

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

Eda ÖZGÜL KATLAV*- Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

Öz

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların etkileme taktikleri algılarının iş performansı üzerindeki etkisinde kontrol odağının düzenleyici etkisini ortaya koymaktır. Nevşehir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma verileri anket tekniğı ile elde edilmiş ve elde edilen veriler hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda otel çalışanlarının etkileme taktikleri algıları ile iş performansları (görev ve bağlamsal) arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkide kontrol odağının düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Etkileme taktikleri algısı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide iç kontrol odağının dış kontrol odağına göre daha fazla etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak etkileme taktikleri ile görev performansı arasındaki ilişkide kontrol odağının boyutları açısından anlamlı bir etki görülmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Etkileme Taktikleri, İş Performansı, İş Kontrol Odağı, Otel işletmeleri, Nevşehir.

MODERATING ROLE of LOCUS of CONTROL in DETERMINING THE EFFECT of JOB PERFORMANCE on PERCEIVED INFLUENCE TACTICS: AN APPLICATION at HOTEL FIRMS

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. The four-and-five-star hotel businesses in Nevşehir are investigating research. The data obtained by the survey results and the obtained data were tested by hierarchical regression analysis. As a result of the study, it was determined that there is a relationship between the perception of the hotel employees' effective tactics and their job performances (task and contextual) and that the locus of control has a moderator role in this relationship. In the relationship between the perception of impact tactics and contextual performance, the effect of the internal locus of control was found to be higher than the external locus of control. However, there was no significant effect on the size of the locus of control in the relationship between effective tactics and task performance.

Key Words: Influence Tactics, Job Performance, Work Locus of Control, Hotel Businesses, Nevşehir.

* Dr. Öğr.Üyesi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliğı Bölümü, ORCID: 0000-0002-4168-909X

** Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, ORCID: 0000-0002-7063-3247

GİRİŞ

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. Müşteri tatmini sağlayabilmek adına işletme yönetimi, çeşitli motivasyon araçları ve etkileme taktikleri kullanarak işgörenlerden en üst düzeyde performans elde etmeyi hedeflemektedir.

Bütün sektörlerde işletme performansı ve müşteri tatmini açısından önemli olan iş performansı, sunulan ürünün insan performansına bağlı olması nedeniyle turizm sektöründe özellikli bir öneme sahip bulunmaktadır. Turizm işletmelerinde üretilen hizmetlerin farklı özellikleri, müşteri tatmininin sağlanması için işgörenlerin yüksek düzeyde performans göstermelerini gerektirmektedir. Ürünlerin birbirine 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 iş performansını artırmak için, örgütler, işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlamak ve karşılamak durumundadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Van Scotter ve Motowidlo, 1996 ; Borman ve Motowidlo, 1997; Kiker ve Motowidlo, 1999; Van Scotter, Motowidlo ve Cross, 2000).

Yöneticiler işgörenlerinin istek ve ihtiyaçlarını doğru anlayıp bunu karşıladığı zaman işletme amaç ve hedeflerine ulaşmaktadır. Ancak bu her zaman çok kolay olmamaktadır. İşgörenleri bir işi yapmaya sevk edebilmek için yöneticiler farklı kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu kaynakların en önemli olanlarından biri de etkileme gücü olarak ifade edilebilir. Yöneticiler çalışanlarını etkileyebilmek ve onları işletme amacına sevk edebilmek için farklı etkileme taktikleri kullanmaktadır. Çünkü her bir işgörenin hayata bakış açısı, hayata yüklediği anlam, hayatı kontrol etme gücü birbirine benzememektedir. Dolayısıyla yöneticiler işgörenlerin iş performanslarını arttırmak için farklı etkileme taktiklerine (rasyonel ikna, baskı, mübadele, vb) başvurmaktadır. Bu çalışmanın amacı yöneticilerin kullandıkları taktikleri işgörenlerin nasıl algıladıklarını ve iş performansları üzerinde bu taktiklerin ne kadar etkisi olduğunu ortaya koymaktır. Daha sonra ise kontrol odağının bu ilişkide ne kadar rolü olduğunu tespit etmektir. Çünkü kontrol odağı kişilerin hayatı kontrol etme gücü olarak ifade edilmekte ve bazı kişiler olayların daha çok kendi kontrollerinde olduğuna inanırken, diğerleri ise yaşamın daha çok kendi dışındaki güçlerin kontrolünde olduğunu düşünmektedir. Yöneticilerin iş performansını arttırmak için kullanmış oldukları etkileme taktiklerinin iş performansı üzerindeki etkisinde kontrol odağının etkili olup olmadığı ortaya konulmak istenmiştir. Aşağıda araştırmaya ilişkin değişkenler tanımlanmış daha sonra da araştırma modeli test edilmiş ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Etkileme Taktikleri

Yönetim süreçlerinden birisi olarak kabul edilen etkileme kavramı, örgütlerin verimliliğini ve başarısını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü yöneticiler, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için astlarını etkilemeye yönelik taktikler kullanmaktadır. İşgörenleri örgüt amaçlarına uygun davranışları gösterebilmeleri, bu amaç doğrultusunda örgütte ihtiyaç duyulan etkinlikleri yürütebilmeleri ve üretken olabilmeleri için yöneticilerin etkileme süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Koşar, 2016).

