	<input type="checkbox"/> 4 Yıldızlı <input type="checkbox"/> 5 Yıldızlı

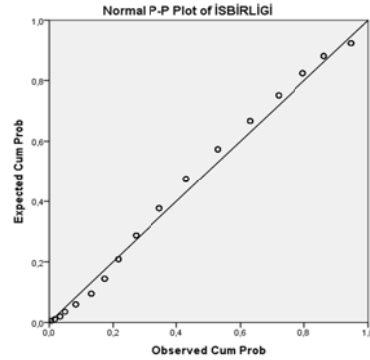
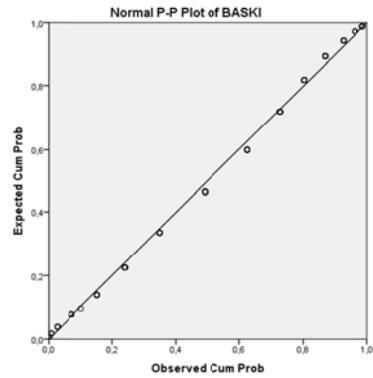
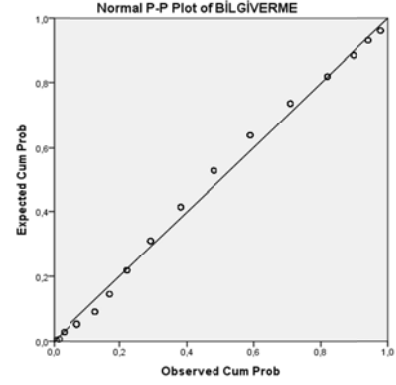
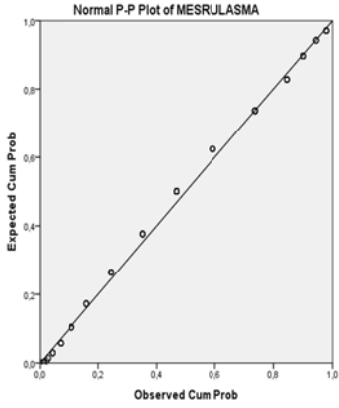
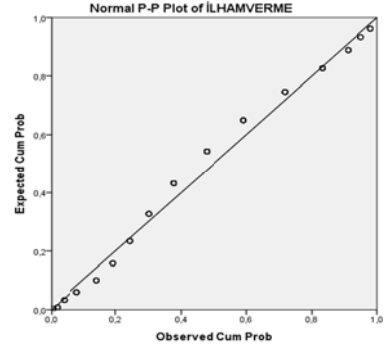
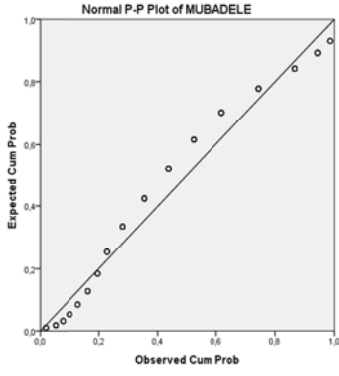
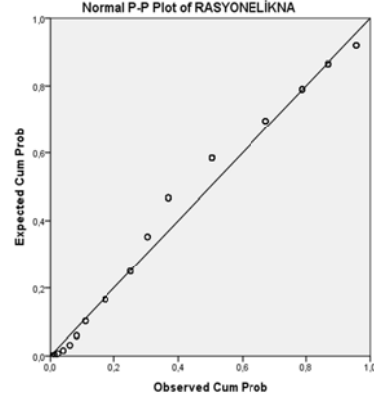
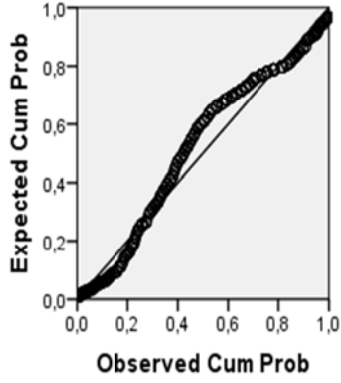
## EK 2: TEK DEĞİŞKENLİ NORMALLİK DAĞILIMI

