T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ETKİLEME TAKTİKLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI VE İŞ STRESİNE ETKİSİ, KİMYA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yılmazcan YURTTAŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ETKİLEME TAKTİKLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI VE İŞ STRESİNE ETKİSİ, KİMYA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yılmazcan YURTTAŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Serhat ERAT

GEBZE

2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 17../.06./.2019 tarih ve 2019../..16..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 19../.06./2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan .....Yılmazcan Yurttaş.....'ın tez çalışması ....Strateji Bilimi.....Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	: Dr. Öğr. Üyesi Serhat ERAT	
ÜYE	: Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI	
ÜYE	: Doç. Dr. Fatih KOÇ	

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Çalışmanın amacı, etkileme taktikleri, örgütsel bağlılık, iş performansı, iş stresi arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Hipotezleri test etmek amacıyla, kimya sektöründe görev yapmakta olan 293 beyaz yakalı çalışana anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada oluşturulan on sekiz hipotezden dokuzu kabul edilmiş, dokuzu kabul edilmemiştir.

Analiz sonucunda mantıksal etkileme boyutu ile örgütsel stres arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Mantıksal etkileme ile örgütsel bağlılık arasında, koalisyon taktiği boyutu ile örgütsel bağlılık arasında ve sokulganlık yoluyla etkileme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu görülmüştür. İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Mantıksal etkileme boyutu ile iş performans arasında, karşılıklı değişim yoluyla etkileme boyutu ile iş performans arasında ve sokulganlık yoluyla ikna boyutu ile iş performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile iş performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yukarı Yönlü Etkileme Taktikleri, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, İş Stresi

SUMMARY

The aim of the study is to measure the relationship between influence tactics, organizational commitment, job performance, job stress. In order to test hypotheses surveys were conducted with 293 white-collar employees in the chemical industry in Turkey. 9 of the 18 hypotheses were accepted and 9 of them were not accepted.

As a result of the analysis, it was found that there was a statistically significant and negative effect between the dimension of rational influence and job stress. It has been found that there is a statistically significant and positive effect between the rational influence and the organizational commitment, between the coalition tactic and the organizational commitment, and between the influence of ingratiation and organizational commitment. It was determined that there was a significant and negative effect between job stress and organizational commitment. It has been found that there is a statistically significant and positive effect between rational influence tactics job performance,between job performance and exchance tactics, between ingratiation job performance. It was determined that there was a significant and positive effect between organizational commitment and organizational performance.

Key Words: Upward Influence Tactics, Organizational Commitment, Job Performance, Job Stress

TEŞEKKÜR

Tezimin yazılışı sürecince bilgi birikimini, her türlü desteği esirgemeyen her zaman beni motive eden değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Serhat ERAT'a ve Doç. Dr. Kurtuluş DEMİRKOL'a yürekten teşekkürü bir borç bilirim.

Eğitim hayatım boyunca maddi manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Annem Nezahat Yurttaş'a, rahmetli babam Musa Yurttaş'a ve rahmetli Ayhan Kayar'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLOLAR DİZİNİ	x
1.GİRİŞ	1
2. ÇALIŞANLARDA GÜÇ VE ETKİLEME TAKTİKLERİ KAVRAMLARI	4
2.1. Güç Kaynakları	8
2.1.1. Yasal Güç	8
2.1.2. Ödüllendirme Gücü	10
2.1.3. Zorlayıcı Güç (Ceza Gücü)	13
2.1.4. Karizma Gücü	14
2.1.5. Uzman Gücü	16
2.2. Etkileme Taktikleri	18
2.2.1. Mantıksal Etkileme (Rational persuasion)	22
2.2.2. Bilgilendirme (Apprising)	23
2.2.3. Teşvik Edici Talepte Bulunma (Inspitational Appeal)	23
2.2.4. Danışma (Consultation)	24
2.2.5. Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme (Exchange)	25
2.2.6. İşbirliği Yapmak (Collaboration)	26
2.2.7. Kişisel Yakınlık Kurmak (Personal Appeal)	26
2.2.8. Sokulganlık Yoluyla İkna (Ingratiation)	27
2.2.9. Yasal - Meşru Yolla İkna (Legitimating)	28
2.2.10. Baskı Yapma (Pressure)	29
2.2.11. Koalisyon Taktiği (Coalition)	30
2.3. Proaktif Taktiklerin Etkinliği	31
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	37
3.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Ve Sınıflandırmalar	40

3.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı 41
3.1.1.1. Kanter ‘in Yaklaşımı 41
3.1.1.2. Etzioni’nin Yaklaşımı 42
3.1.1.3. O'Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı 43
3.1.1.4. Penley ve Gould ‘in Yaklaşımı 44
3.1.1.5. Allen ve Meyer‘in Yaklaşımı 45
3.1.1.5.1. Duygusal Bağlılık 46
3.1.1.5.2. Devam Bağlılığı 47
3.1.1.5.3. Normatif Bağlılık 48
3.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı 48
3.1.2.1 Becker’ın Bağlılık Yaklaşımı 49
3.1.2.2 Salancik’in Bağlılık Yaklaşımı 51
3.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 52
3.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 53
4. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI 55
4.1. İş Performansının Boyutları 56
4.1.1. Görev Performansı 58
4.1.2. Bağlamsal Performans 60
4.1.3. Adaptatif (Uyarlanabilir) Performans 62
4.1.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı 63
4.2. Boyutlar Arasındaki Fark Ve İlişkiler 64
5. İŞ STRESİ 66
5.1. Stres Kavramı 66
5.2. İş Stresi 69
5.3. İş Stresi Kaynakları 70
5.3.1. Bireysel Stres Kaynakları 70
5.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları 72
5.3.2.1. Aşırı İş Yükü Veya Az İş Yükü 72
5.3.2.2. Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği 72
5.3.2.3.Kişilerarası Çatışma 73
5.3.2.4. İş rolü ve aile bakımı çatışması 73
5.3.2.5. Örgüt iklimi 74
5.3.2.6. Yönetim Tarzı 74
5.3.2.7. Düşük Ücret 74

5.3.2.8. Vardiyalı Çalışma Ve Fazla Mesai 75
5.3.2.9. Kararlara Katılım Düzeyindeki Yetersizlik 75
5.3.2.10. Yıldırma (Mobbing) 76
5.3.2.11. Zaman Yetersizliği 76
5.3.2.12. Fiziki Mekan ve Çevre Şartları: 77
5.3.2.13. Tek Düze Çalışma ve Monotonluk 77
5.3.2.14. Mesleki Kariyer Gelişimi 77
5.3.2.15. Özel Sorumluluklar 78
5.3.3. Çevresel Stres Kaynaklar 78
5.4 İş Stresinin Belirtileri 79
5.5. İş Stresinin Sonuçları 80
5.5.1.Stresin Bireysel Sonuçları 80
5.5.1.1. Fizyolojik Sonuçlar 80
5.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar 81
5.5.1.3. Davranışsal Sonuçlar 82
5.5.2.Stresin Örgütsel Sonuçları 84
6.DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER 88
6.1. Etkileme Taktikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler 88
6.2. Etkileme Taktikleri İle Stres Arasındaki İlişkiler 89
6.3. Etkileme Taktikleri İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler 89
7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR 91
7.1 Araştırmanın Amacı 91
7.2 Araştırmanın Önemi Ve Katkısı 91
7.3 Araştırmanın Kapsamı 92
7.4. Araştırma Modeli 92
7.5. Araştırmanın Hipotezleri 93
7.6. Araştırma Örneklemi Ve Veri Toplama Yöntemi 93
7.7. Kullanılan Ölçekler 94
7.7.1. Etkileme Taktiği Ölçeği 94
7.7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 95
7.7.3. İş Stresi Ölçeği 95
7.7.4. İş Performansı Ölçeği 95
7.8. Verilerin Analizi ve Bulgular 96
7.8.1. Demografik Bulgular 96

7.8.2. Faktör Analizi 96
7.9. Korelasyon Analizi 99
7.10. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi 100
7.10.1. Etkileme Taktikleri Boyutlarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi 100
7.10.2. Etkileme Taktikleri Boyutları ve İş Stresinin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 101
7.10.3. Etkileme Taktikleri Boyutları, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılığın, İş Performansı Üzerindeki Etkisi 102
7.11. Demografik Değişkenler Açısından Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılık Analizleri 103
7.11.1. Araştırma Değişkenleri ile Cinsiyet Arasındaki Farklılık Analizi 104
7.11.2. Araştırma Değişkenleri ile Yaş Grupları Arasındaki Farklılık Analizi 105
7.11.3. Araştırma Değişkenleri ile Meslekte Geçen Süre Arasındaki Farklılık Analizi 106
8.SONUÇLAR VE ÖNERİLER 108
8.1. Araştırmanın Sonuçları 108
8.2.Araştırmanın Kısıtları 111
8.3. Araştırmacılara Ve Yöneticilere Öneriler 111
8.3.1 Araştırmacılara Öneriler 111
8.3.2.Yöneticilere Öneriler 111
KAYNAKLAR 113
ÖZGEÇMİŞ 132
EKLER 133
Ek 1 Anket Soruları 133

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	**Açıklamalar**
POIS	: Profiles of Organizational Influence Strategies (Örgütsel Etkileme Stratejileri Profilleri)
IBQ	: Influence Behavior Questionnaire (Etkileme Davranış Anketi)
OB	: Örgütsel Bağlılık
ÜKD	: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı
GAS	: Genel Adaptasyon Sendrom

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No: **Sayfa**

3.1.1. : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Gül,2002) 40

5.1.1. : Selye'nin Genel Adaptasyon Sendromu (Gas) Ve Stresin Üç Aşaması (Çökük, 2018) 67

5.1.2. : Olumlu Stres–Olumsuz Stres, Yerkes Ve Dodson Yasası (Çökük, 2018) 68

5.5.2.1. : Stres Performans İlişkisi (Örücü, Kılıç, Ve Ergül, 2011) 85

7.4.1. : Araştırma Modeli 92

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
2.1. : Güç Türleri	5
2.2.1. : Etkileme Taktiklerinin Tanımları	21
2.3.1: Proaktif Etkileme Taktikleri Bulgularının Özeti	32
3.1.2.1.1. : Yan Bahis Türleri	50
5.4.1. : İş Ortamında Oluşan Stresin Bireysel Sonuçları	79
7.5.1. : Araştırma Hipotezleri	93
7.8.1.1. : Katılımcıların Demografik Özellikleri	96
7.8.2.1. : KMO And Bartlett's Test	97
7.8.2.2. : Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları	98
7.9.1.: Korelasyon Analizi Sonuçları	99
7.10.1.1.: Etkileme Taktikleri Boyutlarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi	100
7.10.2.1. : Etkileme Taktikleri Boyutları Ve İş Stresinin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	101
7.10.3.1. : Etkileme Taktikleri Boyutları, İş Stresi Ve Örgütsel Bağlılığın, İş Performansı Üzerindeki Etkisi	102
7.10.3.2.: Hipotez Sonuçları	103
7.11.1.1. : Cinsiyet İle Değişkenler Arasındaki T Testi	104
7.11.2.1. : Yaş Grupları İle Değişkenler Arasındaki Anova Testi	105
7.11.3.1. : Meslekte Geçen Süre İle Değişkenler Arasındaki Anova Testi	106

1.GİRİŞ

Modern küreselleşme çağı, şirketler için farklı zorluklarla birlikte birçok fırsat getirmiştir. Günümüz dünyasında, organizasyonlar "küresel" olarak rekabet etmektedir. Küreselleşme, küresel ve yerel şirketler için zorlukların yanı sıra birçok fırsatı da sunmaktadır. Ekonomik depresyon, artan yakıt fiyatları ve sınırlı kaynaklar gibi birçok dünya çapında faktörler nedeniyle imalat maliyeti giderek artmaktadır. Fiyatlardaki bu artış, şirketleri rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için maliyetleri en aza indirmenin yollarını aramaya itmektedir (Ahmad et al., 2014).

Bir örgütün iş dünyasındaki rekabet ile yüzleşmesinde karşı elinde bulunan en büyük varlığı insan kaynaklarıdır. Çünkü çalışanların işlerindeki davranışları çalıştıkları organizasyonların başarısına olumlu ya da olumsuz katkı sağlamaktadırlar (Bandula and Jayatilake, 2016).

Çalışan içinde bulunduğu örgüte dair hissettiği bağın derecesi olarak ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı oldukça değerlidir. Araştırmalar, bağlılığın bir örgütün başarılı performans göstermesinde olumu yönde büyük bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Bunun nedeni, güçlü bağlılık sahibi bir çalışanın örgütün hedefleri ve değerleri ile özdeşleşeceği, örgüte ait olma arzusunun daha güçlü olması ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye istekli olması, yani tanımlanan (istenilen) iş görevlerinin ötesine geçmeye istekli olmasıdır. Ayrıca örgütsel bağlılık iş görenin geç gelme, devamsızlık, işten ayrılması gibi istenilmeyen davranışları azaltmaktadır. İnsan kaynaklarının bir kuruluşun en büyük varlıkları olduğu söylenirse, bağlılık sahibi olan bireylerden oluşan bir insan kaynakları bir örgütün rekabet avantajı olarak kabul edilmelidir (Bandula et al., 2016; Bayyurt ve Kılıç, 2017). Tüm bunlara ek olarak, Örgütsel bağlılık iş performansını pozitif olarak etkilemektedir (Aksoy ve Özkan, 2016).

Bireysel performans, hem örgütler hem de bireyler için büyük önem taşımaktadır (Sonnentag et al., 2008). Örgütler hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak, rekabet avantajı sağlamak ve uzmanlaştığı ürün ve hizmetleri sunabilmek için yüksek performans gösteren bireylerin (çalışanların) katkılarına ihtiyaç duymaktadırlar (Tabiu et al., 2016). Bireylerin görevlerini yerine getirirken yüksek performans göstermesi bireylerde memnuniyet, öz yeterlilik ve ustalık duyguları yaratmaktadır. Dahası, yüksek performans gösteren bireyler terfi eder, ödüllendirilir ve onurlandırılırlar. İyi

performans gösteren bireyler için kariyer fırsatları orta veya düşük performans gösteren bireylerden daha fazladır (Sonnentag et al., 2008).

Stres kavramsal tartışma ve ampirik soruşturma konusu haline gelmiştir. Her ne kadar az miktarda stres yararlı olsa da "olumlu" stres ve "zorluk" olarak da kabul edilse de, olumlu stres, çalışanlarının işlerini yapmalarına teşvik etmenin yanı sıra zarar görmelerini de önleyebilmektedir. Bununla birlikte, aşırı miktarda stres zararlı olabilir veya örneğin çalışanların işten ayrılması, devamsızlık, azalan verimlilik ve kırgınlık gibi olağandışı davranışlara yol açabilir. Stres dışsal ve çevre ile ilgili olabilir, ancak çalışanların kaygı duymasına, memnuniyetsizlik ve sinirlilik duygularına neden olan iç algılarla da yaratılabilir. Motivasyon eksikliği, aşırı yüklenme, iş için uygun çalışma araçlarının ya da kaynaklarının eksikliği, açık iş tanımı eksikliği ve uygun iletişim kanallarının eksikliği de örgütlerde strese (örgütsel strese) neden olabilir ve çalışan performansı üzerinde olumsuz etki yaratabilir (Sikuku et al., 2017).

Etkileme, bir organizasyonda çalışan herhangi bir kişinin hiyerarşik düzeyde etkin performans göstermesinde önemli bir faktördür. Etkin olması için, bir çalışan taleplerini yerine getirmek, teklifleri (istekleri) desteklemek ve kararları uygulamak için başkalarını etkilemelidir (Steizel and Rimbau-Gilabert, 2013).

Şaşırtıcı bir şekilde, etkileme taktkleri ile iş performansı gibi objektif bağımlı değişkenleri birbirine bağlayan araştırma eksikliği bulunmaktadır (Plouffea et al., 2014). Benzer bir şekilde literatürde etkileme taktikleri ile örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişkiye dair de araştırmalarda eksiklik vardır. Bu çalışmanın temel amacı etkileme taktikleri ile örgütsel bağlılık,iş performansı ve iş stresi arasında ilişkiyi incelemektir. Kimya sektöründe günlük yaşamda uygulanan etkileme taktikleri üzerine literatürde bizim tespit ettiğimiz herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu tez çalışması sayesinde bu eksikliğin giderilmesinde bir adım atılmış olacaktır.

Bazı çalışmalar rasyonel ikna edilmenin en sık kullanılan etkileme yaklaşımı olduğunu göstermektedir. Örneğin, 1990'ların başlarında, Yukl ve Falbe, büyük bir devlet üniversitesindeki 95 akşam MBA öğrencilerinden 504 etkileme ile ilgili olay toplayarak etkileme yaklaşımlarının sıklığını analiz etmişlerdir. Öğrenciler gün boyunca çeşitli büyük ve küçük özel şirketler ve kamu kurumlarında düzenli işlerde çalışmaktaydılar. Öğrencilerin neredeyse yarısı yöneticiydi ve geri kalanların çoğu da yönetim dışı uzmanlardı. Tüm olaylar, bir ast, eşdüzey ya da amir tarafından yapılan etkileme girişiminin hedefi açısından rapor edildi. Çalışma sonucuna göre, bu

vakaların yarısından fazlasında mantıksal etkilemenin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle mantıksal etkileme taktiği incelenmek için seçilmiştir (Feser, 2016).

Etkileme taktiklerinde maliyeti düşükten yükseğe doğru bir seçim sıralaması bulunmaktadır. Bu nedenle sokulganlığın erken kullanılması da muhtemeldir (Yukl, 2013). Erken kullanımı ve performans derecelendirilmesi, performans değerlendirilmesinde etkileyen tarafından kullanıldığına dair bazı çalışmaların olmasından dolayı tercih edilmiştir. Ayrıca stres karşısında kullanıldığına dair çalışmalar mevcuttur (Wu et al., 2011).

Koalisyon taktiği hedefin, etkileyen tarafından uygulanan doğrudan bir etkileme girişimine direnç göstermesi durumunda etkileyenin en sık faydalandığı takip taktiğidir. Yani başarısız olan etkileme taktiği sonrasında gerçekleştirdiği ikinci taktik türüdür. Bu nedenle, bu taktiği kullanılması rica ve teklif türüne hedefin bağlılık göstermesine erişmenin özellikle zor olduğu göstermektedir. Bu karakteristik özelliğinden dolayı araştırmamızda koalisyon taktiğine de yer vermiş bulunmaktayız (Yukl and Tracey, 1992).

Tüm etkileme taktikleri içerisinde karşılıklı değişim yoluyla etkileme ve yasal meşru yolla ikna taktikleri rica ve isteği hızlı takip amacıyla kullanıllan iki taktikdir. Genellikle direk olarak değil bir etkileme taktiği sonrasında kullanılırlar (Yukl, 2013). Bu nedenlerden dolayı araştırmamızda bu iki etkileme taktiğini de incelemiş bulunmaktayız.

2. ÇALIŞANLARDA GÜÇ VE ETKİLEME TAKTİKLERİ KAVRAMLARI

Etkileme taktiklerini anlamak için ilk önce ikna, etkileme, güç, otorite kavramlarını açıklığı kavuşturmak gerekmektedir. Etkileme ve ikna kavramları bir biriyle iç içe geçmiş çok karşılaştırılan iki kavramdır. Her iki kavramda temelde karşı tarafın tutum ve davranışlarını değiştirmeye odaklanmıştır. İkna, bir bireyin iletişim yoluyla davranış ve tutumlarını, eylem sürecini tesir etmeye yönelik amaçlı bir girişim içeren bir davranış değiştirme yöntemidir. Ayrıca, kişiyi davranışını değiştirmeye motive edecek şekilde ilgi çekici bir vaka sunarak kişinin görüşünü değiştirmeye çalışılır. Etkilemede bireyin tutum inanç ve davranışları bireyin farkında olmadan etkileme stratejileri uygulanarak değiştirilmeye çalışılır (Taşçı ve Eroğlu, 2007; Echols, 2017).

Etkileme, etkilemeye çalışanın (agent) hedef kişinin ya da gruplarının amaçlanan davranışın avantajlarını görmesini hedef alarak algılarını değiştirebilmesiyle meydana gelmektedir. Davranış değişikliği inançlar, tutumlar ve değerler şeklinde olabilir (Lian and Tui, 2012).

Mintzberg'e göre güç, insanların organizasyonlarda birbirlerini nasıl etkilediklerini anlamak adına yararlı bir kavramdır (Çetin, 2013). Güç, bir tarafın başka bir tarafı etkileme kapasitesini içerir, ancak bu etkileme birkaç farklı şekilde tanımlanmış ve ölçülmüştür. (Pehlivan, 2018). Etkileyen sadece bir kişiyi ya da birden fazla kişiyi etkileyebilir. Bazen potansiyel etkileme tutum ve davranışlara olduğu gibi durum ve olaylara da olabilir. Etkilenen bireyselden öte organizasyon ya da gruplar olabilir. Bazen güç mutlak terimlerden ziyade göreceli olarak tanımlanır. Bu durumda, etkileyen kişinin hedef üzerinde hedefe göre daha fazla etkiye sahip olduğu anlamına gelir (Yukl, 2013).

Güç tiplerini sınıflandırmaya yönelik çabalar genellikle başka bir kişi ya da olay üzerindeki potansiyel etkilemenin temelindeki ya da kaynağındaki farklılıkları içerir. France ve Raven (1959) tarafından önerilen ilk taksonomi, güç hakkındaki güncel teori ve araştırmaları etkilemeye devam etmektedir. Taksonomisinde beş güç türü, uzman gücü, karizma gücü, yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü içermektedir (Çalışkur, 2016).

Hollander ve Offermann (1990) örgütlerdeki gücün, bir bireyin belirli bir zaman ve bir yerdeki pozisyonu bir sonucu olarak ve ayrıca kişisel niteliklerinden

kaynaklandığını iddia etmiştir. Bass (1960) ve Yukl'in (2005) çalışmalarında onaylandığı gibi, güç kaynaklarının her biri pozisyon ya da kişisel güç olarak bilinen iki üst düzey boyut olarak görülebilir. Pozisyon gücü, kişinin örgütteki konumundan dolayı belirli bir güce sahip olması şeklinde tanımlanır. Kişisel güç, kişinin uzmanlığına, karizmasına ve ulaşılabilirliğine dayanan potansiyel etkilemeyi ifade etmektedir (Lo, 2014). Çeşitli pozisyon ve bireysel güç türleri Tablo 2.1'de listelenmiştir. Pozisyon gücü, meşru otoriteden elde edilen kaynakları, ödülleri, cezaları, bilgiyi ve fiziksel çalışma ortamını kontrol etmek gibi potansiyel etkilemeyi içerir. Kişisel güç, kişisel yeteneklerden, görev uzmanlığından elde edilen, arkadaşlık ve sadakati temelli potansiyel etkilemeyi içermektedir. Pozisyon ve bireysel gücün belirleyicileri karmaşık yollarla etkileşir ve bazen aralarında ayrım yapmak oldukça zordur (Akyüz vd., 2015).

Tablo 2.1. : Güç Türleri

Pozisyon Gücü	**Bireysel Güç**
Yasal Güç	Karizma Gücü
Ödüllendirme Gücü	Uzman Gücü
Zorlayıcı Güç	

Otorite örgüt içindeki belirli pozisyonlar ile ilişkili hakları, ayrıcalıkları, yükümlülükleri ve görevleri içerir (Çetin, 2013) Hiyerarşik bir yapıda bir kişinin resmi konumundan kaynaklanan güce bazen resmi otorite veya yasal (meşru) güç denir. Otorite, üstün o patron olmasından dolayı isteklerine uyumu sağlayan üst ve alt düzeyler arasındaki kurumsallaştırılmış gücü temsil eder. Bu nedenle otorite, bir kişinin diğer insanlar veya çevre üzerinde kontrol uygulama hakkını içerir. Örneğin, bir yönetici işle ilgili bilgileri istemek gibi genellikle astlarına işle ilgili bir talepte bulunmak için meşru bir hakka sahiptir (Munduate and Medina, 2004).

Bir liderin yetkisi genellikle kuruluş için belirli kararlar verme hakkını kapsamaktadır. Bir hedef (target) kişi üzerinde doğrudan yetkiye sahip bir lider, bu otorite ile tutarlı taleplerde bulunma hakkına sahiptir. Ve hedef kişinin itaat etme yükümlülüğü bulunmaktadır. Örneğin, bir yönetici genellikle çalışma şartlarını belirleme ve astlarına iş atamaları yapma hakkına sahiptir. Ayrıca otoritenin elinde para, kaynaklar takım ve malzeme gibi üzerinde kontrol kurabileceği gereçler

bulunmaktadır. Bu da başka bir güç kaynağıdır. Bir yönetim pozisyonunda yer işgal eden kişi için otoritenin kapsamı, düzgün bir şekilde yapılabilecek taleplerin ve uygun şekilde alınabilecek aksiyonların aralığıdır. Otoritenin kapsamı bazı yöneticiler için diğerlerinden çok daha büyüktür. Büyük ölçüde görev gerekliliklerinin yerine getirilmesi ve şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan etkilemeye bağlıdır (Yukl, 2013).

Hedef kişiyi/kişileri, etkileme amaçlarını ve zaman aralığını belirtmeden bir etkileyicinin gücünü tanımlamak zordur (Yukl, 2013).

Güç ve etkileme taktikleri birbirlerine yakından ilişkili yapılardır. Her ikisi de bireylerin başkalarını örgütsel bir ortamda etkilemelerine olanak sağlar. Güç ve etkileme, her ikisi de başkalarının davranış değiştirmek olarak tanımlanır. Öte yandan, güç ile bu değişim daha kolay kabul edilir. Başka bir deyişle etkileme güce göre daha derin ve daha az güvenilirdir (Boughton, 2011).

Etkileme taktikleri üzerine yapılan ilk çalışmalar liderlik üzerine gerçekleştirilmiştir., astların performanslarını ve ahlaki koşullarını, diğer bir deyişle dikey etkileme davranışına odaklanmıştır. Ancak, günümüz rekabet ortamının bir gereği olarak, örgütlerde dikey yapılanmalar azaltılmış ve daha yatay bir yapı kazanmıştır ve bazı örgütlerde çalışanların "güçlendirilmesi" kapsamında çalışanlar karar alma sürecine dahil edilmiştir; Tüm bu gelişmeler araştırmacıların yukarı yönlü etki taktikleri konusundaki ilgisini arttırmıştır. Her şeyden önce, daha yatay bir örgütsel yapıya yönelme eğilimi hiyerarşik seviyelerin azalmasına neden olmuş, böylece çalışanların üst düzey yöneticilerin kararlarını etkilemek için daha resmi ve gayrı resmi bir güç kazanması sağlanmıştır. Bu durum, çalışanların anlamlı sonuçlara ulaşmak veya önemli kaynaklar elde etmek amacıyla üstleri etkileme girişimlerini bir araya getirmiştir. Örgütsel yaşamın önemli bir yönü olarak kabul edilen kişisel arası etkileme davranışının etkin kullanımı, bireylerin güç kazanmalarına yardımcı olmakta ve maddi ve maddi olmayan kaynaklarını ulaşma şansıının artmasını sağlamaktadır (Bolat vd., 2016).

Etkileme taktikleri kişiler tarafından resmi (formal) ya da gayri resmi (informal) grup ya da organizasyonlarda resmi güç ile ya da resmi güç olmadan kullanılabilir. Etkileme taktikleri bireylerin başkaları üzerinde güç sahibi olmalarına yardımcı olabilir. Gücün hem kişisel hem de resmi temellerde nispeten istikrarlı olmasına rağmen, etkileme taktikleri, bireylerin resmi güce sahip olup olmadıklarına bakılmaksızın, başkalarını etkilemelerine olanak sağlar (Boughton, 2011).

Örgüt içindeki etkileme davranışı, etkileyen ve hedefin (etkilenen kişinin) göreceli konumlarına göre üç türe ayrılmaktadır. Yukarı doğru etkleme, örgüttün resmi otorite hiyerarşisinde daha yüksek birini etkileme girişimidir. Yani, etkilemeye çalışan örgütsel hiyerarşi içindeki hedefin astı pozisyonundadır. İkincisi ve üzerinde en çok çalışılan tür, etkilemeye çalışanın üst pozisyonda olduğu ve hedefin ast olduğu aşağı yönlü bir etkilemedir. Son tür ise, etkilemeye çalışan ve hedefin eşdüzey olduğu yatay etkilemedir. Genel olarak etkileme üzerindeki çalışmalara 1970'lerin sonlarına kadar çok fazla önem verilmemiştir (Akhtar and Mahmood, 2009).

Etkileme taktikleri temel amacı ve zaman çerçevesinde dört başlıkta sınıflandırılabilir. Bazı özel etkileme taktikleri birden fazla amaç için kullanılabilir, ancak farklı amaçlar için eşit derecede etkili olmayabilirler (Yukl and Michel, 2006).

1.. İzlenim yönetimi taktikleri: olumlu bir imaj oluşturmak ve daha yakın ilişkiler kurmak için kullanılır.liderler tarafından takipçileri etkilemek için ya da bir liderleri etkilemek için takipçiler tarafından kullanılabilir (Katlav, 2016; Yukl and Michel, 2006).

2.. Politik taktikler örgütsel kararlarını etkilemek ve bir birey veya grup için fayda sağlamak için kullanılır. bu taktikler genellikle aldatma, manipülasyon ve gücün kötüye kullanılmasını kapsamaktadır (Neider and Schriesheim, 2002).

3.. Proaktif taktikler: Bu taktikler, hedef kişiye yeni bir görev yürütmek, mevcut bir görev için kullanılan prosedürleri değiştirmek, bir projede yardımını alabilmek benzeri gibi anlık bir görevlerin yerine getirilmesi amacına sahiptir (Katlav, 2016; Yukl and Michel, 2006). Ve etkilemeye çalışanın hedef kişi üzerinde çok az yetkisi olduğu durumlarda özellikle önemlidir (Steizel and Rimbau-Gilabert, 2013).

4.. Reaktif taktikler, başkaları tarafından istenmeyen etkileme girişimlerine karşı koymak (direnmek) veya bir talebi daha kabul edilebilir hale getirmek yani talepte değişiklik yapılması için birisini etkilemekte kullanılmaktadır (Yukl and Michel, 2006).

Etkileme denemelerinin çıktıları üçe bağlılık, uyum,direnç olmak üzere üç bağlıkta sınıflandırılmaktadır.

1.. Bağlılık:.Hedefin sadece talebi kabul etmekle kalmayıp aynı zamanda aktif olarak da desteklediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Hedef kişi, talebi gerçekleştirmek veya kararı etkili bir şekilde uygulamak için büyük çaba harcar

2.. Uyum: etkileme girşiminde bulunulan hedefin mutlak bir şekilde itaat etmek istemediğinde, ama yaptığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Tutkuludan öte hevessiz olarak minimum çaba göstererek talebi yerine getirir.

3.. Direnç gösterme: Direnç, etkilemeye çalışılan hedefin talebe uymak istemediğinde ve etkileme girişimini pasif veya aktif olarak red ettiğinde oluşur (Bauer and Erdogan, 2010; Yukl, 2013).

Bununla birlikte, hedef kişinin teklif ettiği talebine karşı çıkmak için geçerli bir nedeni bulunuyorsa, ortak bir amacı gerçekleştirmek için daha kabul edilebilir bir yaklaşım bulmak için "etkileyene yardım etmeyi istemesi durumunda direnç yararlı olabilir (Yukl and Chavez, 2002).

2.1. Güç Kaynakları

Güç türleri genellikle kaynağındaki farklılıkları veya başka bir kişi ya da olay üzerindeki potansiyel etkilerini temel alacak şekilde sınıflandırılmaya çalışılmıştır. French ve Raven'in yapmış olduğu "yasal", "ödül", "zorlayıcı", "karizma" ve "uzman" gücünü içeren beş maddelik ilk taksonomi etkileme taktiklerinin temelini oluşturmuştur. İlerleyen süreçlerde Raven bilgi gücünü de eklemiştir (Çalışkur, 2016).

2.1.1. Yasal Güç

Otorite veya pozisyon gücü, France ve Raven tarafından yasal bir güç olarak tanımlandı. Yani yasal güç, otoritenin yasallaştırılmasına dayanır. Sosyal yapı üzerindeki bu anlaşma, toplumdaki bazı insanlara yasal gücü kullanma hakkı verir. Yöneticinin konumundan elde ettiği güce rıza göstermesi, kabul etmesi gerektirir. Hiyerarşinin veya komuta zincirinin kabulü, güç sahibinin belirsizliği önleyebileceği, daha iyi bildiğine inanılması veya sadece otoriteye itaat etmemenin düşünülemez olması gibi sebeplerden dolayı olabilir. Birinin gücünün kapsamı, gücün atanmasıyla belirlenir. (Bağcı, 2015; Rajan and Krishnan, 2002). Yasal güçle etkileme süreçleri ilişkisi karmaşıktır. Bazı teorisyenler, mülkiyet sahiplerinin ve üst düzey yönetimin otoritenin aşağıya doğru akışını vurgulamaktadır, ancak otoriteden elde edilen potansiyel etkileme, güç ve güç kontrolüne ilişkin olarak yönetilenlerden onayı görmesine bağlıdır (Jacobs, 1970). Eğer astlar gücün kullanımını meşru olarak görürlerse uyum gösterirler. Bununla birlikte, bir kurumun kültürü, gelenekleri ve değer sistemleri yasal gücün sınırlarını belirlemektedir. Bir örgütün üyeleri genellikle üyelerin yararları karşılığında liderlerin kurallarına ve yönlerine uymayı kabul ederler.

Ancak, bu anlaşma, açık bir resmi sözleşme olmak yerine genellikle örtülü bir karşılıklı anlayıştır (Yukl, 2013; Gibson et al., 2011).

Yasal kurallara ve gerekliliklere uygunluk, örgütle özdeşleşen ve ona sadık olan üyeler için daha uygundur. Bu uyum ayrıca, hukuka saygı göstermek gelenekleri sürdürmek gibi otorite şekillerine itaat etmenin doğru olduğuna dair bir zamanda, vekilin kendi liderlik pozisyonunda yasal bir kişi olarak algılanıp algılanmadığına da bağlıdır. Bir liderin seçilmesindeki özel prosedürler genellikle geleneklere ve yasal bir tüzük veya anayasanın hükümlerine dayanır. Seçim sürecinde üyeler nezdinde yasal bir sapmanın olduğunun düşünülmesi yeni bir liderin otoritesini zayıflatacaktır Genel olarak daha yüksek makamlar ya da kontrol edilen kişi sayısının fazlalığı pozisyon gücünü artırmaktadır (Yukl, 2013).

Yasal gücün miktarı da bir kişinin yetki alanı ile ilgilidir. Örgütlerde yasal güç yukarıdan aşağıya inildikçe azalmaktadır .Daha üst düzey yöneticiler genellikle alt düzey yöneticilerden daha fazla otoriteye sahiptir ve bir yöneticinin astları üzerindeki otoritesi eş düzeyleri, üstleri veya dışarıdakilere olan otoritesinden genellikle daha güçlüdür. Ancak, etkilemeye çalışan kişi, komuta zincirinin dışındaki bir hedef kişiye bile (örneğin, bir eş düzeyi veya dışarıdan birine), iş sorumluluklarını yerine getirmek adına bilgi, mal ve hizmetler, teknik tavsiye ve birbiriyle bağlantılı görevleri yerine getirmede yardım gibi gerekli talepleri isteme konusunda yasal haklara sahip olabilir (Yukl, 2013; Yorulmaz, 2014).

Otorite, genellikle sözlü veya yazılı olarak bir talebin emirin veya talimatın iletilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Yasal gücün kullanıldığı yol, sonucu etkiler. Kibar bir istek kibirli bir talepten daha etkilidir. Çünkü bir durum boşluğuna vurgu yapmamakta ya da hedef kişinin etkilemeye çalışana bağlılığını ima etmektedir Kibar bir talebin kullanılması, özellikle, durum farklılıkları ve otorite ilişkileri hakkında hassas olma olasılığı bulunan etkilemeye çalışandan daha yaşlı olan veya bir astı yerine bir eş düzeyi gibi kişiler için önemlidir (Yukl, 2013).

Kibar bir istekte bulunmak, bir istek hakkında yalvarılması veya özür dilenmesi anlamına gelmez. Bunu yapmak için, isteğin layık veya yasal olmadığı izlenimi doğar ve uyumun gerçekten beklenmediği izlenimini verebilir. Yasal bir talep, sağlam ve güvenilir bir şekilde yapılmalıdır. Acil bir durumda, kibar olmaktan öte daha iddialı olmak daha önemlidir. Bir lider tarafından komut tonunda ses ile verilen doğrudan bir emir, bazen astlarının acil bir durumda derhal harekete geçmeleri için gereklidir. Bu tür bir durumda, astlar, uzmanlık ve otorite ile kendinden emin, sıkı bir şekilde ilişki

kurarlar. Şüphe duymak ya da şaşkınlığı ortaya çıkarmak astlar üzerindeki nüfuz kaybı riskini ortaya çıkarır (Yukl, 2013).