Etkileme taktikleri, bireylerin istenilen sonuçları elde etmek için kullandıkları amaç odaklı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Etkileme taktikleri, bir bireyin (etkiyen), başka bir bireyin davranışını, tutumunu veya inançlarını (etkilenen) değiştirmeye yönelik girişimlerini içermektedir (Castro, Douglas, Hochwater, Ferris, Frink, Dwight, 2003). French ve Raven (1959) etkileme kavramını, bir kişinin (etkileyen), bir başkasının görüş, tutum, amaç, ihtiyaç ve değerleri üzerinde davranış değişikliği yaratmak üzere uyguladığı güç olarak tanımlamaktadır (Bruins, 1999; Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998). Yukl (2008)'a göre etkileme liderliğin özünü oluşturmaktadır. Çünkü liderlerin, fikirlerini kabul ettirmek, politika veya planlarını benimsetmek ve kararlarınızı desteklemek ve uygulamak için başkalarını motive etmeleri gerekmektedir (Yukl, 1992). Böylece, üst düzey, meslektaş ve astları ile ilişkilerin yönetilmesi, organizasyonlarda başarı için kritik öneme sahip olmaktadır.

Etkileme taktikleri, başkalarını etkilemek ve ikna etmek isteyen bir kimsenin hedefindeki bireyin veya grubun tutum ve davranışlarını değiştirme, yönlendirme stratejileridir. Yöneticiler açısından etkileme taktikleri istek ve emirlerini astlarının benimsemesini ve yerine getirmesini sağlayan tutum ve davranışları değiştirmeye yönelik yöntemleri olarak tanımlanabilir (Yukl, Seifert ve Chavez, 2008: 609). Kurumsal amaçlar doğrultusunda kişileri yapılacak işlere ve ulaşılabilecek hedeflere yönlendirebilmek sonucunda etkinlik ve başarı kazanmak için liderlerin etkileme yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu yeteneği kazanmak için yöneticinin geliştirmesi gereken ikna ve etkileme stratejileri söz konusudur. Bu anlamda, bir kişinin, diğerlerinin kendi istekleri ile tutumlarını, davranışlarını değiştirmesini sağlarken, görüşlerini benimsetmek ve değişimlerin farklılıkların gerçekleştirilmesi için ikna ederken izlediği yollar çeşitli yollar etki ya da etkileme taktikleri olarak tanımlanmaktadır (Yukl, Seifert ve Chavez, 2005:705).

Kişilerarası etki, birçok biçimde örgütsel yaşamda her yerde bulunmaktadır. Araştırmacılar, kurumların nasıl işlediğini anlamaya devam ettikleri için, etki konusu, giderek artan miktarda bilimsel ve popüler basının dikkatini çekmiştir (Cohen ve Bradford, 1990; Pfeffer, 1992). Örgütsel üyelerin, görevlerini yerine getirmeleri için genellikle başkaları aracılığıyla çalışması gerektiğinin bilinciyle, araştırmacılar, mevcut bilgilerdeki boşlukların birçoğunu kuruluşlarda nasıl, ne zaman ve neden kullanıldığına ilişkin olarak doldurmaya çalışmaktadırlar (Farmer, Maslyn, Fedor ve Goodman, 1997) Araştırmacılar, neredeyse yirmi yıldır etki taktik ilişkilerini

araştırmakla birlikte son zamanlarda yapılan ampirik araştırmaların miktarının sınırlı olduğunu ve pek çok sorunun yanıtlanmadığını belirtmiştir. Etkileme yeteneği yönetsel etkinlik açısından oldukça kritik olmasına rağmen örgütsel bilimlerden açısından çok fazla araştırılmamıştır (Castro ve diğerleri, 2003). Etkileme taktikleri ile ilgili alan yazın incelendiğinde; etkileme taktiklerinin terfi (Thacker ve Wayne, 1995), ücret artışı (Kipnis ve Schmidt, 1988) ve kariyer (Judge ve Bretz, 1994) konuları ile ele alındığı görülmektedir. Etkileme taktikleri ile iş performansının ilişkili olduğuna dair araştırmalar bulunmaktadır (Castro ve diğerleri, 2003; Kipnis ve Schmidt, 1988). Bu araştırmalar etkileme taktiklerinin çalışma ortamında önemli bir role sahip olduğunu ve önemli organizasyonel sonuçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

İş Performansı

Campbell (1990) performansı bireylerin davranışlarının sonuçları 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. Rotundo ve Sackett (2002) iş performans 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.

Campbell (1990), Sonnentag, Volmer ve Sychala (2010) iş performansı ile ilgili yapılan araştırmalardan yola çıkarak iş performansının çok boyutlu bir yapısı olduğunu iddia etmektedir. Borman ve Motowidlo (1993) iş performansını anlamak için görev ve bağlamsal performansları incelemek gerektiğini ifade etmişlerdir. Borman ve Motowidlo (1993) görev performansını işle yükümlü kişinin örgütün teknik yeteneğine katkı sağlamak amacıyla etkili olması diye tanımlamaktadırlar. 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).