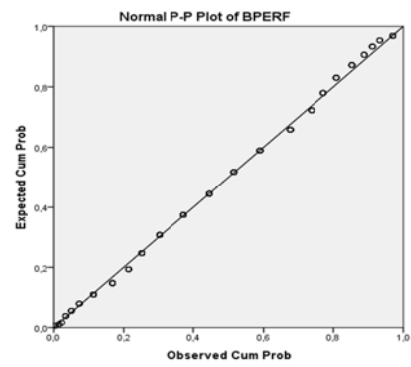
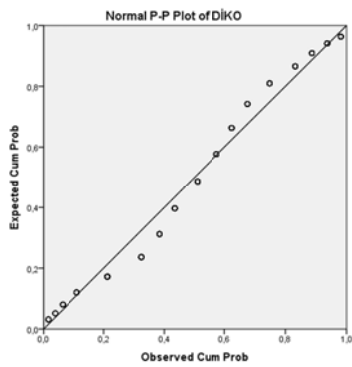
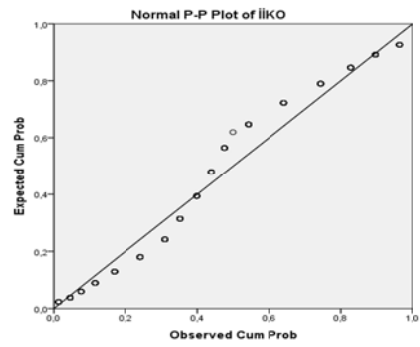
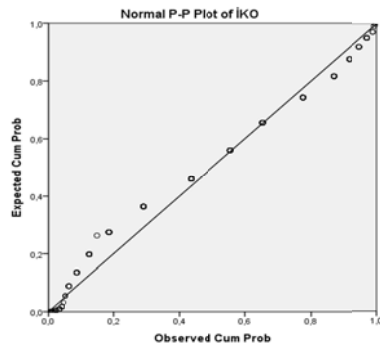
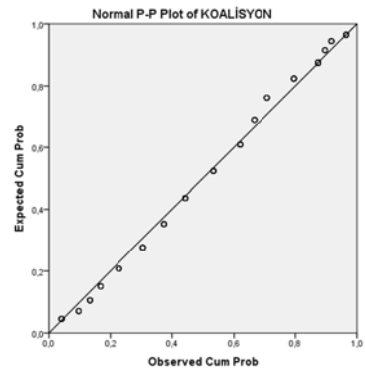
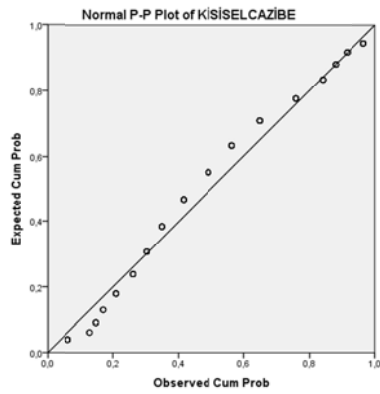
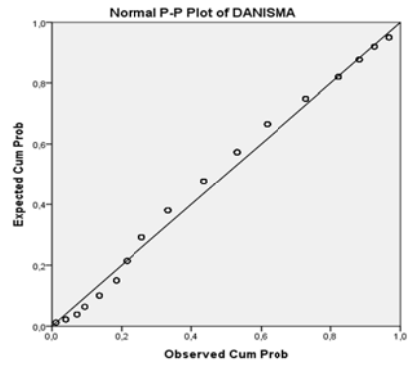
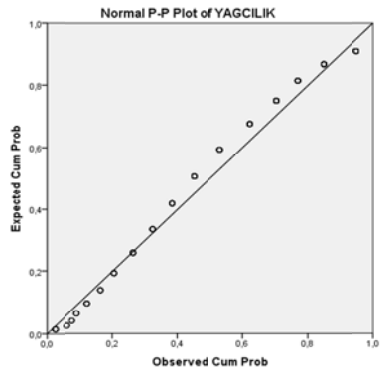
İfadeler	Standart Sapma (Std. Dev.)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
<b>Etkileme taktikleri</b>			
1.Yöneticinin bir çalışandan bir şey yapması istediğinde, onu ikna etmek için mantık ve olgular kullanır.	,987	-,711	,363
2.Yöneticinin bir amaca ulaşmak için gerekli bir değişikliğin veya isteğin nedeni açıkça anlatılır.	,931	-,663	,025
3.Yöneticinin öngörülen bir proje veya değişikliğin neden kullanışlı ve uygun maliyetli olduğunu açıklar.	,970	-,724	,471
4.Yöneticinin öngörülen bir faaliyet veya değişikliğin başarılı olacağına dair kanıt veya bilgiler sunar.	1,254	-,693	,043
5.Yöneticinin bir göreve veya projeye yardımınız karşılığında istediğiniz bir şey size teklif eder.	1,159	-,455	-,835
6.Yöneticinin yardım ve desteğiniz karşılığında sizin için bir iyilik ya da spesifik bir görevi yerine getirmeyi teklif eder.	1,125	-,679	-,291
7.Yöneticinin verilen görevi yerine getiren çalışana onu diğer çalışanlardan farklı gösterecek özel görevler verir.	1,170	-,533	-,412
8.Yöneticinin şu anda yapacağınız bir yardım karşılığında sizin için gelecekte bir şey yapma teklif eder.	1,047	-,591	-,530
9.Yöneticinin öngörülen bir faaliyet ya da değişimin gerçekten ilginç ve yapmaya değer bir fırsat olduğunu söyler.	1,001	-,440	-,380
10.Yöneticinin öngörülen bir proje ve değişimin neleri başarabileceğine dair net ve şevklendirici bir öngörüü tarif eder.	1,057	-,508	-,089
11.Yöneticinin bir faaliyet veya değişimi önerirken ideallerden ve değerlerden söz eder.	1,137	-,469	-,370
12.Yöneticinin öngörülen bir faaliyet ve değişim için istek uyandırabilmek amacıyla coşkulu bir konuşma ve sunum yapar.	,949	-,317	-,782
13.Yöneticinin istenilen işin resmi kural ve politikalara uygun olduğu söyler.	,949	-,471	-,140
14.Yöneticinin verilen işin daha önceki anlaşma ve sözleşmelere uygun olduğu söyler.	,921	-,375	-,089
15.Yöneticinin resmi sözleşme, tüzük, yönetmelik, politika kuralları ve iş düzeni gibi belgelere atf yaparak isteklerin yasal olduğu açıklar.	,890	-,373	-,004
16.Yöneticinin istenilen işin daha önceki emsal ve uygulamalarla örtüştüğü belirtir.	1,001	-,189	-,441
17.Yöneticinin yapılması istediği görevin size kariyerinizde nasıl fayda sağlayacağı açıklar.	,994	-,198	-,605
18.Yöneticinin bir görev veya faaliyeti yerine getirerek elde edebileceğiniz faydaları açıklar (yeni beceriler edinmek, önemli kişilerle tanışmak, itibarını arttırmak, vb)	1,049	-,273	-,614