Emir veya talep, hedef kişinin anlayabileceği dil kullanılarak çok açık bir şekilde belirtilmelidir. Talep karmaşıksa, yazılı ve sözlü olarak iletilmesi tavsiye daha uygundur. Sözlü talepler, bir başkası tarafından hedef kişiye iletmek yerine, doğrudan doğruya hedef kişiye yapılmalıdır. Bir aracı mesajı yanlış yorumlayabilir ve aynı zamanda hedef kişinin tepkisini değerlendirme fırsatını da kaybedilir. Yazılıda sözlü olarak da iletilse de yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır. Bir talepte bulunma veya görevlendirme yetkiniz hakkında herhangi bir sorunuz varsa, o zaman yasal - meşru yolla ikna kullanarak, otoritenin doğrulanması önemlidir (Yukl, 2013; Akdemir, 2017)

Yasal bir emir veya talep yürütmeyi astların reddetme durumları liderin otoritesini zayıflatır ve gelecekteki itaatsizlik olasılığını arttırır. Uygulanması mümkün olmayan emirler verilmemelidir. Emir yada taleplerde bulunurken artan laşıan profilindeki eğitimin artışına paralel sosyal normlardaki değişikliği de göz önüne anılınmak zorundadır. ve Bazen bir ast, liderin gerçekten bir konuda ciddi olup olmadığını test etmek için olağandışı veya hoş olmayan bir talebe uyulmasını geciktirir. Lider ilk isteğini kontrol etmek için takip edilmezse, astı talebin göz ardı edilebileceği sonucuna varır (Yukl, 2013).

Bununla birlikte, bir yönetici, pozisyonundan dolayı çok fazla yasal güce sahip olabilir, ancak, uzman gücü az ya da yok ise, takipçiler yöneticinin başa çıkmaları gereken problemi anlamadığını ancak işi patronun yapması söylendiği için işi yapmaları gerektiğini düşünebilirler (Munduate and Medina, 2004).

2.1.2. Ödüllendirme Gücü

Ödül gücü, astların, üstlerinin, istenen davranışları yerine getirdiğinde, onu ödüllendirebileceğini algılamasından kaynaklanır. Ödüllendirme, teşvik, ödeme artışı, daha fazla sorumluluk verilmesi, ekstra ödeme, daha iyi statü verilmesi, tanınma, grup içinde övülme veya onurlandırmak gibi eylemler olabilmektedir (Bağcı, 2015). Ödüllendirme olumlu bir motivasyon için güçlü bir kaynaktır (Kiziloğlu ve Kök, 2017).

Ödül gücü, etkilenmesi hedeflenen (target) kişi tarafından istenen önemli kaynakları ve ödülleri etkileyen kişinin kontrol ettiği algısıdır. Ödül gücü, kaynakları ve ödülleri tahsis etmek için sahip olunan resmi otoriteden kaynaklanmaktadır. Bu

yetki, organizasyonlar arasında ve aynı organizasyon içindeki bir yönetim pozisyonundan diğerine büyük ölçüde değişir. Kıt kaynaklar üzerinde daha fazla kontrolünde genellikle alt düzey yöneticilerden ziyade üst düzey yöneticiler yetkilendirilmiştir. Genel olarak bir liderin ya da yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Yöneticiler, kaynakların çeşitli alt birimlere ve faaliyetlere tahsisi konusunda karar verme yetkisine sahiptir ve alt düzeylerde yapılan kaynak tahsisi kararlarını inceleme ve değiştirme hakkına sahiptirler (Yukl, 2013; Yorulmaz, 2014).

Ödüllendirme gücü sadece bir yöneticinin gerçek kaynaklar ve ödüller üzerindeki gerçek kontrolüne değil, aynı zamanda etkilemeye çalışılan hedef kişinin, etkilemeye çalışanın kapasiteye sahip olduğu algısına ve vaatleri takip etme isteğine de bağlıdır. Hedef kişinin etkileyen kişiye dair ödüllendirme gücü algısı, etkileyen kişinin ödüller üzerindeki gerçek kontrolünden daha önemlidir. Her bir ödülün algılanan değeri ne kadar fazlaysa, güç o kadar büyük olur. Bu ödüller doğada maddi değerler gibi dışsal, yanı sıra övgü veya tanıma gibi içsel olabilir. (Yukl, 2013; Kondalkar, 2007). Bazen ödül gücü, etkileyen hiçbir aleni etkileme girişiminde bulunmasa bile insanları etkileyebilir. İnsanların yüksek ödül gücüne sahip olan birine daha fazla hürmetkar davranmaları muhtemeldir, çünkü kişinin iş performansını ve kariyer gelişimini etkileyebilme olasılığının farkındadırlar. Örneğin, insanlar gelecekte daha fazla ödül kazanma umuduyla önemli bir ödül gücüne sahip bir etkileyen ile daha fazla işbirliği yapabilirler (Yukl, 2013).

Otorite ilişkisi, ödül gücünün önemli bir belirleyicisidir. Yöneticilerin eş düzeyleri veya üstleri üzerindeki ödül gücüyle astları üzerindeki ödül gücü karşılaştırıldığında astları üzerindeki daha fazladır. Astları üzerindeki bir ödül gücü biçimlerinden birisi, astlarının hak ettiği ücret artışları, ikramiyeleri veya başka ekonomik teşvikler verme yetkisidir. Ödül gücü, bir promosyon, daha iyi bir iş, daha iyi bir iş programı, daha büyük bir işletme bütçesi, daha büyük bir gider hesabı ve statü sembolü olarak daha büyük bir ofis veya ayrılmış bir park alanı gibi elle tutulan maddi faydaların kontrolünden gelmektedir. Bir yöneticinin ödül gücünde olası sınırlamalar, ödüllerin nasıl tahsis edilmesi gerektiğini belirten resmi politikaları veya anlaşmalardır (Yukl, 2013).

Yan ilişkilerde (eş düzey çalışanlar arasındaki) ödül gücü kaynağı, eş düzey çalışanın çalışmasını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu etkilemeye çalışan eş düzey

çalışanın kaynaklarına, bilgisini, yardımına ya da desteğine olan bağımlılığıdır. Görev hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan iyilik takası, kurumlardaki eş düzeyler arasında ortak bir etkileme şeklidir. Ve araştırmalar orta düzey yöneticilerin başarısında bunun önemli olduğunu göstermektedir (Yukl, 2013).

Çoğu organizasyonda astlarının üstleri üzerindeki yukarı yönlü ödül gücü sınırlıdır. Az sayıda örgüt, liderleri değerlendirmek için astlarına resmi bir mekanizma sağlar. Bununla birlikte, astların genellikle liderin itibarına ve ücret artışı veya terfisine ilişkin beklentileri üzerinde dolaylı bir etkisi vardır. Eğer astlar iyi performans gösteriyorsa, yöneticilerinin itibarı genellikle geliştirilecektir. Örgütün verimliliğinin artması için yöneticiler tarafından astlara uygulanan gücün ödül gücü olması astları olumlu yönde etkilemektedir.Bu nedenle astlarının göstereceği performansta üstün ödül güçünden doğru bir şekilde faydalanmasına bağlıdır. Bazı astlar, kuruluşun resmi otorite sistemi dışındaki kaynakları elde etme yeteneklerine bağlı olarak da yukarı ödül gücüne sahip olabilirler (Yukl, 2013; Yorulmaz, 2014).

Etkilemeye çalışan kişi hedef kişiye bir istekte bulunma veya bir görevi yerine getirme için bir ödül vermeyi teklif ettiğinde, buna karşılıklı değişim yoluyla etkileme taktiği denir ve bu taktiğin kullanımını daha sonra ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Ödül gücünü kullanmanın bir diğer yaygın yolu, iyi davranışlar için somut ödüller ya da standartları aşan performans için parasal bir bonus sağlayan resmi bir teşvik sistemi oluşturmaktır (Yukl, 2013).

Ödül gücünün nasıl uygulandığı sonucunu etkilemektedir. Uyum, ödülün hedef kişi tarafından değerli bir şey olması durumunda gerçekleşir. Dolayısıyla, hangi ödüllerin değerli olduğunu belirlemek önemlidir ve bir lider herkes için aynı olacağını düşünmemelidir. Diğer bir önemli durum da, etkilemeye çalışanın ödül noktasında güvenilir bir kaynak olarak algılanması gerektiğidir. Lider, gerçekçi olmayan sözler vermekten ya da hak eden insanlara söz verilen ödülü verememekten kaçınmaya özen göstermelidir. (Yukl, 2013).

Koşullar ödülleri kullanmak için elverişli olsa bile, bağlılıktan ziyade uyum ile sonuçlanma olasılığı daha yüksektir. Çoğu teşvikin, görevi tamamlamak ve ödülü almak için gerekli olanın ötesinde ekstra çaba göstermesi için birini motive etme olasılığı yoktur. Hedef kişiye, performans kriterleri şartnamesinde yer almayan görev görüşünü, etkilemeye çalışan kişi tarafından kolayca izlenmeyen görüşleri ihmal etmek cazip gelebilir. Ödüller, manipülatif bir şekilde kullanılıyorsa, uyumdan ziyade dirençle sonuçlanabilir. Ödül verme veya vermeme gücü, güçlü bir otorite figürünün

kaprislerine bağımlı olmasından hoşlanmayan ya da etkilemeye çalışanın onları kendi avantajına göre manipüle ettiğine inanan kişiler arasında öfkeye neden olabilir. Uygunsuz veya etik olmayan bir şey yapması için rüşvet olarak görülmesi durumunda çekici bir ödül bile hedef kişide etkisiz olabilir (Yukl, 2013).

Ödüllendirme gücü uzun süre ve sıklıkla kullanıldığında, astlar arasındaki duygusal ilişkileri ve doyumu olumsuz yönde etkileyebilir. insanlar lider ile ilişkilerini tamamen ekonomik olarak algılayabilirler. Yeni ya da sıra dışı bir şey yapmaları istendiğinde her zaman bir ödül bekleyeceklerdir. Her iki tarafın da ilişkilerini karşılıklı sadakat ve arkadaşlık anlamında görmesi daha tatmin edicidir. Ödülleri kişisel olmayan, mekanik bir şekilde teşvikler olarak kullanmaktan ziyade, başarıları ayırt etmek ve özel katkılar ya da olağanüstü çaba için kişisel takdirlerini ifade etmek için daha sembolik bir şekilde kullanılmaları gerekir. Bu şekilde kullanıldığında, ödül gücü artan karizma gücü kaynağı olabilir (Yukl, 2013; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Yanlış davranışları pekiştiren (örneğin, uzun vadeli kararlar yerine kısa vadeli karları ödüllendiren performansa göre finansal teşviklere yönlendiren) ödüllendirme gücü, çalışanları kuruma en fazla faydayı sağlamayan eylemlerde bulunmaya teşvik etme potansiyeline sahiptir. Örneğin, Lehman Brothers ve Merrill Lynch gibi köklü finansal kuruluşlar, son finansal kriz sırasında, kısmen performans hedeflerini karşılamak veya aşmak için büyük finansal teşvikler almak için aşırı risk alan yöneticileri nedeniyle başarısız olmuştur (Gibson et al., 2011).

2.1.3. Zorlayıcı Güç (Ceza Gücü)

Zorlayıcı güç eğer bir astın üstünün etkileme girişimini yerine getirmede hata yaparsa, astın onu cezalandırma hakkı olduğu algısına sahip olmasına dayanmaktadır. Bu güç, uygunsuzluk nedeniyle ceza koyma kabiliyeti anlamına gelmektedir. Cezalar, resmi yani yazılı ya da sözlü ikaz, uyarı, çalışanın istenmeyen işi yapmakla görevlendirilmesi, çalışanların sıkı ve adil olmayan denetime tabi olması gibi olabilir. Hinkin ve Schriesheim (1989) zorlayıcı gücü, asta istemediği başka şeylere yaptırılması ve arzuladığı şeyleri kaldırma veya azaltma yeteneği olarak tanımlamıştır. Greene ve Podsakoff (1981), liderlerin yüksek verimlilik sürelerini korumak için baskı altında olduklarında zorlayıcı gücü kullanma eğiliminde olduklarını ve iyi performansı ödüllendirmek için güçlerini kaybettiklerini ispatlamışlardır. Etkilemeye çalışan zorlayıcı güce sahip olduğu ve onu kullandığı zaman etkilemeye çalışan hedefi azaltma ve güvensizleştirme eğilimindedir. Bunun bir sonucu olarak, hedefin kendini değersiz

olarak kendini değerlendirebilir. Bu nedenle zorlayıcı gücün gözetim altında olması gerekmektedir (Bağcı, 2015; Rajan and Krishnan, 2002; Kaya ve Onğun, 2015).

Zorlayıcı güç, hedef kişinin bir istek, kural veya politikaya uymamasının istenmeyen sonuçlar doğuracağına dair bir tehdit veya uyarıya başvurulmasıdır. Tehdidin inandırıcı olduğu düşünüldüğünde uyumluluk olasılığı en yüksektir ve hedef kişi tehdit altındaki cezalardan kaçınmak istemektedir. Hedef kişinin uygunsuzluğuna rağmen yerine getirilemeyen aceleci tehditler inandırıcılığı zayıflatacaktır. Bazen, hedef kişi için hoş olmayan sonuçlara neden olma iradesini ve kabiliyetini göstererek inandırıcılığı kanıtlamak gerekir. Ancak hedef kişi göz korkutulmayı reddederse ya da etkileyen tarafından tespit edilmeden uyumdan sıyrılabileceği bir yolun bulunabileceğine inanıyorsa, inandırıcı bir tehdit bile başarısız olabilir. Cezalandırma gereği gibi kullanılmadığı takdirde etkili olmayacaktır. Zorlayıcı güç insanlar üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder, incitir, onları sık sık kınamak kontrolü da güçleştirir. Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir (Yukl, 2013; Akgül, 2013) .

Kesinlikle gerekli olduğu durumlar dışında zorlamadan kaçınmak en iyisidir, kullanaıldığında ise dikkatli ve özenli daavranılması gerekmektedir. Çünkü kullanımı zor ve istenmeyen yan etkilere yol açması muhtemel olan güç türüdür. ceza ile kalıcı sonuçlara ulaşmak oldukça güçtür. Ayrıca ceza çalışanın hem yaptığı işe karşı hem de çalıştığı işyerine karşı olumsuz hisler taşımasına sebep olur. İşi yavaşlatma, ihmal etme, en uç nokta da çalışanın işten istifa etmesini içerem olumsuz tepkiler yaratabilir. İş organizasyonlarında, zorlamanın en uygun kullanımı, yasadışı faaliyetler, hırsızlık, güvenlik kurallarının ihlali, başkalarını tehlikeye atan umursamaz davranışlar ve meşru taleplerin doğrudan itaatsizliği gibi organizasyona zarar veren davranışları engellemektir. Zorlamanın bağlılık ile sonuçlanması muhtemel değildir, ancak uygun bir durumda ustalıkla kullanıldığında, uyumluluğa yol açacak makul bir şans vardır (Yukl, 2013; Özalp vd., 2013).

2.1.4. Karizma Gücü

Kişisel güç kaynaklarından bir başkası da karizmatik güçtür Karizmatik (referans) gücü, bir üstün astlarına ilham verebilmesi ve onların arzularını ve umutlarını dile getirmesinden kaynaklanır. Karizma gücü ile etkileyene isteyerek benzemeye çalışma ya da ona özenme temeline dayanır. Karizma veya referans gücü, kişisel gücü arttırmada önemli bir araç olabilir (Bağcı, 2015; Özalp vd., 2013).

Karizma gücü, başkalarının güçlü bir şefkat, hayranlık ve sadakat duygularına sahip oldukları bir etkilemeye çalışandan memnun olma arzusundan türetilmiştir. İnsanlar genellikle bir arkadaş için özel bir iyilik yapmaya isteklidirler ve büyük hayranlık duydukları birinin yaptığı istekleri yerine getirme olasılıkları daha yüksektir. En güçlü karizma gücü kişisel özdeşim denilen etkileme sürecini içerir. Etkilemeye çalışanın onayını ve kabulünü kazanmak için hedef kişinin, etkilemeye çalışanın isteklerine uyması, onun davranışını taklit etmesi ve benzer tutumları olması muhtemeldir Karizma gücünün etkili olması için etkillenmenin isteyerek olması ve etkisi altında kalınan kişiyle bütünleşme isteğinin aynı zamanda gerçekleşmesi gereklidir. Bu güç kaynağı tamamen yönetici ya da bireyin/liderin kişiliğinden ve davranışlarından meydana gelen bir güçtür. Karizma gücünün özünde bireyin hitabet yeteneği, ses tonu, dış görünüşü, kültürü gibi onu çekici ve etkileyici yapan karizmatik etmenler bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle burada önemli olan kişinin karizmasıdır (Yukl, 2013; Özalp vd., 2013).

Güçlü karizma gücü, etkilemeye çalışanın bu güce başvurmak açık bir çaba göstermese bile hedef kişi üzerindeki etkilemeye çalışanın etkisini artırmasını sağlamaktadır. İnsanlar, güçlü karizma gücüne sahip bir kişinin isteklerini kuvvetle muhtemel yerine getirmektedir. Güçlü bir saygı, sevgi ya da dostluk temeline dayalı bağımlılık ilişkisi kurularak oluşturulan güç tipi bağı olması durumunda, hedef kişi, istenmediği halde, güç sahibi kişinin istediğini hissettirdiği şeyi yapabilir (Yukl, 2013; Akgül, 2013).

Karizma gücü astlar, eş düzeyler ve üstler üzerinde önemli bir etkileme kaynağıdır, ancak sınırlamaları vardır. Sadece karizma gücüne dayanan bir talep, hedef kişinin lidere karşı sadakati ve dostluğuyla orantılı olmalıdır. Bazı şeyler ilişkinin doğası gereği talepte bulunulması aşırıya kaçmaktadır. Talepler aşırı veya çok sık olduğunda, hedef kişi sömürüldüğünü hissedebilir. Bu tür davranışların sonucunda ilişki zayıflayabilir. Ve talepte bulunanın karizma gücü azalabilir (Yukl, 2013).

Başkalarının ihtiyaçları ve duygularına ilgi göstererek, güven ve saygı göstererek ve insanları adil bir şekilde davranarak, karizma gücü artırılır. Ancak, güçlü karizma gücü elde etmek ve sürdürmek için genellikle sadece yaltaklanmaktan, iyilik ve çekicilikten daha fazlasını gerektirir. Karizma gücü nihai olarak temsilcinin karakterine ve dürüstlüğüne bağlıdır. Zamanla, eylemler kelimelerden daha yüksek sesle konuşur ve arkadaşça davranmaya çalışan, ancak insanları manipüle eden ve sömüren kişiler karizma gücünü kaybeder. Dürüstlük, doğru olmak, tutarlı değerler

bütününü ifade etmek, benimsenen değerlerle tutarlı bir şekilde davranmak, sözleri ve kararları yerine getirmekle kendini göstermektedir. Karizma gücün kullanılmasının bir yolu "rol modellemesi"dir. Sevilen ve hayranlık duyulan bir kişi, hedefin kitlenin taklit etmesi için uygun ve istenen davranışların bir örneklerini belirleyerek başkaları üzerinde önemli etkileme gücüne sahip olabilir. Talepte bulunan kişinin herhangi bir bilinçli niyet olmaksızın taklidinin oluşması muhtemeldir. Talepte bulunan kişi sınırlı karizma gücüne sahip ise, arkadaşlıklarının çok önemli olduğu geçmişteki olayları ya da yapılan iyilikleri hedef kişiye hatırlatması faydalı olabilir. (Yukl, 2013).

2.1.5. Uzman Gücü

Uzman gücü, bir üstün özel bilgi, yetenek ve deneyiminden kaynaklanmaktadır. Bir pozisyona atanmaktan kaynaklanan yasal, zorlayıcı veya ödüllendirici güç yerine, çalışanlar uzman gücünün daha saygın bir kişisel güç olduğunu düşünme eğilimindedirler (Bağcı, 2015).

Görevle ilgili bilgi ve beceri, kurumlarda büyük bir kişisel güç kaynağıdır. Bununla birlikte, uzmanlık yalnızca başkaları tavsiye için etkilemeye çalışana bağlıysa, bir güç kaynağıdır. Hedef kişi için bir problem ne kadar önemliyse, etkilemeye çalışanın çözmesi için gerekli uzmanlığa sahip olmasıyla elde ettiği güç o kadar fazladır. Bir görevi gerçekleştirmenin veya önemli bir problemi çözmenin en iyi yolu hakkında benzersiz bilgi, astlar, eş düzeyler ve üstler üzerinde potansiyel etki sağlar. Bununla birlikte, uzmanlık sadece başkaları tavsiye için talepte bulunana bağımlıysa, bir güç kaynağıdır. Daha önemlisi hedef kişi için bir problemin çözülmesinde gerekli uzmanlığın talepte bulunan da bulunması gücü daha da kuvvetlendirmektedir. Hedef kişi, etkilemeye çalışandan başka bir tavsiye kaynağı bulamazsa bağımlılığı artar (Yukl, 2013).

Talepte bulananın tecrübeli ya da bilgili olması yeterli değildir; Hedef kişi nitelikleri olumlu algılayarak tanımalı ve liderleri güvenilir bir bilgi ve tavsiye kaynağı olarak görmelidir. Bu durum da Talepte bulananın hedef kişiden daha bilgili ya da tecrübeli olması varsayımını beraberinde getirmektedir. Öte yandan, kısa vadede, algılanan uzmanlık, gerçek uzmanlıktan daha önemlidir ve talepte bulunan kişi, kendinden emin davranarak ve uzman gibi davranarak bir süre için hedef kişiyi kandırabilir. Ancak, zaman içinde, talepte bulunanın bilgisi sınanmaya başladığında, talepte bulunanın uzmanlığına dair hedef kişide oluşan algının daha fazla netleşmesi olması muhtemeldir. Bu nedenle, liderlerin teknik uzmanlıkta ve güçlü bir

güvenilirlikle itibarlarını geliştirmesini ve sürdürmesi şarttır (Yukl, 2013; Kaya ve Onğun, 2015).

Gerçek uzmanlık, sürekli bir eğitim ve pratik deneyim süreci ile kazanılmaktadır. Örneğin, birçok meslekte teknik yayınları okuyarak ve atölye çalışmalarına ve seminerlere katılarak yeni gelişmelerden haberdar olmak önemlidir. Uzman gücünü korumak isteyen kişiler teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir.Uzmanlığın kanıtı diploma, lisans ve ödüller şeklinde gösterilebilir. Bununla birlikte, uzmanlığı göstermenin en inandırıcı yolu, önemli sorunları çözmek, iyi kararlar almak, sağlam tavsiyelerde bulunmak ve zorlu ancak oldukça göze çarpan projeleri başarıyla tamamlamaktır (Yukl, 2013; Akdemir, 2017).

Uzmanlaşmış bilgi ve teknik beceri, sahip olduğu kişiye olan bağımlılığın sürmesi koşuluyla, bir güç kaynağı olarak kalacaktır. Bir problem kalıcı olarak çözülürse veya başkaları kendi başlarına nasıl çözüleceğini öğrenirse, aracının uzmanlığı artık değerli değildir. Bu nedenle, insanlar görev prosedürleri ve teknikleri gizlilik ile saklayarak, bazen daha karmaşık ve gizemli görünmek için teknik jargon kullanarak ve yazılı el kitapları, diyagramları, planları ve bilgisayar programları gibi görev prosedürleri hakkında alternatif bilgi kaynaklarını yok ederek uzmanlık güçlerini korumaya çalışmaktadır (Yukl, 2013).

Talepte bulunan kişi birçok uzman güce sahip olduğunda ve inanılır bir bilgi ve tavsiye kaynağı olarak güvenildiğinde, hedef kişiye herhangi bir açıklama yapmadan bir talepte bulunabilir. Örnek olarak, tıp hakkında çok şey bilmeden bir doktor tarafından reçetelenmiş ilacı alan bir hasta verilebilir. Ya da hisse senetlerini satan firmalar hakkında çok fazla bilgi sahibi olmaksızın bir finansal danışman tarafından tavsiye edilen hisseleri satın alan bir yatırımcıdır. Diğer bir örnek ise, danışan kişiye bir avukat hukuki danışmanlık sağlayabilir. Ancak, liderlerin bu kadar çok uzmanlığa sahip olması nadirdir. Bir liderin uzmanlığı, güvenilir görünen mantıksal argümanlar ve kanıtlar sunmak için kullanılabilir. Başarılı bir etkileme, teknik bilgi ve analitik yeteneğe ek olarak liderin güvenilirliğine ve ikna edici iletişim becerilerine bağlıdır (Yukl, 2013; Cummings, 2017)

Etkileyen kişi, hedef kişilerden çok daha fazla ilgili uzmanlığa sahip olduğunda, uzman gücünün etkileri otomatik olarak gerçekleşecektir. Örneğin, ünlü bir uzman doktor bir tedavi şekli önerdiğinde, hasta hiçbir şüphesiz öneriyi kabul eder. Bununla birlikte, çoğu durumda bir talepte bulunan uzmanlıkta bu kadar açık bir avantaja sahip

olmayacaktır. Teklif veya ricayı destekleyen, bilgi, açıklama ve kanıt sağlamak için uzmanlığı kullanması gerekecektir. Talepte bulunanın uzmanlığı hakkında mantıklarda herhangi bir soru şüphe varsa, uzmanın uygun belgeler ve kanıtlar sağlayarak veya benzer sorunlarla başa çıkmada önceki başarıları açıklayarak kendini doğrulamasında fayda vardır (Yukl, 2013).

Göreceli olarak düşük bir örgütsel pozisyona sahip bir idari asistan işi yürütmenin her türlü ayrıntıları veya zor durumlarla nasıl başa çıkılacağı bildiğinden, yüksek uzman gücüne sahip olabilir,. Uzman gücü olan birine başka bir örnek, etkili sunumlar yapma konusunda son derece yetenekli bir meslektaş olabilir. İş arkadaşları, müşterileri için önemli bir sunum yapmak zorunda kaldıklarında onlardan yardım isteyebilir(Gibson et al., 2011).

Teklifler veya talepler açık ve güvenli bir şekilde yapılmalı ve talepte bulunan tutarsız beyanlarda bulunmaktan veya bağdaşmayan pozisyonlar arasında tereddütte kalmaktan kaçınmalıdır. Bununla birlikte, kendini üstün gören bir uzmanlığın, hedef kişinin cahil veya çaresiz olduğunu ima edecek şekilde kullanılması durumunda, ayrıca hedef kişide kızgınlığa neden olabilmektedir. Rasyonel argümanlar sunma sürecinde, bazı insanlar kibirli, küçümseyen bir şekilde konuşmaktadır. Bir teklifi satmaya çabalarken, sürekli bir argüman akışı başlattırmaktadırlar, herhangi bir karşı taraftan gelen yanıt denemesini kabaca keser ve herhangi bir itiraz veya kaygıyı ciddiye almadan reddetmektedirler. Talepte bulunan kişinin daha fazla uzmanlığa sahip olduğu kabul edilse bile, hedef kişinin genellikle bazı ilgili bilgilere, fikirlere ve endişelere sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Yukl, 2013).

2.2. Etkileme Taktikleri

Etkileme taktiğinin seçimi de duruma veya içeriğe bağlıdır. Örnek olarak her zaman Baskı taktikleri uygun ve etkili olmayabilir. Sokulganlık taktikleri alta ve üste doğru yapılan etkileme taktiklerinde daha etkilidir. Danışma ve mantık yönüyle ikna etme gibi derin etkileme taktikleri (aşağı-yukarı yönlü- yatay gibi) yönünden bağımsız olarak daha başarılı olma eğilimindedir (Boughton, 2011).

Çalışanlar işyerindeki kararların pasif alıcısı değildir, daha öte kararları etkileyen, özellikle de kendi çıkarlarıyla ilgili kararları etkileyen aktif oyunculardır (Dhiman, 2017).

Etkileme taktikleri ile ilgili olarak değişik boyutta sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu boyutlardan biri, kullanımlarında yer alan rasyonellik ve duygu derecelerine atıfta

bulunmaktır. İkna teorileri uyarınca, etkilemenin uygulanmasında biri daha merkezi olup rasyonel olmayı amaçlayan diğeri daha çevresel olan duygusal yönlerini değiştirmeyi amaçlayan ikili bir strateji vardır. Bu kriterler göz önüne alındığında, üç geniş etkileme taktikleri kategorisi oluşturulmuştur: a) rasyonel talepte bulunmak (mantığa başvurma) ve karşılıklı değişim yoluyla etkilemeyi içeren rasyonel taktikler; b) baskı, koalisyon ve yasal - meşru yolla ikna dahil olmak üzere sert taktikler; c) Kişisel yakınlık kurma, sokulganlık, teşvik edici talepte bulunma ve danışma taktiklerini kapsayan yumuşak taktiklerdir. (Corts et al., 2009).

Etkileme taktikleri yönüne göre sınıflandırılabilmektedir: a) aşağı doğru etkileme taktikleri, etkilemeye çalışılan hedef (birey ya da grup) etkilemeye çalışanın astı pozisyonundadır. b)Yukarıya doğru etkileme taktikleri etkilemeye çalışılan hedef (birey ya da grup) etkilemeye çalışanın üstü pozisyonundadır. c) Yatay yönlü etkileme taktikleri etkilemeye çalışılan hedef (birey ya da grup) etkilemeye çalışan ile eş düzey pozisyonundadır (Tyroyvola et al., 2012;Yaylacı,2006).Yukarı doğru etkileme uygulayan asttın elinde yasal güç ya da hiyerarşik otorite olmadığından gayrı resmi bir yapıya sahiptir (Zin et al., 2011).

Bir isteğin veya bir teklifin desteklenmesinin kabul edilmesi için bilerek kullanılan davranışlara Proaktif bir etkileme taktiği denir. Farklı proaktif taktik türleri tanımlamak için tümevarım ve tümdengelime dayanan yaklaşımları kullanmıştır (Yukl, 2013).

Proaktif etkileme taktiklerini tanımlamaya yönelik ilk farklı önemli girişim Örgütsel Etkileme Stratejileri Profilleri (POIS) olarak adlandırılan etkileme taktikleri taksonomisini geliştiren Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından yapılmıştır (Kapoutsis, Papalexandris, ve Nikolopoulos, 2010). Kipnis, Schmidt ve Wilkinson ilk çalışmalarında yukarı yönlü etkileme taktiklerini sokulganlık (ingratiations), mücadele etme, meydan okuma (assertiveness), rasyonellik (rationality), yaptırım (sanction), karşılıklı değişim yoluyla etkileme (exchange), yukarıya başvurma ve/veya etkileme (upward appeal), engelleme (blocking) ve koalisyon (coalition) olarak sekiz başlıkta sınıflandırmıştır (Yaylacı, 2006).

Bu sınıflandırmaya göre karşılıklı değişim yoluyla etkileme, kişinin hedefteki kişiye yönelik isteğini ya da destek teklifini kabul etmesi durumunda, ödül ya da somut faydalar alacağına yönelik net ya da imalı söz verilmesi ya da daha önce kendisine yapılan bir iyiliğe karşılık verilmesinin hatırlatılmasıdır. Engelleme, hedefteki bireyin ilerlemesini engelleyerek bazı amaçları başaramaması için çeşitli engelleme taktikleri

kullanarak hedefi durdurma teşebbüsüdür. Koalisyon, başkalarının davranışlarını ya da kararlarını etkilemek için, birkaç kişi tarafından desteklenen topluluğun bir parça baskı yapmasını ya da birlik olmasını kapsamaktadır. Yukarıya başvurma ve/veya etkileme, hedefteki kişiyi, talebin daha üst bir yönetici tarafından yapıldığına inandırması ya da hedefteki kişinin isteğe rıza göstermesi için daha üst bir makamın yardımının istenmesidir. Meydan okuma, kişinin bir isteğini ya da destek teklifini kabul ettirmek için talep, tehdit ya da korkutma (gözdağı verme) yöntemlerini kullanmasıdır. Rasyonellik, hedeflenen amaca ulaşmak için önerilen bir teklif ya da isteği, hedefteki kişinin kabul etmesi için mantıklı görüşleri, gerçek delilleri ve detaylı planları kullanmaktır. Sokulganlık, bir rica/istekte bulunmadan önce, kompliman, övgü ya da arkadaşça davranışlar gerçekleştirerek, hedefteki kişiyi keyifli bir hale getirmek ya da başkalarının gözünde olumlu bir görüntü oluşturmaya dönük çabalardır. Yaptırım, işgörenlerin uyumlu olması için yönetimsel engellemeyi içermektedir. Örnek olarak "maaş artışlarını engellemek", "iş güvenliği ile tehdit etmek" gibi durumlar verilebilir (Yüksel ve Bolat, 2016).

Etkileme taktiklerini uygulayan kişiler tarafından doldurulan Örgütsel Etkileme Stratejileri Profilleri (POIS) adı verilen anketten gelen öz bildirimler kullanılarak tüme varım yaklaşımıyla bu taktikler tanımlanmıştır. Schriesheim ve Hinkin (1990) daha sonra, üstlerini etkilemeye çalışanların uyguladıkları yukarı doğru etkileme taktiklerini derecelendirerek değerlendirdikleri örneklerden elde edilen verileri kullanarak POIS'in bir faktör analizini gerçekleştirmiştir. Bu çalışma önerilen altı taktiğin yani rasyonellik (rationality), göze girme sokulganlık (ingratiations), karşılıklı değişim yoluyla etkileme (exchange), yukarıya başvurma ve/veya etkileme (upward appeal), meydan okuma (assertiveness) ve koalisyonun (coalition) desteklendiğini bulmuştur. Fakat kalan iki taktiği dayatma (sanction) ve engelleme (blocking) desteklememiştir. Buna göre "engelleme ve yaptırımlar" taktikleri dahil edilmeyerek , ölçeğin düzenlenmiş son hali 18 maddeden oluşan 6 boyutlu bir ölçek haline dönüştürülmüştür. Anketin gözden geçirilmiş versiyonuyla yapılan sonraki yukarıya doğru etkileme taktikleri çalışmalarında kısıtlı bir destek ortaya çıkmıştır. Ancak, astları ve eş düzeyleri etkilemek için kullanılan taktiklerin bir ölçütü olarak anketi doğrulamak için sistematik bir araştırma yapılmamıştır. POIS'in orijinal ve revize edilmiş versiyonları, proaktif taktikler üzerine yapılan birçok çalışmada kullanılmıştır (Yukl, 2013; Güleş, 2016).

1989 da başlayan başka bir araştırma programında, Yukl ve meslektaşları tarafından astları, mevkidaşları ve üstleri etkilemede kullanılmaya uygun yapıda olan 11 proaktif taktik tanımlanmıştır. Bu taktikler Tablo 2.2.1.'de tanımlanmıştır. Bu taktikler Etkileme Davranış Anketi (IBQ- Influence Behavior Questionnaire) adlı bir hedef anketle ölçülmüştür. IBQ, POIS'dekilere benzer beş taktik ve altı ek taktik ölçmektedir (Yukl and Michel, 2006). Etkileme Davranış Anketi (IBQ), saha araştırmalarında etkilemeye çalışanın uyguladığı etkileme davranışının etkilenmeye çalışılan üzerindeki algısını derecelendirerek olarak ölçmek için geliştirilmiştir (Tyrovola et., 2012. Etkileme sürecinde hedef olan kişilerin derecelendirmeleri genellikle etkilemeye çalışanların kendilerini derecelendirdiği türde olan POISdan daha hatasız, tutarlıdır (Yukl, 2013).

Tablo 2.2.1. : Etkileme Taktiklerinin Tanımları

Etkileme Taktiği	**Tanımı**
Mantık yoluyla ikna etme(Rational persuasion):	Etkilemeye çalışan, önemli görev hedeflerine ulaşmak için bir öneri veya talebin, yapılabilir ve uygun olduğunu göstermek adına mantıksal argümanlar ve fiili kanıtları kullanır.
Bilgilendirme (Apprising):	Etkilemeye çalışan kişi, bir talebi yerine getirmenin veya bir teklifi desteklemenin hedef kişiye nasıl fayda sağlayacağını veya hedef kişinin kariyerinin ilerlemesine nasıl yardımcı olacağını açıklar.
Teşvik edici talepte bulunma (Inspitational Appeal):	Etkilemeye çalışan bir istek veya teklif için hedefin bağlılığını elde etmek için değerlere ve ideallere hitap eder ya da hedef kişinin duygularını uyandırmaya çalışır.
Danışma (Consultation):	Etkilemeye çalışan kişi bir teklifte aktivite planın yardımda veya değişimde iyileştirmeler önermesinde, hedef kişiyi teşvik ederek, cesaretlendirerek katılımını sağlamaya çalışır.
İşbirliği yapmak (Collaboration):	Etkilemeye çalışan kişi, hedefin talebi yerine getirmesi ya da önerilen değişikliği onaylaması durumunda ilgili kaynak ve yardımı sağlamayı önerir.
Kişisel yakınlık kurmak (Personal Appeal):	Hedef kişiden arkadaşlık ilişkisi kullanılarak bir ricayı yerine getirmesi ya da desteği istenir. Ya da ne olduğunu belirtmeden önce bireysel iyilik istenir.
Sokulganlık, Yağcılık, Kendini beğendirme (Ingratiation):	Etkileme denemesi öncesinde veya sırasında övgü ve övünme kullanır ya da bulunan zor bir talebin gerçekleştirilmesinde hedefin kabiliyetine olan güven ifade edilir.
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme - Mübadele (Exchange):	Etkilemeye çalışan taraf isteklendiren bir ödül, karşılıklı bir iyilik takası önerisinde bulunur ya da hedef istediği şeyi yaparsa daha sonra karşılık vermeye istekli olduğunu gösterir.

Tablo 2.2.1'in Devamı

Yasal - Meşru Yolla İkna (Legitimating):	Etkilemeye çalışan isteğini yasal zemine oturmanın ya da kurallara, politikalara, sözleşmelere veya emsallere atıfta bulunarak otoritesini doğrulamanın peşindedir.
Başkaları ile koalisyon kurma (Coalition):	Etkilemeye çalışan, hedefi bir şey yapmaya ikna etmek için başkalarının yardımını ister. Veya başkalarının desteğini, hedefin kabul edilmesi için bir neden olarak kullanır.
Baskı yapma (Pressure):	Hedefin bir talebi gerçekleştirmesi için talepler, tehditler, sık kontroller veya kalıcı hatırlatmalar kullanır. Yumuşak baskı biçimleri, ısrarcı talepler ve hedefin bir şeyler yapmayı kabul ettiği hatırlatmaları içerir. Sert baskı biçimleri arasında uyarılar, talepler ve tehditler vardır.