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)

İş Kontrol Odağı

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 ulaşım sağlayacağı konusunda beklenti içinde olacağı

Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

ve bu beklentilerin daha sonra kişinin nasıl davranacağını önemli bir göstergesi olacağına dayanmaktadır (Rotter, 1966 ve Rotter 1990'dan Akt. Çetin ve Basım, 2013) 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 içsel ve dışsal kontrol odağı olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. İçsel kontrol odağına sahip kişileri kendilerini etkileyen olaylarda daha çok kendi kontrollerinde olduğu inancını taşıdıklarını, dışsal kontrol odağı olan kişilerin ise yaşamlarının daha çok kendileri dışındaki güçlerin kontrolünde olduğu düşüncesinde olduklarını ifade etmiştir.

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. Spector (1988) tarafından yapılan çalışmada iş kontrol odağının iş tatmini, katılım, algılanan etkileme, rol stresi ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. İlk bulgularda genel kontrol odağına göre iş kontrol odağı ve iş davranışları arasında daha güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Wang, Borwling ve Eshleman (2010) tarafından yapılan çalışmada da iş tatmini, katılım, algılanan etki ve rol stresi ile kontrol odağı ölçeklerine bakıldığında iş kontrol odağı ölçeğinin genel kontrol odağı ölçeğine göre daha iyi sonuçlar ortaya koyduğu tespit edilmiştir.

Araştırma Hipotez ve Modeli

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi bir işletmeyi diğerinden ayıran en önemli unsur olmaktadır. Ancak işletmelerin bunu sağlayabilmesi zaman zaman güç olabilmektedir. Çünkü otel işletmelerinde üretim ve tüketim eşzamanlı yapılmaktadır. Bu süreçte hizmetin aksamadan yerine getirilmesinde işgörenler kilit rol oynamaktadır. İşletme yöneticileri işgörenlerin bu süreçte iyi hizmet vermesi ve en iyi performansı sağlamaları için onları bu işe sevk edecek çeşitli etkileme taktikleri kullanmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde etkileme taktikleri ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (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; Hyatt ve Prawitt, 2001; Chen ve Silverthorne, 2008; König, Debus, Hausler, Lendenmann ve Kleinmann; 2010; Oyewole ve Popoola, 2015). Bu çalışmalarda aşağıdan yukarıya doğru etkileme taktiklerinin performans üzerindeki etkileri incelenmiştir (Castro, Douglas, Hochwarter, Ferris, Frink, 2003).

Etkileme taktikleri yöneticilerin (etkiyen), işgörenlerin davranışını, tutumunu veya inançlarını (etkilenen) değiştirmeye yönelik girişimlerini içermektedir (Castro, Douglas, Hochwater, Ferris, Frink, Dwight, 2003). Bu çalışmada, çalışanların yöneticileri tarafından kullanılan etkileme taktiklerini nasıl algıladıkları bu algının iş performans üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır. Çünkü yöneticilerin

davranışlarını değiştirmek istedikleri ve bir işe sevk etmek istedikleri işgörenlerin bu taktikleri nasıl algıladıkları ve performansları üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmenin faydalı olacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla değişkenler arasındaki etkiyi belirleyebilmek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Bu doğrultuda söz konusu bu ilişkilerin incelenmesi için oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.

H_{1a}: Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde içsel iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.

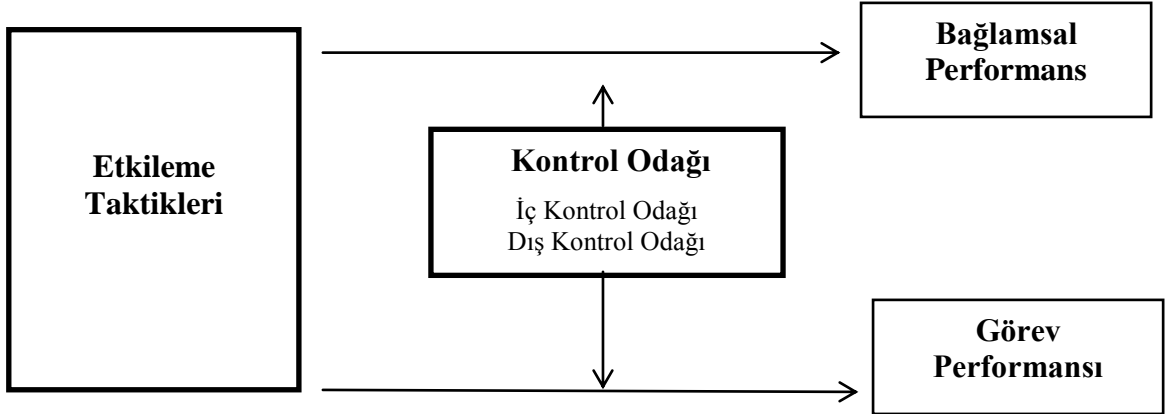
H_{1b}: Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde dışsal iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.

H₂: Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.

H_{2a}: Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde içsel iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.