19.Yöneticinin öngörülen bir faaliyet ya da değişiklik için sizin kişisel bir hedefinize ulaşmada nasıl fayda sağlayacağı açıklar.	1,041	-,291	-,674
20.Yöneticinin öngörülen bir faaliyet ya da değişikliğin sizin için neden iyi olacağı açıklar.	,998	-,434	-,245
21.Yöneticinin bir isteği yerine getirmenizi talep eder.	1,052	-,617	,121
22.Yöneticinin size bir şey yaptırmaya çalışılırken tehdit ve uyarı kullanır.	1,048	-,090	-,515
23.Yöneticinin bir isteği yerine getirip getirmediğinizi sürekli kontrol eder.	1,163	-,079	-,721
24.Yöneticinin bir isteği yerine getirmeniz için üzerinizde baskı kurmaya çalışır.	1,171	,083	-,822
25.Yöneticinin yerine getirmenizi istediği bir görevde size yardım eder.	1,178	-,223	-,935
26.Yöneticinin kendisi için bir görev yapmanızı istediğinde size kaynak sunar.	1,155	-,513	-,617
27.Yöneticinin yapmanızı istediği görevin nasıl yapılacağı size gösterir.	1,165	-,410	-,907
28.Yöneticinin bir talebi yerine getirirken size her türlü yardım imkânını sunar.	1,175	-,585	-,452
29.Yöneticinin bir talebi yerine getirmek için gereken özel beceri veya bilgiye sahip olduğunuzu söyler.	1,249	-,504	-,516
30.Yöneticinin kendisi için bir görevi yerine getirmenizi isterken sizin geçmişteki başarı ve performansınızı över.	1,236	-,459	-,771
31.Yöneticinin bir iş yapmanızı istediğinde çalışanların yetenek ve bilgileri över.	1,283	-,406	-,835
32.Yöneticinin yapmanızı istediği görev için en nitelikli kişinin siz olduğunuz söyler.	1,169	-,402	-,924
33.Yöneticinin bir sorunu çözmek veya bir görevi başarmada ona ne şekilde yardım edebileceğinize dair sizden önerilerinizi alır.	1,103	-,417	-,660
34.Yöneticinin desteklemeniz veya uygulamanızı istediğiniz öngörülen bir faaliyet veya değişiklik konusunda sizin görüşünüzü de başvurur.	1,076	-,323	-,515
35.Yöneticinin desteklemenizi veya uygulamanızı istediği öngörülen bir faaliyet veya değişiklik ile ilgili olası endişelerinizi ifade etmenizi teşvik eder.	1,161	-,210	-,582
36.Yöneticinin desteklemenizi veya uygulanmasına yardımcı olmanızı istediği öncül bir planı veya öneriyi geliştirme için önerilerinizi alır.	1,232	-,278	-,720
37.Yöneticinin sizden bir şey yapmanızı arkadaşlık yoluyla ister.	1,271	-,257	-,896
38.Yöneticinin sizden bir şey istemeden önce onun için bir iyilik yapmanıza ihtiyaç duyduğunu söyler.	1,287	-,270	-,969
39.Yöneticinin onun için bir şey yapmanızı arkadaşınız olarak ister.	1,331	-,213	-,1027
40.Yöneticinin onun için kişisel bir iyilik yapmanızı ister.	1,244	-,257	-,1141
41.Yöneticinin sizden bir öneri hakkında destek isterken bunu destekleyen diğer kişilerin isimlerini verir.	1,256	-,124	-,1001
42.Yöneticinin sizin desteklemeniz veya uygulamasına yardımcı olmanızı istediği öngörülen bir faaliyet veya değişikliği neden destekledikleri konusunda diğer kişilere	1,240	,011	-,1008