Kaynak: (Yukl, 2013)

2.2.1. Mantıksal Etkileme (Rational persuasion)

Mantıksal etkileme bir talebin veya teklifin örgüte neden fayda sağlayacağını veya önemli bir görev hedefine ulaşmaya yardımcı olacağını açıklayan açıklamaların, mantıksal argümanların ve olgusal kanıtların kullanılmasını içerir. Bu taktik en yaygın uygulanan etkileme taktiğidir. Ayrıca, bir projenin veya değişikliğin başarılı olabileceğine dair gerçek kanıtların sunulmasını da içerebilir. Esnek bir taktik olan mantıksal etkileme çoğu etkileme teşebbüsünde ve hedef kişilere uygulanabilir. Bu taktik, hedef kişi ve etkilemeye çalışan kişiyle ortak hedefleri paylaştığı ancak başlangıçta etkilemeye çalışan kişinin isteğinin veya teklifinin ortak hedeflere ulaşmanın en iyi yolu olduğunu fark etmediğinde çok yararlıdır. Etkilemeye çalışan kişinin yüksek uzmanlık ve güvenilirliğe sahip olduğu algısı var ise, kanıt ve öngörülen çıktıları içeren mantığa dayalı cazibenin kullanımı daha etkin olmaktadır. Etkilemeye çalışan kişi ve hedefin uyumsuz hedefleri varsa veya etkilemeye çalışan kişi uzmanlık ve güvenilirlikten yoksun ise mantıksal etkilemenin etkili olması olası değildir. Etkili mantıksal etkileme, açık ve spesifik, konuyla ilgili ve güncel olan gerçek bilgilerin sunumunu içerir (Yukl, 2013; Bauer and Erdogan, 2010).

Bu taktik, örgütsel hiyerarşide (yukarı, yatay, aşağı) her yöne kullanılmaktadır. Bununla birlikte, araştırmalar örgütlerde hedefleri etkilemek için yukarı yönlü daha yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir. Mantıksal etkileme kullanımının olumlu sonuçları vardır. Örneğin, etkin olmayan yöneticilere kıyasla, etkin yöneticiler daha sıklıkla mantıksal etk ilemeyi kullanmaktadırlar. Ek olarak araştırmalar, rasyonelliğe

sahip bireylerin, kariyerlerindeki başarı gibi ikincil başarı yaşama ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermiştir (Goertzen, 2013).

2.2.2. Bilgilendirme (Apprising)

Bilgilendirme, bir isteğin veya teklifin neden hedef kişiye fayda sağlamasının olası olduğunu açıklar. Olası avantajlar arasında daha büyük ücret artışı, daha hızlı kariyer gelişimi ve yeni beceriler öğrenme fırsatları olabilir. Ya da bir yönetici, bireyin kariyerleri için gerekli yeni becerileri geliştirmesi için bir isteğin nasıl bir fırsat olacağını açıklayabilir. (Fernandez et al., 2012; Goertzen, 2013).

Bilgilendirme, gerçeklerin ve mantığın kullanımını içerebilir, fakat mantıksal etkilemeden farklı olarak, tanımlanan faydalar kuruluş veya misyon için değil, hedef kişi içindir. Karşılıklı değişim yoluyla etkilemeden farklı olarak, hedef kişinin kazanacağı faydalar, doğrudan etkileyen tarafından sağlanan bir şey yerine görevin kendisinin ürünüdür. Ancak, etkileyenin talebi yerine getirildiğinde veya teklifin uygulanmasıyla gerçekleşmesinde gerçekleşmesi muhtemel olan bir şeydir (Yukl., 2013; Goertzen, 2013).

Bu taktik, üstler ile karşılaştırıldığında astları veya eş düzeyler ile kullanılma olasılığı daha yüksektir. Bilgilendirmenin başarılı bir şekilde kullanılması, bir faaliyet ya da değişim ile ilgili olası kişisel faydalar hakkında eşsiz bilgi gerektirir ve astın amirinden bu tür bilgi için güvenilir bir kaynağı olması çok az olasıdır. Tek istisna durum ise, astın deneyimli olup, üstün kurumda yeni olmasıdır (Yukl, 2013).

2.2.3. Teşvik Edici Talepte Bulunma (Inspitational Appeal)

Bu taktik, rasyonel ikna ve başvuruda kullanılan mantıksal argümanları tersine, duygusal veya değer temelli bir talepte bulunur. Teşvik edici talepte bulunma, güçlü duygular uyandırarak ve bir kişinin isteklerine, değerlerine, umutlarına ve ideallerine bir istek ya da öneriyi ilişkilendirerek coşku ve bağlılık geliştirme çabasıdır. Diğer bir deyişle bir talep veya eylem süreci için destek kazanmak adına değerlerimiz, duygularımız ve inançlarımıza dokunmaya çabalanmasıdır. Bu talepler çoğu insana önemli olma, faydalı hissetme, değerlerinin desteklenmesini, değerli bir şeyi başarmak, en iyi takımın üyesi olmak veya işleri daha iyi hale getirmek için heyecan verici bir çabaya katılmayı arzulamayı içermektedir. Hedef kişiye bunlar sunulmaktadır. Etkili özgün, kişisel büyük düşünceli (geleceğe dair hırslı plan ve idealler içeren), coşkulu olmalıdır (Yukl, 2013; Bauer ve Erdogan, 2010). Bu taktik

herhangi bir yönde kullanılabilir, bununla birlikte müdürler tarafından astlarına aşağı yönlü daha sık kullanılmaktadır. Yeni bir proje üzerinde çalışmaya dair bir bağlılık altına girmek için özellikle uygundur. Ve böyle bir talep büyük ihtimalle astları veya eş düzeyler ile yapılmaktadır. Teşvik edici talepte bulunma aynı zamanda değerler ve idealleri kapsayan önerilen bir değişiklik ile ilgili destek almak için uygun bir taktiktir (Yukl, 2013).

Etkili yöneticiler, etkili olmayan yöneticilere kıyasla daha sık teşvik edici talepte bulunmayı kullanmaktadır. Bununla birlikte, yönetici-ast ilişkisinin kalitesi taktiğin etkinliğini etkiliyor gibi görünmektedir. Örneğin, düşük kaliteli bir ilişki olduğunda, yönetici tarafından Teşvik edici talepte bulunmasıyla astın yardımcı davranma davranışları arasında negatif olarak bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir deyişle, yöneticileri ile zayıf ilişkisi olan çalışanlar, değerler başvurulmasının boş bulmakta ve fazladan rol davranışı sergilemek istememektedir (Goertzen, 2013).

2.2.4. Danışma (Consultation)

Danışma taktiği, hedef kişiyi bir isteğin nasıl gerçekleştirileceğinin veya önerilen bir değişikliğin nasıl uygulanacağının planlanmasına katkıda bulunmaya ve önerilerde bulunmaya teşvik edildiği katılımcı bir yaklaşımdır (Charbonneau, 2004). Danışma çeşitli şekillerde olabilmektedir. Hedef kişi, amacın ne olması gerektiğinin belirlenmesine dahil olmaz sadece amaca nasıl ulaşılacağının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Mantıksal etkilemede olduğu gibi, etkilemeye çalışan ile hedef kişinin ortak hedefleri varsa, danışma taktiğinin daha etkili olması muhtemeldir. Danışma, hedef kişinin bulunulan isteğin fizibilitesi veya olası olumsuz sonuçları hakkında endişeleri olup olmadığını keşfetmek için yararlıdır. Etkileyen, ortaya çıkan sorunları önlemek veya çözmek için işbirliği taktiğine başvurmak gibi yollar araştırabilir (Yukl, 2013).

Danışma hedefin bağlılığı ile sonuçlanan her yönde kullanılabilen etkin bir etkileme taktiği olarak düşünülebilir. Ancak daha yaygın olarak üstlerden çok astlara ve eş düzeylere karşı kullanılmaktadır. Etkilemeye çalışan kişinin bir görevi planlama veya değişiklik yapma yetkisine sahip olduğu, ancak işi yürütmek veya değişimi gerçekleştirmek için hedef kişinin yardımına ihtiyacı olduğu durumlarda bu taktiğin kullanılması özellikle uygundur. İş atama ve değişiklik yapma yetkisi aşağı yönde en büyük, yukarı yönde en azdır. Bu taktik, çalışanlara bir ses duygusu ve liderlerin kararlarına katkıda bulunma fırsatı sağlar. Sesin, çalışanların adil muamele ve saygı

algıları için özellikle önemli olduğu gösterilmiştir. Danışmanlık, önerilen bir değişiklik veya yeni bir proje için üstlerin destek veya onayı alma girişiminde kullanılabilir, ancak üstlerin bu tür kararları gözden geçirme yetkisi vardır ve teklifin değiştirilmesi için alt düzeyden bir davete ihtiyaç duymazlar. Yanal yönlü danışma, öncesinde ihtiyaçları fikirleri alınmayan eş düzeylerden gelen endişeleri ve önerileri ortaya çıkartarak, eş düzeylerin bir faaliyeti veya değişimi desteklemeye kendini adayabilmelerini sağlamada çok yararlıdır. Yöneticilerini etkili olarak algılayan çalışanlar, yöneticilerinin sık sık danışma tekniklerini kullandığını bildirmişlerdir (Goertzen, 2013; Yukl., 2013; Sparrowe et al., 2005) Bu taktik demokratik karar vermeye değer veren örgüt ve kültürlerde en etkilidir (Bauer and Erdogan, 2010).

2.2.5. Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme (Exchange)

Karşılıklı değişim yoluyla etkileme, etkileyen kişinin hedefin bir talebe uyması veya bir teklifi desteklemesi adına hedefe karşılık verilmesi gerekilen yapılmış önceki bir iyiliği hatırlatma durumu, etkileyen kişi tarafından hedefe ödül veya maddi avantajlar sağlanacağı konusunda açık veya kapalı bir söz verilmesi olarak tanımlanabilir (Fernandez et al., 2012). Bu taktik talepte bulunan için bir şeyler yapıldığında, karşılığında da talebi gerçekleştiren için talepte bulunanın birşeyler yaptığı bir alışverişi kast etmektedir (Bauer ve Erdogan, 2010). Etkili olması için, etkileyenin hedefin arzu ettiği ve uygun gördüğü bir şey teklif etmesi gerekmektedir (Yukl and Tracey, 1992). Bu taktik, hedef kişi için önemli yararlar sağlamayan öte yandan gerçekleşmesi için kayda değer bir çaba göstermesi ve zahmete girmesinin gerektiği bir ricanın olduğu durumlar için özellikle uygundur. Değişim taktikleriyle, hedef kişiye ilgili talebe uyumunu motive edebilmek için yeterince değerli sayılacak bir şey sunulur. Söz konusu fayda, maddi ödüller, kıt kaynaklar, bilgi, tavsiye ya da baskı bir görevde yardım, kariyer desteği ya da politik destek olabilir. Bu karşılıklı değişim yoluyla etkileme taktiği, hedefin etkilemeye çalışan kişinin söz verilen faydayı sağlayabileceğine ve bunu gerçekleştirebileceğine inanıyorsa etkili olacaktır (Yukl, 2013).

Karşılıklı değişim yoluyla etkileme taktikleri örgüt hiyerarşisinde üstlerden çok ast ve eş düzeyleri etkilemede yaygın olarak kullanılmaktadır. Ödüllerin kontrolü aşağı yönde en fazla üst yönde en azdır. Sadece astlara teklif edilebilecek bir ödül türleri, ücret artışı, prim, terfi, daha iyi görevler veya daha iyi bir çalışma programıdır. Üstlerden öte astlara teşviklerin sunulması sosyal olarak daha fazla kabul edilebilirdir.

Yöneticilerin üstlerine en ufak teklifleri iş sorumluluklarının bir parçası olarak beklenilmediği gibi, üste sunulan herhangi bir teşvik rüşvet olarak görülebilir. Yöneticiler genellikle eş düzeyler tarafından istenen ödüller üzerinde biraz kontrole sahiptir, ancak bu ödüller kişisel faydalardan ziyade görevle ilgili (örneğin, kaynak, yardım, bilgi, politik destek vb.) olma olasılığı daha yüksektir. Araştırmalar bu taktiğin astlar ve eş düzeylerde hedefin bağlılığıyla sonuçlandığını vurgulamaktadır (Yukl, 2013; Goertzen, 2013).

2.2.6. İşbirliği Yapmak (Collaboration)

Bu etkileme taktiği, hedef kişinin ricayı yerine getirmeye ya da teklifi onaylamaya razı olması durumunda ilgili kaynakları temin etmekte yardım sağlamayı, istenen görevi yerine getirmede yardım sağlamayı ve engelleri aşmaya yardımcı olma tekliflerini içerir olabilir (Fernandez et al., 2012). İşbirliği, her iki taktiğin de hedef kişi için bir şeyler yapma teklifini içermesi nedeniyle karşılıklı değişim yoluyla etkileme taktiğiyle benzer görünebilir Ancak, altında yatan motivasyon süreçleri ve kolaylaştıran koşullarda önemli farklılıklar vardır. Karşılıklı değişim yoluyla etkileme, bir talebin yerine getirilmesiyle elde edilecek faydaların arttırılmasını içerir ve hedef kişiye yönelik uyumun faydalarının aksi takdirde (faydanın artmaması durumunda) düşük kalacağı durumlarda özellikle uygundur. İşbirliği, bir talebi yerine getirmenin zorluğunu veya maliyetlerini azaltmayı içerir ve özellikle hedef kişi için uyumun zor olduğu durumlarda özellikle uygundur. Tipik olarak karşılıklı değişim yoluyla etkileme genellikle, ilişkisiz yararların kişisel olmayan ticaretini içerir, oysa işbirliği genellikle aynı görevi yerine getirmek için ortak bir çaba gerektirir (Yukl, 2013; Goertzen, 2013).

İş birliği en az sıklıkla yukarı yönde kullanılır. Bir üst, genellikle, isteğe bağlı kaynaklar üzerinde, astlarına göre daha fazla kontrole sahiptir ve genellikle önemli bir faaliyet için astlarının yardımı gerektirebilir (Yukl, 2013).

2.2.7. Kişisel Yakınlık Kurmak (Personal Appeal)

Kişisel yakınlık kurma yardım isteyen etkilemeye çalışan kişiden hedefin hoşlandığından dolayı yardım etmesi anlamına gelmektedir. Tanıdığımız ve sevdiğimiz kişilere evet demekten hoşlanmaktayızdır. Yurtlarda yapılan ünlü bir deneyde en çok hoşlanılan kişilerin merdivenlere yakın yerde kalanlar olduğunu tespit etmiştir.bu kişiler koridordan giren ve çıkan diğer kişiler tarafından en çok

görülenlerdi. Tekrarlanan temas, aşinalık ve rahatlık getirmiştir. Bu nedenle, Kişisel yakınlık kurma sizi tanıyan ve beğenen kişiler için en etkilidir (Bauer and Erdogan, 2010).

Kişisel yakınlık kurma, birisine arkadaşlık veya sadakat temelinde bir iyilik yapmasını istemeyi içerir. Bu etkileme taktiği doğal olarak, hedef kişinin etkileyen kişiden hoşlanmadığı durumlarda etkili olamaz. Bununla birlikte, ilişki ne kadar güçlüyse, etkileyenin kişisel yakınlık kurma talebinde bulunması da o kadar fazladır (Goertzen, 2013).

Kişisel yakınlık kurma, yardım ya da bilgi almak ya da iş ile ilgisi olmayan kişisel bir iyilik talebinde bulunmak için çok yararlıdır. Bununla birlikte, taktik eş düzey ve astların bağlılığıyla sonuçlanabilir. Bu taktiğin ast ya da üsten ziyade dışarıdan birine ya da eş düzeye uygulanması sosyal olarak daha fazla kabul edilebilirdir. Bir astan kişisel bir iyilik istemek oldukça garip bir durum olmak ile beraber çok olağandışı durumlar dışında gerekli olmamalıdır. Bir üsten kişisel yakınlık kurarak bir istekte bulunmak hakkaniyet sorunları ve diğer astlarda adam kayırmaca algısı yaratabilir. Bu yaklaşım bağlılık ve uyumun bir karışımı ile sonuçlanabilir ve orta derecede etkili etkileme taktiği olarak algılanır (Yukl, 2013; Goertzen, 2013).

2.2.8. Sokulganlık Yoluyla İkna (Ingratiation)

Sokulganlık yoluyla ikna, etkileyenin hedeften birşey yapmasını istemeden önce onun hakkında hedefin olumlu düşünmesini sağlamak adına hedefi iyi bir ruh haline sokma çabasıdır olabilir (Fernandez et al., 2012). İltifatlarda bulunma, istenmeyen iyilik yapma, farklı ve saygılı davranma ve özellikle istekte bulunmadan önce cana yakın ve yardımsever davranmayı içerir. Sokulganlık Yoluyla İkna samimi olarak algılandığında, olumlu bakış açısını güçlendirmeye ve hedef kişiyi isteği düşünmeye istekli kılmaktadır (Yukl, 2013).

Sokulganlık etkileme teşebbüsü öncesi ve sırasındaki tüm iltifatları kapsamaktadır. Araştırmalar, Sokulganlığın bireyleri etkileyebileceğini göstermektedir. Örnek olarak özgeçmiş ile ilgili yapılan bir çalışmada, Onlara eşlik eden kapak mektubu dışında, özdeş olan özgeçmişler arasında, sokulgan bilgiler içeren bir kapak mektubu ile birlikte verilen özgeçmişler bu bilgi olmadan verilen özgeçmişlerden daha yüksek puan almıştır. Sokulganlık yoluyla ikna dürüst, seyrek ve iyi niyetli olmalıdır (Bauer and Erdogan, 2010).

Bu taktik üstlerden ziyade ast ve eş düzeylere uygulanmaktadır. bir araştırmada, sokulganlık stratejilerinin maaş, iş seviyesi ve terfi sayısı ile ölçülen yüksek dışsal kariyer başarısı seviyelerine yol açtığı bulunmuştur. Buna ek olarak, 69 yöneticiyi kapsayan bir araştırmada sokulganlık taktikleri kullanan astların performans değerlendirmelerinde yüzde 15 daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte üst ve ast ilişkisinin kalitesi bu taktiğin etkili olmasını etkilemektedir. Furst ve Cable üst ve astın ilişkisinin zayıf olduğunda astların etkileme teşebbüsüne direnç gösterme eğilimde olduğunu bulmuşturlar. Bu durum, yöneticileriyle antagonist(kin dolu ve düşmanca) bir ilişkiye alışkın çalışanların, etkileme girişimini şüpheyle karşıladıkları ve bu nedenle karşı koymaları muhtemel olduğunu göstermektedir. Takdir ve övgü herkese uygulanabilir. Fakat etkilemeye çalışan kişi hedef kişiden statü ve uzmanlık olarak üstün ise daha inanılır ve anlamlı olur. Dolayısıyla, bir üste sokulganlık yoluyla ikna taktiği uygulandığında daha az samimimi gözükmesi olasıdır. Sokulganlık yoluyla ikna, bir şey istemeden hemen önce kullanılıyorsa manipülatif olarak görülebilir; genel olarak, proaktif etkileme taktiğinden çok işbirlikçi ilişkiler kurmak adına uzun vadeli bir stratejinin parçası olarak daha faydalıdır (Yukl, 2013; Goertzen, 2013; Masood et al., 2015).

2.2.9. Yasal - Meşru Yolla İkna (Legitimating)

Yasal - meşru yolla ikna taktikleri, meşru bir otoriteyi kurma veya belirli bir tür talepte bulunma hakkına sahip olma girişimlerini içerir. Bu taktik başvurunun meşru veya pozisyon gücüne dayandığında gerçekleşir. “Bana verilen güçle…”: Bu taktik kurallara, yasalara ve düzenlemelere uymaya dayanır (Yukl., 2013; Bauer and Erdogan, 2010). Yasallık bir rutin bir talebi daha öncesinde sorgulanmadan birçok kez yerine getirilmesini ve uyulmasını sağlar. Bununla birlikte, alışılmadık bir istekte bulunduğunuzda, isteğin açık bir şekilde otoritenizi aştığı veya hedef kişinin kim olduğunuzu ya da sahip olduğunuz yetkinizi bilmediği durumlarda meşruiyetin sorgulanması daha olasıdır. Çoğu karşılıklı olarak birbiriyle uyumlu olan çeşitli meşrulaştırma yöntemleri vardır (Yukl, 2013).

Yasal - meşru yolla ikna, çoğunlukla, ilişkilerin genellikle belirsiz olduğu ve aracı otoritesinin daha az iyi tanımlandığı yerlerde eş düzeyleri veya dışarıdakileri etkileme girişimleri ile ilgilidir. Bu taktik uyum veya dirençle sonuçlanabilir. Ancak araştırmalar, hedefin bağlılığıyla bir negatif ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yasal - meşru yolla ikna astları büyük değişikliklerin uygulanmasında ya da olağandışı bir

krizle baş etme durumlarında aşağı yönde astlara uygulanır. Yönetici-alt ilişkinin kalitesi bu taktiğin etkinliğini etkileyebilir. Antagonizm(kin,düşmanlık) ile karakterize edilen yönetici-alt ilişkiler içerisinde, yasal - meşru yolla ikna taktikleri çalışanlardan daha fazla direnci almaktadır. Yasal - meşru yolla ikna özellikle de üst düzey yöneticinin yeni ve ilgili politikalara, sözleşme anlaşmalarına ve standart uygulamalara yabancı olduğu durumlarda, şahsi konular ilgili talepler için yukarı yönde kullanılabilir. Bu etkileme tarzı daha yaygın olarak aşağı ya da yatay yönde kullanılır (Yukl, 2013; Goertzen, 2013).

2.2.10. Baskı Yapma (Pressure)

Baskı taktikleri genellikle hedefin talebi kabullene kadar tehdit, uyarı, tekrarlanan istekler ya da kişinin bir talebe uyup uymadığını sıkça kontrol etmek gibi agresif davranışları içermektedir (Yukl, 2013; Bauer and Erdogan, 2010). Hedef kişi özellikle tembel ve kayıtsız ise baskı taktikleri talebin yerine getirilmesini sağlamada başarılı olabilir. Bununla birlikte baskının sonucunun uyum olması olası değildir. Ve ciddi yan etkileri olabilir. Daha sert formları (örn. Tehditler, uyarılar, talepler), hedef kişinin kin beslemesine sebep olur ve çalışma ilişkilerini zayıflatır. Hedef kişi sizi engellemeye, sizi itibarsızlaştırmaya veya gücünüzü kısıtlamaya çalışabilir. Daha yumuşak formları uygulandığında (örneğin, ısrarlı istekler, kişinin bir şey yapmaya söz verdiğine dair hatırlatmalar) hedef kişi ile ilişki baltalamaksızın rızasının kazanılması daha çok mümkündür (Yukl, 2013). Corts ve arkadaşlarının yaptığı araştırma baskı davranışlarını içeren etkileme taktiklerinin olumsuz potansiyelini vurgulamaktadır. Tehditleri ve baskıları kullanarak diğer insanları yönetmeyi veya kontrol etmeyi amaçlayan davranışlara dayanan taktikleri etkilemenin etkisiz olduğu görülmektedir (Corts et al., 2009).

Baskı taktikler eş düzey ve üstlerden öte astlara uygulanmaktadır. Uyarı ve tehditleri inandırıcı kılmak adına gerekli olan güç ve otorite üst yönde ya da yatay yöneyle karşılaştırıldığında aşağı yönde daha fazladır ve baskının eş düzey ya da üstlerden öte astlar uygulanması genellikle daha etkili sonuçlar vermektedir. Baskı gerçekleştiğinde, belirli bir talebe uyum üretilebilir, ancak araştırmalar kullanımının bir başka soruna veya bağlılığa göre daha fazla dirençle sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir. ast ve eşdüzeylere uygulanan baskı taktikleri, astlar veya eş düzeylerin bağlılığı ile olumsuz yönde ilişkilidir. (Yukl, 2013; Goertzen, 2013).

Araştırmalar, düşük karizma gücüne sahip yöneticilerin, basınç taktiklerini yüksek karizma gücüne sahip olanlardan daha sık kullanma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, baskı taktiklerini sık kullanan yöneticilerin etkisiz olduğu algılanmaktadır. Bu nedenle baskı etkisiz bir etkileme taktiği olarak kabul edilir. (Bauer ve Erdogan, 2010; Goertzen, 2013).

2.2.11. Koalisyon Taktiği (Coalition)

Koalisyon Taktiği, hedef kişiyi etkilemek için diğer insanlardan yardım almayı içerir. Başka bir deyişle bu taktik, başkalarını etkilemek için ortak bir hedefe doğru birlikte çalışan bir grup kişiyi ifade etmektedir (Yukl, 2013; Bauer and Erdogan, 2010). Koalisyon ortakları eş düzeyler, astlar, üstler veya dışarıdan gelenler olabilirler. Hedef, koalisyondaki bireylere saygı duyuyor veya onları seviyorsa, bu etkileme tarzı başarılı olabilir. Koalisyon ortakları, hedef kişiye gerçekleştirilen etkileme denemelerine aktif olarak katılabilir veya etkilemeye çalışan kişi koalisyon ortaklarının sadece bir istek veya öneri onayını kullanabilir. Bir koalisyon ortağı hedef kişiyi etkileme çabalarına aktif olarak katıldığında, etkileme denemelerine genellikle başka etkileme taktikleri de dahil olur. Örneğin, koalisyon ortağı hedef kişiyi etkilemek için mantıksal etkileme, karşılıklı değişim yoluyla etkileme veya baskı kullanabilir. Etkilemeye çalışan kişi, hedef kişinin ilk amirinden yardım aldığında, süreç bazen yukarı yönlü bir etkileme olarak adlandırılır, ancak süreç hala tamamen farklı bir proaktif taktik türünden ziyade bir koalisyon taktiği örneği olmayı sürdürmektedir (Goertzen, 2013; Yukl, 2013).

Koalisyon taktiği astlardan öte üst ve eş düzeylere uygulanmaktadır. Özellikle önerilen bir değişim veya yeni bir girişim için desteklerini kazanmak için uygundur. Genellikle, bir çalışanın daha hızlı çalışmasına yardımcı olmak veya performansı iyileştirmek yerine yalnızca örgütsel bir değişiklik için destek sağlamakta etkilidir. Astları etkilemek için koalisyon taktiği kullanmak nadiren gereklidir. Yöneticiler astlarını etkilemeyi sağlayacak birçok yola sahiptirler. Ve gelişmiş ülkelerde (batı ülkelerinde) diğer insanlardan yardım almadan bunu yapmaları beklenmektedir. Genellikle etkisiz bir taktik olarak algılanır. Bu taktik bağlılıktan ziyade daha yaygın olarak direniş veya uyum sonuçlanmaktadır. (Yukl, 2013; Goertzen, 2013).

2.3. Proaktif Taktiklerin Etkinliği

Etkileme teşebbüslerinde etkileme taktiklerini her zaman uygulamak gerekmemektedir. Bir istek açık bir şekilde yasal ise, iş ile ilgili ve hedef kişi nasıl yapılacağını biliyorsa, o zaman yasal güce dayanan bir "basit talep" kullanarak hedef kişinin isteğin karşı uyumunu elde etmek genellikle mümkündür. Ancak, bir kişi basit bir talebe direnme eğiliminde olduğunda, proaktif etkileme taktikleri kullanımı, etkileme girişiminin daha başarılı olmasına yardımcı olabilir. etkileme taktiklerinin olağandışı, tartışmalı veya zor olan bir istek veya tekliflerin olduğu ya da etkilemeye çalışan kişinin hedef kişi (örneğin bir eş düzey, patron veya müşteri) üzerinde çok az otoriteye sahip olduğu durumlarda kullanılması faydalıdır (Yukl, 2013).

Bireyin yeni bir görevi bitirmesini sağlama, mevcut görevi ile ilgili prosedürü değiştirme, bir görev için yardım etme gibi amaçlarda kullanılan her tür proaktif taktiğin etkinliği, kullanıldığı durumun çeşitli yönlerine bağlıdır. Durumun ilgili yönleri, etkileyen-hedef ilişkisinin türü, etkilemeye çalışanın gücü ve otoritesi, etkilemeye çalışanın kişilerarası becerileri, etkileme amacının türü ve talebin hedef kişi tarafından uygun ve kabul edilebilir olarak görülme derecesini kapsamaktadır. Hedef kişi, taktiği toplumsal olarak kabul edilebilir bir etkileme davranışı biçimi olarak algılarsa, etkilemeye çalışanın yeterli konuma ve kişisel güce, güçlü kişilerarası becerilere sahip ise ve eğer taktik, meşru ve hedef değerler ve ihtiyaçlarla tutarlı bir talep için kullanılırsa taktiğin başarılı olma olasılığı daha yüksektir. (Yukl, 2013; Katlav, 2016).

Etkileme girişiminin sonucu, aynı zamanda, etkilemeye çalışanın hedef tarafından güvenilir ve bütünlüğüne sahip olduğu algısına da bağlıdır. Herhangi bir taktik etik olmayan bir şekilde kullanılabilir. Dürüstlük konusundaki itibarı korumak için taktikleri aldatıcı veya manipülatif bir şekilde kullanmaktan kaçınmak önemlidir. Proaktif taktikler, kişisel kazanım için başkalarını istismar etmemek için değerli amaçlara ulaşmak için etik yollarla kullanılmalıdır (Yukl, 2013).

Etkileme girişiminin sonucu duruma bağlı olsa da, etkileme girişimlerinin sonuçları üzerine yapılan araştırmalar, bazı taktiklerin genel olarak diğerlerinden daha etkili olma eğiliminde olduğunu ortaya çıkartmıştır. Taktik etkinliği ve taktiklerin farklı durumlarda nasıl yaygın olarak kullanıldığı ile ilgili araştırma bulguları Tablo 2.3.1.'de özetlenmiştir. Taktiğin farklı hedeflerle nasıl kullanıldığı ve taktiğin nasıl

birleştirildiği ve sıraya konulduğu konusundaki araştırmalar hala sınırlıdır, ancak bu bulgular tabloda da özetlenmiştir (Yukl, 2013).

Tablo 2.3.1. : Proaktif Etkileme Taktikleri Bulgularının Özeti

Etkileme Taktiği	**Taktiğin Kullanım Yönü**	**Sonuç Sırası**	**Tek mi kullanılıyor Ya da birlik mi kullanılıyor**	**Genel Etkisi**
Mantıksal Etkileme (Rational persuasion):	Her Yönde yaygınca kullanılır.	Daha çok ilk isteklerde kullanılır	Sıklıkla iki türlü kullanılır.	Yüksek
Teşvik edici talepte bulunma (Inspitational Appeal):	Eş, üst düzeyden çok astlara	Fark yok	Sıklıkla diğer taktikler ile kullanılır	Yüksek
Danışma (Consultation):	Eş, üst düzeyden çok astlara	Fark yok	Sıklıkla diğer taktikler ile kullanılır	Yüksek
İşbirliği yapmak (Collaboration):	Eş, üst düzeyden çok astlara	Çalışılmadı	Sıklıkla diğer taktikler ile kullanılır	Yüksek
Bilgilendirme (Apprising):	Eş, üst düzeyden çok astlara	Çalışılmadı	Sıklıkla diğer taktikler ile kullanılır	Orta dereceli
Sokulganlık Yoluyla İkna (Ingratiation):	Eş, üst düzeyden çok astlara	Daha çok ilk isteklerde kullanılır	Sıklıkla diğer taktikler ile kullanılır	Orta dereceli
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme-Mübadele (Exchange):	Eş, üst düzeyden çok astlara	Daha çok Hızlı takipte kullanılır	Eşit sıklıkla her iki türde de kullanılır.	Orta dereceli
Kişisel yakınlık kurmak (Personal Appeal):	Astlar, üst düzeyden çok eş düzeylerde	Daha çok ilk isteklerde kullanılır	Eşit sıklıkla her iki türde de kullanılır.	Orta dereceli
Koalisyon Taktiği (Coalition):	Astlar, üst düzeyden çok eş düzeylerde	Daha çok gecikmiş (ertelenmiş) takipte kullanılır	Eşit sıklıkla her iki türde de kullanılır.	Orta dereceli /Az

Tablo 2.3.1. Devamı

Yasal - Meşru Yolla İkna (Legitimating):	Eş, üst düzeyden çok astlara	Daha çok Hızlı takipte kullanılır	Sıklıkla diğer taktikler ile kullanılır	Az
Baskı yapma (Pressure):	Eş, üst düzeyden çok astlara	Daha çok gecikmiş (ertelenmiş) takipte kullanılır	Eşit sıklıkla her iki türde de kullanılır.	Az

Kaynak: (Yukl, 2013)

Genelde en etkili olan dört taktik mantıksal etkileme (Rational persuasion), danışma (Consultation), işbirliği yapmak (collaboration teşvik edici talepte bulunmaktır (Inspitational appeal). Bu "temel taktikler" genellikle bir talebi yerine getirmek veya bir teklifi desteklemek adına hedef etkilemekte başarılı sonuçlar vermektedir. Güçlü bir mantıksal etkileme biçimi (örneğin, ayrıntılı bir öneri, ayrıntılı belgeler) zayıf bir mantıksal etkileme biçiminden çok daha etkilidir (örn. kısa bir açıklama, kanıtları desteklemeyen bir iddia). Sokulganlık yoluyla ikna, karşılıklı değişim yoluyla etkileme ve bilgilendirme, astları ve eş düzeyleri etkilemede orta derecede etkilidir, ancak üstlere proaktif etkileme girişiminde bu taktiklerin kullanılması zordur. Kişisel yakınlık kurma, etkilemeye çalışan kişinin arkadaşça bir ilişkisi olduğu bir hedef kişiyi etkilemesinde yararlı olabilir. Bununla birlikte, çoğu zaman hedefin bağlılığıyla sonuçlanan iş birliği yapma taktiği sadece belirli türden talepler (örneğin, yardım almak, kişisel bir iyilik almak, planlanmış bir toplantıyı veya son tarihi değiştirmek) ile ilişkilendirilebilir. Ve muhtemelen hedefin bağlılığından öte uyumu ile sonuçlanabilir (Yukl, 2013; Gözü, 2012).

Baskı, koalisyon ve yasal meşru yolla ikna en etkisiz taktiklerdir (Yukl and Tracey, 1992).

Uyum ile sonuçlanabilmesine rağmen, baskı (sürekli hatırlatmalar), ve yasal - meşru yolla ikna (çalışanlara bir şeyler yapmasını söyleyebilme otoritesini ifade etmektedir) gibi taktikler, bağlılığı ortaya çıkarmakta çok etkili değildir, ancak hedefin uyum sağlaması için yararlı olabilir. Uyum bazen bir etkileme girişiminin amacını gerçekleşmesi için gerekli olan her şeydir (Yukl, 2013; Michela, 2007).

Uyum ile sonuçlanabilmesine rağmen, koalisyon (bir çalışanı bir şeyler yapmaya ikna etmesine yardımcı olmak için başkalarını görevlendirmek) bağlılığı ortaya çıkarmakta çok etkili değildir (Michela, 2007). Bir koalisyon taktiği özellikle

de koalisyon ortakları mantıksal etkileme ve teşvik edici talepte bulunma gibi doğrudan taktikler kullanıyorsa, bir değişimin veya yeniliğin desteklenmesi için bir eş düzey veya üstünü etkilemek için etkili olabilir. Ancak, koalisyon ortakları tarafından baskı taktiklerinin kullanılıyorsa ve hedef kişiye karşı birlik olan bir girişim olarak görülüyorsa koalisyon taktiğinin kullanılması etkili olmayabilir. En az etkili olan koalisyon taktiği ise üst makama bir otoriteye başvurmaktır. Büyük bir projenin başarısızlığına neden olabilecek bir eş düzey ile olan çatışmayı çözmek için son çare olarak faydalanılır (Yukl, 2013).

Bir yöneticinin aynı anda veya bir sırada birden fazla doğrudan etkileme taktiği kullanması genellikle mümkündür. Bir ya da daha fazla farklı taktik birleştirildiğinde, bir etkileme girişiminin başarılı olması daha olasıdır. Bununla birlikte, sonuç, bileşen taktiklerinin gücüne ve birbirleriyle ne ölçüde uyumlu olduklarına bağlıdır. Uyumlu taktiklerin birlikte kullanımı kolaydır ve birbirlerinin etkinliğini arttırırlar. Taktik kombinasyonları üzerine yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır, ancak bazı taktiklerin diğerlerinden daha kolay bir şekilde kombine edildiğini göstermektedir (Yukl, 2013).

Mantıksal Etkileme çok esnek bir taktiktir ve genellikle diğer taktiklerle uyumludur. Danışma, teşvik edici talepte bulunma ve bilgilendirme gibi yumuşak bir taktiğin etkinliği, mantıksal etkileme ile birleştirilerek artırılabilir. Örneğin, önerilen bir değişikliğin neden önemli olduğunu açıklamak için mantıksal etkileme kullanılabilir ve değişimi danışma, değişimi uygulamak için kabul edilebilir bir yol bulmaya hedef kişiyi dahil etmekte kullanılabilir. Bir amirin, çalışanları bir görevi üstlenmeye ikna etmek için mantık ve gerçekleri kullanması da başka örnek olarak verilebilir. Teşvik edici talepte bulunmanın kapsadığı değer ve idealler şirket için önemli nedenleri de içerebilir. örgüt için faydalı talebin, aynı zamanda, kişinin yararına olan nedenleri de açıklanabilir. Örneğin, karı arttırmak için önerilen bir değişiklik, hedef kişinin bir terfi almasına yardımcı olabilir (Yukl, 2013; Michela, 2007).

Falbe ve Yulk Tek bir yumuşak taktiğin kullanılması tek bir sert taktiğin kullanılmasından daha etkili sonuç verdiğini bulmuştur. Ayrıca, iki yumuşak taktiği kombine etmek ya da bir yumuşak taktik ile mantığa dayalı kullanmak herhangi bir taktikten ya da sert taktiklerin kombinasyonundan daha etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle, kanıtlar farklı taktiklerin farklı etkililik derecelerine sahip olduğunu göstermektedir (Higgins et al., 2003).