H_{2b}: Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde dışsal iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.

Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1986: 1174). 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 1'de araştırma modeli yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1'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,

Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

koalisyon, kişisel cazibe, ilham verme, işbirliği, bilgilendirme, yağcılık, mübadele, meşrulaştırma). Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki düzenleyici değişken ise iş kontrol odağıdır (içsel ve dışsal kontrol odağı).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Kayalık Kapadokya Bölgesi (Göreme, Ürgüp, Uçhisar, Avanos, Derinkuyu, Kaymaklı ve Ihlara) 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, araştırma evreni üzerinde tamsayım yapmak mümkün olmadığı için örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. 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. Dolayısıyla otel işletmelerinde çalışan işgörelere uygulanan çalışmalar (Özkoç ve Katlav, 2015; Özkoç ve Çalışkan, 2015) incelendiğinde yaygın olarak yatak kapasitesine göre çalışan sayısını tespit edildiği örneklem hesaplama yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da otel işletmelerinin yatak kapasitesine göre örneklem hesaplama tekniğine göre örneklem sayısı belirlenmiştir.

Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün 2016 yılı verilerine göre Nevşehir ilinde 2732 yatak kapasiteli 6 adet beş yıldızlı, 4600 yatak kapasiteli 17 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek için yatak başına düşen işgören sayısından yola çıkılarak hesaplanmıştır. Türkiye’de beş yıldızlı işletmeler için yatak başına 0.59 ve dört yıldızlı işletmeler için 0.38 işgören düştüğü bilinmektedir (Ağaoğlu, 1992). Bu rakamdan yola çıkılarak Nevşehir ilinde beş yıldızlı işletmeler için 1612, dört yıldızlı 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. Kabul edilebilir örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek için araştırmada kullanılan veriler, 2016 yılının Şubat-Haziran aylarında yazar tarafından söz konusu otellere toplam 450 adet soru formu bırakılmış ancak 365 soru formuna ulaşılmıştır. Soru formuna tam olarak cevap verilmemesi ve birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle geçerliliği olmayan soru formları ayıklandıktan sonra 358 adet anket araştırmada kullanılmıştır. Toplam örneklem büyüklüğünün yaklaşık % 79 geri bildirim elde edilmiştir.

Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırma verileri, etkileme taktikleri, kontrol odağı, görev ve bağlamsal performans değişkenleri ile ilgili ölçek maddelerini, işgörelere ait demografik bilgilerle ilgili soruları içeren anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan

anket formunun ilk bölümde; işgörenlerin etkileme taktikleri, kontrol odağı, görev ve bağlamsal performansa yönelik ifadeler, ikinci bölümde ise demografik sorular yer almaktadır. Etkileme taktikleri, kontrol odağı ve iş (görev ve bağlamsal) performansına ait sorular 5'li Likert Tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçüm aracı ile hazırlanmıştır.

Etkileme Taktikleri Ölçeği, yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerini ölçmek amacıyla Yukl, Seifert ve Chavez (2008) tarafından geliştirilen etkileme taktikleri ölçeği kullanılmıştır. Yukl, Seifert ve Chavez (2008) tarafından geliştirilen Etkileme Davranış Soru 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 soru 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.

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) tarafından revize edilerek 8 ifade ve iki boyuttan oluşan (iç kontrol odağı, dış kontrol odağı) ve kısa versiyon olan ölçek kullanılmıştır (Spector, 1988; <http://shell.cas.usf.edu/>, 2016).

Bağlamsal Performans, bu çalışmada, bağlamsal performansı ölçmek amacıyla Moorman ve Blakely (1995) tarafında geliştirilen ve 8 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. *Görev Performansı*, işgörenlerin görev performansını ölçmek amacıyla Podzakoff ve Mackenzie (1989) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan ölçme aracı kullanılmıştır (Janssen ve Van Yperen, 2004). Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal özelliklerinin belirlenmesi adına doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bu analize ilişkin sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Araştırma Bulguları

Verilerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde algılanan etkileme taktiklerinin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde iş kontrol odağının düzenleyici bir role sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu noktada düzenleyici değişken bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyebilen değişkendir (Baron ve Kenny, 1986).

Veri seti, verilerin analizinde parametrik testlerin kullanımı için gerekli koşulları taşımaktadır. Öncelikle katılımcıların profillerini yansıtan tanımlayıcı istatistiksel veriler ortaya konmuştur. Bağımsız değişken (etkileme taktikleri) ile ba-

Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

ğımlı değişkenler (bağlamsal performans ve görev performansı), düzenleyici değişken (kontrol odağı)dır. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek ve düzenleyicilik rolünü ortaya koyabilmek için Çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerinin sınanabilmesi için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizi, bir takım bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kontrol etmek amacıyla kullanılmaktadır. Hiyerarşik regresyon analizinde bağımlı değişkenler grup grup modele dahil edilir ve ikinci grupta modele dahil edilen değişkenlerin, birinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlere kıyasla bağımlı değişken üzerinde ne kadar etkisi olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Çalışmanın sonunda elde edilen bulgular tartışılmış ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda otel yöneticilerine öneriler sunulmuştur.