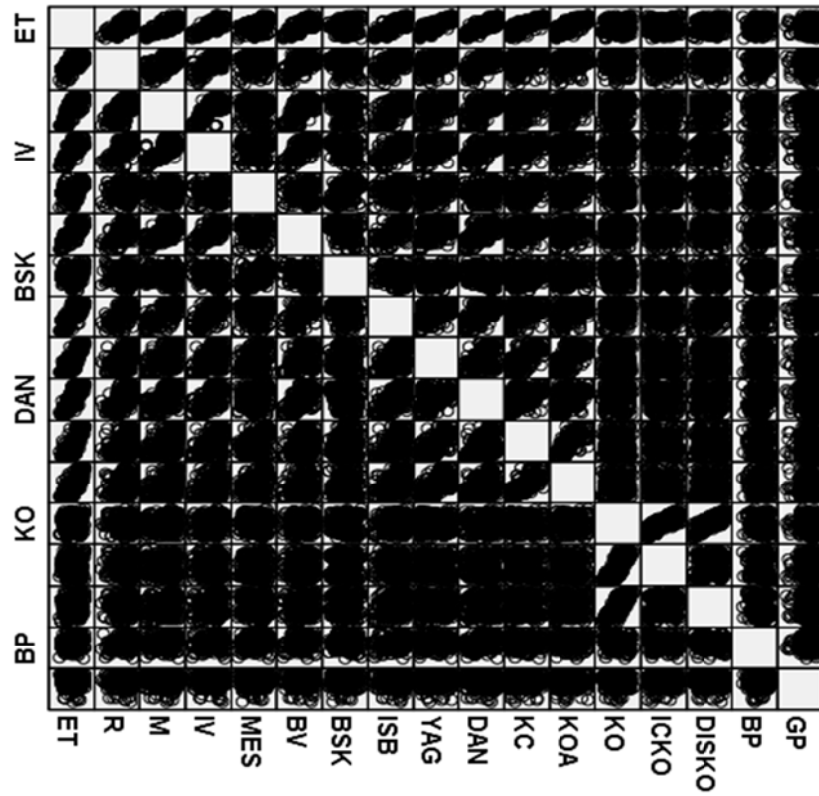
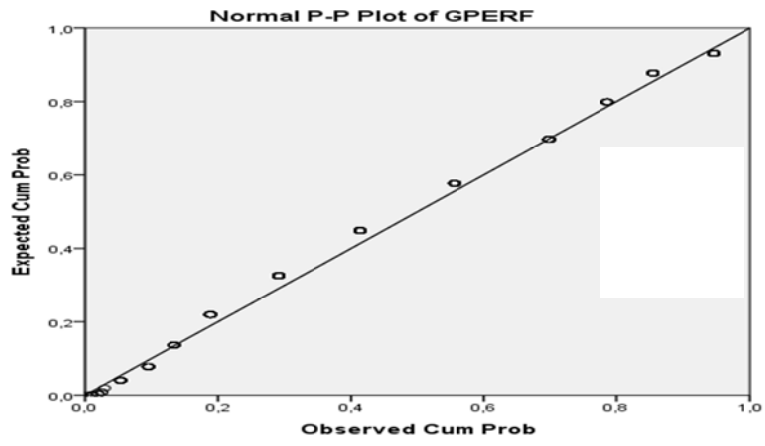
açıklama yaptırır.			
43.Yöneticiniz sizden bir şey isteyeceği zaman kendini destekleyecek birilerini getirir.	1,265	-,007	-1,006
44.Yöneticiniz bir talebi yerine getirmeniz veya bir öneriyi desteklemeniz için sizin saygı duyduğunuz birinden yardım istenir.	,987	-,022	-1,045
<b>İş Kontrol Odağı</b>			
1.Çoğu işte insanlar başarmayı hedefledikleri şeyleri büyük oransa başarabilirler.	1,264	-,316	-1,043
2.Eğer bir işten ne beklediğimi biliyorsam bu beklentimi karşılayacak bir iş bulabilirim.	1,247	-,268	-1,057
3.Terfi, işini iyi yapan insanlara verilir.	1,277	-,367	-,911
4.İşini iyi yapan insanlar genellikle ödüllendirilir.	1,391	-,210	-1,292
5.İstediğin işe girmek daha çok şans meselesidir.	1,088	-,167	-,644
6.Terfi almak genellikle şansının iyi gitmesine bağlıdır.	1,208	,068	-1,001
7.Birçok işte başarılı bir çalışan olabilmek için çok şanslı olmak gerekir.	1,281	,092	-1,121
8.Çok veya az para kazanmak aslında şansa bağlıdır.	1,445	,000	-1,342
<b>Bağlamsal Performans</b>			
1.Geçerli bir mazeretim olsa dahi kolay kolay işimi aksatmam.	,960	-,703	,077
2.İşimi neredeyse kusursuz yaparım.	,967	-,674	-,159
3.Görevlerimi son derece özenli yaparım.	,805	-,488	,596
4.İşimi her zaman son tarihine kadar bir şekilde bitiririm.	,823	-,290	-,211
5.Diğer çalışanlar oteli eleştirdiklerinde ben otelimi savunurum.	,914	-,255	-,205
6.Otel dışından birileri oteli eleştirdiklerinde ben otelimi savunurum.	,902	-,220	-,177
7.Dışarda otelimi temsil ederken gurur duyarım.	1,047	-,324	-,591
8.Potansiyel müşterilere otelimin ürün ve hizmetlerini aktif bir şekilde tanıtırım.	1,191	-,703	-,698
<b>Görev Performansı</b>			
1.İş tanımında belirtilmiş görevleri her zaman yerine getiririm.	,775	-1,192	2,502
2.İşim için resmi olarak yapmam gerekenlerin hepsini yerine getiririm.	,786	-1,063	2,042
3.İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getiririm.	,833	-,794	,724
4.İşimde yapmak zorunda olduklarımı asla savsaklamam.	,911	-,554	-,124
5.Temel görevlerimi yapmada genellikle başarısız olurum.	1,009	-1,185	1,035