Bazı taktikler açıkça uyumsuzdur. Mesela, yumuşak taktiklerin temelini oluşturan arkadaşlık ve sadakat duygularını zayıflattığı için sert bir baskı biçimi bir kişiden dostluğa ya da sadakate dayalı olan kişisel yakınlık kurmak veya sokulganlık ile uyumsuzdur. Baskı taktiğinin sert bir biçimde uygulanması, danışma ve işbirliği gibi taktikler için gerekli olan güveni de zayıflatmaktadır. Bununla birlikte, hedef kişi etkilemeye çalışanın görev hedeflerini paylaşmadığı durumlarda, mantıksal etkileme, danışma ve iş birliği etkili olmayacaktır. Bu durumda, karşılıklı olarak kabul edilebilir bir anlaşmaya ulaşmak için hedefin istekliliğini motive etmek adına bazı baskılar gerekli olabilir. Tehdit veya yukarıya doğru otorite figürlerine başvurma hedef kişinin, işbirliğinin işbirliği yapmayı reddetmekten daha faydalı olduğuna ikna edilmesinde yardımcı olabilir. İşbirliği elde etmek için baskı taktiklerinin kullanılması kayda değer bir beceri gerektirir ve diğer taktikler başarısız olduktan sonra kullanılmalıdır (Yukl, 2013; Pehlivan, 2018).

Etkileme girişimleri genellikle, birkaç gün veya hafta boyunca meydana gelen bir dizi ayrı etkileme bölümünü içerir. Bazı taktikler, ilk etkileme girişimlerinde daha fazla kullanılır ve diğer taktikler takip eden etkileme girişimlerinde daha fazla kullanılır. Daha önce açıklanan taktik seçim nedenleri, farklı etkileme taktikleri kullanımındaki sıralama farklılıklarını açıklamak için kullanılabilir. Genel olarak, bir yöneticinin başlangıçta en az çaba ve maliyetle bir hedefe ulaşması muhtemel taktikleri seçeceğini varsaymak mantıklıdır (Yukl, 2013).

Başlangıçtaki çoğu etkileme girişiminde ya basit bir talep ya da nispeten zayıf bir mantıksal etkileme biçimi vardır Bu taktiklerin kullanımı kolaydır ve etkilemeye çalışana maliyetleri de çok azdır. Sokulganlığın erken kullanılması da muhtemeldir, çünkü bir isteğin mantığın bir parçası olarak kullanılması daha güvenilirdir (örn. kişinin bir işi yapmak için son derece nitelikli olduğu söylenir). Eğer bir hedef kişiden direniş beklenirse, o zaman ser taktiklere göre daha sonuçlar veren etkilemeye çalışanın daha güçlü bir mantıksal etkileme biçimi ve kişisel yakınlık kurmak, danışma, işbirliği, bilgilendirme ve teşvik edici talepte bulunma gibi “yumuşak” taktikler kullanması muhtemeldir. Hedefin sürekli direnişi karşısında, etkilemeye çalışan ya daha "sert" taktikleri deneyecek gerginliği artıracak ya da talebin bu gerginlik artışı riskine değmeyeceğine kanaat getirir ise bu çabayı terk edecektir. En yüksek maliyet ve riskleri içerdiğinden baskı, karşılıklı değişim yoluyla etkileme ve koalisyonlar, takip eden etkileme girişimleri için saklanacaktır, yasal meşru yolla ikna etme, hedefin bir talebin meşruluğunu nasıl algılayacağına bağlı olarak, erken veya

geç olarak kullanılabilir. Etkilemeye çalışan, hedef kişinin meşruiyet konusunda herhangi bir şüpheye sahip olduğuna inanıyorsa, bu taktiği erken kullanılmalıdır (Yukl, 2013; Gözü, 2012).

Hangi taktiğin kullanılacağı duruma bağlıdır ve taktik seçimi, hedef kişinin ast, eş düzey veya üst düzey olup olmadığına bağlı olarak değişmektedir. (Yukl, 2013).

Bazı taktikler diğerlerinden daha etkili olma eğilimindedir ve hedef bağlılığı sağlama olasılığı en yüksek olanları mantıksal etkileme, danışma, işbirliği yapmak ve teşvik edici istekte bulunmadır. Ancak, bu temel taktikler her zaman göreve bağlılık ile sonuçlanmaz, çünkü herhangi bir özel etkileme girişiminin sonucu, etkilemeye çalışan tarafından kullanılan etkileme taktikleri türüne ek olarak diğer faktörler tarafından kuvvetle etkilenir. Bazı taktiklerin birleştirilmesinin bazı durumlarda faydalı olduğu, bazı durumlarda faydalı olmadığı aşikârdır. Farklı etkileme biçimlerini başarılı bir şekilde nasıl birleştireceğini bilmek yöneticinin önemli bir bakış açısına ve becerisine bağlıdır. Herhangi bir taktik ustaca, etik bir şekilde kullanılmazsa başarısız olabilir ya da etkileme amacının ve durumunun uygun olmaması durumunda başarısız olabilir (Yukl, 2013).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bilim ve teknolojideki ilerlemenin bir yansıması olarak, günümüzde örgütler daha uzman, teknik ve karmaşık olma yolunda ilerlemektedir; bağlı ve iyi motive olmuş bir insan gücü bu son derece rekabetçi koşullarda varlığını sürdürmesi zorlaşan örgütlerin var olmasına ve varlığını sürdürmesinde stratejik bir rol taşımaktadır (Eskandaricharati, 2013). Başka bir deyişle günümüzün rekabetçi dünyasında, en basitiyle bir kişinin istihdam eden örgütün özelliklerine olan duygusal tepkilerini ifade eden örgütsel bağlılık kavramı oldukça kritik ve değerlidir (Kara, 2019; Majid and Afifa, 2017). Birçok sayıdaki araştırma, yüksek bağlılığa sahip çalışanın, örgütün hedef ve değerleriyle özdeşerek, bağlı olduğu kuruma karşı güçlü aidiyet duygusu beslemesi ve örgütsel vatandaşlık davranışına daha fazla yakınlık sergilemeye hazır olması, istenilen (tanımlanan) iş görevlerinin ötesine geçmeyi istemesi gibi nedenlerden dolayı bağlılığın örgütlerin başarılı performans göstermesinde çok önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Rekabetçi kuruluşlardaki çalışanlar bağlılıkla ve takım halinde etkin çalışmazlarsa örgütler iyi bir performans sergileyemezler (Majid and Afifa, 2017).

1956 yılında William H. Whyte'ın yazdığı The Organization Man" (örgüt insanı) adlı kitapta tanım olarak ilk defa yer alan Örgütsel bağlılık 1950li yıllarda literatürde tartışılmaya başlanmış bir kavramdır. Geçmişten günümüze, örgütsel bağlılığın doğasını ve etkisini anlamak için etkileyici miktarda araştırma çalışması yapılmıştır (Jena, 2015). Morrow, örgütsel bağlılık için 25'ten fazla tanımlama olduğunu belirtmiştir. Tanımlamalara gelince, örgütsel bağlılığın örgüt ile çalışan arasında doğrudan bir ilişki olduğu hususunda fikir birliği olsa, bu ilişkinin yapısı ve değerlendirilmesi hakkında farklı yaklaşımlar vardır (Dogar, 2015). Yaklaşım farklılığının temel nedeni örgütsel psikologlar ve örgütsel davranışçılar ve sosyologları da kapsayan farklı disiplinden gelen araştırmacıların örgütsel bağlılığı kendi bakış açısıyla yaklaşımıyla tanımlamaya çalışmasıdır (Gündoğan, 2009) Bu 1980'lerden sonra ise endüstri / örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe popülerlik kazanmıştır (Emin, 2017; Korkmaz, 2018; Chong et al., 2017).

Araştırmacılar örgütlerdeki iş davranışlarını etkileyecek önemli bir faktör olarak gördüklerinden dolayı örgütsel bağlılığa büyük önem vermişlerdir. Bağlılık, örgütsel etkinlik ve örgütün varlığını sürdürmesi için önemli bir faktördür. Mukulu ve Sakwa, örgütsel bağlılığın çalışanları örgüte bağlayan bir değişken olduğunu

belirtmiştir (Chong, et al., 2017). Dahası, örgütsel bağlılığın çalışanın performansı, iş tatmini gibi çeşitli örgütsel sonuçlarla olumlu ilişkisi olduğu bulunmuştur (Jena, 2015). Personel değişimi sıklığı, devamsızlık ve gecikme gibi önemli örgütsel sonuçların bir göstergesi olarak gösterildiğinden dolayı yöneticiler ve araştırmacılar OB'ye odaklanmışlardır (Cohen and Gattiker, 1994).

Psikolojik yaklaşım ve davranışsal yaklaşımlar üzerinden örgütsel bağlılık kavramı tartışılabilir. Davranışçı yaklaşım örgütsel bağlılığı çalışanlar ve işverenler arasındaki katkı / ödül değişim süreçlerinin çıktısı üzerinden incelemiştir. Psikolojik yaklaşım, çalışanların organizasyonlarıyla özdeşleşmesi veya bağlanması bakış açısı üzerinden örgütsel bağlılığı görür (Chong et al., 2017).

Örgütsel bağlılık farklı bakış açılarından kavramsallaştırılmıştır. Fornes ve Rocco'ya göre, örgütsel bağlılık, çalışanların, organizasyonunun yönetimin değerleri ve hedefleri ile özdeşleşme gücünün ölçüsüdür. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı "çalışanların örgütle ilişkilerini karakterize eden psikolojik durum ve bunun sonucunda örgüt üyeliğini sürdürme kararı " olarak tanımlamaktadırlar (Chong et al., 2017).

Porter ve arkadaşları, (1974) örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarına ve değerlerine inanmak ve kabul etmek ve örgütün bir parçası olma arzusuna sahip olmak ve bunu göstermek olarak tanımlamıştır (Nawab and Bhatti, 2011).

Örgütsel bağlılık, sosyal bilimlerdeki diğer pek çok kavram gibi, tek veya benzersiz bir tanıma sahip değildir. Farklı yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, bireyin içinde yer aldığı belirli bir örgüt ile özdeşme gücü olarak tanımlamıştır. Mowday, Porter ve Steer bağlılığı üç faktörle karakterize etmiştir:

a. Örgüt hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabullenme.

b. Örgüt adına kayda değer çaba gösterme isteği.

c. Örgüt üyeliğini korumak adına kesin bir arzuya sahip olunması (Cicei, 2012).

Northcraft ve Neale'ye (1996) göre bağlılık, çalışanların örgüte olan bağlılığını yansıtan bir tutumdur ve örgüt üyelerinin örgütle ilgili alakalarını ilettiği ve devam eden başarısı ve refahı ile ilgili devam eden bir süreçtir. Bütün bunlar sonraki bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, kişisel faktörler (yaş, örgütte görev süresi), örgütsel faktörler (iş tasarımı ve süpervizörün liderlik tarzı) ve örgütsel olmayan faktörler gibi çeşitli faktörlerle belirlenir (Ahmad and Roslan, 2016).

O'Reilly ve Chatman, bireyin örgütün özelliklerini veya perspektiflerini içselleştirme veya benimseme derecesini yansıtan, kişi tarafından örgüt için hissedilen psikolojik bağlanma olarak bağlılığı tanımlamıştır. Mathieu ve Zajac kendi görüşleri doğrultusunda örgütsel bağlılığı kişi ve kurum arasındaki bağ ya da ilişki olarak tanımlamıştır. Öte yandan, Meyer ve Allen, Duygusal, süreklilik ve normatif olarak örgütsel bağlılık kavramını üç bileşene ayırmıştır (Shurbagi and Zahari, 2014).

Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte dahil olması anlamına gelir. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın bedelleri hakkında farkındalık anlamına gelir. Normatif bağlılık, işe devam etme zorunluğu hissetmeyi yansıtmaktadır. Meyer ve Allen, tanımsal yaklaşımında örgütsel bağlılığın üç bileşeni türden ziyade bileşenlerdir. Meyer ve Allen, bu temellerin kavramsal olarak birbirinden farklı olduğuna işaret etmiştir (Shurbagi and Zahari, 2014).

Genellikle, örgütsel bağlılığın çeşitli tanımları üç ana türü yansıtmaktadır. 1-organizasyona karşı duygusal bir yönelimi yansıtan bağlılık, 2-organizasyondan ayrılma ile ilgili maliyetlerin tanınmasına dayanan bağlılık ve 3-organizasyonda kalmaya ilişkin ahlaki yükümlülüğe dayandıran bağlılık (Cicei, 2012).

Yüksek bağlılık çalışan devrini azaltırken, iş süreçlerine katılımı, iş tatminini, motivasyonunu arttırırken, çalışanın örgüt amaçlarına bağlılığını ve performansını arttırmaktadır. Düşük ÖB ise çalışan devrini arttırmaktadır. Çalışanlarda Performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Ayrıca, sorumluluk alma noktasında geri çekilme işe geç gelme, devamsızlık, faal iş arayışı v.b. olumsuz durumların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Aslan, 2018; Gündoğan , 2009; Sutanto, 1999). Ayrıca, Horton daha güçlü bir bağlılığın daha çalışan devri ve devamsızlık ile sonuçlanabileceğini ve böylece bir örgütlerin verimliliğini artırabileceğini belirtmiştir (Sutanto, 1999).

Günümüzde örgütsel bağlılık konusuna çok fazla önem verilmesinin nedeni, nitelikli is gücüne olan yüksek taleptir. Emek yoğun üretimin yerini teknoloji yoğun üretimin alması, beşeri sermayeye yapılan yatırımın niteliğinin değişmesine yol açmış ve söz konusu beşeri sermayenin örgütte tutulması çabalarına ayrı bir boyut kazandırmıştır (Aslan, 2018). Örgüt iş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Kafdağlı, 2007).

3.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Ve Sınıflandırmalar

Örgütsel bağlılık konusunda Kanter, Etzioni, O'Reilly, Chatman, Penley, Gould, Allen, Meyer, Steers, Porter gibi araştırmacılar tutumsal yaklaşım üzerine araştırmalar gerçekleştirirken, Becker, Salancik gibi araştırmacılar davranışsal yaklaşımına odaklanmışlardır. (Alıcı, 2018).

Örgütsel bağlılık, çeşitli tanımlamalar nedeniyle çeşitli şekillerde tanımlanmış ve ölçülmüştür. Bununla birlikte, bu tanımlar ve ölçütler genel olarak örgütsel bağlılığın bireyler ve örgüt arasında bir bağ olarak kabul edildiği ortak bir temayı paylaşmaktadır. Mowday ve diğerleri(1982) genel olarak iki örgütsel bağlılık yaklaşımının literatüre, tutumsal yaklaşımın ve davranış yaklaşımın hükmettiğini kabul etmişlerdir (Jena, 2015). Örgütsel bağlılığı örgütsel davranış üzerinde çalışanların tutumsal bağlılığa odaklanarak, sosyal psikologların ise daha çok davranışsal bağlılığa odaklanarak incelemişlerdir (Sönmez , 2017). Bu iki yaklaşımda bireyin örgütün tümüne bağlı olduğu öne sürülürken Reicher bağlılığın örgütün bütününe olduğu görüşünü ret ederek, farklı öğelere, farklı derecelerde olduğunu ve bağlılığın salt örgütsel amaçlar ve değerler temelinde açıklanamayacağını iddia etmiştir (Eğinli, 2009). Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarına üçüncü bir boyut yaratmıştır. Örgütsel bağlılık sınıflandırması Şekil 3.1.1'de ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

Şekil 3.1.1. : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Gül,2002)

3.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık tanımına dayanan teoriler, bireyin organizasyonda kalma arzusuna odaklanmaktadır. Kanter, bir örgüte uyumluluk veya katılım duygusu, bireyin o örgüte olan bağlılığına büyük olasılıkla katkıda bulunacaktır varsayımında bulunarak tutumsal bağlılık teorisinin öncülüğünü yapmıştır (Mercurio, 2015).

Tutumsal bağlılık, insanların örgütle ilişkileri hakkında düşünmeye başladığı sürece odaklanır. Birçok yönden, bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün hedefleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu düşündüğü bir zihin seti olarak düşünülebilir (Kiss, 2013).

Öte yandan, üzerinde en çok çalışılan örgütsel bağlılık türü olan tutumsal bağlılık bir çalışan ile örgüt arasındaki bağlantının niteliğini ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak görülebilir (Jena, 2015).

3.1.1.1. Kanter 'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, "bireylerin sadakat ve enerjilerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini karşılamak için, sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir" (Çetin ve Kayır, 2010). Kanter örgütsel bağlılık sürecini "çalışanın örgüt çerçevesindeki amaç ve kuralları kişiliğiyle birleştirerek sosyal ilişkileri vasıtasıyla örgüte bağlanması" olarak tanımlamıştır. Bu süreçte kişilik sistemi ve sosyal sistemin varlığı söz konusudur. Kişilik sistemi, bireylerin özgür kişilik alanını tarif ederken, sosyal sistem ise bireyin bir nesneye veya örgüte bağlılık sürecini tarif etmektedir (Demirbaş, 2017).

Kanter örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç farklı türde ele almıştır. Bu ayırımın örgütlerin üyelerinden beklentileri ve davranışsal talepleri sonucunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir. (Gülendam, 2018; Sönmez , 2017).

Devama yönelik bağlılık: bireyin örgütte kalmanın ve ayrılmanın maliyetlerini karşılaştırdığında kalmanın daha karlı durumda olduğuna kanaati getirmesi sonucu, pozitif bir tutum sergilemesi ve kendini şirketin sürekliliğine adayacak şekilde örgütte kalması durumu olarak tanımlanabilir. Bireyin örgüt ile olan ilişkisinde özveri ve yatırımların varlığı söz konusudur. Özveri bireyin şirkette varlığını sürdürmek adına bulunduğu fedakarlıkları ve feragat ettiği kıymetli ve haz verici unsurları temsil etmektedir. Yatırımlar ise bireyin örgütle olan çıkar ilişkisinin bir yansımasıdır.

Bireyin şirkette kalarak elde edeceği kazançları ifade etmektedir. Bu kazançlara bireysel emekliliğe ekstra şirket desteği, bireysel ve aileyi kapsayan özel sağlık sigortası, kaza sigortası verilebilir (Alayvaz, 2018; Çetin ve Kayır, 2010).

Kenetlenme bağlılığı: sosyal ilişkiler düzenlenmesi, gelişmesi temelinde bireyin örgüt grubunu benimsemesi, katıldığı grup ile kendisini özdeştirmesi, örgüt üyeleri arasında bağ kurması sonucunda duygusal bağlılığın oluşmasıdır (Aksoy ve Özkan, 2016 ; Gülendam, 2018). Kenetlenme bağlılığında Örgüte katılan bireyin herkese tanıtılması, Oryantasyon programları, üniforma, rozet gibi sembollerden faydalanılması, kuruluş yıldönümü gibi çeşitli kutlamaların gerçekleştirilmesi ve hikayelerin anlatılması gibi bazı yöntemlerden faydalanılarak örgütte yer alan bireylerin birbirine olan bağlılığı artırılmaya çalışılır (Alayvaz, 2018; Çetin ve Kayır, 2010).

Kontrol bağlılığı: Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde ise, üyeler kendi norm ve değerlerini örgütün norm ve değerleriyle uyum içerisinde görmektedir (Gülendam, 2018). Birey örgütün değer, amaçlarını ve normlarını olumlu davranışlar için bir kılavuz olarak görmektedir. Uymanın ve itaat etmenin gerekli olduğunu düşündüğü örgütün yazılı ya da yazılı olmayan kurallarının ve örgüt liderinin emir ve kurallarının birey tarafından sürdürülmesine kontrol bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Kayır, 2010). Kanter bu üç farklı bağlılık türlerinin birbiriyle ilişkisinin olduğunu belirtmiştir. Çalışanların bağlılığının sağlanmasında bu bağlılık türlerinin hepsinin göz önüne alınması gerektiğini belirtmiş ve bu üç bağlılık türünün bulunduğu örgütlerde daha kalıcı bağlığın ortaya çıktığını ifade etmiştir (Aslan ve Bakır, 2014; Demirbaş, 2017).

3.1.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzione, örgütsel bağlılığın ana nedeninin örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi, gücü, yetkinlikleri ve etkisi olduğunu belirtmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018; Demirbaş, 2017). Bu unsurların üyelerin örgüte yakınlaşmasıyla oluştuğunu iddia etmektedir (Gül,2002). Etzione üyelerin örgüte yakınlaşmasını Yabancılaştırıcı bağlılık (negatif bağlılık), hesapçı bağlılık (tarafsız bağlılık), ahlaki bağlılık (pozitif bağlılık) olmak üzere üç başlıkta sınıflandırmıştır (Aksoy ve Özkan, 2016).

Yabancılaştırıcı bağlılık (negatif bağlılık),örgüte karşı olumsuz bir yönelimi temsil etmektedir. Ve her zaman olmamakla birlikte, genellikle, üyeliğin (kişinin iradesinden kaynaklanmadığı) gönüllü olmadığı ve üyelerin çok kısıtlandığı örgütlerde

bulunmaktadır (Aryee, 1991). Bu bağlılık türünde örgüt tarafından hem kalması adına baskı uygulandığı, hem de çalışan bireyin davranışlarının sınırlanması sonucu olumsuz tutum, görüş, yönelim meydana gelmektedir. (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Birey manevi ve psikolojik olarak bağlılık duymamasına rağmen örgüt üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır (Gülendam, 2018; Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Hesapçı bağlılık(tarafsız bağlılık), organizasyon ile daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır ve araç-amaç (çıkar fayda) veya değişim perspektifine dayanma eğilimindedir (Aryee, 1991). Bu bağlılık türünde birey şirketten elde ettiği kazanımlara karşılık vereceği emek ve sunacağı katkıları dengelemeye çalışmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyin bağlılığı, bireyin örgütten elde ettiği kazanım artışına paralel olarak artmaktadır (Gülendam, 2018).

Ahlaki bağlılık (pozitif bağlılık) normların içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanarak örgüte karşı olumlu ve yoğun bir yönelimi yansıtır. Buradaki odak nokta, bireyin amaçlarına değil organizasyonun amaçlarına ve ihtiyaçlarına hizmet etmesidir (Aryee, 1991). Yaptığı işe değer verdiğinden dolayı örgütte kalmaya kararlı bir tavır sergilemektedir (Gül, 2002; Gülendam, 2018; Aksoy ve Özkan, 2016).

3.1.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman kendisinden önceki yaklaşımdan farklı olarak bireyin örgütsel bağlılığının psikolojik temele dayandığını iddia etmişlerdir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). O'Reilly ve Chatman, Kelaman'ın (1958) görüşüne dayanarak, birey ile örgüt arasındaki ilişkinin, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı şekilde var olduğuna inanmaktadır (Eskandaricharati, 2013).

Uyum: Örgüte içten ve gönüllü olmayan bir şekilde örgüte inanmaksızın Ödülleri elde etmek ve cezalardan kaçınmak adına gerçekleşen fayda temelli bir bağlılık türüdür bireyin asıl bir tutum ve davranışta bulunacağı ceza ve mükafatlar doğrultusunda şekillenmektedir (Alayvaz, 2018). Bireyin önceliği şirketin hedeflerinden öte kazanacağı ödüllerdir (Gülendam, 2018).

Özdeşleşme: Birey içine yer almaktan dolayı memnun olduğu ve gurur duyduğu, içinde varlığını sürdürmek istediği örgütün üyelerine ya da gruplarına kendini ifade ederek, tatminkar bir pozitif ilişki kurmak ve devam ettirmek adına çaba sarf etmektedir (Çetin ve Kayır, 2010; Sönmez , 2017). Bu yönde örgüt içindeki grup üyelerine ya da gruplarına karşı davranış ve tutumlarını şekillendirmeleri sonucunda özdeşme meydana gelmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Bu bağlılık bireyin

örgütün amaçları, değerleri, hedefleri, iş yapış şekilleri ile özdeşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Alayvaz, 2018).

İçselleştirme: bireyin değerleriyle örgütlerin değerlerin aralarındaki uyumu temel alan bir örgütsel bağlılıktır. Bireyin tutum ve davranışlarının örgütün içindeki diğer bireylerin değerlerinin uyumu gerçekleşmesi durumda bu bağlılık ortaya çıkmaktadır (Aksoy ve Özkan, 2016). Birey kendini örgüt ile içselleştirdiğinden dolay örgütteki kural görüş ve davranışlara inanarak uymaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Yukarıda bahsedilen üç boyut birbirinden farklı ve bağımsız olmasına rağmen, bireyin özellikleri, psikolojik durumuna ve örgüte olan bakış açısına göre boyutlarda değişiklik gösterebilir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

3.1.1.4. Penley ve Gould 'in Yaklaşımı

Penley ve Gould Etzioni'nin yabancılaştırıcı bağlılık (negatif bağlılık), hesapçı bağlılık(tarafsız bağlılık) ve ahlaki bağlılık(pozitif bağlılık) olarak üç başlıkta sınıflandırmış olduğu örgütsel bağlılık yaklaşımını baz almıştır (Eskandaricharati, 2013). Penley ve Gould'un Etzioni yaklaşımı baz almalarında bir çok neden bulunmaktadır. İlk olarak, Etzioni'nin yaklaşımının örgütsel bağlılığı açıklamaya uygun olmasına rağmen karmaşık yapısı nedeniyle literatürde az talep görmüştür (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Ayrıca Etzioni çalışmalarında duygusal anlam ifade eden ahlaki bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılığın bir birinin tersimi yoksa her birinin bağımsız ve farklı bir boyut mu sorusuna net bir yanıt vermemiştir. Penley ve Gould'ye göre yabancılaştırıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık birbirinin tersi ise, sınıflandırma ahlaki ve çıkarcı bağlılık olarak yapılmalıdır. Çünkü ahlaki bağlının tam tersi olduğundan yabancı bağlılığı açıklamaya gerek olmayacaktır. Bu nedenle yabancılaştırıcı bağlılığı ahlaki bağlılıktan bağımsız ve farklı olarak kabul etmiştir. Son olarak, Etzioni örgütlerde tek bir uyum sistemi ve bağlılık türünün olabileceğini savunmuştur. Penley ve Gould ise birden fazla uyum sistemi ve bağlılık türünün örgütte var olabileceğini öne sürmüştür (Gül,2002).

Ahlaki bağlılık yabancılaştırıcı bağlılık gibi duygusal bir bakış açısı içeren bir bağlılıktır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Birey örgütün amaç hedeflerini kabul edip, kendisini bu unsurlarla özdeştirmesiyle meydana gelmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012). Bu özdeşmenin sonucunda birey kendini örgüte adamakta ve şirketin başarı ve başarısızlığına karşı sorumluluk hissetmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Bu sahiplenmesinin bir yansıması olarak birey mesai saatleri dışında da geç saatlere kadar

çalışmayı sürdürmek ve eve iş götürmek gibi davranışlar gösterebilmektedir (Sönmez , 2017).

Çıkarcı bağlılık, birey şirketin amacları ve hedeflerine ulaşması adına yaptıkları karşılığında örgütten prim, ödül, teşvik gibi kazançlar beklediği, birey ile örgüt arasındaki alışverişi bazında gerçekleşen bir ilişkidir (Sönmez , 2017). Birey için örgütü hedeflerlerini ya da amaçlarını gerçekleştirmesi sadece şahsi kazançlarını elde etmek için bir araçtır (Alayvaz, 2018). Örgütten sağlayağı faydalar bireyin örgüte karşı olan bağlılığının temelini oluşturur (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bakış açısı içeren bir bağlılıktır. Birey, örgüt iç sisteminde kontrol mekanizmasının dışında kaldığını hissettiği, ödüllerin objektiften öte rastgele verildiğini düşündüğü örgütten ayrılması halinde yaşayacağını maddi kayıplar, iş piyasasında ki yeni iş imkanlarının azlığı, iş değişikliği nedeniyle coğrafi konum değiştirip, aile bağlarından uzaklaşmak gibi yaşanılması istenilmeyen ihtimallerden dolayı şirketteki varlığını sürdürmektedir bireyin örgüt içinde kalmanın tercihten öte bir zorunluluk olduğu algısını yaşadığı durumlarda yabancılaştırıcı bağlılık ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002; Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Bu bağlılık türünde birey kendini içinden çıkılmaz bir durumda hissetmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık bireyin sadece düşük beklentilerle örgütte kalmak adına emek vermesinden dolayı olumsuz bir örgütsel bağlılıktır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

3.1.1.5. Allen ve Meyer‘in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, çeşitli şekillerde tanımlanmış ve ölçülmüş ve işle ilgili birçok değişkenle ilişkilendirilmiştir. Allen ve Meyer, üç ana bileşenden oluşan bir örgütsel bağlılık ölçüsü geliştirmiştir: i) duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın etkili bir bileşeni olmak ile birlikte, çalışanların örgüte dair duygusal bağlılıklarını, özdeşmelerini ve katılımlarını ifade etmektedir; ii) Devam bağlılığı, çalışanların kuruluştan ayrılma ile ilişkilendirdiği maliyetlere dayanan bağlılığı ifade eder; ve iii) Normatif bağlılık, bir çalışanın organizasyonda kalma zorunluluğu hissini yansıtır, yani, güçlü bir normatif bağlılık duygusu olan kişiler, öyle yapmaları gerektiğini düşündükleri için örgütlerde kalmaları durumudur (Warsi et al., 2009). Başka bir deyişle şöyle söylenebilir: duygusal bağlılık, çalışan kalmak istediğinde gerçekleşir; devam bağlılığı, çalışanın kalması gerektiğinde gerçekleşir ve normatif bağlılık, çalışanın kuruluşta kalması gerektiğini hissettiğinde gerçekleşir (Gangai and Agrawal, 2015). Bütün bu

bileşenler doğasında bağımsızdır ve örgütte farklı seviyelerdeki kişiler tarafından gösterilmektedir (Nawab and Bhatti, 2011).

3.1.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerinde ne kadar kalmak istedikleri ile ilgilidir. Bir çalışan kuruluşuna etkin bir şekilde bağlılık gösteriyorsa, örgütlerinde kalmak istedikleri anlamına gelir. Bireyler genelde örgütsel hedeflerle özdeşleşir, örgüte uyduklarını ve çalışmalarından memnun olduklarını hissederler. duygusal bağlılıkla görev yapan çalışanlar kendilerini değerli hissederler, örgütleri için elçiler olarak görev yaparlar ve genellikle örgütler için büyük varlıklardır (Ahmad and Roslan, 2016).

Duygusal bağlılık çalışanların işleriyle ilgili uzun vadeli duygularını kapsamaktadır. Zangaro'ya (2001) göre etkin iletişim örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir unsurdur. Bu, hem çalışanın hem de örgütün birbirlerini, amaçlarını ve ihtiyaçlarını anlamaları ve değer vermeleri gerektiği anlamına gelir. Ayrıca, çalışanın bir örgüte olan bağlılığının, çalışanı elde tutma olasılığını, tutarlı bir katılımı ve verimliliği artıracağını da sözlerine eklemiştir (Zefeiti and Mohamad, 2017). Meyer ve Allen (1997), duygusal bağlılığa sahip olan iş görenlerin devamlılık veya normatif bağlılığa sahip iş görenlere göre daha yüksek seviyede performans ve daha anlamlı katkılar sağlamak için daha fazla motive olacağını açıklayarak duygusal bağlılığın önemini savunmuşlardır (Jena, 2015).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak daha yakın olmalarını ve örgütün bir parçası olmaları nedeniyle kendilerini mutlu hissetmelerini sağlayan bir bağlılık türüdür. Meyer ve Allen'a göre duygusal bağlılık, çalışanın kuruluş içindeki kendini gösterme kabiliyetini ve örgüte katılımını yansıtır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün iç faaliyetleriyle özdeşleşmesi ve bu faaliyetlere bağlılığıdır. Diğer bir deyişle çalışanların , örgütü ailelerinin bir parçası olarak kabulü ve kuruma sadakatidir. Bireysel ve örgütsel değerler bir araya geldiğinde çalışan mutluluğu ile sonuçlanırken duygusal bağlılık sağlanır. Çalışanların duygusal bağlılığı, kişisel ve örgütsel değerler eşleşmesini gözlemlediklerinde oluşur. Duygusal bağlılığı olan bir çalışan örgüt içinde olmaktan dolayı çok mutlu olmaktadır ve örgütün bir parçası hissetmenin bir sonucu olarak örgütten ayrılmayı düşünmez (Dogar, 2015).

Allen ve Meyer, organizasyona duygusal bağlılığın kişisel özellikler, iş özellikleri, iş deneyimleri ve yapısal özellikler olmak üzere dört kategoriye

ayrıldığını ileri sürmüşlerdir. Çakır'a göre yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, bireysel değerler ve başarı arzusu vb. Kişisel özelliklerdir. Gilbert ve Ivancevich, yönetim tarzı, iş stresi, çalışan ödüllendirme sistemi ve çalışanlara verilen sorumluluk derecesinin iş özellikleri olduğunu belirtmektedir. Çakır'ın da belirttiği gibi, organizasyonun büyüklüğü, formalizasyon derecesi, kontrol derecesi, çalışma saatleri, ücret sistemi, kariyer olanakları organizasyonun yapısal özelliklerini yansıtmaktadır. İş deneyimi duygusal bağlılık yaratmada en etkili olanıdır. Çünkü çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını organizasyon içinde rahat ve yetkin hissetmelerini sağlamaktadır. Kurumsal güvenilirlik, yeni fikirlere açıklık, eşitlik, rol ve amaç açıklığı, çalışanların iş yerinde kendilerini rahat hissetme ihtiyaçlarını karşılar. Öte yandan, zorlu bir iş, hedeflerin zorluğu, yönetim tarafından yapılan geri bildirimler ve kararlara katılım, çalışanların kendilerini yetkin hissetmelerini sağlamaktadır. Allen ve Meyer'in bir üniversite ve iki üretici firmada gerçekleştirmiş oldukları ankete göre, çalışanlar iş yerlerinde yetkin ve kendilerini rahat hissedebildikleri takdirde duygusal olarak örgütlenmeye çalışmaktadırlar (Sayğan, 2011).

3.1.1.5.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın temelde ihtiyaçlarını karşılamak için organizasyonda kalmayı tercih etmesi durumudur. Çalışanın başka seçeneği ve başka iş alternatifi olmadığından ya da az seçenek ve alternatiflerin olduğundan elindeki işi kaybetmek onun için yüksek bir maliyet ortaya çıkartacaktır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığı olarak kabul edilir. Devam bağlılığına sahip bireyler istedikleri için örgütte bulunmamaktadırlar, geçirdikleri zaman sonucu kazandıkları para nedeniyle belirli bir örgütte kalırlar; Devam bağlılığı, işten ayrılma bedeli veya kalış avantajları nedeniyle organizasyonda kalma eğilimiyle ilgilidir. Bu durumda, İşleri istedikleri için yapmazlar, işe ihtiyaçları olduğundan işlerini gerçekleştirmektedirler. Bu boyut Becker'ın bağlılığı tutarlı eylem alanlarına katılma eğilimi olarak tanımladığı yan bahis teorisi sayesinde popülerleşmiştir. Becker, bireylerin işten ayrılma ile ilişkili "maliyetleri" kabul etmesini temel alarak, örgüte gönüllü olarak ya da gönülsüz olarak yatırım (örneğin, emeklilik planları) yaptıkları ve bunları bırakmayı göze alamadıkları için kuruluşa bağlandıklarını iddia etmektedir. Örgütte ana bağlantısı devam bağlılığı olan bireyler, devam etmeleri gerektiği için örgütte kalmaktadırlar (Indradevi and E.Veronica, 2018).

Bazıları, yeni iş bulamama veya donanım eksikliği nedeniyle organizasyonda kalmayı tercih etmektedirler. Bazıları kişisel ya da aile sorunları nedeniyle alternatif olmadığını düşünmektedirler. Devamlılık bağlılığı, işçilerin örgütten ayrılma maliyetinin onlar için yüksek olacağı şeklinde inançları olarak tanımlanabilir. Diğer başlıca sebeplere gelince, daha iyi bir iş bulamama, arkadaşlarından ayrılma isteksizliği, yeni bir yere taşınma isteksizliği, aile sorunları, para kaybı vb. bazı sosyal ve psikolojik ve ekonomik nedenlerden dolayı çalışanlar örgütlerde kalmaktadır (Dogar, 2015).

3.1.1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık,. çalışanın moral değerleri ve görev hissiyatı nedeniyle örgütte varlığını sürdürmeyi tercih etmesidir. Bunun münasip ve doğru bir tercih olduğunu düşünme halidir. Başka bir deyişle, bu bağlılık türü çalışanların örgütlerinde ne kadar kalmaları gerektiğini düşündüğü ile ilgilidir. Örgütlerine normatif bir şekilde bağlı bulunan çalışanlar genellikle çıkar ve fayda düşünmeden, ahlaki anlamda kıymetli olduğundan dolayı örgütlerinde kalmaları gerektiğini düşünmektedirler. Normatif olarak bağlılık sahibi çalışanlar, örgütlerinden ayrılmanın yıkıcı sonuçlara yol açacağını ve ayrılma olasılığı hakkında bir suçluluk duygusu hissederler. Böyle bir suçluluğun nedenleri değişkenlik gösterir, ancak çoğu zaman çalışanların örgütten ayrılmasında bilgi / becerilerde boşluk yaratabileceklerini ve bu da meslektaşları üzerindeki baskıyı artıracaklarını düşünürler. Bu tür duygular örgütlerde çalışan çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyebilir ve etkiler (Ahmad and Roslan, 2016; Aslan ve Bakır, 2014).