Çalışma kapsamında her bir ölçeğe ve ölçeekteki her bir boyuta ilişkin Güvenirlilik testi (Cronbach Alfa Katsayısı) değerleri Çizelge 1.'de verilmiştir. Çizelge 1.'de görüldüğü gibi araştırmada yer alan ölçeklerin görev performansında olan bir ifade haricinde "Temel görevlerimi yapmada genellikle başarısız olurum" Cronbach Alpha kat sayılarını yukarıda belirtilen 0,60 ile 0,80 ile 0,80 ile 1.00 arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir. Güvenirlilik testi sonucunda. görev performansında yer alan "Temel görevlerimi yapmada genellikle başarısız olurum." ifadesi görev performansı ölçeğinin güvenirliliğini 0,61' e düşürmüştür. Bu nedenle bu ifadenin katılımcılar açısından tam olarak anlaşılamadığı düşünöldüğü için bu ifade analizden çıkarılmıştır.

Çizelge 1. Ölçeklere Ait Güvenirlilik Sonuçları

Ölçekler	Madde sayısı	Güvenirlilik (Cronbach Alfa)
Etkileme Taktikleri	44	0,96
İş Kontrol Odağı	8	0,91
İçsel İş Kontrol Odağı	4	0,92
Dışsal İş Kontrol Odağı	4	0,89
Bağlamsal Performans	8	0,87
Görev Performansı	4	0,85

Bir test veya ölçeğin ölçölmek 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 ölçölmek istenen özelliğin niteliği tam olarak yansıtmaması, yani kısaca ölçüm aracının söz konusu özelliği temsil edebilme yeterliliğidir (Büyüköztürk, 2010; Gürbüz ve Şahin, 2014). Ölçölmek istenen yapının öngörölen yapı olup

olmadığının değerlendirilmesi ise yapı geçerliği olarak tanımlanmaktadır (Erkuş, 2009).

Güvenirlilik 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. 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.

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, ve diğerleri, 2007; Judd, Smith, Kidder, 1991, s.165). İş kontrol odağı ölçeğinin yakınsak geçerliliği analiz sonuçları incelendiğinde her bir alt ölçeğin diğeriyle olan korelasyonu düşük fakat $p<0,01$ ve $p<0,05$ düzeyinde olumlu ve anlamlı olduğu görülmektedir. Güvenirlilik ve geçerlilik analizi sonuçları, iş kontrol odağı ölçeklerinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu ve bundan sonraki araştırmalar için de kullanılabilceğini göstermektedir.

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 bilgisayar programlarından yararlanılarak önce açıklayıcı sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 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 (Gürbüz ve Şahin, 2015). 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 sonuçları ile ölçeğin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri bulunmaktadır. Bu indekslerden en fazla kullanılanlar RMESA (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

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, χ^2 (Ki-kare) değeri ile sd (serbeslik derecesi) oranlarına da bakılmaktadır. Uyum için χ^2/sd oranının 5' den küçük olması gerekmektedir.

Çizelge 2. Etkileme Taktikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Çizelgesi

Ölçekler/İndeksler	χ^2/sd	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
Etkileme Taktikleri	2,490	0,065	0,866	0,916	0,890	0,891
İş Kontrol Odağı	3,65	0,079	0,954	0,970	0,959	0,912
Bağlamsal Performans	2,592	0,067	0,992	0,994	0,991	0,958
Görev Performansı	3,615	0,080	0,990	0,993	0,990	0,949

Çizelge 2. incelendiğinde, tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Model uyum gösterdiği için etkileme taktiklerinin kullanım sıklığını ölçmek için kullanılan bu ölçeğin yapısal geçerliliği olduğu söylenebilir.

Çizelge 2. incelendiğinde, etkileme taktiklerine ilişkin ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin serbestlik orantısı incelendiğinde ($\chi^2/sd=2,490$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.06, GFI=0.86, CFI=0.91, AGFI=0.89 olarak bulunmuştur. İş kontrol odağına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin serbestlik orantısı ($\chi^2/sd=3,65$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.07, GFI=0.95, CFI=0.97, AGFI=0.91) olarak bulunmuştur.

Bağlamsal performansa ait doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin serbestlik orantısı ($\chi^2/sd= 2.59$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.06, GFI=0.99, CFI=0.99, AGFI=0.95) olarak tespit edilmiştir. Görev performansına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve ki-kare değerinin serbestlik orantısının ($\chi^2/sd= 3.61$, $p=0.00$) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=0.08, GFI=0.99, CFI=0.99, AGFI=0.94) olarak bulunmuştur.

Araştırmanın Bulguları

Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya toplam 358 işgören katılmıştır. Çizelge 3. incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıları %65,1'nin erkek, %34,4'ünü ise kadın işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.