### EK 3: DOĞRUSALLIK VE ÇOKLU NORMAL DAĞILIM GRAFİKLERİ

Normal P-P Plot of ETKİLEMETOP







**EK: 4 ETKİLEME TAKTİĞİ ÖLÇEĞİNİN MADDE KORELASYON (PEARSON) ANALİZİ SONUÇLARI**

Etkileme Taktikleri	Rasyonel İkna	Mübadele	İlham verme	Meşrulaştırma	Bilgi verme	Baskı	İşbirliği	Yağcılık	Danışma	Kişisel cazibe	Koalisyon
<b>Rasyonel İkna Boyutu</b>											
1.Madde	<b>0,894</b>	0,439	0,515	0,348	0,424	0,87	0,394	0,443	0,409	0,331	0,158
2.Madde	<b>0,915</b>	0,474	0,540	0,314	0,432	0,121	0,415	0,493	0,430	0,363	0,209
3.Madde	<b>0,890</b>	0,451	0,514	0,304	0,418	0,084	0,401	0,468	0,410	0,348	0,177
4.Madde	<b>0,834</b>	0,467	0,530	0,272	0,410	0,032	0,416	0,471	0,377	0,365	0,172
<b>Mübadele Boyutu</b>											
5.Madde	0,492	<b>0,877</b>	0,624	0,188	0,395	0,020	0,423	0,530	0,419	0,539	0,421
6.Madde	0,469	<b>0,907</b>	0,697	0,241	0,467	0,042	0,507	0,594	0,474	0,567	0,408
7.Madde	0,449	<b>0,886</b>	0,699	0,292	0,487	0,063	0,519	0,601	0,477	0,564	0,422
8.Madde	0,437	<b>0,898</b>	0,686	0,257	0,456	0,089	0,504	0,606	0,544	0,592	0,495
<b>İlham Verme Boyutu</b>											
9.Madde	0,509	0,737	<b>0,803</b>	0,310	0,503	0,046	0,496	0,571	0,525	0,579	0,409
10.Madde	0,552	0,657	<b>0,870</b>	0,286	0,518	0,052	0,468	0,615	0,513	0,524	0,347
11.Madde	0,517	0,607	<b>0,864</b>	0,344	0,548	-0,053	0,471	0,547	0,485	0,495	0,312
12.Madde	0,446	0,580	<b>0,857</b>	0,417	0,507	0,016	0,421	0,504	0,536	0,533	0,433
<b>Meşrulaştırma Boyutu</b>											
13.Madde	0,400	0,259	0,435	<b>0,862</b>	0,418	0,119	0,319	0,273	0,396	0,253	0,163
14.Madde	0,332	0,239	0,348	<b>0,878</b>	0,353	0,151	0,283	0,237	0,337	0,236	0,186
15.Madde	0,193	0,224	0,338	<b>0,851</b>	0,286	0,151	0,172	0,147	0,255	0,128	0,156
16.Madde	0,267	0,207	0,254	<b>0,826</b>	0,369	0,196	0,258	0,228	0,307	0,196	0,182
<b>Bilgi Verme Boyutu</b>											
17.Madde	0,424	0,419	0,533	0,454	<b>0,842</b>	0,071	0,511	0,522	0,481	0,444	0,323
18.Madde	0,445	0,420	0,527	0,379	<b>0,897</b>	0,027	0,568	0,592	0,509	0,474	0,345
19.Madde	0,424	0,488	0,547	0,341	<b>0,882</b>	0,088	0,508	0,551	0,549	0,499	0,393
20.Madde	0,357	0,415	0,509	0,274	<b>0,838</b>	0,150	0,515	0,529	0,512	0,458	0,389
<b>Baskı Boyutu</b>											
21.Madde	0,246	0,056	0,137	0,256	0,340	<b>0,718</b>	0,291	0,163	0,272	0,188	0,097