3.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, temel olarak bireylerin örgütten öte, kendi eylemlerine bağlanma duygusu geliştirdikleri süreçlerle ilgilidir (Jena, 2015).

Davranışsal bağlılık ise, bireylerin belirli bir organizasyona sıkışıp kalma süreciyle ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir (Kiss, 2013).

Davranışsal bağlılık teorilerinin birincil iddiası, bir bireyin bir kuruma bağlılığının psikolojik durumu bireyin davranışlarının sonucudur Bu teorik mercek altında, bireyin davranışı aynı zamanda psikolojik bir bağlılık durumuna ulaşma koşullarını yaratır. Meyer ve Allen (1991), bağlılığın davranışsal perspektifini ve

tutumsal perspektifini karşılaştırırken davranış perspektifini, bireyin davranışlarıyla başlayan ve biten bir döngü olarak tanımlamaktadırlar (Mercurio, 2015).

Salancik (1977), davranışsal bağlılık konusundaki ilk çalışmalarında örgütsel bağlılığın, (a) bireyin kendi serbestçe seçtiği eylemlere bağlanması, (b) bu eylemleri yerine getirme konusunda algılanan zorunluluk ve (c) eylemlerin devam etmesinin veya devam etmemenin algılanan maliyetlerinden kaynaklandığını savundu. Salancik, bireyin özgür seçimden harekete geçtiği algısını tarif etmek için istem(irade) terimini kullandı. Salancik, iraden yüksek olduğunda, bireyin bu eylemden daha kişisel olarak sorumlu hissedebileceğini belirtti. Salancik, eylemi sürdürmenin algılanan maliyetlerinin geçmiş eylemlerin gelecekte tekrarlanmasına yol açtığı teorisini ortaya koydu (Mercurio, 2015).

Örneğin, bir davranış bağlılığı merceği altında, eğer bir çalışan özgür bir şekilde bir yöneticiye sadık davranmayı seçerse, sadık davranmaya devam etme zorunluluğu, eğilimi hissedecektir. (Gül, 2003; Mercurio, 2015).

Davranışsal bağlılık ile ilgili literatürde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar Becker'ın bağlılık yaklaşımı ve Salancik' in bağlılık yaklaşımı. (Gül, 2003).

3.1.2.1 Becker'ın Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın ilk çağdaş teorisi Becker tarafından 1960 yılında ortaya konulan yan bahis teorisidir. Teori, bireylerin yaşadıkları stresli koşullardan bağımsız olarak, konumlarını tuttukları sürece kuruluşa bağlı kaldıklarına dayanmaktadır. Becker'in teorisine göre, çalışan ve organizasyon arasındaki ilişki, ekonomik değişim davranışı "sözleşmesine" dayanmaktadır, bağlı kalmaya karar veren çalışanlarda örgütten ayrıldıklarında koruyamayacakları, kaybedecekleri bağlı kaldıklarından dolayı elde ettikleri ya tamamen gizli ya da kısmi gizli yatırımları bulunmaktadır. Yan bahisler terimi, bireyin değer verdiği yatırımların birikimini ifade eder (Onu et al., 2018).

Becker belirli bir süre sonrasında bazı maliyetlerin (bedellerin) arttığını bunun bireyin örgütten ayrılmasını zorlaştırıp, tutarlı faaliyet dizisini sürdürmesine neden olduğunu iddaa etmiştir. Buna paralel olarak zamanla artan ayrılma maliyetleri daha yüksek düzeyde kurumsal bağlılığa yol açabilir. Mowday, Porter and Steers örgütsel bağlılığı, bireylerin belirli bir örgütün içinde kalma zorunluğu ve bu problemle nasıl başa çıkma süreçleri ile ilgili bir davranış olarak tanımlayarak yan bahis teorisini desteklemişlerdir. Örgütsel bağlılığın bu davranış yönü, hesapçı ve normatif bağlılık

yoluyla açıklanmaktadır (Onu et al., 2018). Yan bahisler ekonomik ihtiyaçlar ilişkisi ve bürokratik temelde kazanç ve kayıpları içerdiğinden hesapçı bağlılığa benzerlik göstermektedir. Toplumsal beklentiler ve imaj zedelenme kaygısı gibi nedenlerden dolayı örgütte kalmanın sürdürülmesi sosyal baskı, zorlama olarak idrak edildiğinden bu yönüyle de normatif bağlılığa benzemektedir (Eğinli, 2009). Bu teorinin asıl unsuru, önceki olayların şimdiki zaman için belirli bir maliyet veya eldekini kayıp etme etkisi olduğu ve dolayısıyla bir kişinin seçeneklerine kısıtlamalar getirdiği argümanıdır (Onu et al., 2018).

Becker'in çalışması, yan bahis modelinin sadece bireyin davranışını tanımlaması nedeniyle eleştirilmiştir. Bağlılığın, kişi ve örgüt arasında belirli ödüller veya ödemeler takas olarak görülmesine Mowday, Steers, ve Porter, Meyer ve Allen da Cohen, genç çalışanların daha az iş tecrübesine dolayısıyla çoğu zaman daha az iş olanaklarına fırsatlarına sahip olduklarının farkında olduklarını bu nedenle örgüte daha fazla bağlı olabileceklerini, öte yandan, çalışanların deneyim kazandıkça alternatif istihdam olanaklarının artabileceğini, işsiz kalma gibi önemli bir ayrılma maliyetinin büyüklüğünü azaltacağını belirterek karşı çıkmışlardır (Onu et al., 2018).

Becker, farklı kategorilere ait farklı yan bahisler olduğu sonucuna vardı. Ayrıca, Becker, birbirlerini ayırt etmeyi zor olacak kadar yakından ilişkili olabileceklerini savunmaktadır. Powell ve Meyer, bu yan bahis kategorilerini örgütsel bağlılık çalışmalarında test etmiş ve sonuçları Becker'in kategorilerini desteklemiştir. İlgili yan bahis türleri Tablo 3.1.2.1.1.'deki listelenmiştir.

Tablo 3.1.2.1.1. : Yan Bahis Türleri

Yan Bahisler
Toplumsal beklentiler
Sosyal etkileşim ve algılar
Bürokratik düzenlemeler
Sosyal roller
İş dışı konular

Kaynak: (Lam and Rahma, 2014)

Toplumsal beklentiler: Bireyler içinde var oldukları toplum tarafından oluşturulan beklentilere ve belirlenen kurallara riayet etmek sorumluluğuna sahiptir

(Aybar, 2018). Bu beklentilerin karşılanamaması, ihmal edilmesi sebebiyle sosyal ve manevi yaptırımlar yani negatif sonuçlar ortaya çıkabilir. Birey bu negatif sonuçlara maruz kalmamak adına bazı yan bahislerde bulunabilir (Eğinli, 2009). Sık sık iş değiştiren bireyler toplum nezdinde güvenilir ve istikrarlı birey gözüyle bmantıkmaktan öte geçimsiz oldukları algısı oluşur. Bu algının yarattığı baskı ve neden olduğu sınırlamalar ile oluşan bağlılık toplumsal beklenti yan bahsine örnek olarak verilebilir (Elüstün, 2018).

Sosyal etkileşim ve algılar: Birey çalıştığı ortamdaki insanlarla, sosyal çevresiyle iletişim halindeyken kendisine dair bir imaj , kannat oluşmasını sağlar. Bu imaja uygun davranışları ve tavırları tutarlı ve süreklilik arz eden bir şekilde sürdürerek korumak istemektedir.Bulunduğu sosyal ortamda dürüst olarak tanınan biri bu imajı korumak adına yalandan kaçınıp, dürüstlüğe özen gösterecektir. Bu tutumda bireyin dürüst davranışlarla karşı daha güçlü bir lişki kurmasını sağlayacaktır (Taş, 2018; Aybar, 2018).

Bürokratik düzenlemeler: Kişilerin örgütlerde çalıştıkları süreye paralel olarak bürotratik olarak tanımlanan kazanımları da artmaktadır. Örneğin kıdem tazminatı ve emeklilik hakkı çalışanın örgütte bağlı kaldığı yıllarla artan bir kazanımdır. Çalışanın kendi isteğiyle örgütten ayrılması durumunda bu hakkı kayıp etmesi durumu meydana gelecektir. Bu nedenle kişi bürokratik düzenleme kaynaklı yan bahisi korumak adına içinde bulunduğu örgüte olan bağlılığını arttırarak sürdürecektir (Bozok, 2016).

Sosyal roller: Birey örgüt içinde bulunduğu süreye paralel olarak sosyal rolünün getirdiği sorumlulukları yerine getimeye alışmakta ve sosyal rolüne uyum sağlamaktadır. Bu uyum zamanla öyle bir seyiyeye ulaşır ki, birey başka bir role uyum göstermemektedir (Eğinli, 2009; İmamoğlu, 2016).

İş dışı konular: İş dışı kaygılarda birey ve örgüt dışında oluşan yan bahisler kast edilmektedir. Powell and Meyer örnek olarak bulunduğu bölgedeki topluluk ile köklü bir bağ kurmuş biri işten ayrılmaya karar verip, (ekonomik sebepler,iş ilanlarının farklı bölgede olması v.b. sebeplerden dolayı) bölge değiştirmek zorunda kalırsa topluluk ile ilişkisini bozma riskiyle karşı karşıya kalmasını örnek vermektedir (Lam and Rahma, 2014).

3.1.2.2 Salancik'in Bağlılık Yaklaşımı

Salancik bireyin geçmişteki davranışlarının bağlayıcı olduğunu ve bireyin uyum gösterdiği özel bir davranışa adapte olması için psikolojik bir mekanizma

bulmak zorunda olduğunu savunmaktadır (Graham, 1995). Kişi geçmiş tutum ve inançları değerlerinin oluşturduğu kanaatlar doğrultusunda davranışlarını gösterir Tutumlar ile çelişen davranışların meydana geldiği zaman kişi gerilim ve stres yaşayacaktır. Tutum ile davranışlar arasında uyum olması bağlılığı da arttıracaktır. Bu uyum Salancik yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Gül, 2002).

Riechers bu yaklaşımı bireylerin açık, gönüllü, değiştirilemez muhtemelen halka açık davranışlarda bulunduktan sonra kendilerine bağlılık tutumu atfetmeleri olarak tanımlamıştır. Bunlar davranışsal hareketi bağlayıcı kılan dört faktördür (Graham, 1995).

3.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı tutumsal bağlılık yaklaşımından türemiş bir kavramdır (Elüstün, 2018). Davranışsal bağlılık ve tutumsal davranışta bireyin örgütün tümüne bağlı olduğu öne sürülürken Reicher bağlılığın örgütün bütününe olduğu görüşünü ret ederek, farklı öğelere, farklı derecelerde olduğunu ve bağlılığın salt örgütsel amaçlar ve değerler temelinde açıklanamayacağını iddia etmiştir (Eğinli, 2009). Ayrıca çoklu bağlılığın örgütün iç ve dış faktörlerin toplamından meydana geldiğini ifade etmiştir (Akmaz, 2016).

Daha önceki bağlılık çalışmaları, tek bir boyut olarak örgütsel bağlılığa odaklanmıştır. Bununla birlikte Reichers (1985, 1986), çoktan seçmeli(odaklı) bir örgütsel bağlılık modeli önermiştir ve çalışanların örgütteki üst düzey yöneticiler, denetçiler, iş arkadaşları, sendikalar ve müşteriler gibi farklı seçmenlere (veya odaklara) bağlı kalabileceğini önermiştir. Ek olarak, çalışanlar, bireyler ile seçmenlerin hedefleri ve değerleri arasındaki uyum derecesi nedeniyle bu seçmenlere farklı şekilde bağlılıkta bulunabilirler (Cheng et al., 2003). Çoklu bağlılık örgüt içi ve örgüt dışı farklı unsur ve farklı grupların etkileşimi, ilişkisinin toplamından oluşmaktadır. Birey örgüt içinde iş gören işveren ve karizma kişilere, örgüt dışında sendika, meslek odaları, müşterilere, tedarikçilere farklı bağlılık sunabilir (Elüstün, 2018). Çoklu bağlılık yaklaşımına göre bağlılık öznel bir durumdur. Bir bireyin nedeni başka bir bireyinkinden farklı olabilir. Kimi birey içinde bulunduğu örgütün kaliteli ürünler üretmesinden dolayı, kimi birey kendilerine gösterilen ilgi alaka ve samimiyetten dolayı örgütlerine karşı bağlılık duyabilmektedirler (Gül, 2002).

3.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık ve çeşitli durumsal özelliklerle ilişkileri araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Şüphesiz örgütsel bağlılığın çalışan devri, devamsızlık, iş tatmini ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda iş performansı ve çalışan devrini azaltarak etkinliğin artmasına katkıda bulunan organizasyon etkinliğinin bir boyutu olarak görülmüştür. Fulford, otel çalışanları arasında adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılığın çalışanların devir hızı ile önemli ölçüde negatif ilişkili olduğunu gösterdi. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın müşteri memnuniyetini artırması muhtemel davranışlara çevrildiğini bulmuşlardır. Çok kararlı çalışanlar, çalışma çabalarını iş gereksinimlerinin ötesine uzatan "ekstra mesafelere" giderler, örneğin Aven ve arkadaşları bağlılık gösteren çalışanların örgüte daha az bağlılık gösteren çalışanlardan daha olumlu şekilde (örneğin düşük maliyetle yenilik) katkıda bulunduğunu bildirmiştir (Kara, 2019). Ayrıca örgütsel bağlılık çalışanların görev sürelerinin artması, düşük eğitim maliyetleri, kurumsal hedeflere ulaşılması ve ürün ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi gibi katkıları da bulunmaktadır (Azeem and Akhtar, 2014).

Ayrıca, örgütsel bağlılık ve çalışanların tükenmişlik düzeyleri hakkında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Örneğin, Peng ve diğ. (2013) örgütsel bağlılığın iş tükenmişliği ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Leiter ve Maslach (1988) kişilerarası çevrenin tükenmişlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmış ve elde edilen bulgular tükenmişliğin örgütsel bağlılıkta azalmaya yol açtığını göstermiştir. Lee ve Ashforth (1996) tükenmişlik boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu belirlemiştir. Kim ve diğ. (2013) hastane hemşirelerinin işyerinde kabalık, güçlenme, tükenmişlik ve örgütsel bağlılıklarını incelemiş ve bulguları örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerin tükenmişliğin doğrudan etkisi olduğunu göstermiştir. Gemlik ve arkadaşları (2010), Türkiye'de sağlık sektörü personeli arasında tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmış ve tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Tükenmişlik tipik olarak örgütsel bağlılığın bir öngörücüsü olduğu varsayılmıştır. Kalliath ve arkadaşları (1998) örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olduğunu doğrulamıştır (Kara, 2019).

Örgütsel bağlılık, insanların örgütsel davranışlarını belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir. Mesele, bireylerin mesleği hakkında algıladıklarına dair hisleridir ve daha sonra sadakati, organizasyonuna olan bağlılığını gösterir. Bağlılık bireyin ruhunu, özelliklerini ve davranış kalıplarını ne kadar tatmin edici olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında örgüt için iş bağıllığının ortaya çıkan memnuniyeti arttırdığı için pozitif olan bir korelasyon vardır. Ve eğer organizasyon çalışanı tatmin etmek istiyorsa, o zaman iş için bağlılığı artırmak için gerekli çabalar sarf edilmelidir (Sohail et al., 2014).

Richard Steers (1977) daha fazla bağlılığa sahip çalışanların kuruluştan asgari düzeyde ayrılmayı istediklerini keşfetti. Organizasyonlarına bağlı olan bu çalışanların organizasyonda kalma niyetleri daha yüksek olacaktır ve organizasyona karşı olumlu tutumlarını artıracak görevlerini yerine getirmek için çok çalışacaklar ve bu da organizasyonun verimliliğini artıracaktır. Bu şey daha yüksek örgütsel performans ile sonuçlanacaktır. Steers (1977), çalışan bağlılığının doğrudan örgütteki çalışan devri ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca, Jeffrey Arthur (1994) İş Performansının daha üst düzey çalışan bağlılığı ile güçlendirileceği sonucuna varmıştır. Arthur ayrıca örgütsel bağlılığın yardımı ile örgütün verimliliğinin arttığını bulmuştur. Patrick Owens (2006) yaptığı çalışmalarda, bağlılık sahibi çalışanların daha yüksek örgütsel performansa yol açtığını ve çalışanlardan çok düşük örgütsel kaymalara yol açtığını belirtmektedir (Dost and Ahmed, 2011).

Birçok araştırmacı, iş stresi ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğuna ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğuna dikkat çekmiştir; bu nedenle, iş stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişki makul görünmektedir, ancak önceki araştırmalarda çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Lee, Lambert ve Paoline, Omolara, Boyas ve Wind iş stresi ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu açıklarken, Wells ve arkadaşların yaptıkları çalışma, iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki ve iş stresi ile kariyer bağlılığı arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca Somers, iş stresi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ancak iş stresi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Yaghoubi ve diğ. Ayrıca örgütsel bağlılık ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını açıklamışlardır (Khatibi et al., 2009).

4. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

Bir şirketteki en önemli sorun İş Performansıdır. Örgütün başarısı veya başarısızlığı, bir kuruluştaki farklı kariyerlerde çalışan kişilerin verdiği katkı düzeyine bağlıdır. Bu durum, araştırmacıları giderek daha fazla bu başlık hakkında araştırma yapmaya zorlamıştır.1920'lerde, iş performansı, bir organizasyonda yer alan her çalışanın çıktılarının niceliği ve kalitesi olarak belirtilmektedir. Ancak, mevcut senaryoda çalışanlar iş tanımlarına geleneksel olarak dahil edilenden çok daha fazlasını yapmaktadır. Otley, performansı örgütsel performans ve iş performansı dahil olmak üzere ikiye başlıkta ayırmıştır. Örgütsel performans bir organizasyonun başarısını gösterdiğinden dolayı yöneticilerin en büyük endişesidir. Bir kuruluşun faaliyetlerini belirli bir süre içinde ne kadar iyi yürüttüğünü dikkate alır. Basitçe, kuruluşun ne kadar başarılı olduğu göz önünde bulundurulur. Örgütsel ve iş performansı arasındaki fark aşikârdır. İyi performans gösteren örgütler, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşan örgütlerdir. Oley'e göre, bir kurumun performansı çalışanların performansına ve çevre, kültür, liderlik tarzı ve organizasyonun çalışma ortamı gibi diğer faktörlere bağlıdır. Bireysel çıktıların tüm değeri kurumsal performansa neden olur (Ramawickrama et al., 2017;Obiekwe,2016;İmran et al., 2017).

İş performansının bir kuruluşun genel kazanımlarının en küçük birimi olduğu görülüyor. Bu nedenle, iş performansı, stratejik planlama sürecinde belirtilen bir kuruluşun hedefini, amacını, misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirmede aktif bir belirleyici olmalıdır. Borman ve Brush iş performansını hem doğrudan hem de dolaylı olarak çalışanların örgütsel hedeflere katkı biçimleri olarak değerlendirdiler. Lawler, Mohrman ve Ledford, kuruluşların küresel ekonomideki rekabet avantajlılarının arttırılması için çalışanların sürece katılımı, iş zenginleştirmesi, toplam kalite yönetimi, özerk ekip çalışması, beceri temelli ödeme, kazanç paylaşalım planları gibi programlara başladığını belirttiler. Yukarıdaki programların amacı, çalışanların davranışlarını artan sorumluluk alma, çalışanların çalışma şeklini değiştirmeye teşvik etme ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine aktif olarak katkıda bulunma gibi işteki davranışlarını etkileyerek firma performansını artırmaktır (Ramawickrama et al., 2017).

Organizasyon için iyi bir çalışan performansı gerekli olduğundan, bir örgütün başarısı çalışanın yaratıcılığı, inovasyonu ve bağlılığı ile doğru orantılıdır. İş

performansı ve verimlilik artışı aynı zamanda ekonomimizi dengelemede de önemlidir; Gelişmiş yaşam koşulları, yüksek ücretler, tüketim için malların bulunabilirliğinde artış, vb. gibi yansımaları olmaktadır. Bu sonuçlardan dolayı bireysel çalışan performans araştırmasının genel olarak toplum için önemli olduğu aşikardır (Obiekwe, 2016).

İş performansı birlikte çalışan üç faktörün sonucudur: beceri, emek ve çalışma koşullarının niteliği. Beceriler, çalışanın işe getirdiği bilgi, beceri ve yetkinlikleri içerir; çaba, çalışanın işini yapma yolunda gösterdiği motivasyon derecesidir ve çalışma koşullarının niteliği, çalışanın verimliliğini kolaylaştırmak için bu şartların yerine getirilme derecesidir(Kazmi et al.,2008).

Porter ve Lawler performansı, belirli bir durumda kişinin yetenek, beceri ve çabalarının bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Pushpakumari, performansı bir çalışanın işine verdiği çaba olarak tarif etmiştir (Bekenova, 2015).

4.1. İş Performansının Boyutları

İş performansı, doğrudan işaret edilemeyen veya ölçülemeyen soyut, gizli bir yapıdır. Birden fazla bileşen veya boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırayla doğrudan ölçülebilen göstergelerden oluşur. Boyutlar işler arasında genelleşebilirken, kesin göstergeler işler arasında farklılık gösterebilir (Koopmans, et al., 2011).

Araştırmacılar performansın çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmesi gerektiği konusunda fikir birliğine varmışlardır. En temel seviyede, bir süreç yönü (yani davranışsal) ve performansın sonuç yönü arasında bir ayrım yapılabilir. Davranışsal yönü, insanların işteyken ne yaptıklarını, eylemin kendisini ifade eder. Performans belirli davranışları kapsar (örneğin, müşterilerle satış görüşmeleri gerçekleştirme, lisans öğrencilerine istatistik öğretme, bilgisayar yazılımı programlama, bir ürünün parçalarını birleştirme). Bu kavramsallaştırma, yalnızca ölçeklendirilebilecek eylemlerin (yani sayılabilir) performans olarak kabul edileceği anlamına gelir. Dahası, bu performans kavramı yalnızca hedef odaklı davranışı, yani örgütün çalışanı performans kadar iyi yapması için tuttuğu davranışı tanımlar (Sonnentag et al., 2008).

Çıktı(sonuç) yönü, bireyin davranışının sonucunu ifade eder. Yukarıda açıklanan eylemler sözleşmelere veya satış sayılarına, öğrencilerin istatistiksel prosedürlerle ilgili bilgi sahibi olmasına, bir yazılım ürününe veya birleştirilmiş ürün sayısına neden

olabilir. Ampirik olarak, davranışsal yön ve sonuç yönü bir biriyle ilişkilidir. Bununla birlikte, sonuç yönü davranışsal yönden başka diğer belirleyicilerden etkilendiğinden tam bir örtüşme yoktur. Bir ürünün tercih edilme nedenlerini mükemmel bir şekilde ileten (davranışsal yönü) bir araba satıcısının, ancak yine de bu tür otomobillere talebinin düşük olması nedeniyle düşük satış rakamları (sonuç yönü) elde ettiğini hayal edin. Benzer şekilde, tüm öğrenme gereksinimlerini karşılayan (davranışsal yönü) mükemmel bir istatistik dersi veren bir öğretmeni, öğrencilerin motivasyon veya bilişsel yetenekleri olmadığı takdirde öğrencilere bilgi vermeyebilir (sonuç yönü) (Sonnentag et al., 2008).

Psikoloji alanında, iş performansının kavramsallaştırılması nispeten fazla dikkat çekmiştir. Campell iş performansını örgütün hedefleriyle ilgili davranışlar veya eylemler olarak tanımlamıştır. Bu tanım geniş çapta onay görmüştür. Bu tanıma üç kavram eşlik etmektedir: (1) iş performansı, sonuçlardan ziyade davranış olarak tanımlanmalı, (2) iş performansı yalnızca kurumun hedefleriyle ilgili olan davranışları içermelidir ve (3) iş performansı çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Davranış ve sonuçlar arasında ayrım yapmak zor olabileceğinden, diğer araştırmacılar iş performansı tanımlarına sonuçları dahil etmiştir. Örneğin, Viswesvaran ve Ones iş performansını "örgütsel hedeflere katkıda bulunan çalışanların gerçekleştirdiği veya sebep olduğu ölçeklenebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar olarak ifade etmektedir (Koopmans, et al., 2011).

Performansı etkililik yeterlilik ve verimlilik kavramlarından ayırmamız gerekiyor. Etkililik performans çıktılarının(örneğin satışların finansal değerinin) değerlendirilmesiyle ilgilidir. Buna karşılık, verimlilik, etkinliğin sonucun elde edilme maliyetine oranıdır. Örnek olarak monte edilip, birleştirilen ürünlere (sonuç) ile bunu gerçekleştirmek için konulan çalışma saatlerinin (girdi) oranı verimliliği açıklar. Başka bir ifadeyle iş verimliliği, çıktıların girdiye bölünmesi olarak tanımlanır. Dolayısıyla iş verimliliği, iş performansından daha dar bir kavramdır. Nedensel değişkenler ile iş performansı göstergeleri arasında ayrım yapmak da önemlidir. Nedensel değişkenler birinin iş performansı seviyesini belirler veya tahmin eder, oysa göstergeler iş performansının bir yansımasıdır (Sonnentag and Frese, 2002; Koopmans, et al., 2011).

Bireysel Çalışma Performansı çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Borman ve arkadaşlarına göre Bireysel Çalışma Performansını Görev performansı, bağlamsal

performans, adaptatif performans ve üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak sınıflandırmıştır (Bekenova, 2015).

Görev performansı, bir bireyin kuruluşun 'teknik çekirdeğine' katkıda bulunan etkinlikleri gerçekleştirme yeterliliğini ifade eder. Bu katkı hem doğrudan (örneğin üretim işçisi olması durumunda) ya da dolaylı (örneğin yönetici ya da destek personeli olması durumunda) olabilir (Sonnentag and Frese, 2002). Bağlamsal performans, bir örgütün teknik görevlerini destekleyen sosyal ağını ve psikolojik havasını korumaktadır ve geliştirmektedir. Bağlamsal performans (ekstra rol), doğrudan görevlerle ilişkilendirilemeyen faaliyetleri içermektedir, ancak yine de bir örgütün etkinliğine önemli bir katkıda bulunur ve yine de iş performansının önemli bir bileşenidir. Başka bir deyişle, çalışan mal / hizmet üretmek için teknik bilgi ve becerileri kullanıyorsa, bir kuruluşun asıl işlevlerini destekleyen özel bir görevi yerine getirirse çalışan görev performansı sergilemiş olur. Bağlamsal performans, çalışanın gönüllü olarak meslektaşlarına yardım etmesi, görevleri tamamlamak için ekstra çaba harcaması ve işleri tamamlamak için ekstra zaman harcaması gibi resmi iş görevleri içinde olmasa bile çalışanların yaptıkları faaliyetleri tanımlamaktadır. Adaptatif performans, bireysel çalışma performansı literatürünün yeni bir boyutudur. Bu boyut, yeni zor sorunlara yaratıcı çözümler sunmayı ve iş becerilerini ve bilgilerini güncel tutmayı göstermektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışı, kurumun refahına zarar veren bir faaliyettir (Bekenova, 2015).

4.1.1. Görev Performansı

Görev performansı, birinin merkezi iş görevlerini yerine getirme yeterliliği (yani yetkinliği) olarak tanımlanabilir. Görev performansı için bazen kullanılan diğer nitelendirmeler, işe özgü görev yeterlilik, teknik yeterlilik veya rol içi performanstır (Koopmans, et al., 2011). Murphy görev performansını belirli bir işle ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi olarak tanımlamıştır. Campbell, teknik görevleri tamamlamak amacıyla yapılan eylem ve davranışları tanımlamak için işe özgü ve işe özgü olmayan görev yeterlilik terimlerini kullanarak görev performansını açıklamıştır. Borman ve Motowidlo, görev performansını resmi olarak işin bir parçası olarak tanınan ve kurumun teknik temeline katkıda bulunan faaliyetler olarak tanımladılar. Borman ve Brush, teknik yeterliliği gösteren davranışları tanımlamak için teknik faaliyetler terimini kullandılar (Rotundo and Sackett, 2002).

Diğer bir tanımlama ile görev performansı bir kişinin örgütsel performansa katkısını kapsar, resmi ödül sisteminin bir parçası olan (yani, teknik temel) eylemleri ifade eder ve iş tanımlarında belirtilen gereksinimleri karşılar. Genel olarak, görev performansı, malzemeleri örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetlerden ve örgütün verimli bir şekilde işlemesini sağlamaktan oluşur. Bu nedenle, görev performansı, işveren ve çalışan arasındaki sözleşmenin parçası olan şartların yerine getirilmesini kapsamaktadır (Sonnentag et al., 2008).

Görev performansının bu kavramsallaştırılması iki merkezi özellik içermektedir. Faaliyetlerin teknik temeline (yani, kurumun hammaddelerin uzmanlaştığı ürünlere dönüştürülmesi sürecine) katkıda bulunmasını ve işin resmi bir parçası olarak tanınmasını gerektirir. Teknik temele katkıda bulunma kavramı, bu performans bileşenini diğerlerinden ayırmaya yardımcı olan önemli bir özelliktir. Bununla birlikte, bu davranışın işin resmi bir parçası olarak kabul edilmesini istemek, görev performansının kuruluşlar arasında karşılaştırılmasını zorlaştırır, çünkü resmi gereklilikler bir kuruluştan diğerine farklılık gösterir. Görev performansı bir malın üretimine veya bir hizmet sunumuna katkıda bulunan davranışları içerir (Rotundo and Sackett, 2002).

Temel iş görevlerini oluşturan şey, işten işe değişebilmektedir. Genel sınıflandırmaların aksine, görev performansını tanımlamak için genellikle işe özgü sınıflandırmalarda birden çok özel boyut kullanılmıştır. Örneğin, Arvey ve Mussio büro çalışanlarının görev performansını, doğru çalışmanın, zaman ve ayrıntı ve planlama için özen gösterme boyutlarını kullanarak tanımladılar. Jiambalvo, muhasebe meslek mensuplarının görev performansını, kavrama, planlama ve çalışmayı gözden geçirme olarak tanımladı. Engelbrecht ve Fischer, yöneticilerin görev performansını eylem oryantasyonuna (örneğin, işleri halletmek, kararlılık), görev yapılandırmasına (örneğin, liderlik, planlama) ve araştırma, soruşturma, sentez ve muhakeme (problem çözümü) olarak ayırdı. Ayrıca, Tett ve arkadaşları yöneticilerin görev performanslarını geleneksel fonksiyonlara (örneğin karar verme, planlama) ve mesleki zekâ, mesleki sezgi ve kaygılara (örneğin, miktar ve kalite kaygısına ve iş bilgisi) olarak ikiye ayırmıştır (Koopmans, et al., 2011).

Dahası, görev performansı çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanabilir. Campbell, sekiz performans faktörü içeren hiyerarşik bir model önermiştir. Bu sekiz faktör arasında, beşi görev performansı ile ilişkilidir. Bunlar:

(1) işe özel görev yeterliliği;

(2) işe özgü olmayan görev yeterliliği;

(3) yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği;

(4) mutlaka ya da kısmen liderlik durumunda denetleme;

(5) yönetim / idare

Bu beş faktörün her biri, çeşitli işler için farklı şekilde önemli olan alt faktörlerden oluşur. Örneğin, denetim (1) astları yönlendirmek, yönetmek ve motive etmek ve geri bildirim sağlamak, (2) iyi çalışma ilişkilerini sürdürmek ve (3) işi yapmak için astları ve diğer kaynakları koordine etmek gibi faktörleri içermektedir (Sonnentag et al., 2008).

Son yıllarda, araştırmacılar görev performansının belirli yönlerine dikkat etmeye başlamışlardır. Örneğin, kuruluşlar müşteri hizmetlerine daha fazla önem verdiğinde, yenilikçilik ve müşteri odaklı davranış giderek daha önemli hale gelmektedir (Sonnentag and Frese, 2002).

4.1.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, kurumun sosyal yapısını desteklemek için gereken davranışların sonuçlarını ifade eder. Bu davranışlar belirli bir işe özgü değildir, aksine tüm işlere özgüdür. Bu nedenle, bağlamsal performans kilit bir yapı olma potansiyeline sahiptir(Witt et al., 2002). Görev performansı araştırmalarının geleneksel odak noktası olmasına rağmen, araştırmacılar bireysel iş performansının belirlenmiş iş hedeflerine ulaşmaktan daha fazlası olduğuna inanmaktadır. Bağlamsal performans teknik yetkinliklerinin işlevini yerine getirmesinin zorunlu olduğu ortamı örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen bireysel davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu boyut için işe özgü olmayan görev yeterliliği, ekstra rol performansı veya kişilerarası ilişkiler gibi çeşitli nitelendirmeler bulunmaktadır. Bununla birlikte, tüm kavramlar, ekstra görevler üstlenme, inisiyatif gösterme veya işe yeni başlayanlara koçluk etme gibi resmi olarak belirlenmiş iş hedeflerinin ötesine geçen davranışlarla da ilişkilendirilmektedir (Koopmans, et al., 2011).

Van Scotter ve Motowidlo işe adanma ve kişilerarası kolaylaştırıcılık olmak üzere bağlamsal performansı ikiye ayırarak tanımlamışlardır. Bunların her biri, iş performansının genel değerlendirmesine benzersiz bir şekilde katkıda bulunmaktadır. Van Scotter ve Motowidlo tarafından İşe adanma, kuralları takip etmek, sıkı çalışmak ve işte bir sorunu çözmek için inisiyatif almak gibi disiplinli davranışlar olarak tanımlanmıştır. Conway, bu tanımla hemfikir olmakla birlikte, işe adanmanın

bileşenlerinin inisiyatif alma, bağlılık motivasyon ve çaba gösterme gibi davranışları içerdiğini öne sürmüştür. Bağlamsal performansın ikinci bileşeni olan kişilerarası kolaylaştırma, organizasyonun hedefine ulaşmasına katkıda bulunan kişilerarası odaklı davranışlardan oluşmaktadır. Özel kişilerarası kolaylaştırma eylemleri arasında, ilişkilerin kurulmasında ve düzeltilmesinde, insanları rahatlatılmasında işbirliğinin teşvik edilmesinde, başkalarının değerlendirilmesinin artmasında ve şefkat ve duyarlılığın ifade edilmesine yardımcı olan davranışlar yer almaktadır (Witt et al., 2002).

Bireysel iş performansı ile ilgili yapılan genel araştırmaların bazılarında bağlamsal performans tek boyutlu olarak, bazılarında ise çok boyutlu olarak tanımlanmıştır. Örnek olarak Campell'ın çalışmasında bireysel performansı sekiz boyutta ele almıştır. Bunların altısı (yazılı ve sözlü iletişim, çaba gösterme, kişisel disiplini sürdürme, eş düzey ve takım performansını kolaylaştırma, denetim ve liderlik ve yönetim ve idare) bağlamsal performans olarak kabul edilebilir. Ayrıca, Viswesvaran'ın altı boyutu (iletişim yetkinliği, çaba, liderlik, idari yetkinlik, kişilerarası yetkinlik ve yetkinin uygunluğu / kabulü) bağlamsal performans olarak kabul edilebilir (Koopmans, et al., 2011).

Borman ve Motowidlo beş bağlamsal performans kategorisini belirlemişlerdir. Bunlar:

1. Kişinin resmi iş gerekliliklerinin (şartlarının) ötesindeki faaliyetler için gönüllü olması;
2. Kişinin önemli görev gerekliliklerini tamamlamak gerektiğinde coşku ve uygulamanın devam etmesi;
3. Kişinin başkalarına yardım edilmesi;
4. Kişinin uygunsuz olsa bile kuralları ve öngörülen prosedürleri takip etmesi;
5. Kişinin örgüt hedeflerinin açıkça savunması.

Örgütsel kuralları ve politikaları takip etmek, başkalarına yardım etmek ve işbirliği yapmak ya da işle ilgili problemler hakkında meslektaşları uyarmak, ekstra çaba göstermek bağlamsal performansa örnekler olarak gösterilebilir (Sonnentag et al., 2008).

İşe özgü sınıflandırma çalışmalarında, bağlamsal performansı tanımlamak için genellikle birden fazla, daha özel boyutlar kullanılmaktadır. Örnek olarak, Arvey ve Mussio, ofis çalışanlarının bağlamsal performansını, işbirliği yapma ve fazladan yük,

sorumluluk alma ve inisiyatif gösterme, organizasyondaki diğer insanlarla ilişki kurma ve kamuoyu ile ilgilenme boyutlarıyla tanımlamıştır. Campbell ve arkadaşları, ordudaki iş performansının boyutları olarak genel askerlik yeterliliği, çaba, liderlik, kişisel disiplin ve fiziksel uygunluk ve askeri yönelimi seçmişlerdir. Borman ve Brush, yönetsel iş performansının boyutları olarak liderlik ve denetim, kişilerarası ilişkiler ve iletişim ile yararlı kişisel davranış ve becerilere sahip olmayı seçmişlerdir. Toplamda, bağlamsal performans altında sıkça adlandırılan boyutlar iletişim, çaba, disiplin, kişilerarası davranış ve başkalarını yönlendirmek ve geliştirmektir Daha az adlandırılmış boyutlar planlama, problem çözme, idare etme ve sorumluluk göstermektir (Koopmans, et al., 2011).

4.1.3. Adaptatif (Uyarlanabilir) Performans

Adaptatif performans kavramı, genel anlamda, bir bireyin dinamik çalışma durumlarına uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanır. Pulakos ve arkadaşları genel anlamda adaptatif performansı, çevrenin, olayın veya yeni durumun taleplerini karşılamak için davranışı değiştirmek olarak tanımlamıştır. (Charbonnier-Voirin and Roussel, 2012).