Çizelge 3. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Cinsiyet	N	%	Sektörde Çalışma Süresi	N	%
Kadın	123	34,4	1 yıl ve daha az	54	15,1
Erkek	234	65,1	2-5 yıl arası	178	49,7
Eğitim Durumu	N	%	6-9 yıl arası	85	23,7
İlköğretim	45	12,6	10-13 yıl arası	20	5,6
Lise	142	39,7	14 yıl ve üzeri	21	5,9
Önlisans	89	24,9	İşletmede Çalışma Süresi	N	%
Lisans	80	22,3	1 yıl ve daha az	156	43,6
Yüksek Lisans	1	0,3	2-5 yıl arası	148	41,3
Doktora	1	0,3	6-9 yıl arası	38	10,6
Konaklama İşletmesinin Türü	N	%	10-13 yıl arası	11	3,1
Beş Yıldızlı	149	41,6	14 yıl ve üzeri	5	1,4
Dört Yıldızlı	209	58,4	Medeni Durum	N	%
			Evli	151	42,2
			Bekar	207	57,9

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 görülmektedir.

Çizelge 4. İncelendiğinde yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin genel ortalaması incelendiğinde işgörenlerin, yöneticilerin etkileme taktikleri kullanma sıklığını orta düzey olarak değerlendirdiği görülmektedir. Kontrol odağına yönelik ortalamalar incelendiğinde işgörenlerin iş kontrol odağı genel ortalamasının orta düzeyde olduğu görülmektedir. İş kontrol odağı boyutları 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. Son olarak işgörenlerin bağlamsal ve görev performanslarına yönelik ortalamalar incelendiğinde, bağlamsal performans (3,71) ve görev performansının (4,07) yüksek ortalamalara sahip olduğu

Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin görev performanslarının bağlamsal performanslarına göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 4. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları

Ölçekler	Genel Ortama	Standart Sapma	1 (ET)	2 (İKO)	3 (İİKO)	4 (DİKO)	5 (BP)	6 (GP)
1.Etkileme Taktikleri ¹	3,39	0,70	1					
2.İş Kontrol Odağı ²	3,17	0,49	,102*	1				
3.İçsel iş kontrol odağı ²	3,31	1,16	,108*	,509**	1			
4.Dışsal iş kontrol odağı ²	3,03	1,096	,188*	,389**	-,594**	1		
5.Baglamsal Performans ³	3,71	0,68	,283**	,253**	,250**	-,246**	1	
6.Görev Performansı ⁴	4,07	0,69	,225**	,257*	1,93*	-,215*	,348**	1

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

Çizelge 4. incelendiğinde etkileme taktikleri, iş kontrol odağı, bağlamsal performans ve görev performansına ilişkin katsayıların istatistiki olarak anlamlı ($p<0,00$) olduğu görülmektedir. Etkileme taktikleri ile iş kontrol odağı arasında pozitif yönlü düşük kuvvette bir ilişki ($r=,102$; $r=,108$, $r=,188$), etkileme taktikleri bağlamsal ve görev performansı arasında pozitif ve düşük kuvvette bir ilişki ($r=,283$, $r=,225$) iş kontrol odağı ile bağlamsal ve görev performansı arasında pozitif ve düşük kuvvetli bir ilişki ($r=,253$, $r=,257$) olduğu görülmektedir.

Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma modeli ve hipotezleri etkileme taktikleri ile bağlamsal performans (H_1) ve görev performansı (H_2) arasındaki ilişki arasındaki düzenleyici ilişkiyi test etmek üzere her bir bağımlı değişken için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelini test etmeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Çizelge 5'te etkileme taktiklerinin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde iş kontrol odağının düzenleyici rolüne yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonucu yer almaktadır.

Çizelge 5. incelendiğinde etkileme taktikleri ve bağlamsal performans arasında kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($p<0,05$). Hiyerarşik regresyon denklemindeki etkileşim terimi de anlamlı olduğu görülmektedir. ($p<0,05$). Ancak yukarıdaki Çizelge 5. incelendiğinde etkileme taktikleri ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide iş kontrol odağının düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir. Model 1'de R^2 yani açıklama derecesi %7 iken 2. Modelde etkileşim değişkeni modele dahil edildiğinde

KATLAV&PERÇİN

modelin açıklama derecesi %32'ye çıkmıştır. Sonuç olarak etkileme taktikleri ile bağlamsal performans arasında iş kontrol odağının düzenleyici etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuca göre H₁ hipotezi desteklenmektedir.

Çizelge 5. Etkileme Taktiklerinin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde İş Kontrol Odağının Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Model	2. Model
Etkileme Taktikleri	0,278**	-0,098**
İş Kontrol Odağı	-0,509**	-1,146**
Etkileme Taktikleri x İş Kontrol Odağı		-0,577**
F	95,010	65,845
Serbestlik derecesi (d.f)	2	3
R ²	0,07	0,32
Δ R ²	0,07	0,31

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

**p<0,01 *p<0,05

Çizelge 6. Etkileme Taktiklerinin Bağlamsal Performans İlişkisinde İç ve Dış İş Kontrol Odağının Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	I. Aşama	II. Aşama
Etkileme Taktikleri	0,29**	-0,66**
İç İş Kontrol Odağı	-0,32**	-0,856**
Dış İş Kontrol Odağı		-0,593**
Etkileme Taktikleri x İç İş Kontrol Odağı		0,605*
Etkileme Taktikleri x Dış İş Kontrol Odağı		0,291
F	52,336	39,459
Serbestlik derecesi (d.f)	2	3
R ²	0,07	0,32
Δ R ²	0,07	0,31