<b>22.Madde</b>	0,035	0,150	0,056	0,042	0,56	<b>0,723</b>	-0,034	-0,031	-0,011	0,046	0,154
<b>23.Madde</b>	-0,052	-0,062	-0,123	0,100	-0,084	<b>0,744</b>	-0,071	-0,160	-0,127	-0,61	-0,044
<b>24.Madde</b>	0,035	0,026	-0,11	0,110	-0,008	<b>0,796</b>	0,040	-0,055	0,058	0,045	0,068
<b>İşbirliği Boyutu</b>											
<b>25.Madde</b>	0,326	0,389	0,338	0,255	0,474	0,161	<b>0,785</b>	0,479	0,440	0,530	0,342
<b>26.Madde</b>	0,403	0,447	0,441	0,250	0,508	0,136	<b>0,898</b>	0,602	0,547	0,537	0,401
<b>27.Madde</b>	0,410	0,537	0,540	0,267	0,501	-0,028	<b>0,892</b>	0,686	0,575	0,593	0,447
<b>28.Madde</b>	0,447	0,507	0,563	0,268	0,609	-0,006	<b>0,867</b>	0,776	0,642	0,612	0,461
<b>Yağcılık Boyutu</b>											
<b>29.Madde</b>	0,478	0,532	0,569	0,268	0,578	-0,022	0,723	<b>0,885</b>	0,604	0,606	0,477
<b>30.Madde</b>	0,521	0,612	0,613	0,232	0,574	-0,050	0,677	<b>0,941</b>	0,658	0,674	0,503
<b>31.Madde</b>	0,470	0,644	0,622	0,205	0,593	-0,039	0,653	<b>0,928</b>	0,691	0,702	0,497
<b>32.Madde</b>	0,485	0,607	0,609	0,250	0,589	-0,014	0,666	<b>0,924</b>	0,715	0,727	0,519
<b>Danışma Boyutu</b>											
<b>33.Madde</b>	0,430	0,558	0,581	0,294	0,557	0,022	0,586	0,718	<b>0,900</b>	0,695	0,575
<b>34.Madde</b>	0,419	0,490	0,552	0,368	0,578	0,050	0,623	0,687	<b>0,933</b>	0,709	0,570
<b>35.Madde</b>	0,422	0,474	0,534	0,355	0,495	0,092	0,556	0,635	<b>0,903</b>	0,685	0,569
<b>36.Madde</b>	0,402	0,424	0,540	0,365	0,526	0,074	0,562	0,599	<b>0,899</b>	0,701	0,548
<b>Kişisel Cazibe Boyutu</b>											
<b>37.Madde</b>	0,369	0,543	0,587	0,270	0,510	0,086	0,641	0,690	0,759	<b>0,912</b>	0,613
<b>38.Madde</b>	0,349	0,603	0,587	0,199	0,494	0,078	0,605	0,682	0,705	<b>0,952</b>	0,671
<b>39.Madde</b>	0,406	0,605	0,612	0,226	0,532	0,054	0,625	0,694	0,707	<b>0,953</b>	0,681
<b>40.Madde</b>	0,368	0,615	0,565	0,200	0,493	0,063	0,598	0,693	0,701	<b>0,923</b>	0,712
<b>Koalisyon Boyutu</b>											
<b>41.Madde</b>	0,286	0,538	0,502	0,231	0,455	0,088	0,529	0,566	0,682	0,758	<b>0,871</b>
<b>42.Madde</b>	0,201	0,441	0,429	0,198	0,404	0,084	0,477	0,501	0,608	0,651	<b>0,931</b>
<b>43.Madde</b>	0,122	0,395	0,344	0,164	0,326	0,101	0,349	0,456	0,519	0,608	<b>0,932</b>
<b>44.Madde</b>	0,157	0,418	0,348	0,143	0,353	0,076	0,401	0,464	0,470	0,608	<b>0,926</b>