Allworth ve Hesketh (1999), öngörü-performans ilişkisine dair ampirik kanıtlar sunan ve öncüllerine ek olarak adaptatif performans kriterini eleştirel olarak inceleyen ilk kişiler arasında bulunmaktadırlar. Allworth ve Hesketh, "uyarlanabilirlik" gerektiren, bildirilen pozisyonların kapsamlı bir iş analizine dayanan bir performans değerlendirme ölçeği geliştirmişlerdir ve doğrulamışlardır. İşlevsel görev, bağlamsal ve adaptatif performans gereksinimleri taksonomisi oluşturmak için bu iş analizinden yararlandı. Allworth ve Hesket'in (1999) araştırması, adaptatif performansı, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından tanımlanan görev ve bağlamsal performansın boyutlarından benzersiz bir performans boyutu olarak ayırmıştır. Her üç boyut da, çoğu iş için genelleştirilebilen performansın geniş, genel boyutları olarak kavramsallaştırılmıştır. Allworth ve Hesketh diğer iki performans boyutuyla ilişkili olarak adaptatif performansın yakınsak ve birbirinden uzak tahminlerini doğrulamış ve bireysel fark değişkenlerine ön gösterge olarak güvenmişlerdir. Bunun sonucunda adaptatif performans boyutu için benzersiz bireysel fark belirliyecileri ortaya konmuştur (Stokes et al., 2010).

İş yaşantısındaki hızlı değişimler ve dinamiklerinden dolayı değişime uyum sağlayan çalışanların önemi günden güne artmaktadır (Pulakos et al., 2000;Smith et

al., 1997). Birçok yazar Adaptatif performansı farklı kelimeler ile tanımlamıştır. Hesketh ve Neal (1999) Adaptatif performans tanımını kullanırken, Murphy ve Jackson (1999) esneklik rolünü tartışmıştır. London ve Mone ise (1999) yeni tecrübeler öğrenmenin entegrasyonun yeterliliği hakkında yazmışlardır. Kapsamlı literatür incelemeleri ve faktör analizleri sonrasında, Pulakos ve arkadaşları. (2000) adaptif (uyumsal-Adaptive) performansın 8 boyutlu taksonomisini sunmuşlardır. :

1. Acil ya da kriz durumlarıyla başa çıkabilme
2. İş stresiyle başa çıkabilme
3. Sorunları yaratıcılıkla çözebilme
4. Belirsiz ve öngörülemez iş halleriyle baş edebilmek
5. İş görevlerini, teknolojilerini ve prosedürlerini öğrenmek
6. Kişiler arası uyum gösterebilme
7. Kültürel uyum gösterebilme
8. (konforsuz ve zor iş çevrelerine) fiziksel olarak uyum gösterebilme (Sonnentag et al., 2008).

4.1.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

Üretkenlik karşıtı iş davranışı en genel düzeyde örgütün bir parçası olan bireyin örgüt çıkarlarına karşı herhangi kasıtlı davranışı olarak ifade edilmektedir (Macovei, 2016). Üretkenlik karşıtı iş davranış kişisel sapma, iş aksatma davranışları ve madde bağımlılığı veya kötü öz disiplin ile ilişkili olan kişisel disiplini sürdürme davranışları. Yıkıcı - tehlikeli davranışlar ve şirket mülkünü veya ekipmanını tahrip etmeyi ifade eden mülk sapması, Politik sapma, kişisel saldırganlık ve adaletsizlik, iş arkadaşlarına zarar veren olumsuz eylemleri kavramlarını içermektedir. (Rotundo and Sackett, 2002).

M.L. Gruys'in bu kavram üzerine literatür analizinde, 87 ayrı üretkenlik davranışını 11 geniş kategoriye ayırıp, şu şekilde tanımlamıştır:

- Hırsızlık ve ilgili davranış
- Mülkiyete zarar verme
- Bilginin kötüye kullanılması
- Zaman ve kaynakların kötüye kullanılması
- İş sağlığı ve güvenliğine uygunsuz davranış
- Yetersiz katılım (Düşük devam yani işe devamsızlık)
- Düşük kaliteli iş

• Alkol kullanımı

• İlaç kullanımı

• Uygunsuz sözlü eylemler

• İş arkadaşlarına yönelik uygunsuz fiziksel eylemler (Macovei, 2016).

Üretkenlik karşıtı davranış hırsızlık, saldırganlık, sahtekârlık, devamsızlık, sabotaj ve geri çekilmeyi içeren ancak bunlarla sınırlı olmayan bir dizi davranış içeren bir şemsiye terimdir. Üretkenlik karşıtı davranışın nitelendirilmesi adına Marcus ve Schuler tarafından üç kriter önerilmiştir:

Birincisi, incelenen davranışın anlam bakımından istemli bağlı, irade kontrolü altında, tercih istek içermesi gerekmektedir. İkinci; Davranış fiili zararla sonuçlanmasa da tahmin edilebilir zararlar üretme potansiyeline sahip olmalıdır. Üçüncüsü, davranışın faydası meşru faydalara aykırı olmalıdır. Öte yandan potansiyel meşru faydalar karşısında ağır basılmamalıdır. ÜKD'ların altında yatan yapıyı açıklamak için çaba gösterilmiştir. Bu konuda erken bir girişim Robinson ve Bennett (1995) tarafından önerilmişti. Çok boyutlu bir ölçeklendirme tekniği kullanarak, bu davranışların hedefine dayanan iki ana ÜKD kategorisi belirlediler. Çalışmaları, ÜKD'ların örgüte veya bireylere yönlendirilebileceğini göstermiştir. Bennett ve Robinson (2000) bu sınıflandırmayı doğruladılar. Tüm ÜKD tipleri, örgütlere veya çalışanlarına potansiyel olarak zararlı olma ortak özelliğini paylaşmaktadır. Bu nedenle, araştırmacılar ÜKD'lerin bir örgütün başarısı için zararlı bir faktör olduğunu iddia etmektedir. Bu yüzden, bu davranışların belirleyicilerini anlamak için kayda değer bir araştırma çabası harcanmıştır. Bu araştırma çabası ÜKD'lerle ilişkili çok sayıda öncül çalışma ile sonuçlanmıştır. Bu öncül çalışmalar bireysel ve durumsal değişkenlere ayrılır (Aleassa, 2014).

4.2. Boyutlar Arasındaki Fark Ve İlişkiler

Birinci boyut, görev performansı, merkezi iş görevlerinin yerine getirildiği yeterlilik anlamına gelir. İkinci boyut, bağlamsal performans, teknik çekirdeğin çalışması gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışları ifade eder. Üçüncü bir boyut olarak. bir çalışanın bir iş sistemindeki veya iş rollerindeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğine ayrı bir boyut olarak atıfta bulunarak, adaptatif performansın dahil edilmesini üç neden desteklemektedir. Birincisi, günümüz toplumunda meydana gelen teknolojik değişimler nedeniyle, değişen bir çalışma ortamına uyum sağlayabilmenin giderek önem kazanması. İkincisi, kavramsal

olarak, adaptatif performans, ne görev performansı, ne bağlamsal performans ne de üretkenlik karşıtı iş davranışına tam olarak uyuşmamaktadır. Bağlamsal performans çalışma ortamını olumlu yönde etkileyen davranışlardan oluşurken, adaptatif performans değişen çalışma ortamına tepki olarak ortaya çıkan davranışlardan oluşur. Üçüncüsü, adaptatif performansa ayrı bir boyut olarak ampirik destek Allworth ve Hesketh tarafından sağlanmış olup adaptatif performansın görev veya bağlamsal performanstan farklı ön göstergeleri olduğunu bulmuşlardır. Dördüncü boyut, üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgütün refahına zarar veren davranışı ifade etmektedir. Ayrı boyutlar olarak öne sürülen diğer boyutlar proaktif ve yaratıcı bir performans. Dört boyutun her biri gizlidir, yani doğrudan ölçülemezler (Koopmans, et al., 2011).

Görev ve bağlamsal performans arasındaki fark ile ilgili üç varsayım bulunmaktadır.

1-Görev performansıyla ilgili etkinlikler işler arasında değişiklik gösterirken, bağlamsal performans etkinlikleri işler arasında nispeten benzerdir.

2-görev performansı yetenekle ilgilidir, bağlamsal performans ise kişilik ve motivasyonla ilgilidir

3- görev performansı daha fazla tanımlanmıştır iç rol davranışları barındırırken, bağlamsal performans daha fazla isteğe bağlı ve ekstra rol davranışları içermektedir (Sonnentag and Frese, 2002).

Yönetsel işlerin meta analizinde Conway (1999), görev performansının ve bağlamsal performansın (işe adanma, kişilerarası kolaylaştırıcılığın) genel yönetim performansına benzersiz bir katkıda bulunduğunu keşfetmiştir (Sonnentag et al., 2008).

Performans kendi içinde çok boyutlu olan bir yapı olarak görülmelidir. Ayrıca, her performans boyutu örgütsel başarının farklı yönleriyle ilgilidir (örneğin, görev performansı teknik temel gereklilikleri karşılamaya yardımcı olur) (Sonnentag et al., 2008).

5. İŞ STRESİ

5.1. Stres Kavramı

"Stres" kavramı, ünlü biyokimyacı Hans Selye'nin çalışmaları ile birlikte bugünkü dilimize girmiştir. Anglosakson kökenli bir "stres" kavramının Hans Selye'nin yazılarından önce bile kullanıldığı anlaşılmaktadır, ancak 13. ve 14. yüzyıllarda bu terim pragmatik bir tanım olarak kullanılmamıştır. Stres kavramı bilim dünyasında ilk kez 17. Yüzyılda ya basıncı ya da gerilimi tanımlamak için Robert Hooke tarafından kullanılmıştır (Aydın, 2004; Sebastian, 2013).Modern günümüzde kullanılan anlamını ise Hans Selye sayesinde kazanmıştır.

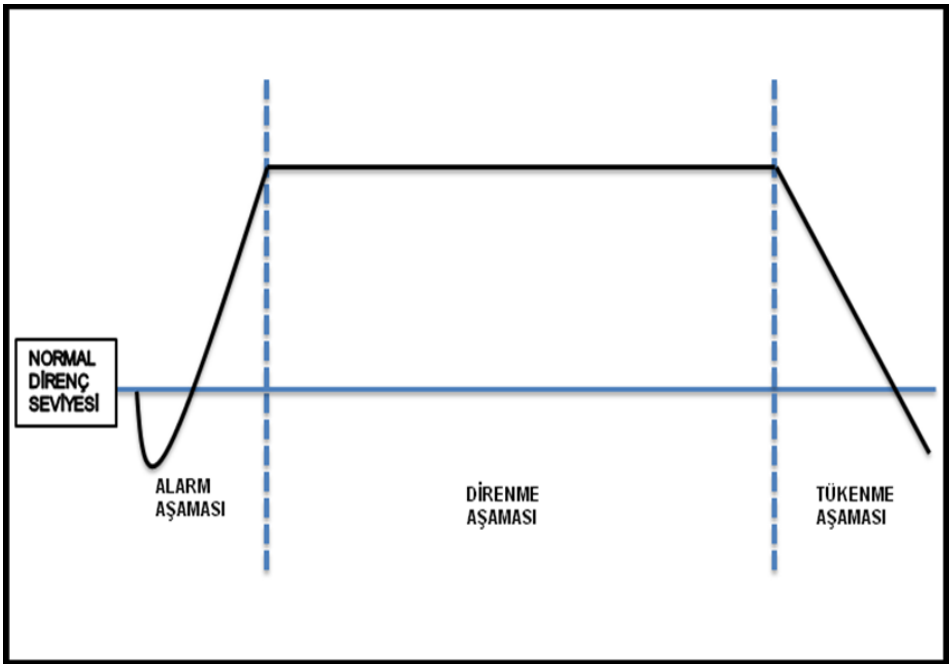
Stres anormal bir duruma verilen normal bir tepki olup, tehdit edici bir durumda öncelikli olarak kendini koruma işlevine hizmet eder. Kişi belirli bir tehdit ile karşı karşıya kaldığında "stres" kavramı ortaya çıkar ve maksimum fiziksel enerji ile harekete geçerek tehdit karşısında başa çıkabilmeye çalışır (The United Nations Department of Peace-keeping drafted Flavio Del Ponte., 1995).

Spielberger, stresi bir bireye etkileyen dış kuvvetler, yani çevrenin nesnel özellikleri veya bir dereceye kadar nesnel tehlike ile karakterize edilen diğer uyarıcı koşullar olarak tanımlamaktadır (Kalimo, 1980).

Hans Selye tıp ve beşeri bilim alanlarına devrimci bir konsept getirmiştir. Selye'nin (1976) genel adaptasyon sendromu konusundaki çalışması - GAS bugünlerde stres tanımlamasında çok önemli bir araştırma olarak kabul edilmektedir. Selye bize genel adaptasyon sendromunun spesifik olmadığını açıklar. Bir birey stresli bir durumla karşılaştığı zaman Selye'nin düzenine göre, vücut kendisini stres faktörüne karşı koymaya veya yüzleşmeye hazırlar. Bu, GAS modelinin ilk aşaması olarak bilinen alarm aşamasıdır. Stres bu aşamada, dışarıdaki bir stres etkeni, bir şeyin yapılması gerektiği konusunda ısrar ederek kişiyi sarsmaktadır. Bu evrede hipotalamus, hipofizi uyararak, adrenalin bezlerinin kana epinefrin ve kortizol salmasını belirleyen adrenokortikotropik hormonun salgılanmasını sağlar. Bu hormonlar yüksek tansiyon ve kalp atışlarının hızlanmasından sorumludurlar Bu evreyi, bireyin içinde bulunduğu savaş ya da uçuş anı olarak düşünebiliriz. eğer kişi stres kaynağının üstesinden gelir ile evreyi tamamlarsa vücut dinlenme durumuna döner (Bauer and Erdogan, 2010; Sebastian, 2013).

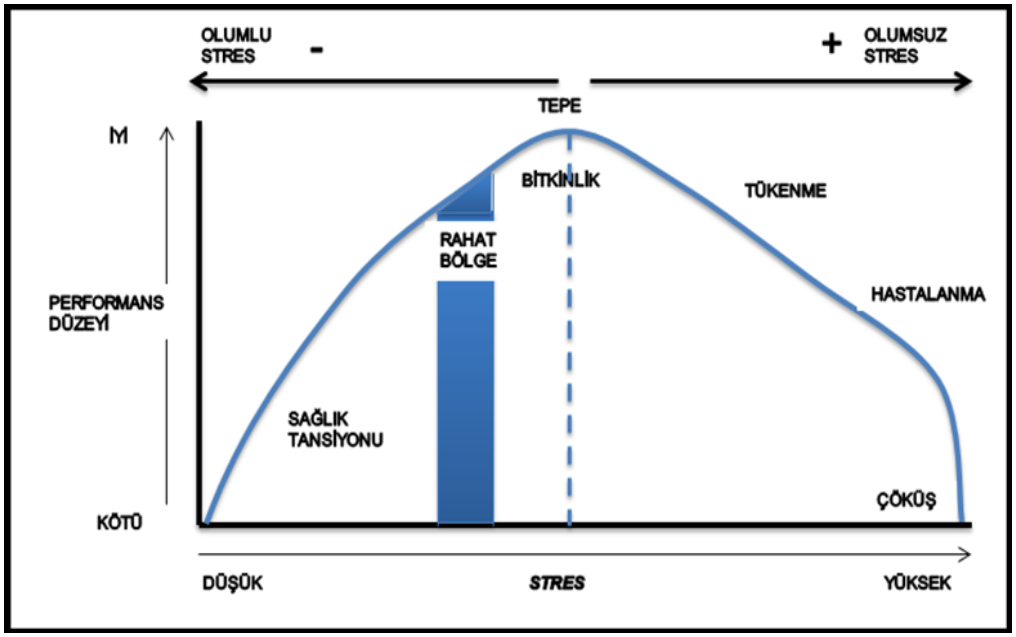
Direnç aşamasında, vücut kortizol salmaya başlar ve stresin taleplerine uyum sağlamanın bir yolunu bulmak için yağ ve şeker rezervlerinden yararlanır. Bu reaksiyon kısa periyotlu süreler boyunca iyi çalışır, ancak sadece geçici bir çözümdür. Bu ikinci aşamada vücudumuz yeni stres faktörlerine uyum sağlamaya çalışmaktadır. Vücudun bu tür gerilimlere "adapte olması" mümkün olsa da,. bu durumda sonsuza kadar devam edemez Bunun sonucunda uyarı seviyesinde düşüş olur ve böylece hormonlarda düzelme gerçekleşir. Bu aşamada, uyarılma seviyesinin azalmasına rağmen, herhangi bir şekilde normal seviyeye dönmeyeceği belirtilmelidir. Bu fazda vücudun güçsüzleştiğini ve kişinin farklı sağlık sorunlarına kolayca kapılabileceğini belirtmek gerekmektedir (Bauer and Erdogan, 2010; Sebastian, 2013).

Stres faktörü devam ederse, tüm vücut kaynaklarının kaybından tamamen sorumlu olacak bitkinlik olan üçüncü aşama da gerçekleşir. Vücudun şeker ve yağ depolarını tüketmesi ve uzun süreli kortizol salgılaması stresörün bireyi önemli ölçüde zayıflatmasına neden olmaktadır. vücudun zayıflamış olmasından dolayı bir insan kolaylıkla hasta olabilir ve aşırıya kaçan durumlarda ölebilir. Bu nihai tükenme, stresli olduğumuzda bize enerji veren yağlı gıdalar veya şeker, kafein yada diğer hızlı düzelticilere ulaşma eğiliminde olunmasının nedenidir (Bauer and Erdogan, 2010; Sebastian, 2013). İlgili üç aşama Şekil 5.1.1.'deki gibidir.



Şekil 5.1.1. : Selye'nin Genel Adaptasyon Sendromu (GAS) ve Stresin Üç Aşaması (Çökük, 2018)

Stres yaşamın doğal bir parçasıdır ve olumlu ya da olumsuz olsun, yaşamımızda önemli değişiklikler olduğunda ortaya çıkar. Genel olarak bazı streslerin uygun olduğuna inanılır (bazen "meydan okuma" veya "pozitif" stres olarak da adlandırılır). Ancak stres, bireylerin baş edemediği miktarlarda gerçekleştiğinde, hem zihinsel hem de fiziksel değişiklikler oluşabilir (Bickford, 2005). Stres bireyde yarattığı etkiye göre olumlu stres ve olumsuz stres olarak ikiye ayrılmaktadır (Aggarwal et al., 2018). Şekil 5.1.2'de olumlu ve olumsuz stresi ve performansa etkisini gösterilmektedir.



Şekil 5.1.2.: Olumlu Stres–Olumsuz Stres, Yerkes ve Dodson Yasası (Çökük, 2018)

Yaşantımızda herkes stresin her zaman kötü bir şey olduğunu düşünmektedir. Öte yandan bu yargı tam olarak doğru değildir. Bazen olumlu stres güzel şeylere sahip olmamıza neden olabilmektedir. Algılanan Pozitif stres bireyi yaptığı işe karşı heyecanlı hissettirir, Motive eder, enerjiyi bir noktaya odaklandırır, çalışanın performansını artıran yönetim yeteneklerimiz gibi algılanabilir ve kısa süreli bir yapıya sahiptir. Olumlu stres ile karşılaştırıldığında, olumsuz stres herkes için çok zararlıdır. Düşük performans ve kaygıya neden olmakta ve hedeflere ulaşmak hususunda çok fazla baskı yaratmaktadır. Karşısında başa çıkma yetkinliğinizin ötesinde algılanan olumsuz stres kısa ve uzun süreli olabilmektedir. Ayrıca Olumsuz stres bireyi mutsuz hissettirir, endişe ve tasaya düşürür, mental ve fiziksel sorunlara neden olur, iş performansını düşürür (Aggarwal et al., 2018).

Olumlu ve olumsuz stresi sınıflandırmak oldukça zordur, çünkü her insanın yüzleştiği durumlara karşı kendine özgü farklı algı ve tepkisi bulunmaktadır. Öte yandan olumlu ve olumsuz stresin çeşitli kaynakları bulunmaktadır. Boşanma davası, sevdiği biriyle bağlantıyı kaybetmesi, aşırı iş talepleri, iş güvensizliği, işsizlik, iflas(maddi sorunlar),eşten ayrılma, Suistimal veya ihmal edilmek, eş vefatı, sakatlanma ya da hastalanma, aile üyelerinden birinin hastaneye yatışı ya da ölümü negatif stres kaynaklarına örnek olarak verilebilir. Terfi, yeni işe başlama, tatile çıkma ya da tatil planı, taşınma, çocuk sahibi olma, ev alma, yeni bir hobi edinme, yeni bir eğitime başlama, emeklilik, özel günler(bayram, yıldönümleri vb.), sözlenme, nişanlanma, evlilik pozitif stres kaynaklarına örnek olarak verilebilir(Aggarwal et al., 2018).

Stres, dünya çapında çalışanların ortak bir şikayetidir. Birçok insan için ise birincil stres kaynakları açıkça çatışma ve aile istekleridir (ihtiyaçlarıdır). Stres ile ilgili araştırmalar ilk olarak 50 yıl önce, stres araştırmasında öncü olan Dr. Hans Selye tarafından belgelenmiştir. Selye, stresi insan vücudunun herhangi bir talebe spesifik olmayan tepkisi olduğunu düşünmüştür. Buna karşılık Cooper ise, stresin bireyler ve çevreleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığına inanmaktadır (Jehangir et al., 2011).

5.2. İş Stresi

Stres, örgütsel davranış alanında karşılaşılan en önemli ve ciddi sorunlardan biridir. İşyerinde stresin varlığı birçok işte neredeyse kaçınılmazdır. Her ne kadar iş stresinin anlamı hakkında çok sayıda tanım ve tartışma olsa da, Ivancevich ve Matteson, stresi en basit haliyle bireyin çevre ile etkileşimi olarak tanımlamaktadırlar. Beehr ve Newman, iş stresini insanların ve işlerinin etkileşiminden kaynaklanan ve insanları normal işleyişlerini saptırmaya zorlayan değişikliklerle karakterize edilen bir koşul olarak tanımlamaktadır. Stres, örgütsel katılımcılar için fiziksel, psikolojik ve / veya davranışsal sapmalarla sonuçlanan dışsal bir duruma uyumsal bir cevap olarak tanımlanabilir (Rahman, 2013).

İş stresi, bireyin iş ortamının duygusal ve fiziksel olarak tehdit edici görünen özelliklerine verdiği tepkiler olarak tanımlanabilir. Bireyin yetenekleri ile bireyin belirli bir durumla başa çıkmak için tam olarak hazırlıklı olmadığı çalışma ortamındaki aşırı taleplerin arasındaki kötü bir uyuma işaret eder Genel olarak, talepler ve bireyin yetenekleri arasındaki dengesizlik arttıkça, stres de artar. Genel anlamda, iş

performansı, mevcut kaynakları makul bir şekilde kullanmasının normal sınırlamalara tabi olarak, bir bireyin kendisine verilen görevi başarıyla gerçekleştirebildiği bir aktivite olarak görülebilir (Jamal, 2007).

İş stresi, günümüzün dinamik yaşamının giderek daha yaygın bir olumsuz sonucu haline gelmektedir. Kitleler aşırı yüklenme, fazla çalışma, iş güvensizliği ve artan yaşam hızı nedeniyle stresi yaşamlarında tecrübe etmektedirler. İş stresi kaynakları iş yükü, iş durumu, rol çatışması ve rol belirsizliği, kariyer gelişimi(engeli) ve çelişen taleplerdir (Jehangir et al., 2011).

5.3. İş Stresi Kaynakları

İş stresi kaynakları Bireysel Stres Kaynakları Örgütsel Stres Kaynakları Çevresel Stres Kaynaklar olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılmıştır.

5.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Kişilik: A-B tipi Kişilik

Kişilik çeşitli geniş boyutlara sahiptir ve her boyut bir kişilik tipi olarak bilinir. Kişilik tipleri Friedman ve Rosenman tarafından önerilmiştir, bu araştırmacı bireylerin Tip A ve B kişilik olarak iki tipte sınıflandırılabileceğini buldu, . İlk olarak, A Tipi kişilik, yüksek koroner kalp hastalığı riski nedeniyle koroner eğilimli olarak tanımlanmaktadır. Bu arada, B Tipi koroner eğilimli olmayan olarak bilinir. Genel olarak, A tipi kişilikleri olan bireyler, hiperaktif, huzursuz, agresif, oldukça rekabetçi ve çok hassastır. A tipi kişiliğe sahip kişiler dakiktir ve kendi performansları konusunda yüksek standartlara sahiptir; hatta çalışma süresinden daha erken gelebilirler. Başkalarının yavaş çalışması durumunda hayal kırıklığına uğrarlar aceleyle yemek yerler, aceleyle konuşur, aceleyle yürürler. Sabırsız ve rekabetçi gibi agresif davranışlardan dolayı koroner kalp hastalığı riskinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Oysa Tip B'ler, Tip A'nın tam tersi olarak bilinir, bunlar kolay ve rekabetçi değildir. Buna karşılık, B tipi kişiliğe sahip bireyler, A tipi kişiliğe göre daha esnek, organize, ihtiyatlı, daha az ihtiraslıdırlar. Ayrıca yaşam kalitesine daha fazla değer verirler ve öfke zamanlarında daha gerçekçidirler (Fallahnejad and Hassanzadeh, 2015; James and Sidin, 2017).

Yaş

İlerleyen yaşlar genellikle fazla ve kontrol edilmez stresli zamanlardır. Yaşlı insanlar genellikle kronik hastalık ve sakatlıkla, arkadaş ve aile üyelerinin kaybı ve kendi eli kulağında olan ölümleriyle başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, Paykel yaşlıların gençlerden daha az stresli yaşam olaylarına sahip olduğunu izah ettiğini tespit etti. Aldwin, evlilik, boşanma, yeni işlere başlama veya çocuk sahibi olma gibi çoğu yaşam olayların, daha genç yaş gruplarıyla daha fazla ilgili örnek problemler olduğunu savunmaktadır. Yaşlılarda ise emekli olma çocuklarının boşanması gibi unsurlar strese neden olacak olaylardır. Her ne kadar olayların türü yaşam evresine göre değişebilse de, Yaşanan güçlükler, günlük stresler keza yaşa bağlı olarak da değişebilir. Yaşlı insanlar daha az güçlük yaşar ve bu güçlükleri genç yetişkinlerden daha az stresli olarak değerlendirmektedirler (Aldwin et al.,1996).

Güçlükler, genellikle sosyal rollere katılımın bir fonksiyonudur. Dolayısıyla, rol sayısındaki azalma, yaşlılıkta daha az zorluk ile sonucunu yaratabilir. Örneğin, aktif ebeveynlik ve iş rollerinden feragat etmek, bir kişinin yaşadığı günlük stres sayısını azaltabilir Bununla birlikte, yaşlı yetişkinlerin neden hem yaşam olaylarını hem de zorlukları daha az stresli olarak değerlendirdikleri açık değildir. Bu tutarsızlığın olası bir nedeni, yaşlı yetişkinlerin psikolojik semptomları bildirme istekliliğinde bir önyargı olduğu gibi, stresin rapor edilmesinde bir önyargı olabilir değerlendirmektedirler (Aldwin et al.,1996).

Cinsiyet

Kadınlar, iş ve evdeki çifte talepler nedeniyle iş stresi açısından daha büyük risk bulunmaktadır. Erkeklerin kadınlara göre iş süreçleri üzerinde yüksek kontrol sahibi olmaları daha muhtemeldir ve kadınların gerici (stres yaratıcı) işlere sahip olma olasılıkları birkaç kat daha fazladır. Bazı araştırmalar, geniş aile sorumlulukları da eklenince iş gerginliğinin kadınlarda kardiyovasküler hastalığa yol açabileceğini bildirmiştir (Dollard, 2001).

Aile hayatı

Çalışanların ailesi ile olan ilişkilerinde yaşadığı sorunlar, gerek sosyal yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında strese girmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlarda strese neden olabilecek en önemli sorunlar şu şekilde sıralanabilir: Eşin ölümü ve boşanma, çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hakimiyet kurma isteği, taşınma, aile bireylerinin hastalığı vb. olaylar (Soysal, 2009).

Sosyo-Ekonomik düzey

Diğer taraftan ailenin ekonomik düzeyi ve de kültürel yapısı da stresin varlığı üzerinde etki yaratabilmektedir (Aytaç, 2009).

5.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları

5.3.2.1. Aşırı İş Yükü Veya Az İş Yükü

İş yükü, işten sorumlu çalışanın görev ve işlerin miktarı yoğunluğu(konsantrasyonu) anlamına gelmektedir. Bu özellik, bireylerin kendilerine verilen çalışma miktarına uyum sağlayamadıklarını veya aktif olamadıkları iddiası nedeniyle yaşadıkları stres derecesini ifade eder. İş yükü şu şekilde sınıflandırılabilir: (1) aşırı rol yüklemesi: bireylerin mevcut zamandan, kaynaklarından ve yeteneklerinden daha fazlasını yapması beklenmesi durumudur. Bireyler doğrudan patron, astlar, meslektaşlar, üst yönetim, yerel topluluk ve benzerlerinden birçok beklentiyle karşı karşıya kalmaktadır. Rol aşırı yüklenmesi nitel veya nicel olabilir. Niteliksel, bireyin iş yapmak için yeterli yeterliliğine sahip olmadığı zaman gerçekleşir, niceliksel görev ise bireyin yapması gereken çok büyük görevler olduğunda veya bunları yapmak için çok fazla zaman sıkıntısı olduğunda gerçekleşmektedir. Tüm bunlar çalışanda strese neden olmaktadır. Düşük rol yükü Rolün görevleri ve işleri bireysel yeteneklerin seviyesinden az olduğunda, bireyde sıkılma hissi ya da strese meydana gelmektedir. Her iki durumda da korkabilirler, gergin olabilirler ve bekledikleri görevlerini sürdürmemeleri korkusu ortaya çıkabilir. İşler küçük veya önemsiz olarak hissedebilirler (Gharib et al., 2016; Soysal,2009).

5.3.2.2. Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği

a) Rol Çatışması

Çalışan ile rolün gereksinimleri uzlaşmaz olduğunda, rol çatışması ortaya çıkabilir. Ayrıca, bireylerin birçok çelişkili iş görevi ile karşı karşıya kalması ya da yapmak istemedikleri şeyleri yapmak zorunda kalmaları durumunda da ortaya çıkmaktadır. Luthans'a göre üç türlü üç tür çatışma bulunmaktadır. İlki birey ile rolü arasındaki çatışmadır. Bireyin kişiliğiyle ile rol beklentileri arasında karışıklık olabilir. İkincisi ise, rol yapma yöntemiyle ile beklentilerin yarattığı Uyumsuzluktur. Rol gereksinimlerinin bireyin tutum ve değerleri ile uyumsuz olduğu durumlarda ortaya çıkar. Son tür olan bireyin eş zamanlı olarak oynaması gerektiği iki ya da daha fazla

roller arasındaki zıtlık olması durumunda ortaya çıkan roller arası çatışmadır (Gharib et al., 2016). Bu çatışmalar bireyde strese neden olmaktadır.

b)Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği; bilgi, yetki ve sorumluluk sınırları, kurumun politikaları ve kurum politikası ve performans değerlendirme yöntemleri gibi bir örgütteki rolünü yerine getirmede ihtiyaç duyduğu bilgi eksikliğini tanımlar. Görev belirsizliği, bireyin verilen işi yapmak için net bir rolü olmadığı zaman ortaya çıkar. Rizzo ve meslektaşları, rol belirsizliğini çalışanların örgütteki rollerinin getirdiği beklentilerinin net bir açıklaması olmaması olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar genellikle iki rol belirsizliği modeli ile karşı karşıya kalır: biri görevler ve ilgili faaliyetler hakkında; ikincisi, görev performansıyla ilgili geri bildirimle ilgilidir. Geri bildirim, çalışanların performanslarını değerlendirmelerini sağlamak ve görevin yerine getirilmesinde ilerleme konusunda bilgi vermek için kritik öneme sahiptir (Gharib et al., 2016). Bu belirsizlikler çalışan da kaygı ve gerginliğe dolaysıyla strese neden olmaktadır.

5.3.2.3.Kişilerarası Çatışma

Her çalışanın meslektaşları ve astları ile belirli mesleki ilişkileri vardır. Çalışanın diğerleriyle olan ilişkileri ve etkileşimleri bazen kritik bir örgütsel ortam yaratır ve bu etkileşim ve ilişkiler sıklıkla stresin ortaya çıkmasına neden olabilecek potansiyel stres kaynaklarıdır. İyi kişilerarası ilişkiler, bireylerin kişisel hedeflerine ve tüm ekibin örgütsel hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olurken, kötü kişilerarası ilişkiler organizasyonda strese neden olmaktadır. Ve bireylerin, grupların, departmanların, çalışma ekiplerinin ve bazen de bütünün örgütün iş sonuçlarını etkiler. organizasyon. İş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, çalışanların örgüt içindeki diğer sorunlara verdikleri tepkiyi etkileyebilir. Kişilerarası ilişkiler bir stres kaynağı olabilir. Aynı zamanda çalışanların diğer stres kaynaklarına tepki verme şeklini etkileyen koruma ve sosyal destek gibi bir faaliyet gösterebilir (Nekoranec and Kmošena, 2015).

5.3.2.4. İş rolü ve aile bakımı çatışması

Dubrin, ikili rol çatışmasını, çalışan bir baba ya da anne olarak ikili bir rol oynadığında, bireyin yaşadığı bir rol çatışması olduğunu tanımlar. Ayrıca Jamadin ve arkadaşları, ikili rol çatışmasını çalışanların iş rollerinin talepleri ile aile rollerinin talepleri arasındaki uyuşmazlık olarak açıklamıştır (Noviati, 2016). iş ve aile bakımı (özellikle çocuklar hakkında) arasındaki çatışma iş sorumluluklarını yerine getirmeyi

imkansız hale getirmektedir, aynı zamanda çalışanlar ailelerine istedikleri gibi zaman ayırmadıkları için suçluluk duygusu duyarlar. Günümüzde fazla mesai yapan yöneticiler ve girişimciler de bunun benzer bir durumla karşı karşıyadır (Nekoranec and Kmošena, 2015).

5.3.2.5. Örgüt iklimi

Örgüt iklimi genellikle çalışanların, çalışma ortamlarının önemi ve anlamı hakkındaki algılarını yansıtır. Çoğu zaman, örgütsel iklim bir örgütün özelliklerini, üyelerinin davranışlarına ilişkilendirmek için kullanılır. Arnetz ve arkadaşlarının yaptığı araştırma, çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin algılarının bireysel olarak ölçülebilir olduğunu, paylaşılan çalışma ortamlarının geçerli bir fikir birliğini sağladığını göstermiştir. ayrıca çok sayıda önemli bireysel ve örgütsel sonucu da öngörebilmektedir. teori ve araştırmalar örgütsel iklimin çalışan sağlığı ve refahın da önemli bir belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle endişe ve depresyon açısından. örgütsel iklim fiziksel hastalıkları duyarlılıkla tahmin eder ve ayrıca çalışanların duygusal sağlığı ve zihinsel iyiliği ile de ilişkilidir. çalışanın kötü ruh sağlığı, kurumlara büyük maliyetler getirebilir ve ayrıca fiziksel hastalık için önemli bir risk faktörü içermektedir (Arnetz et al., 2011).

5.3.2.6. Yönetim Tarzı

Demokratik olmayan kapalı ve katılımcılıktan uzak olan özünde resmiyet ve mesafe barındıran hiyerarşik örgüt yapısı doğası gereği stres doğuran faktörlerdendir. Bu tür örgütler gerek yönetim yapısı gerek ise yönetim tarzıyla stres oluşumuna neden olmaktadır. Otokratik bir düşünce şekliyle yönetilen örgütlerde bilhassa tepeye doğru artan güç uygulanması, çalışanlarda gerilime neden olmaktadır. Kıt kaynaklar ve kıt ödüller üzerinden çalışanları yarıştırmak, çalışanlarda da stresin oluşmasına neden olmaktadır. Performansı yükseltmek adına yapılan bu yarışma - kazanan ve kaybeden taraf ortaya çıkarttığından dolayı yıkıcı ve bedeli ağır olur. Ayrıca iletişimin formal alt üst olarak yapıldığı örgüt içindeki bireylerde ilişkiler karşılıklı güven ve anlayışa dayanmaz ise tedirginliğe neden olabilir (Aytaç, 2009; Soysal, 2009).

5.3.2.7. Düşük Ücret

Maaş, bir işverenin çalışana iş sözleşmesinde belirtilmiş olan periyodik ödemeyi yapmasıdır. tam tersine parça maaşta ise, her iş için periyodik bazda olmaktan öte, her

iş, saat ya da başka bir birim başına ödeme yapılır (Sharma and Bajpai, 2011). Bir örgütte ücret politikası adil değilse yani ücretlerde dengeli ve adil olarak belirlenmiyor ise , çalışanlarda stres meydana gelmektedir (Aytaç, 2009).