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans/**p<0,01, *p<0,05

H₁ hipotezi desteklendiği için iş kontrol odağının alt boyutları olan iç ve dış kontrol odağının etkileme taktikleri ve bağlamsal performans ilişkisindeki düzenleyicilik rolünü test edilmiştir. Çizelge 6. incelendiğinde iç iş kontrol odağının etkileme taktikleri ve bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmektedir (p<0, 05). Düzenleyici etkide iç iş kontrol odağının ($\beta=-0,856$) dış iş kontrol odağına göre ($\beta=-0,593$) daha fazla etkisi olduğu söylenebilir. (p>0,05). Dolayısıyla bu sonuçlarda yola çıkarak H_{1a} hipotezi ve H_{1b} hipotezi desteklenmektedir.

Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

Çizelge 7. Etkileme Taktiklerinin Görev Performansına İlişkisinde İş Kontrol Odağının Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	I. Aşama	II. Aşama
Etkileme Taktikleri	0,15**	0,02*
İş Kontrol Odağı	0,02**	-0,18**
Etkileme Taktikleri x İş Kontrol Odağı		0,24**
F	4,346	3,014
Serbestlik derecesi (d.f)	2	3
R ²	0,04	0,02
Δ R ²	0,04	0,01

Bağımlı Değişken: Görev Performansı/ **p<0,01, *p<0,05

Çizelge 7. incelendiğinde etkileme taktikleri ve görev performans arasında kurulan regresyon modeli anlamlıdır (p<0,05). Ancak çizelge 7. incelendiğinde etkileme taktikleri ve görev performans arasındaki ilişkide iş kontrol odağının düzenleyici etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi desteklenmemektedir.

Çizelge 8. Etkileme Taktiklerinin Görev Performans İlişkisinde İç ve Dış Kontrol Odağının Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	I. Aşama	II. Aşama
Etkileme Taktikleri	0,147*	0,075
İç İş Kontrol Odağı	-0,041	-0,231
Dış İş Kontrol Odağı	0,067	0,074
Etkileme Taktikleri x İç İş Kontrol Odağı		-0,119
Etkileme Taktikleri x Dış İş Kontrol Odağı		0,326
F	3,511	0,347
Serbestlik derecesi (d.f)	3	5
R ²	0,02	0,03
Δ R ²	0,02	0,01

Bağımlı Değişken: Görev Performansı/ **p<0,01, *p<0,05

Çizelge 8. incelendiğinde etkileme taktikleri ve görev performans arasında kurulan regresyon modeli anlamlıdır (p<0,05) etkileşim terimi (p<0,05) anlamlı olmasına rağmen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin %5 güven aralığında kurulan modelde anlamlı bir katkılarının olmadığı görülmektedir. Çizelge 8. incelendiğinde etkileme taktikleri ile görev performansı arasındaki etkide neredeyse hiç etki olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ile H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri desteklenmemektedir.

KATLAV&PERÇİN

Çizelge 9. Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	KABUL
H _{1a} : Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde içsel iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	KABUL
H _{1b} : Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans ilişkisinde dışsal iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	KABUL
H ₂ : Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	RET
H _{2a} : Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde içsel iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	RET
H _{2b} : Etkileme taktikleri ile görev performansı ilişkisinde dışsal iş kontrol odağının düzenleyicilik rolü vardır.	RET

Çizelge 9'da 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 düzenleyicilik 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 VE ÖNERİLER

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 açıdan ele alındığında örgütler için örgüt içi iletişimi etkin bir şekilde kullanmaları işgörenlerin performanslarını arttırmaları için onları ikna etmek ya da etkilemek için çaba göstermektedirler.

Araştırma sonucunda, algılanan etkileme taktikleri ile çalışanların bağlamsal ve görev performansı arasındaki ilişkide iş kontrol odağının düzenleyici etkisi olduğu hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, otel çalışanlarının etkileme taktikleri algıları ile iş performansları (görev ve bağlamsal) arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki diğer sonuçları desteklemektedir (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).

Analiz sonuçlarına göre, çalışmanın temel varsayımı olan etkileme taktikleri ile iş performansı (görev ve bağlamsal) arasındaki ilişkide kontrol odağının düzenleyici

Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

rolü olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde bu üç değişkeni inceleyen bir çalışma olmamasına rağmen kontrol odağı ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten çalışmalara rastlanmıştır (Baron ve Ganz, 1972; Hyatt ve Prawitt, 2001; Chen ve Silverthorne, 2008; König, Debus, Hausler, Lendenmann ve Kleinmann; 2010; Oyewole ve Popoola, 2015). Bu çalışmada kontrol odağı değişkeni moderatör olarak ele alınmış ve değişkenler arasındaki ilişkiyi etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Etkileme taktikleri ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide kontrol odağının düzenleyici rolü incelendiğinde iki modelde de kontrol odağının düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Ancak boyutlar açısından ele alındığında etkileme taktikleri ve görev performansı arasındaki ilişkide kontrol odağının boyutları anlamlı bir sonuç vermemiştir. Etkileme taktikleri ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide ise etkileme taktiklerinin boyutları açısından da düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür. Boyutlar açısından yapılan analiz sonuçlarına göre etkileme taktikleri ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide iç kontrol odağının ($\beta=-0,856$, $p=0,00$) dış kontrol odağına ($\beta=-0,593$, $p=0,00$) göre daha fazla etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde iç kontrol odağının negatif yönlü bir rolü olduğu görülmektedir. Bunun nedeni şöyle açıklanabilir, iç kontrol odaklı olan kişiler her şeyin sorumluluğunu kendileri almakta ve dışardan gelen uyarıcılardan etkilenmemektedir. Bu sonuçtan hareketle etkileme taktiklerinin iş performansı üzerinde etkisinin olduğunu ancak iç kontrol odaklı kişilerin bağlamsal performanslarını arttırmak için doğrudan etkileme taktiklerinden etkilenmediği söylenebilir.

Tüm bu analiz sonuçları neticesinde, otel işletmeleri için iş performansını arttırmada etkileme taktiklerinin önemli olduğu söylenebilir. İşgörenler yöneticileri tarafından bir şekilde etkiye maruz kalmakta ve bu da onların iş yapma süreçleri üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenleri bir işe sevk etmede yöneticiler onları ikna ederek, işbirliği sağlayarak, baskı kurarak, onları kendi karizmalarını kullanarak etkileyebilirler. Ancak bu taktikler kültüre, işgörenin özelliklerine göre farklılık gösterebilir. Bu noktada yöneticilerin işgörenlerini tanıması ve onları en iyi motive edip performanslarını arttıracak taktikler kullanması önem arz etmektedir. Çünkü turizm işletmeleri için işgörenler oldukça önemlidir. İşgörenler o işletmenin rekabette ön plana çıkmasında, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, hizmet kalitesinin artması gibi işletme için önemli konularda başrolü üstlenmektedir. Bunun en önemli nedeni turizm işletmelerinde üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmekte ve işgörenlerin o anda gerçekleştirdikleri performansları müşteri tatmini, hizmet kalitesi vb. üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Ayrıca turizm işletmelerinin taklit edilemeyen en önemli unsuru olan insan faktörü o işletmeyi diğerlerinden farklı kılmaktadır.

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, çalışmada önerilen model, tesadüfi olarak seçilen daha büyük bir örnek hacmi ile Türkiye genelinde test edilebilir. Etkileme taktikleri yöneticilerin bakış açısıyla veya işgörenlerin yöneticileri için kullandıkları etkileme taktikleri açısından ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu K (1992) İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulaması, Ankara, MPM yayımları.
- Argon T ve Eren A (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi (Nobel Yayınevi, Ankara).
- 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), 57-75.
- 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), 1-26.
- Borman W C, Motowidlo S J (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C. (1993). 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).
- Burns A C, Bush R F (2014) *Marketing Research*, 7th Edition, (Pearson Education, Harlow).
- Büyüköztürk Ş (2002) Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8 (32), 470-483.
- 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, 687-732).
- Castro, S. L., Douglas, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Frink, D. D. (2003). The effects-of positive affect and gender on the influence tactics-job performance relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 1-18.
- Çetin, F, Basım N J (2013) Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler, İçinde: *Örgütsel Davranış* (Ed: Ünsal Sığırı ve Sait Gürbüz), (Beta Basım Yayın, İstanbul., 432-478).

Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

- Gürbüz S, Şahin F (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)*, (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Kipnis D, Schmidt S M, Wilkinson I (1980) Intra- organizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- 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), 231-247.
- Kuşluvan S, Demirel 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, 265-278.
- Koşar, D (2016) Liderlerin etkileme taktikleri, İçinde: Eğitim yönetiminde liderlik (teori, araştırma ve uygulama), Ed: Nezahat Güçlü, Serkan Koşar, Pegem Yayınları: Ankara.
- 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), 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), 475-480.
- Motowidlo S J, Borman W C, Schmit M J (1997) A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 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, 56-86).
- 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.
- 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), 15-31.
- Özkoç, A. G., & Çaliskan, N. (2015). The Impact of Organizational Envy on Organizational Climate Created among Employees: An Application in Accommodation Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 40.
- Özkoç, A. G., & Katlav, E. Ö. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 115-130.
- 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.

- 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), 66-80.
- Sonnentag S, Frese M (2002) *Performance Concepts and Performance Theory*. (Edt: Sabine Sonnentag) , Psychological Management of Individual Performance, (John Wiley & Sons, USA, s.4-19).
- Sonnentag S, Volmer J, Spychala A (2010). Job Performance (Konstanzer (Online) Publications System (KOPS), 427-447).
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335- 340.
- 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, 525-531.
- 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), 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), 487-499.
- 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), 70-88.
- Yukl G (2008) How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yukl G, Tracey J B (1992) Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.
- 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), 705-725.
- Yukl G, Seifert C, Chavez C (2008) Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/wlcspace.html> (10.01.2016)