\*Tüm korelasyonlar  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde önemlidir (çift yönlü).



**EK 5: İŞ KONTROL ODAĞI ÖLÇEĞİNİN MADDE KORELASYON (PEARSON) ANALİZİ SONUÇLARI**

İş Kontrol Odağı	İç İş Kontrol Odağı	Dış İş Kontrol Odağı
<b>İç İş Kontrol Odağı Boyutu</b>		
1.Madde	0,915	-0,553
2.Madde	0,917	-0,563
3.Madde	0,894	-0,542
4.Madde	0,886	-0,532
<b>Dış İş Kontrol Odağı</b>		
5.Madde	-0,399	0,822
6.Madde	-0,520	0,884
7.Madde	-0,594	0,914
8.Madde	-0,590	0,866

\*Tüm korelasyonlar  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde önemlidir (çift yönlü).

**EK 6: BAĞLAMSAL PERFORMANS ÖLÇEĞİ MADDE KORELASYON (PEARSON) ANALİZİ SONUÇLARI**

	Bağlamsal Performans
1.Madde	0,659
2.Madde	0,771
3.Madde	0,677
4.Madde	0,675
5.Madde	0,706
6.Madde	0,755
7.Madde	0,793
8.Madde	0,726

\*Tüm korelasyonlar  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde önemlidir (çift yönlü).

**EK 7: GÖREV PERFORMANSI ÖLÇEĞİNİN MADDE KORELASYON (PEARSON) ANALİZİ SONUÇLARI**

	Görev Performansı
1.Madde	0,844
2.Madde	0,884
3.Madde	0,866
4.Madde	0,756

\*Tüm korelasyonlar  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde önemlidir (çift yönlü).

**EK 8: İŞ KONTROL ODAĞI ÖLÇEĞİNDEKİ BOYUTLARIN KENDİ ARALARINDAKİ KORELASYON (PEARSON) ANALİZİ SONUÇLARI**

İş Kontrol Odağı	İç İş Kontrol Odağı	Dış İş Kontrol Odağı
İç İş Kontrol Odağı	-	-,610
Dış İş Kontrol Odağı	-0,610	-

\*Tüm korelasyonlar  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde önemlidir (çift yönlü).

**EK 9: ETKİLEME TAKTİĞİ ÖLÇEĞİNDEKİ BOYUTLARIN KENDİ ARALARINDAKİ KORELASYON (PEARSON) ANALİZİ SONUÇLARI**

	<b>Rasyonel İkna</b>	<b>Mübadele</b>	<b>İlham verme</b>	<b>Meşrulaştırma</b>	<b>Bilgi verme</b>	<b>Baskı</b>	<b>İşbirliği</b>	<b>Yağcılık</b>	<b>Danışma</b>	<b>Kişisel cazibe</b>	<b>Koalisyon</b>
<b>Rasyonel İkna</b>	<b>1</b>	0,519	0,595	0,350	0,477	0,092	0,461	0,531	0,460	0,399	0,209
<b>Mübadele</b>	0,519	<b>1</b>	0,757	0,272	0,504	0,059	0,546	0,652	0,536	0,633	0,489
<b>İlham verme</b>	0,595	0,757	<b>1</b>	0,404	0,612	0,018	0,546	0,657	0,607	0,628	0,443
<b>Meşrulaştırma</b>	0,350	0,272	0,404	<b>1</b>	0,417	0,180	0,302	0,260	0,380	0,239	0,201
<b>Bilgi verme</b>	0,477	0,504	0,612	0,417	<b>1</b>	0,098	0,608	0,634	0,594	0,542	0,420
<b>Baskı</b>	0,092	0,059	0,018	0,180	0,098	<b>1</b>	0,077	-0,034	0,065	0,075	0,095
<b>İşbirliği</b>	0,461	0,546	0,546	0,302	0,608	0,077	<b>1</b>	0,738	0,640	0,660	0,479
<b>Yağcılık</b>	0,531	0,652	0,657	0,260	0,634	-0,034	0,738	<b>1</b>	0,726	0,738	0,543
<b>Danışma</b>	0,460	0,536	0,607	0,380	0,594	0,065	0,640	0,726	<b>1</b>	0,768	0,622
<b>Kişisel cazibe</b>	0,399	0,633	0,628	0,239	0,542	0,075	0,660	0,660	0,768	<b>1</b>	0,717
<b>Koalisyon</b>	0,209	0,489	0,443	0,201	0,420	0,095	0,479	0,479	0,622	0,717	<b>1</b>