5.3.2.8. Vardiyalı Çalışma Ve Fazla Mesai

E-ticaret çoğu perakende ve servis kuruluşu için 24 saat hizmet ihtiyacına yol açacaktır (Harrington, 2001). Bu gibi şirketlerin azami kar elde etmek adına gerçekleştirdikleri 7/24 çalışma mantığı ve toplumun 24 saat aktif bir hale dönüşmesi vardiyalı çalışmayı bir stres unsuru olarak karşımıza çıkmasına neden olmuştur. veya uzun süre çalışan işçiler bireyler gerek sosyal yaşam gerekse biyolojik olarak çeşitli sorunlar yaşamaktadır. veya uzun süre çalışan işçiler vardiya sonrası yorgunluklarını atmak adına boş zamanlarında faaliyetler gerçekleştirmek yerine dinlenmeyi tercih etmektedirler. veya uzun süre çalışan işçiler aileleriyle yeterince vakit geçiremediklerinden ailevi, (dini ve sportif vb.) sosyal aktivelerden uzaklaştıkları için ise sosyal ilişkilerde sorunlar yaşamaktadırlar. Bu da sosyal yaşamda aksamalara, aile içi sorunlara ve yaşamı düzene oturma gibi zorluklara neden olmaktadır (Demirbilek, 2004; Harrington, 2001). Yukarıda bahsedilen tüm zorluk ve sorunlarda stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.3.2.9. Kararlara Katılım Düzeyindeki Yetersizlik

Kişinin çalıştığı is yerinde karar verme sürecinde etkinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Kararlara katılma, bireyin kendisine değer verildiği düşünmesine yol açarak performansını artırır. Özellikle çalışanlarının kendisini de etkileyen kararlarla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda çalışanlar stres yaşar, performansları düşer (Atılgan ve Dengizler, 2007). Çalışan katılım uygulanmasının, işle ilgili bilinen çevresel stres unsurlarını azaltması ve böylece algılanan iş stresinde bir azalmaya yol açması beklenmektedir. Bu, Çalışan katılımı uygulamalarında, bilgi paylaşımının arttırılması, bilgi ve becerileri yükseltmektedir, ve gücün yeniden dağıtılması, becerilerin daha fazla kullanılmasını sağlayarak iş stresini azaltmaktadır. artan kişisel kontrol, daha az rol belirsizliği ve karar alma süreçlerine katılımın artmasını sağlamaktadır. Jackson, katılımcı karar vermedeki artışın rol belirsizliğini azalttığını bulmuştu. Ayrıca, Hunnicutt ve MacMillan, karar alma sürecine daha fazla katılımın sağlanmasına yönelik bir müdahalenin ardından iş stresinin azaldığını tespit etmiştir (Mackie et al., 2001).

5.3.2.10. Yıldırma (Mobbing)

İşyerinde Mobbing, bir çalışan veya bir çalışan grubuna yönelik, sağlık ve güvenlik için risk oluşturan, tekrarlayan, makul olmayan zararlı davranışlardır. Bu yıldırma, fiziksel şiddet, ayrımcılık, tehdit, sosyal tecrit ve istikrarsızlaşma olarak ortaya çıkabilir. Mobbing, kişiliğini, saygınlığını, fiziksel veya psikolojik bütünlüğünü etkileyen davranış, sözcük, davranış, jest veya yazı olarak kendini gösterebilir. Mobbing, kişilerarası ilişkilerde bozulma ve örgütsel işlev bozukluğundan kaynaklanmaktadır. Tekrarlanan ve kalıcı olumsuz davranışlarla karakterize edilir ve iletişimin düşmanca, ahlaksız ve etik dışı olduğu bir atmosfer yaratır (Pranjić et al., 2006). Mobbinge uğrayan bireylerde stres yaratmaktadır. Yapılan araştırmaya göre mobbinge uğrayan bireylerin depresyona girme oranı %40 seviyelerindedir (Soysal, 2009).

5.3.2.11. Zaman Yetersizliği

İyi işleyen bir örgütün parçası olan terminli görevler olumsuz strese ve gerilime neden olabilir. Aşırı aciliyet farkındalığı çalışan performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Hızlı bir çalışma temposunun, tehlikeden kaçış niteliği varsa, yani zorla dayatılıyorsa, baskılayıcı bir faktör haline gelebilir. Elinden gelenin en iyisini yapmayı esas alan sorumluluk sahibi ve dürüst çalışanlar bunu tatsız bir şekilde yaşayabilirler. Özellikle dikkatli ve tutarlı çalışanlar, zaman baskısı nedeniyle işlerinin daha kötü kalitede olmasına izin vermezler. Zamanla ilgili stres, özellikle yaratıcı etkinlik sırasında özellikle zorlu zihinsel çalışmalar üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Zamana bağlı stres, algıyı ve konsantrasyonu kötüleştirmektedir ve böylece iş zamanında ve stressiz yapılamadığından dolayı performans düşüşü ortaya çıkmaktadır. Zamanla ilgili stres aynı zamanda duyguları da etkilemektedir, huzursuzluğa, gerginliğe ve çatışmalara neden olur ve sorunların çözülmesini engelleyen, kaosa neden olan ve işimizi düzensiz bir hale sokan rahatsız edici bir ortam yaratır. Uygun olmayan şekilde zamanlanmış iş, çalışma rutinlerini bozar, kaygı ve güvensizliğe neden olur ve çalışanın görevlerini planına göre bitirmesini imkansız hale getirir. Ayrıca sürekli kontrolün gerçekleştirilmesini imkansız kılar (Nekoranec and Kmošena, 2015).

5.3.2.12. Fiziki Mekan ve Çevre Şartları:

İşyerindeki fiziksel çevre, çalışanların çalışma yaşamlarında etkileşime girdiği tüm önemli nesneler ve uyarıcılar olarak tanımlanmıştır. Maddi nesneler hem makro (örneğin binalar) hem de mikro seviyelerde (örneğin mobilyalar ve ofis düzenlemeleri) gözlenebilir. Uyaranlar, çalışanların aydınlatma ve sıcaklık gibi çalıştıkları koşulları içerir. Çalışanları etkileyebilecek fiziksel çalışma ortamındaki göze çarpan faktörler birkaç geniş alana bölünebilir: ortam özellikleri, mekansal düzenlemeler ve mimari tasarım. Ortam özellikleri gürültü, sıcaklık, hava kalitesi ve titreşim gibi faktörleri; mekansal düzenlemeler, ofis yerleşimi, duvar seviyesi ve ofise yakınlık gibi faktörleri ifade eder. Mimari tasarım, aydınlatma veya pencerelerin varlığı gibi unsurları ifade eder (Shea, Pettit, and De Cieri, 2011). Çalışma ortamında gürültü, titreşim, aydınlatma, sıcaklık, ergonomik faktörler ve kirli hava strese neden olmaktadır (Soysal, 2009).

5.3.2.13. Tek Düze Çalışma ve Monotonluk

Can sıkıntısı ve monotonluk, rutin kendini tekrar eden işlerde istenmeyen bir yan etki olarak kabul edilir. Günümüz dünyasındaki seri üretim teknolojisi çalışma hızını belirler bir hal almıştır. Üretimin kendini tekrar eden yapısının olması, gerektirdiği beceri seviyesinin düşük olması ve hızından dolayı birlikte çalışan kişilerin iletişim kurmasına engel yaratmaktadır. Bu durumda çalışanlarda yalnızlık ve yabancılaşma, can sıkıntısı ve stres hissiyatı yaratmaktadır. Çoğumuz can sıkıntısı ve monotonluğun hoş olmayan, istenmeyen durumlar olduğu konusunda hemfikiriz. (Thackray, 1981; Soysal, 2009).

5.3.2.14. Mesleki Kariyer Gelişimi

Mesleki kariyer gelişimi, planlama ve kariyer gelişimi ile ilgili en ciddi streslerden biri olarak kabul edilir. Bunlara iş güvensizliği veya iş güvenliği, terfi etme arzusu, organizasyonda terfi, daha az çekici bir konuma geçmek ve mesleki kariyer gelişimi için fırsatların kaybı veya eksikliği örnek verilebilir. İş güvencesizliği hissi, çalışanların geçmiş deneyimlerine ve kişisel özelliklerine bağlıdır. Ayrıca, organizasyondaki değişikliklerin profesyonel kariyerin gelişimi üzerinde etkisi vardır. Örneğin, organizasyonun yapısındaki değişiklikler iş faaliyetinin içeriğini ve bölümlerin, iş takımlarını veya tüm örgütü etkilemektedir. Çalışanlar, yeni çalışma ortamı, ilişkiler, farklı sosyal çevre, yeni iş türü ve yeni iş görevleri gibi yeni

profesyonel bağlantılar edinebilirler. özellikle çok kısa sürede gerçekleşen, organizasyon içindeki değişiklikler gibi problemler , insanları güvensizlikle uzun süre uğraşmak zorunda bırakmaktadır. Yeniden yapılanma sonucunda iş kaybı çok streslidir ve özellikle yeni bir iş bulamayan, ilerleyen yaştaki çalışanları etkiler. Ayrıca İşten çıkarılma korkusu genellikle olumsuz bir çalışma ortamı yaratır. (Nekoranec and Kmošena, 2015).

5.3.2.15. Özel Sorumluluklar

Özellikle her türlü ulaşım, sağlık hizmeti, üst yönetim pozisyonları vb. gibi yüksek riskli mesleklerde ortaya çıkmaktadır. Yüksek sorumluluk, birey ya da gruplar tarafından yerine getirilirken kaza, yaralanma, tehlike içeren mesleklerde çeşitli sistemlerin güvenilirliğini gerektiren kriterlerden biridir. Bu nedenle polis, can kurtaran itfaiyeci vb. meslekler , en sorumlu ve yüksek riskli mesleklerdir. Bazı mesleklerde, başvuru sahiplerinin içinde psikolojik açısından mesleğe uygun olmayanları ortadan kaldırmak için işlerine başlamadan önce psikolojik testler talep edilmektedir(örneğin pilotlar, uçuş memurları, motor sürücüleri, tren memurları, polis çalışanları, profesyonel sürücüler vb.) (Nekoranec and Kmošena, 2015).

5.3.3. Çevresel Stres Kaynaklar

Örgütler dış çevreden büyük ölçüde etkilenmektedir. Çevre koşullarının strese neden olma potansiyeli vardır. ekstra / örgütsel yaşamda tehdit oluşturan organizasyon dışı faktörler aşağıda sıralanmaktadır:

Sosyal / teknolojik değişim: Yaşam tarzı üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Modern yaşamın hızı stresi arttırmaktadır ve sağlığı olumsuz etkilemektedir. Hem olumlu stresine hem de olumsuz strese etki etmekte ve işlere de taşınmaktadır.

Aile: Kişilik gelişimi üzerinde büyük etkisi vardır. taşınma, aile bireyinin hastalığı, ikamet, çift kariyer, eşe stres, boşanma ve, eş veya çocukların ölümü kaynaklı travma stres yaratabilir.

Ekonomik / finansal koşullar: İş döngüsünde, ekonomide daralma olduğunda ya da bireyin gelirinde meydana gelen herhangi bir değişikli stres yaratır. Birçok çalışan, akşam saatlerinde ikinci bir işe gitmek mecbur kalması ya da finansal ihtiyaçları karşılamak için eşlerin çalışmak zorunda kalması stres yaratabilir.

Irk ve sınıf: Bu sorunu azınlıkların işyerinde yaşadığı görülmektedir. Kadınlar ayrımcılık, basmakalıp düşünceler ile çalışma ve sosyal tecrit nedeniyle stres yaşamaktadırlar.

Konut / toplum koşulları: Barınma durumu, hizmetlerin ve alışverişin kolaylığı, mahalle ve gürültü ve hava kirliliği derecesinin stres yaratan unsurlar olduğu araştırmalarla ortaya çıkmıştır (Akhtar, 2011).

5.4. İş Stresinin Belirtileri

Stresörlere verilen tepkiler seti sürekli olarak aktif hale getirildiğinde, bireyler hayatlarında strese giricilerle başa çıkmakta zorluk yaşadıklarını belirten işaret ve semptomlar göstermeye başlar. Bu belirtiler, fiziksel olarak, psikososyal ve davranışsal da olabilir (Bickford, 2005). Tablo 5.4. 1. de iş ortamında oluşan stresin bireysel sonuçları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Tablo 5.4.1. : İş Ortamında Oluşan Stresin Bireysel Sonuçları

Fiziksel	**Psikososyal**	**Davranışsal**
Baş ağrısı	Kaygı	Aşırı yeme veya iştah kaybı
Diş sıkma, gıcırtma	Sinirlilik	Sabırsızlık
Çene sıkma	Üzüntü	Çabukça kolayca tartışma
Göğüs ağrısı	Savunmacılık	Erteleme
Nefes darlığı	Öfke	Alkol ilaçlarının kullanımının arttırılması
Kalp sıkışması	Ruh hali değişiklikleri	Artan sigara tüketimi
Yüksek kan basıncı	Aşırı duyarlılık	Kabuğuna çekilme veya başkalarından izolasyon
Kas Ağrısı	İlgisizlik	Sorumluluk ihmali
Hazımsızlık	Depresyon	Kötü iş performansı
Kabızlık veya ishal	Düşünmede yavaşlama ya da yarışırcasına hızlanma	Yetersiz kişisel hijyen
Artan terleme	Çaresizlik, umutsuzluk veya kapana kısılma duyguları	Dini uygulamalarda değişim
Yorgunluk		Yakın aile ilişkilerinde değişiklikler
Uyuyamama Hastalığı		
Sık sık hastalanma		

Kaynak: (Bickford, 2005)

5.5. İş Stresinin Sonuçları

5.5.1.Stresin Bireysel Sonuçları

Stresin bireysel sonuçları fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır.

5.5.1.1. Fizyolojik Sonuçlar

Stres kısa süreli olması bireysel fiziksel belirtiler ortaya çıkartmaktadır. Uzun süre strese maruz kalma ise bireyde kronik hastalıklara neden olmaktadır.

Kısa süreli (Akut) Stres

Akut stres, astım, egzama veya kaşıntı gibi alerjik belirtilerin ortaya çıkışını, migren, hipertansif veya hipotansif ataklar gibi anjiyo kinetik olguları, farklı ağrı türlerini (baş ağrıları, karın, pelvik ve bel ağrısı gibi), gastrointestinal semptomları (ağrı, hazımsızlık, ishal, kabızlık gibi), yanı sıra panik atak ve psikotik atakları tetikleyebilir (Chrousos, 2009).

Uzun Süreli Stres

Strese karşı doğal cevabımız, tehdit altındaki durumlarda yardımcı olsa da, bize fiziksel ve zihinsel zarar verebilir. Bireyler sürekli olarak uzun süre strese maruz kaldığında (yani, stres tepkileri sürekli olarak aktif hale geldiğinde), "kronik stres" olarak bilinen bir durum ortaya çıkabilir. Kronik stres, duygusal kırılganlık, kalıcı olumsuz duygular, yüksek hormonal baz seviyeleri, otonom sinir sisteminin hiperaktivitesi (vücudun asla gevşememesi) ve psikosomatik semptomlar yaşama eğilimi ile karakterize edilir. Kesin bir nedensellik bağı çizmek mümkün olmamakla birlikte, araştırmalar kronik stres deneyimi ile hastalık ve hastalık gelişimi arasındaki güçlü ilişkileri göstermektedir

- Koroner kalp hastalığı (anjina, inme ve kalp krizi). Araştırmalar, stresten mustarip kişilerin ölümcül ve ölümcül olmayan kalp krizi geçirme ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermiştir
- Hipertansiyon (yüksek tansiyon). Stres hormonu kortizolü ve yüksek tansiyon oranı ile yadsınamaz bir bağlantı vardır

- İnme, Felç (yüksek tansiyon ile kanıtlanmış bağlantı). Stres altındaki insanlar stresli olmayan meslektaşlarına göre inme geçirme ihtimalleri daha yüksek olduğuna dair güçlü kanıtlar bulunmaktadır.
- Bazı kanser türleri: Sürekli stresli olmak, ilk kanser girişiyle mücadeleye yardımcı olabilecek savunmayı azaltma etkisine sahiptir
- Romatizmal artrit. Stres romatizmal artrit veya osteoartrit neden görünmese de, stres altında olmak bu hastalıkları daha da kötüleştirebilir
- Şeker hastalığı. Bu hastalık kalıtsal olabilir, ancak bunu stresle ilişkilendiren güçlü kanıtlar da vardır.
- irritabl kolon sendromu Stres veya kaygının birçok vakada suçlanacağı gösterilmiştir.
- Ülseratif kolit (kolon ve rektumun iltihaplanması ve ülserasyonu). Stres genellikle bu durumun başlaması ve kötüleşmesi ile ilişkilidir.
- Hazımsızlık ve mide ekşimesi. Endişeli veya stresli olduğumuzda, midemizin iç yüzeyini tahriş eden ve ülser gelişimine neden olabilecek çok fazla asit üretiyoruz.
- Solunum Yolu Hastalıkları stresin solunum yolu enfeksiyonları için risk faktörü olabileceğini düşündüren çalışmalar da vardır
- Üreme sistemi hastalıkları (iktidarsızlık gibi), Deri hastalıkları (kıl dökülmeleri gibi), Hareket sistemi hastalıkları (kireçlenme gibi)da stresin sonucunda ortaya çıkan bir yapıya sahiptir (Gökler ve Işıtan, 2012; Kartaloğlu, 2011; Bickford, 2005).

5.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Depresyon

Depresyonun stres ile bağlantılı olduğu yaygın olarak kabul görmektedir. Alışılmış semptomlar, rahatsız edici uyku düzenleri, yorgunluk, artan alkol tüketimi, kas ağrıları ve sancıları, zayıf özgüven veya öz değer eksikliğidir (Bickford, 2005).

Endişe (Anksiyete)

Anksiyete belirtileri arasında genellikle işte veya kişinin kişisel yaşamında kişinin koşulları üzerindeki kontrolün yetersizliği ile ilgili bir endişesi bulunmaktadır. Bu genellikle bireyin durumu hakkında düşünürken problemi çözmenin bir yolu olmadığına inanmaya başladıkları daha da kötüleşir (Bickford, 2005).

5.5.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Düşük egzersiz, alkol içme, sigara içme, uyku bozuklukları ve zayıf beslenme gibi birçok sağlıksız davranışın, artan stres ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Al-Asadi, 2014). Stresin davranışsal sonuçları olarak Sigara ve/veya Alkol kullanımı, Düzensiz beslenme, uyku bozukluğu ve tükenme alt başlıkları incelenmiştir.

Sigara ve/veya Alkol kullanımı

İş stresi ile sigara / alkol kullanımı arasındaki ilişki esas olarak iki temelde açıklanabilir. Birincisi, bireyler sigara ve alkol tüketimiyle strese bağlı fizyolojik etkileridir. Sigara ile kortizol artışı sağlanır, serotonik ve katekolamin salgılanması bastırılır. Alkol sayesinde kendi kendine tedavi edebilir ve iç stabilizeye (homeostaza) ulaşabilirler. Alkol ve sigaralar, iş stresinin etkisini azaltmak için anti-anksiyete veya antidepresan etmen olarak da kullanılabilir. İkincisi, iş stresi bireyin öz kontrolünü azaltabilir; bu da mevcut alkol/sigaralı içenlerin bırakmalarını ya da içme yoğunluğunu azaltmalarını zorlaştırır ve eski alkol/sigara içenlerin arzularının tekrar nüksedip, içmeye tekrar başlamasına neden olabilir (Sunday and Sharaf, 2011).

Düzensiz beslenme

Stresin hem dengesiz beslenme düzeni hem de duygusal beslenme ile ilişkili olduğu bildirilmiştir (Al-Asadi, 2014). Stresin davranışsal sonuçlarını tanımlamaya çalışırken, çoğu yeme alışkanlıklarının değişmesini kronik stres ile ilişkilendirmiştir. Bir kişi kronik olarak strese girdiğinde, stres hormonu kortizol salınır, bu da bazı kişilerin aşırı derecede yemesine neden olur. Adams ve Epel, kendilerini stres altında daha fazla yemek yediğini belirten kişilerin strese girdiklerinde daha yüksek idrar kortizol ve insülin olduğunu keşfettiler (El Aziz et al., 2014).

Stres, yeme alışkanlıklarını çeşitli şekillerde etkileyebilir, bazıları strese girdiğinde kendilerini mantıksızca yemek yerken bulurken, diğerleri kendilerini iştahsızlıkta bulur. Birçok insan için, yemek stresle başa çıkma mekanizması haline gelir. Zellner ve arkadaşları, stresli durumlarda yerleştirilen bir grubun mutlaka daha fazla yemek yememesine rağmen, kalorileri daha yüksek olan gıdalar gibi daha sağlıksız yiyecekleri yemeye daha meyilli olduklarını bulmuşlardır. Aslında, stresin gıda seçimi üzerindeki etkileri üzerine yapılan araştırmalar, stres dönemleri geçiren insanların aşırı yemek yediklerini, normalde kaçınacaklarını ve kendilerini daha iyi hissetmek için bu gıdaları yediklerini göstermiştir (El Aziz et al., 2014). bazı çalışmalar birbiriyle çelişkili sonuçlar göstermiştir. Bazı çalışmalar stresin artan

karbonhidratlar ve yağlı tüketimi nedeniyle şişmanlığın gelişmesine neden olduğunu gösterirken, bazı araştırmalar stresin meyve ve sebze tüketimini azalma gibi daha kötü gıda seçenekleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir (Al-Asadi, 2014).

Uyku Bozukluğu

Sadeh ve Gruber, uyku-uyandırma sistemi olarak iki farklı ilgili yanıt modunun tanımlanmasına yol açmıştır. (a) hipervijilansla uyumlu ve uyku ile uyumsuz "alarm aşamasının" "açık" yanıtı ve ve (b) bitkinlik aşaması yani "kapanma" yanıtı; bu da aktivitelerin azalmasına, enerjinin korunmasına ve uzun uyku ile uyuma yol açar. Kapanma tepkisi, şiddetli ve kontrol edilemez stres koşulları altında organizmanın aktivitelerden çekilme ve koşullar değişinceye kadar enerjiyi koruma eğiliminde olduğunu öne süren koruma-geri çekilme hipotezi ile de bağdaşmaktadır (Sadeh, Keinan, ve Daon, 2004)Bu iki yanıt modu veya biyo-davranış sistemi, baş etme literatüründe anahtar faktörlerle veya başa çıkmanın temel yollarıyla alakalı gözükmektedir. Baş etme yollarının kavramsallaştırılması, bireyin davranışsal ve bilişsel çabaları için üç farklı amaca dayanır. (a) sorun odaklı başa çıkma, sıkıntıya neden olan sorunu yönetmeye veya değiştirmeye odaklanır, (b) duygusal odaklı başa çıkma, soruna verilen duygusal tepkileri düzenlemeyi amaçlar ve (c) ayrılma, tehdit edici uyaranlardan ve ilgili düşüncelerden ve duygulardan ayrılmayı amaçlar. "uykuya kaçmaya" yol açması daha muhtemel olan ayrışmanın ve ayrılmanın tercih edilen bir başa çıkma tarzı olduğunu öne sürdüğü görülmektedir. Artan uyku, strese maruz kalmayı ve buna bağlı olumsuz duyguları ve bilişleri azaltabilir. Ancak, uyku duygusal başa çıkma ile uyumsuz olmakta ve uyku kontrol kaybını temsil etmektedir. Bu nedenle, yüksek duygu odaklı başa çıkma uyanıklığı, fizyolojik uyarılmayı arttırmakta ve uykuyu bozma veya azaltma olasılığı daha yüksektir (Sadeh et al., 2004).

Tükenme

Tükenmişlik, kronik, kontrol edilemeyen iş stresine cevap olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve algılanan düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyuta sahip olduğu ifade edilmektedir. Tükenmişlik çeşitli işyeri ortamlarında (örneğin okullar, hastaneler) ve öğretmenler, ambulans ve askeri memurlar dahil olmak üzere çeşitli meslekleri icra eden kişilerde tespit edilmektedir. Kendilerini duygusal olarak işine veren ve işe aldıklarından fazlasını veren çalışanlarda özellikle yaygın olduğu düşünülmektedir (Mutkins et al., 2011).

5.5.2.Stresin Örgütsel Sonuçları

İşe Geç Gitme

Literatürde işe geç gitme hakkındaki çalışmalar sayı olarak oldukça azdır. İşe geç gitme bir davranış etkisi olsa da, örgüte etki eden bir davranış olduğundan dolayı örgütsel bir stres sonucu olarak değerlendirilmiştir. İşe geç gitme işten işe ve kişiden kişiye olarak geçişkenlik göstermektedir. Bireyin geç gelmeyi kazanç olarak algılamasındaki yani İşe geç gelmesinin ardındaki neden iyi bilinmelidir. Birey stresten uzak olmak adına mı? Yoksa iş yeri ile yaşadığı yer arasındaki uzak mesafeden dolayı mı işe geç kalıyor? Her daim ihmal edilen geç gitme eyleminin ciddi olarak değerlendirilmesi lazımdır. Çünkü örgütsel stres ve örgütsel etkililikle ilgisi bulunabilir. İşe geç gelme durumunun ciddi olarak gözden geçirildiği şirketlerde. Kişiler ceza almamak adına kişiler çalıştıkları yerle hiç gitmemeye yöneleceklerdir. Bu da başka bir örgütsel stres sonucu olarak devamsızlığın meydana gelmesine sebep olacaktır (Sökmen, 2005).

İşe Devamsızlık

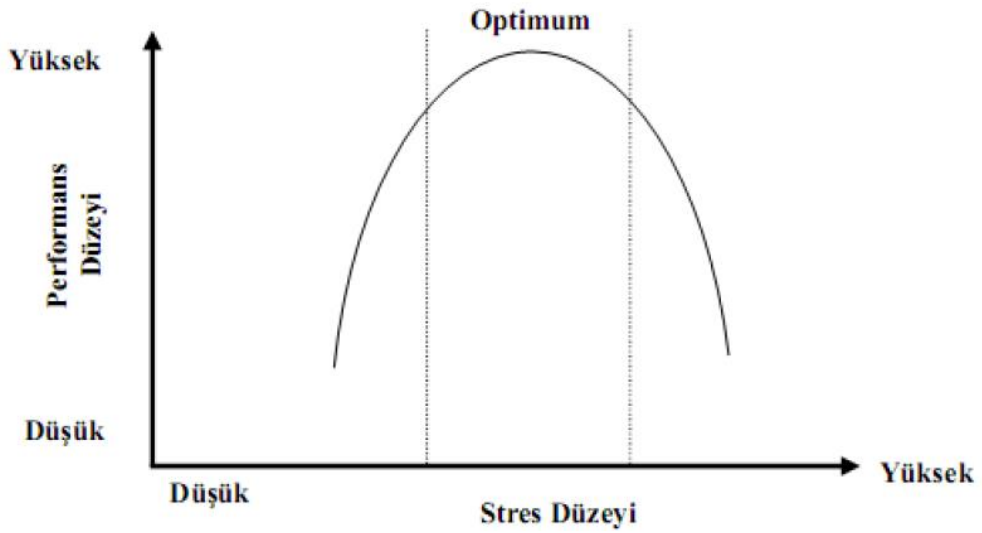
Çalışan devamsızlığı, çalışanın işte ve daha ayrıntılı olarak çalışanın olması gerektiği yerde olmamasıdır. Wayne Cascio'ya göre, çalışanın işe devamsızlığı, çalışanın planlanmamış bir şekilde işe gelmeyi ihmal etmesi ya da herhangi bir nedenden ötürü işten erken ayrılması durumudur (Kozioł et al., 2016).

Stres, işe devamsızlık sıklığında artmaya; ayrıca çalışanların işlerine karşı daha fazla nefret duymalarına neden olmaktadır. İşe devamsızlık ve stres arasında bağımsız, iyi tanımlanmış bir ilişki bulunmaktadır. Stresli yaşam olayları ile devamsızlık arasında ilişki olduğunu saptayan bir çalışmada, stresin devamsızlık için iyi bir prediktör olduğu ortaya çıkartmıştır. Bulundukları örgütte mobbinge uğrayan kişiler yaşadıklarının bir sonucu olarak fiziki rahatsızlık yaşayıp, devamsızlık yapabilirler (Koçak ve Yıldız, 2017).

Performans

Stresin olumlu ve olumsuz etkileri stres ile performans arasındaki ilişkide belirgindir. Aşağıdaki şekil 5.5.2.1. genel stres performans ilişkisini göstermektedir - bir yay şeklindeki ilişkidir-. Düşük stres seviyelerinde, çalışanlar ellerinden gelenin en iyisini yapmak için yeterince tetikte olmayabilir, meydan okunmayabilir veya sürece dahil olmayabilir. Eğrinin belirttiği gibi, düşük bir stres miktarının arttırılması performansı iyileştirebilir ancak yalnızca bir noktaya kadar çıkabilir. Optimal stres

seviyesi muhtemelen çoğu görev için vardır. Bu noktanın ötesinde, performans gerilemeye başlar. Aşırı stres seviyesinde, çalışanlar iyi performans gösteremeyecek kadar tedirgin, tahrik edilmiş veya tehdit altında hissetmektedir. Stres performansı ilişkisinde en çok çalışılan model ters U ilişkisidir (Jehangir et al., 2011).



Şekil 5.5.2.1. : Stres Performans ilişkisi (Örücü, Kılıç, ve Ergül, 2011)

Cornell üniversitesi araştırmacılarının 1800 yönetici üzerinde yaptığı geniş çaplı araştırmada, ofis politikaları, bürokrasi ve durgun kariyer kötü strese örnek olarak ortaya çıkarken, artan iş sorumluluğu, zaman baskısı, yüksek kaliteli verilen atamalar görevler gibi meydan okuma yaratan faktörler iyi stres olarak tanımlanmıştır. Yakın tarihli bir Meta-analizi, engelleyici stresörlerin (örgütsel politika, bürokrasi, rol belirsizliği ve genel olarak gereksiz yere kişisel gelişimin ve hedeflerin gerçekleştirilmesinin engellenmesi) örgütsel performans üzerinde olumsuz etkide bulunduğunu göstermiştir. Öte yandan, meydan okuma stresörlerinin (yüksek iş yükü, zaman baskısı, yüksek sorumluluk ve genel anlamda öğrenilerek ve başararak üstesinden gelinmesi gerekilen engeller olarak kabul edilen taleplerin) motivasyon ve performans üzerinde etkili olduğu bulundu. Yerkes-Dodson yasası, stresin optimum bir noktaya kadar gelişmiş performansa yol açtığını gösteriyor. Optimum noktanın ötesinde, daha fazla stres ve uyarılma performans üzerinde zararlı etkiye sahiptir. Bu nedenle, bir kişiyi harekete geçirerek performansı arttırmak için sağlıklı eustress miktarları istenmektedir. Eğrinin ortasında, stresten en yüksek performansı elde etmek mümkündür. (Rahman, 2013).

İşten Ayrılma niyeti

İşten ayrılma niyeti en basit ifadeyle; tipik olarak bir çalışanın şirketten ayrılması olarak açıklanabilir. Diğer işten ayrılma niyeti kuruluştan ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik olarak tanımlanır. Çalışanlar arasında stres ve işten ayrılma niyeti yöneticiler için her zaman önemli konular olmuştur. Çalışmalar, çalışanların işlerini bırakma niyetinin muhtemel öncüllerini araştırmak suretiyle insanların bırakma niyetini neyin belirlediği sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır. Firth ve arkadaşları, işle ilgili stres deneyimini; İşe bağlı (stresörlerin) streslerin yol açtığı faktör aralığının, çalışanların organizasyondan ayrılmasını sağlaması olarak tanımlamışlardır. İş güvenliği, süreklilik, süreç adaleti gibi unsurları barındıran değişken ve güvenliksiz iş çevresi çalışanın iş tatmini seviyesini saptırma ve işe stres eklemektedir. Ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetinde artış meydana gelmektedir. Mano ve Shay, finansal güvensizlik durumunun çalışanlarda stres yarattığını ve daha iyi fırsatları araştırmak için genellikle maddi sebeplerden dolayı kurumdan ayrıldıklarını iddia etmektedirler. Rol stresleri aynı zamanda çalışanların işten ayrılmaya da neden olmaktadır. Buna, rolümüzün ne olması gerektiği konusunda belirsizlik neden olmaktadır. Beklenenleri, beklentilerin nasıl karşılanabileceği yanlış anlama veya çalışanların işin farklı olması gerektiğini düşünmesi sonucunda olabilir. işin nasıl uygun şekilde yapılacağına dair yetersiz bilgi, meslektaşların ve süpervizörlerin beklentilerinin net olmaması, yaygın iş baskıları, ve iş işlevleri veya görevleri konusunda fikir birliği eksikliği, çalışanların işlerine ve kariyerlerine dair daha az müdahil veya daha az tatmin olmalarını, örgütlerine daha az bağlı olmalarına, strese maruz kalmalarına neden olabilir ve sonunda çalışanlar organizasyondan ayrılma eğilimi göstermektedirler (Qureshi, et al., 2013). İş devrindeki artış çalışanların motivasyonlarını ve iş performanslarını olumsuz olarak etkilemektedir. İşten ayrılmalar sonucunda örgütteki iş yükünde artış meydana gelmektedir. Bu durumda yöneticilerin iş planlarını zorlaştırmaktadır(Zincirkıran vd., 2015).

İş tatmini

Çalışanların iş tatmini ve iş stresinin birbirleriyle ilişkili olduğu net olarak tespit edilmiştir. Stresin memnuniyet üzerindeki etkisi çok daha nettir. İşe bağlı stres artışı genel iş tatmini azaltma eğilimindedir. Mesleki memnuniyetsizlik, stresin en basit ve en belirgin psikolojik etkisidir. Stres ve tatminsizlik birbirleriyle doğrudan ilişkilidir. Stres ve iş tatmini arasındaki olumsuz ilişki, France ve Kaplan tarafından saptanmıştır (Jehangir et al., 2011).

İş kazaları

Günümüzde iş kazaları ciddi insani, ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçlarından dolayı potansiyel tehditler arasında değerlendirilmektedir (Fam, Kianfar, ve Mahmoudi, 2010).Yapılan araştırmalar sonucunda, iş kazalarında örgütsel stresin tek unsur olmadığı öte yandan iş kazaları ile örgütsel stres arasında kuvvetli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ivancevich ve Matteson iş kazalarının %75-%85 arasında stresle başa çıkmada örgütsel ve bireysel olarak yetersiz kalınmasından dolayı meydana geldiğini öne sürmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003).

6.DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

6.1. Etkileme Taktikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Yukarı yönde etkileme taktikleri, altında ilgili faydaların yattığı sadık ve kararlı bir çalışan olma imajını geliştirir. Politik çevre bağlamında, Ralston ve Elsass (1989), çalışanların yukarı yönlü etkileme taktikleri kullanımını artırdığını belirtmiştir. Ayrıca, bireyler rol performansı hususunda dert çekiyorsa, yukarı yönde etkileme davranışına girmeleri daha olasıdır. Çalışan rol görevlerini tamamlamadığında, sadık ve kararlı çalışan örgütsel imajını geliştirmek için yukarı yönlü etki davranışına girmektedir. Bu inancın aksine, Chaturvedi ve Srivastava'nın çalışmasında, mantıksal etkileme, sokulganlık, baskı, koalisyon kurma, yasal - meşru yolla ikna dahil olmak üzere tüm yukarı yönlü etki taktiklerinin, çalışanların örgütsel bağlılık oluşturmalarında olumlu ve önemli bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir. Yine aynı çalışmaya göre, Örgütsel bağlılığın birkaç boyutu, yukarı doğru etki taktikleri ile negatif bir şekilde ilişkili olduğu için, örgüte bağlı çalışanların genellikle örgütte yukarı yönlü etkileme taktiklerini kullanmaya çalışmadıkları sonucuna varılabilir. Önceki bir çalışmalarda (Falbe and Yukl, 1992), koalisyonun (sert bir taktik) ve kişisel yakınlık kurmanın (yumuşak bir taktik) örgütsel bağlılık oluşturmada orta derecede etkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, Chaturvedi ve Srivastava'nın çalışmasında bu iki taktiğin, yanal / aşağı yönde kullanıldığı kadar sık yukarı doğru taktik olarak kullanılamayacağını göstermiştir. Öte yandan, bulgular değişim taktiğinin yöneticiler tarafından sıkça kullanıldığını ve bu taktiğin örgütsel bağlılık oluşturmada anlamlı bir korelasyon olduğunu doğrulamıştır (Chaturvedi and Srivastava, 2015).

Çalışanın amirine ve çalıştığı örgütüne karşı temel tutumunu amirinin gerçekleştirdiği etkileme davranışlarının algılanmasından etkilenmesi beklenebilir. Bu temel tutumlar amire duygusal bağlılık ve organizasyona duygusal bağlılık olarak kavramsallaştırılmış ve operasyonel hale getirilmiştir. Duygusal bağlılığın amirler ile etkileşimin yönlerinden etkilendiği görülmüştür. Bu bağlılıkların, motivasyon ve performans içeren diğer sonuçlar için önemli olduğuna inanılmaktadır (Michela, 2007).

6.2. Etkileme Taktikleri İle Stres Arasındaki İlişkiler

Birey ve örgütler için önemli olan örgütsel etkilemenin ne zaman ve nasıl deneneceği hakkında bilgi büyük olasılıkla çeşitli sosyalleşme deneyimleriyle edinilmektedir. Bireyin bakış açısına göre, etkisiz yukarı yönlü etkileme taktikleri kişisel kontrolün azalmasına ve işle ilgili stresin artmasına neden olabilir (Krone, 1992).

Sokulganlık gibi etkileme taktiklerini işle ilgili stresle başa çıkmada kullanabileceğini gösteren sınırlı sayıda çalışma vardır. Çalışmada, daha fazla stres algılayanların, stresli durumu değiştirebilecek en yakın amiri etkileyerek başa çıkmanın bir yolu olarak yukarı yönlü etkileme taktiklerini daha sık kullandıklarını göstermiştir. sokulganlık en sık kullanılan yukarı doğru etki taktikleri arasındadır. Dolayısıyla, sokulganlık, iş stresine karşı bir tür başa çıkma taktiği olarak da görülebilir. Bir kişi daha fazla stres algıladığında yukarı yönlü etki taktiklerini daha sık kullanabileceğinden, sokulganlık taktiğini daha sık uygulayabilir (Wu et al., 2011).

Seltzer ve Numeroff tarafından stres ve tükenmişliğin, çalışanın amirinin gözetmenlik algısıyla daha çok ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu yüzden (aldatıcı veya manipülatif olanlar gibi) düşüncesiz etkilemenin daha az semptomları olması öngörülen düşünceli ve saygılı olanlara göre daha büyük stres semptomları olduğu tahmin edilmesi beklenebilir (Michela, 2007).