\*Tüm korelasyonlar  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde önemlidir (çift yönlü).

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Ad-Soyad** :Eda ÖZGÜL KATLAV  
**E-Posta** :edaozgul@nevsehir.edu.tr  
**Adres** : Nevşehir Üniversitesi Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, 2000 Evler Mahallesi, Zübeyde Hanım Caddesi, 50300, NEVŞEHİR.

### Eğitim Durumu

**Yüksek Lisans** : Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
2011-2013 Sosyal Bilimler Enstitüsü/Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı /Nevşehir.  
Tez Adı: Otel işletmelerinde algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Nevşehir örneği (2013)

**Lisans** :Nevşehir Üniversitesi  
2008-2011 Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi/Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bölümü /Konaklama İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı/ Nevşehir.

**Lise** : Kayabayazıtöğlü Lisesi/Ankara  
2001-2004

### Görevler

**Çalıştığı Kurum** : Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi /Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği Bölümü  
2012 -

### Bilimsel Faaliyetler

Erdogan Meltem, **Özgül Katlav Eda** (2016), İş Analizi ve İş Tasarımı, İçinde: Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları, Edt: Nilüfer Şahin Perçin, Berrin Güzel, Şule Aydın Tükeltürk, Beta Yayınları, İstanbul.

**Özgül Katlav Eda**, Şahin Perçin Nilüfer, (2015), Nepotizm, İçinde: Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Edt: Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan, Basım sayısı:1, Detay Yayıncılık, Ankara.

Güzel Berrin, **Özgül Katlav Eda**, (2014), Turizm İşletmelerinde İş-Aile Yaşam Dengesi, İçinde: Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi, Edt: Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin, Berrin Güzel, Basım sayısı:1, Detay Yayıncılık, Ankara.

Şahin Perçin Nilüfer, **Özgül Eda** (2013), Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi, İçinde: Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler, Basım sayısı:1, Detay Yayıncılık, Ankara.

Özkoç Aziz Gökhan, **Özgül Katlav Eda** (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24(1), 115-130.

Koyuncu Mustafa, **Özgül Katlav Eda** (2014). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Seyehat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 11(2)

Eren Duygu, **Özgül Eda**, Çullu Kaygısız Neşe (2013). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Eğitim Memnuniyetlerinin Belirlenmesi: Nevşehir Üniversitesi Turizm Fakültesi Örneği, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(35), 15-27.

Şahin Perçin Nilüfer, Güzel Berrin, **Özgül Katlav Eda** (2015). İşten Ayrılma Niyetinde İşkoliklik ve İş-Aile Çatışmasının Etkisi. 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi.

**Özgül Eda**, Koyuncu Mustafa (2013) The Impact Of Psychological Contract Breach On Job Satisfaction And Intent To Quit. International Conference West Of The East Of The West, Prizren, Kosova.

Eren Duygu, **Özgül Eda**, Çullu Neşe (2013) Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Eğitim Memnuniyetlerinin Belirlenmesi: Nevşehir Üniversitesi Turizm Fakültesi Örneği. , Ulead 2013 Annual Congress: İcre Multi-Paradigmatic Transformative Research İn Education: Challenges And Opportunities, Ürgüp, Nevşehir.

Şahin Perçin Nilüfer, Güzel Berrin, **Özgül Eda** (2013) The Relationship Among Organizational Support And Work- Family Conflict. 2nd World Conferance On Bussiness, Economics And Management, Belek, Antalya.

**Özgül Katlav Eda**, Ardıç Yetiş Şule (2016). Turizm Alanında Eğitim Alan Öğrencilerinin Staj Sorunlarının Degerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. 2. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu, Nevşehir.

Teen Technologies For Young Entrepreneurs Project, Avrupa Birliği, Araştırmacı, 01/09/2013 - 31/08/2015.