6.3. Etkileme Taktikleri İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Literatürde etkileme taktikleri ve performans arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalar liderin (üstün) aşağı yönde uyguladığı etkileme taktiklerinin astın performansına yansıması ya da astın uyguladığı yukarı yönlü etkileme taktiklerinin astta dair performans değerlendirme ve derecelendirmesine olan etkisi üzerinedir. Literatür araştırmamızda astın performansına uyguladığı yukarı yönlü etkileme taktiklerinin etkisini gösteren bir çalışma tespit edilememiştir.

Özellikle yukarı yönlü etkileme taktikleri ile örgüt için önemli olan birçok çıktı arasında belirgin bir ilişki bulunduğundan dolayı örgütler ve yöneticiler etkileme taktiklerini anlama konusuna daha fazla ilgi göstermelidirler. Bilhassa etkileme taktiklerinin farklı strateji veya kombinasyonlarının iş performansı ile belirgin bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. yöneticinin astlara ait kişilerarası becerilerin

değerlendirmeleri, üst yöneticinin astlara karşı dayanışma algıları üzerindeki etkisiyle etkileme taktikleri, performansla da ilişkili bulunmuştur (Castro et al., 2003).

Bugüne kadar yapılan bazı deneysel araştırma çalışmaları, astın uyguladığı etkileme taktiklerinin, süpervizörün astın performans değerlendirmesini etkilediğini göstermiştir (Ferris et al.,1994). Wayne ve Ferris'in (1990) gerçekleştirdiği araştırmada, astların gerçekleştirdikleri astların gerçkelştirdiği etkileme taktikleri ve performans derecelendirme arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Thacker, 1995).

Etkileme taktikleri ve İK kararları arasındaki ilişkiye dair ampirik sonuçlar oldukça karışıktır. Bazı çalışmalar, performans derecelendirilmesi, performans değerlendirmesi ve terfi imkanı değerlendirmesi gibi İK kararları ile etkileme taktikleri arasında doğrudan bir ilişki olduğunu öne sürerken, diğer çalışmalar İK Kararları ve etkileme taktikleri arasında minimum bir ilişki olduğunu göstermiştir (Akhtar and Mahmood, 2009).

7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

7.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmaının temel amacı, Kimya sektöründe yer alan beyaz yakalı çalışanların kullandığı etkileme taktiklerinin, örgütsel bağlılıklarına , iş streslerine ve iş performansına etkisini incelemektir. Buna ek olarak araştırmada örgütsel bağlılık, iş performansı,iş stresi arasındaki ilişkide incelenecektir.

7.2 Araştırmanın Önemi Ve Katkısı

İlgili literatür incelendiğinde etkileme taktikleri konusunun Türkçe literatürde çok fazla araştırmanın olmadığı görülmüştür. Etkileme taktikleri ile örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş performansı başlıklarının ortak bir şekilde incelendiği bir çalışmaya rastlanamıştır. Ayrıca bu araştırmanın değişkenleri etkileme taktikleri, örgütsel bağlılık,iş stresi ve iş performansı konularının kimya sektörü üzerinde çalışıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır.Geçmiş çalışmalar incelendiğinde etkileme taktikleri ve performans konusunda yöneticinin uyguladığı etkileme taktikleri ile çalışanın performansı ilişkisi yada çalışanın yöneticiye uyguladığı etkileme taktiklerinin çalışan performansı değerlendirmesi ve derecelendirmesine etkisinin incelendiği görülmektedir. Literatürde etkileme taktiklerini uygulanın, etkileme girişiminin performansına etkisi incelenmediği fark edilmiştir. Bu çalışmayla literatürdeki yukarıda belirttilen eksikliklere olumlu bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kimya sektörü ülkemizde ihracatta ilk üçte yer almakla birlikte, imalat sanayii istihdamı içindeki payı son beş yıldır ortalama yüzde 8 düzeyinde seyretmektedir. Ayrıca, imalat sanayiinde yaratılan toplam katma değer içindeki payı ise yüzde 13,77'ye karşılık gelmektedir. Ayrıca yurt içi talepte ithalatın yüksek olduğu kimya sektöründe yerlileşme ülkemizin güçlenmesine katkıda bulunacaktır.

Teknoloji ve sermaye yoğun bir yapıya sahip olan kimya sektöründe insan kritik bir alanı kapsamaktadır. Sermaye akışını verimli bir şekilde sürdürecek ve teknolojinin etkin olarak kullanımını geliştirilmesini gerçekleştircek entellektüel birikimin korunması, artttırılması sektörün rekabet gücünü arttıracaktır. Etkileme taktiklerinin çalışanın işe devamsızlığından, işten ayrılmasına kadar bir çok olumsuz unsuru tetikliyen yada tersine işe devamlılığını, performansını arttıran örgütsel bağlılık, örgüt performansıyla direkt ilişkisi olan iş performansı ve çalışanın

verimlilik kaybı gibi olumsuz sonuçlara neden olabilecek iş stresi gibi başlıkların incelenmesi araştırmamızın önemini arttırmaktadır.

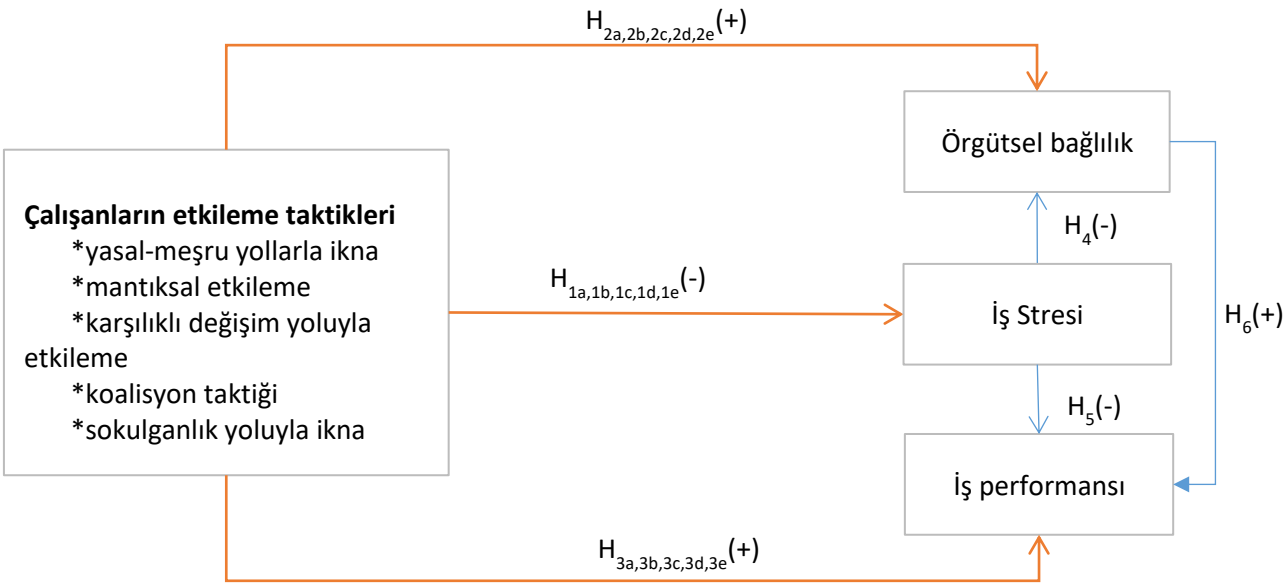
7.3 Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma sadece Türkiye'de kimya sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanların uygulamış oldukları taktiklerinin örgütsel bağlılıklarına, iş performanslarına ve iş streslerine olan etkisini incelemiştir. Kimya sektöründe görev alan mavi yakalılar,yurt dışında kimya sektöründe çalışanlar vediğer sektör çalışanları bu araştırmadan muaf tutulmuştur.

Bu çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. 1. Bölüm giriş, 2. Bölümde etkileme taktikleri kavramı 3.bölümde örgütsel bağlılık kavramı 4.bölümde iş performansı kavramı 5.bölümde iş stresi kavramı 6.bölüme değişkenler arası ilişkiler 7.bölümde araştırmanın yöntemi ve bulguları incelenmiştir.

7.4. Araştırma Modeli

Yapılan literatür çalışması sonucunda, çalışanların etkileme taktikleri ile örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş stresine etkilerinin araştırıldığı bu çalışma çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 7.4.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 7.4.1. : Araştırma Modeli

7.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilen hipotezler Tablo 7.5.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 7.5.1. : Araştırma Hipotezleri

H_{1a}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Yasal - Meşru Yolla İkna Boyutu İş Stresini Olumlu Etkilemektedir.
H_{1b}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Mantıksal Etkileme Boyutu İş Stresini Olumlu Etkilemektedir.
H_{1c}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme Boyutu İş Stresini Olumlu Etkilemektedir.
H_{1d}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Koalisyon Taktiği Boyutu İş Stresini Olumlu Etkilemektedir.
H_{1e}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Sokulganlık Yoluyla İkna Boyutu İş Stresini Olumlu Etkilemektedir.
H_{2a}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Yasal - Meşru Yolla İkna Boyutu Örgütsel Bağlılığı Olumlu Etkilemektedir.
H_{2b}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Mantıksal Etkileme Boyutu Örgütsel Bağlılığı Olumlu Etkilemektedir.
H_{2c}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme Boyutu Örgütsel Bağlılığı Olumlu Etkilemektedir.
H_{2d}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Koalisyon Taktiği Boyutu Örgütsel Bağlılığı Olumlu Etkilemektedir.
H_{2e}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Sokulganlık Yoluyla İkna Boyutu Örgütsel Bağlılığı Olumlu Etkilemektedir.
H_4	İş Stresi Örgütsel Bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
H_{3a}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Yasal - Meşru Yolla İkna Boyutu İş Performansını Olumlu Etkilemektedir.
H_{3b}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Mantıksal Etkileme Boyutu İş Performansını Olumlu Etkilemektedir.
H_{3c}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme Boyutu İş Performansını Olumlu Etkilemektedir.
H_{3d}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Koalisyon Taktiği Boyutu İş Performansını Olumlu Etkilemektedir.
H_{3e}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Sokulganlık Yoluyla İkna Boyutu İş Performansını Olumlu Etkilemektedir.
H_5	İş Stresi İş Performansını etkilemektedir.
H_6	Örgütsel Bağlılık İş Performansını etkilemektedir.

7.6. Araştırma Örneklemi Ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın evrenini gıda, ilaç, sabun, deterjan, kozmetik, boya, yalıtım, lpg, plastik, sanayi gazlar, gübre, tarım ilaçları, petrokimya, tekstil kimyasalları ,yapıştırıcılar, aşındırıcılar, İnşaat kimyasalları, sentetik kauçuk, suni elyaf, mürekkep gibi geniş alt dalları olan kimya sektöründeki beyaz yakalılar (üniversite mezunu) çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırma Türkiye genelinde kimya sektöründe çalışan personel üzerinde kolayda örnekleme ile elden anket dağıtımı ile yapılmıştır. Literatürden elde edilen

ölçeklere dayanarak oluşturulan 45 soruluk anket formu, ulaşılan 303 personele dağıtılmış olup bunlardan 296 adedi geri dönmüş, 3 adedi doldurma hatası nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiş ve nihayetinde 293 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışmamızda soruların demografik degişkenler dahil olmak üzere beş bölümden oluşturulduğu anketten yararlanılmıştır. Anketler yüz yüze ve internet ortamında doldurulmuştur. Veriler toplama aşamasında kimya sektöründe yer alan beyaz yakalı çalışanların çalışmaya gönüllü olarak katılımları sağlanmıştır.

7.7. Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacı ve hipotezleri kapsamında saha çalışmasında kullanılan anket formu temel olarak beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yaş, cinsiyet, meslete geçen sürenin yani demografik faktörlerin doldurulması istenilmiştir. İkinci bölümde personelin üst yönetimle olan ilişkileri başlığı altında etkileme taktikleri, üçüncü bölümde personelin iş performansı süreçleri başlığı altında iş performansı, dördüncü bölümde stres bağlığı altında İş stresi, beşinci böümde örgütsel bağlılık başlığı altında örgütsel bağlıllığa dair soruların Likert ölçeğine göre beşli skalada 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3- Az-çok katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum derecelendirilmeleriyle doldurulması istenilmiştir.

Söz konusu değişkenleri ölçümlemek maksadıyla kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir.

7.7.1. Etkileme Taktiği Ölçeği

Etkileme taktikleri ölçeği oluşturulurken iki temel ölçek olan IBQnun IBQ-G (Yukl et al., 2008) ve POIS'in Schriesheim ve Hinkin tarafından güncellenmiş versiyonlarından (Schriesheim and Hinkin, 1990) faydanılmıştır. Çalışmamızda bu ölçekler yukarı yönlü etkileme yapan çalışanlara sorulmaya uygun bir şekilde uyarlanmasıyla oluşturulmuştur.

Birkaç çalışmada, yatay ve / veya aşağı doğru etkilemeyi ölçmek için Schriesheim ve Hinkin Revised POIS'i kullanılmasına rağmen, Schriesheim ve Hinkin revize ettiği POIS'in (eş düzey ve aşağı yönlü etkilemeyi değil de yukarı doğru etkisilemeyi incelediğini) ve dolayısıyla bu aracın sadece yukarı doğru etkileme için test edildip, onaylandığına dikkat edilmelidir (Alonso, 2010).

IBQ-C, yöneticinin astlarını, eşdüzeylerini ve üstlerini etkilemek için kullandığı on bir adet etkileme taktiğini ölçmek için tasarlanmıştır. Bu araç özellikle hedeflerin kullanımı için geliştirilmiştir. Astlar, eş düzeyler ve amirler tarafından yapılan on bir farklı etkileme taktiğinin IBQ'ya verilen yanıtların faktör analizini içermektedir. Ayrıca Schriesheim ve Hinkin (1990) revizyonlarında bulunanlara benzer olan beş taktiği de içermektedir: mantıksal etkileme, karşılıklı değişim yoluyla etkileme, sokulganlık, baskı yapma, and koalisyon taktiği (Alonso, 2010; Yukl et al., 2008).

Çalışmamızda yer alan etkileme taktikleri ölçeği mantıksal etkileme, yasal-meşru yolla etkileme, karşılıklı değişim yoluyla etkileme, koalisyon taktiği ve sokulganlık yoluyla ikna olup, toplam 25 ifadeden oluşmaktadır. İlgili soruların Likert ölçeğine göre beşli skalada 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3- Az-çok katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum derecelendirilmeleriyle doldurulması istenilmiştir.

7.7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Babin and Boles'un (1998) tarafından geliştirilen tek boyutlu 4 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İlgili soruların Likert ölçeğine göre beşli skalada 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3- Az-çok katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum derecelendirilmeleriyle doldurulması istenilmiştir.

7.7.3. İş Stresi Ölçeği

House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilmiş 7 ifadeden sorudan oluşan bir ölçek yardımıyla ölçülmüştür. İş stresinin 2. Ve 3. soruları başka faktörlere yüklendiği için yapılacak diğer analizlerden çıkarılmıştır (House ve Rizzo, 1972) . İlgili soruların Likert ölçeğine göre beşli skalada 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3- Az-çok katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum derecelendirilmeleriyle doldurulması istenilmiştir

7.7.4. İş Performansı Ölçeği

Çalışanların iş performans algılarını ölçmek amacıyla Booth-Butterfield ve Booth-Butterfield (1991) (Booth-Butterfield and Booth-Butterfield, 1991) tarafından aktarılan Goodman ve Svyantek'in (1999) (Goodman and Svyantek, 1996) geliştirdiği

9 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Performans sorularının birisi başka faktörlere yüklendiği için yapılacak diğer analizlerden çıkarılmıştır.

İlgili soruların Likert ölçeğine göre beşli skalada 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3- Az-çok katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum derecelendirilmeleriyle doldurulması istenilmiştir.

7.8. Verilerin Analizi ve Bulgular

Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve bu kapsamda araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen faktör, güvenirlilik ve geçerlilik, korelasyon, regresyon, bağımsız t testi ve tek yönlü ANOVA analizleri yürütülerek sonuçlar yorumlanmıştır.

7.8.1. Demografik Bulgular

Ankete katılan çalışanların % 60 ı erkek, %40 ı ise kadın çalışandır. Ankete katılanların % 32 22-31 yaş, % 48 32-41 ve % 20 ise 42 yaş ve üzeri arasındadır. Ankete katılanların meslekte geçen süreleri açısından % 15 1-5 yıl, % 31 si 6-10 yıl, % 34 11-15 yıl, % 15 si 16-20 yıl ve %5 sı ise 21 yıl ve üzeri arasındadır. Ankete katılanların demografik bilgiler Tablo 7.8.1.1'de yer almaktadır.

Tablo 7.8.1.1. : Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	177	60
	Kadın	116	40
	Toplam	293	100
Yaş	23-31	94	32
	32-41	140	48
	42+	59	20
	Toplam	293	100
Meslekte Geçen Süre	1-5 yıl	44	15
	6-10 yıl	90	31
	11-15 yıl	101	34
	15-20 yıl	43	15
	21+	15	5
	Toplam	293	100

7.8.2. Faktör Analizi

Faktör analizi yapısal geçerliğinin incelenmesinde kullanılan belli başlı yöntemlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Faktör analizi sonucunda ölçülen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar (faktörler) oluşturur. Her faktör grubu, içinde

bulunan maddelerin ortak özelliklerine göre, belli bir faktör adı ile belirtilir (Karasar, 2005). Faktör analizi gerçekleştirmenin veriye uygunluğunu ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi kullanılmaktadır. KMO Örneklem yeterliliği ölçütü 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. Bu katsayının 0,5'den küçük olması durumunda faktör analizi uygulanamaz (Field, 2009). Bartlett küresellik testi ise verilerin çok değişkenli normal dağılan ana kütleden geldiği göstermektedir. Bartlett test de aynı KMO gibi değişkenler arası ilişki gücünü ölçümler. Faktör analizi için uygun olabilmesi için Bartlett testte sig <0.05 olmalıdır. Güvenilirlik analizi ile ölçümdeki verilerin birbirleriyle ne kadar ilgili oldukları, birbirleriyle yakınlıkları, homojen bir yapıyı açıklayabilecek şekilde bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırılır. Güvenilirlik, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Ölçek güvenirliliğini test etmek için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılır. Ölçeği oluşturan ifadelerin homojen yapıya sahip olup olmadıklarını test etmek için kullanılır. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler alır; güvenilirlik değeri 0,7 ve üzerinde ise o ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally, 1978).

Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,50'nin üzerinde 0,946 olduğu bulunmuştur. Ayrıca Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları (p=0.000<0.05), verinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları Tablo 7.8.2.1'de sunulmuştur.

Tablo 7.8.2.1. : KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,946
Bartlett's Test of Sphericity	13007,602	13212,416
	820	1431
	,000	,000

Açıklanan varyans değerinin %76,386 seviyesinde olması sosyal bilimler için yeterli bir varyans seviyesini temsil etmektedir. Değişkenlere ait faktör analiz sonuçları Tablo 7.8.2.2.'de verilmiştir.

Tablo 7.8.2.2. : Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları

ETKİLEME TAKTİKLERİ			
Yasal - Meşru Yolla İkna	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	CrA
Üst yönetimi etkileyecek insanları aracı olarak kullanırım.	,704	76,49	923
Üst yönetimden gayri resmi olarak destek alırım.	,703		
İsteğimin kurum için önceliği olduğunu belirtirim.	,710		
İsteğimin daha üst yönetimce onaylandığını söylerim.	,646		
Kurumdaki pozisyonumu kullanırım.	,585		
Mantıksal Etkileme			
Bilgi, beceri, tecrübe ve uzmanlığımı kullanırım.	,686	67,84	,941
Fikirlerimin önerilere açık olduğunu belirtirim.	,732		
Gerçek olaylara başvurur ve mantık yoluyla ikna tekniğini kullanırım.	,694		
Genel bir açıklama yapıp önerileri beklerim.	,673		
Sunduğum öneri ya da planın hedefe ulaşmada nasıl yardımcı olacağını	,614		
Önerimin neden diğer alternatiflerden üstün olduğunu anlatırım.	,697		
Olası problemleri gözden geçirir ve onlarla nasıl başa çıkacağımı gösteririm.	,689		
Önerimin nasıl başarılı olacağını örnek ve kanıtlarla açıklarım.	,711		
Önerimin neden önemli olduğunu yöneticime belirtirim.	,581		
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme			
Benim için gösterdiği çabanın karşılığını alacağını söylerim.	,777	78,85	,924
Bunun benim için çok şey ifade ettiğini söylerim.	,797		
Karşılığında onun için ne yapabileceğimi sorarım.	,778		
Durumu açıklar ve yardımını çok takdir edeceğimi söylerim.	,748		
Şimdi yapacağı yardımı gelecekte karşılıksız bırakmayacağımı söylerim.	,782		
Koalisyon Taktiği			
İsteğimi güvence altın almak için, iş arkadaşlarımın desteğini elde ederim.	,635	75,19	,834
İsteğimi güvence altın almak için, başkalarının bana olan sempatisini	,737		
Üst yönetimi etkilemek için yöneticimin saygı duyduğu başka birini karşısına çıkarırım.	,739		
Sokulganlık Yoluyla İkna			
Yapılması güç bir istekte bulunurken yöneticimin gururunu okşayarak onu heveslendiririm.	,659	84,11	,905
İsteğimi güvence altına almak için, önce yöneticimin kendini önemli hissetmesini sağlarım.	,630		
Yöneticime fikir ve önerilerinin benim için öncelikli ve çok önemli olduğunu hissettiririm.	,555		
Örgütsel Bağlılık			
Bu Kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.	,705	80,60	,919
Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.	,784		
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	,784		
Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	,572		
İş Performansı			
Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum ve uygun	,640	89,45	,926
İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.	,749		
İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.	,716		
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	,650		
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	,627		
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım.	,482		
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	,508		
İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	,640		

Tablo 7.8.2.2.'nin devamı

İş Stresi			
Çalışırken yüksek düzeyde gerilim yaşıyorum.	,907	89,45	,970
İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku güçlüğü çektiğim oldu.	,921		
İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum.	,880		
Yapmış olduğum iş, sağlığımı oldukça etkilemektedir.	,889		
Kurumumda işle ilgili toplantılar öncesi kendimi sinirli hissediyorum.	,908		
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS %76,386			

7.9. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki veya bir değişkenin iki veya daha çok değişkenle olan ilişkisini test etmek ve bu ilişkilerin derecesini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir ve amacı bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değiştiğini belirlemektir (Kalaycı, 2008: 115). Bu analiz kapsamında yasal - meşru yolla ikna, mantıksal etkileme, karşılıklı değişim yoluyla etkileme, koalisyon taktiği, sokulganlık yoluyla ikna, örgütsel bağlılık, iş performansı, iş stresi değişkenlerinin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 7.9.1.'de verilmiştir. Korelasyon sonucuna göre etkileme taktikleri boyutları ile örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki varken, etkileme taktikleri boyutları ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 7.9.1. : Korelasyon Analizi Sonuçları

		Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7
1	Yasal-Meşru Yolla İkna	3,83	,91							
2	Mantıksal Etkileme	3,87	,67	,696**						
3	Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	3,99	,92	,678**	,601**					
4	Koalisyon Taktiği	3,70	,93	,632**	,606**	,622**				
5	Sokulganlık Yoluyla İkna	3,71	1,05	,690**	,647**	,650**	,647**			
6	Örgütsel Bağlılık	3,65	1,05	,596**	,655**	,557**	,588**	,631**		
7	İş Performansı	3,72	,87	,687**	,722**	,657**	,638**	,741**	,741**	
8	İş Stresi	2,54	1,12	-,365**	-,455**	-,273**	-,272**	-,321**	-,520**	-,454**

**P<0.01

7.10. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi

Bu bölümde araştırmaya dahil edilmiş olan değişkenler arasındaki ilişkilere ait hipotezlerin istatistiksel olarak analiz edilmesine yer verilmiştir. Bu çerçevede değişkenler arası etkilerin sınanması ve neden sonuç ilişkisinde kullanılan çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

7.10.1. Etkileme Taktikleri Boyutlarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi

Model 1'de beş hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:18,140, P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri ise 0.199 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda etkileme taktikleri boyutlarından mantıksal etkileme boyutu ile iş stresi arasında (β= -,374; p<0,01) istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Etkileme taktikleri boyutlarından, yasal-meşru yolla ikna, karşılıklı değişim yoluyla ikna, koalisyon taktiği ve sokulganlık yoluyla ikna boyutu ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu sonuçlara göre H_{1b} hipotezi desteklenmiş H_{1a}, H_{1c}, H_{1d} ve H_{1e} hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7.10.1.1.'de verilmiştir.

Tablo 7.10.1.1. : Etkileme Taktikleri Boyutlarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi

Model 1	İş Stresi		
Etkileme Taktikleri	Beta	t	Sig.
Yasal - Meşru Yolla İkna	-,108	-1,374	,172
Mantıksal Etkileme	-,374	-5,163	,000**
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	,025	,363	,364
Koalisyon Taktiği	,009	,141	,444
Sokulganlık Yoluyla İkna	-,033	-,454	,325
R^2	,199		
F	18,140		
Sig	,000		

****p< 0,01**

7.10.2. Etkileme Taktikleri Boyutları ve İş Stresinin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model 2'de altı hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:64,054, P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri ise 0.522 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda etkileme taktikleri boyutlarından mantıksal etkileme ile örgütsel bağlılık arasında (β= ,181; p<0,01), koalisyon taktiği boyutu ile örgütsel bağlılık arasında (β= ,131; p<0,01) ve sokulganlık yoluyla etkileme ile örgütsel bağlılık arasında (β= ,213; p<0,01), istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Etkileme taktikleri boyutlarından yasal – meşru yolla ikna boyutu ve karşılıklı değişim yoluyla etkileme boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Modelde ayrıca iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında (β= -,287; p<0,01) anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H_{2b}, H_{2d}, H_{2e} ve H_4 hipotezleri desteklenmiş H_{2a}, H_{2c} hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7.10.2.1.'de verilmiştir.

Tablo 7.10.2.1. : Etkileme Taktikleri Boyutları ve İş Stresinin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model 2	Örgütsel Bağlılık		
	Beta	t	Sig.
Yasal - Meşru Yolla İkna	,048	,793	,214
Mantıksal Etkileme	,181	3,113	,001**
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	,098	1,848	,064
Koalisyon Taktiği	,131	2,561	,006**
Sokulganlık Yoluyla İkna	,213	3,794	,000**
İş Stresi	-,287	-6,867	,000**
R^2	,522		
F	64,054		
Sig	,000		

****p< 0,01**

7.10.3. Etkileme Taktikleri Boyutları, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılığın, İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Model 3'de yedi hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:105,465; P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri ise 0.679 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda etkileme taktikleri boyutlarından, mantıksal etkileme boyutu ile iş performansı arasında (β= ,211; p<0,01), karşılıklı değişim yoluyla etkileme boyutu ile iş performansı arasında (β= ,116; p<0,01) ve sokulganlık yolula ikna boyutu ile iş performansı arasında (β= ,223; p<0,01) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Etkileme taktikleri boyutlarından yasal – meşru yolla ikna boyutu ve koalisyon taktiği boyutu ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Modelde örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında (β= ,301; p<0,05) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Yine modelde son olarak iş stresi ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu sonuçlara göre H_{3b}, H_{3c}, H_{3e}, H_5 hipotezleri desteklenmiş H_{3a}, H_{3d} ve H_6 hipotezi ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7.10.3.1.'de verilmiştir.

Tablo 7.10.3.1. : Etkileme Taktikleri Boyutları, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılığın, İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Model 3	İş Performansı		
	Beta	t	Sig.
Yasal - Meşru Yolla İkna	,076	1,528	,128
Mantıksal Etkileme	,211	4,371	,000***
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	,116	2,641	,004***
Koalisyon Taktiği	,034	,789	,215
Sokulganlık Yoluyla İkna	,223	4,746	,000**
İş Stresi	-,061	-1,663	,096
Örgütsel Bağlılık	,301	6,775	,000***
R^2	,679		
F	105,461111115		
Sig	,000		

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

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ait analiz sonuçları Tablo 7.10.3.2.'te verilmiştir.

Tablo 7.10.3.2. : Hipotez Sonuçlar

	Bağımlı Değişken: İş Stresi	Sonuç
H_{1a}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Yasal - Meşru Yolla İkna Boyutu İş Stresini Olumlu Etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{1b}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Mantıksal Etkileme Boyutu İş Stresini Olumlu Etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1c}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme Boyutu İş Stresini Olumlu Etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{1d}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Koalisyon Taktiği Boyutu İş Stresini Olumlu Etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{1e}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Sokulganlık Yoluyla İkna Boyutu İş Stresini Olumlu Etkilemektedir.	Desteklenmedi
	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık	
H_{2a}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Yasal - Meşru Yolla İkna Boyutu Örgütsel Bağlılığı Olumlu Etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{2b}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Mantıksal Etkileme Boyutu Örgütsel Bağlılığı Olumlu Etkilemektedir.	Desteklendi
H_{2c}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme Boyutu Örgütsel Bağlılığı Olumlu Etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{2d}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Koalisyon Taktiği Boyutu Örgütsel Bağlılığı Olumlu Etkilemektedir.	Desteklendi
H_{2e}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Sokulganlık Yoluyla İkna Boyutu Örgütsel Bağlılığı Olumlu Etkilemektedir.	Desteklendi
H_4	İş Stresi Örgütsel Bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
	Bağımlı Değişken: İş Performansı	
H_{3a}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Yasal - Meşru Yolla İkna Boyutu İş Performansını Olumlu Etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{3b}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Mantıksal Etkileme Boyutu İş Performansını Olumlu Etkilemektedir.	Desteklendi
H_{3c}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme Boyutu İş Performansını Olumlu Etkilemektedir.	Desteklendi
H_{3d}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Koalisyon Taktiği Boyutu İş Performansını Olumlu Etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{3e}	Etkileme Taktikleri Boyutlarından Sokulganlık Yoluyla İkna Boyutu İş Performansını Olumlu Etkilemektedir.	Desteklendi
H_5	İş Stresi İş Performansını etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_6	Örgütsel Bağlılık İş Performansını etkilemektedir.	Desteklendi

7.11. Demografik Değişkenler Açısından Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılık Analizleri

Bu bölümde çalışanların bireysel özelliklerinin, araştırmanın değişkenleri olan etkileme taktikleri boyutları, iş stresi, örgütsel bağlılık ve bireysel performans değişkenlerine göre istatistiksel farklılık analiz sonuçlarına yer verilmiştir "t" testinde ilişkisiz iki örneklem ortalamaları arasındaki fark tespit edilmeye çalışılırken

,ANOVA'da aynı şey ilişkisiz üç veya daha fazla örneklem için yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2011). Cinsiyet farklılıkları (kadın erkek) iki örneklem olduğundan dolayı analizinde değişkenler ile olan analizinde bağımsız t testi yönteminden faydalanılmıştır. Öte yandan ikiden fazla grup altında toplanan kontrol değişkenleri için ise "tek yönlü varyans (ANOVA) testi" yöntemleri kullanılmıştır.

7.11.1. Araştırma Değişkenleri ile Cinsiyet Arasındaki Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet durumları etkileme taktikleri boyutları, iş stresi, örgütsel bağlılık ve bireysel performanslarının istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme(p<001) , İş Stresi(p<001) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş öte yandan diğer değişkenlerde farklılık anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Cinsiyet ile Değişkenler Arasındaki t Testi sonuçları Tablo 7.11.1.1.'de verilmiştir.

Tablo 7.11.1.1. : Cinsiyet ile Değişkenler Arasındaki t Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Sig
Yasal - Meşru Yolla İkna	Erkek	177	3,8388	,88219	,422	,565
	Kadın	116	3,7937	,93425		
Mantıksal Etkileme	Erkek	177	3,8746	,61627	,479	,086
	Kadın	116	3,8376	,71523		
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	Erkek	177	4,0286	,83074	,608	,009**
	Kadın	116	3,9631	1,04778		
Koalisyon Taktiği	Erkek	177	3,7173	,89422	,693	,159
	Kadın	116	3,6410	,99480		
Sokulganlık Yoluyla İkna	Erkek	177	3,7177	,99440	-,156	,151
	Kadın	166	3,7369	1,10391		
İş Stresi	Erkek	177	2,5717	1,19869	-,121	,009**
	Kadın	116	2,5891	,98933		
Örgütsel Bağlılık	Erkek	177	3,6228	,98973	-,039	,542
	Kadın	116	3,6274	1,01386		
İş Performansı	Erkek	177	3,7070	,83067	-,128	,159
	Kadın	116	3,7201	92,108		

****p<0,01**

7.11.2. Araştırma Değişkenleri ile Yaş Grupları Arasındaki Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları ile etkileme taktikleri boyutları, iş stresi, örgütsel bağlılık ve bireysel performanslarının istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda soğukkanlılık yoluyla ikna (p<001), örgütsel bağlılık ((p<005) ve iş performansı (p<005) ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş diğer değişkenler için ise farklılık anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Tablo 7.11.2.1.'de yaş grupları ile değişkenler arasındaki t testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 7.11.2.1. : Yaş Grupları ile Değişkenler Arasındaki ANOVA Testi

	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig
Yasal - Meşru Yolla İkna	23-31	94	3,8446	,69819	,216	,806
	32-41	140	3,7380	,97914		
	42+	59	3,7682	,85077		
Mantıksal Etkileme	23-31	94	3,9313	,62721	,795	,452
	32-41	140	3,7824	,73664		
	42+	59	3,7790	,56216		
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	23-31	94	4,0432	,84871	1,386	,252
	32-41	140	3,8620	1,01473		
	42+	59	4,0432	,80655		
Koalisyon Taktiği	23-31	94	3,8198	,77617	,733	,482
	32-41	140	3,6348	,96593		
	42+	59	3,6023	,96405		
Sokulganlık Yoluyla İkna	23-31	94	4,1759	,63987	4,998	,007**
	32-41	140	3,5905	1,12320		
	42+	59	3,5900	1,00091		
İş Stresi	23-31	94	2,3118	1,08788	1,589	,206
	32-41	140	2,6816	1,16931		
	42+	59	2,5487	1,08037		
Örgütsel Bağlılık	23-31	94	3,9572	,77694	3,598	,029*
	32-41	140	3,4774	1,08949		
	42+	59	3,5975	,88094		
İş Performansı	23-31	94	3,9537	,73544	4,415	,013*
	32-41	140	3,5401	,95091		
	42+	59	3,7614	,75024		

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

Farklılık kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testi sonucuna göre;

Etkileme taktikleri boyutlarından sokulganlık yoluyla ikna boyutu ile yaş gruplarına göre 23-31 yaş ile 32-41 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların sokulganlık yoluyla ikna durumunun diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ile yaş grupları durumları göre 23-31 yıl ile 32-41 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılıkları diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların iş performnası ile yaş grupları durumları göre 23-31 yıl ile 32-41 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların iş performansları durumu diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

7.11.3. Araştırma Değişkenleri ile Meslekte Geçen Süre Arasındaki Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların meslekte geçen süre etkileme taktikleri boyutları, iş stresi, örgütsel bağlılık ve bireysel performanslarının istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda karşılıklı değişim yoluyla ikna ($p<0,05$), koalisyon taktiği ($p<0,01$) ve sokulganlık yoluyla ikna ($p<0,01$) ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş diğer değişkenler için ise farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Meslekte geçen süre ile değişkenler arasındaki ANOVA Testi sonuçları Tablo 7.11.3.1.'de verilmiştir.

Tablo 7.11.3.1. : Meslekte Geçen Süre ile Değişkenler Arasındaki ANOVA Testi

	Meslekte Geçen Süre	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig
Yasal - Meşru Yolla İkna	1-5 yıl	44	3,8824	,79498	1,743	,140
	6-10 yıl	90	3,6860	,94890		
	11-15 yıl	101	3,8937	,87835		
	15-20 yıl	43	3,5510	,95728		
	21+	15	3,6632	,94998		
Mantıksal Etkileme	1-5 yıl	44	3,9177	,68704	1,309	,266
	6-10 yıl	90	3,8271	,66348		
	11-15 yıl	101	3,8689	,61743		
	15-20 yıl	43	3,6733	,77742		
	21+	15	3,6608	,62578		
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	1-5 yıl	44	4,1259	,72403	2,692	,031*
	6-10 yıl	90	3,8560	,87805		
	11-15 yıl	101	4,1604	,85230		
	15-20 yıl	43	3,8360	,91312		
	21+	15	3,8105	,86788		
Koalisyon Taktiği	1-5 yıl	44	3,6914	,94913	4,808	,001**
	6-10 yıl	90	3,7067	,86623		
	11-15 yıl	101	3,8333	,78652		
	15-20 yıl	43	3,2000	1,04762		
	21+	15	3,4561	,84773		

Tablo 7.11.3.1'in devamı

Sokulganlık Yoluyla İkna	1-5 yıl	44	4,0062	,81776	3,954	,004**
	6-10 yıl	90	3,5850	1,09701		
	11-15 yıl	101	3,8152	1,01426		
	15-20 yıl	43	3,2800	1,17487		
	21+	15	3,6316	,80810		
İş Stresi	1-5 yıl	44	2,2481	1,04100	2,019	,092
	6-10 yıl	90	2,7030	1,10885		
	11-15 yıl	101	2,6042	1,17446		
	15-20 yıl	43	2,8545	1,19718		
	21+	15	2,5875	1,18540		
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	44	3,7068	,91470	2,114	,079
	6-10 yıl	90	3,4775	1,00447		
	11-15 yıl	101	3,7307	,98671		
	15-20 yıl	43	3,3183	1,07759		
	21+	15	3,4123	1,01397		
İş Performansı	1-5 yıl	44	3,9048	,74412	2,912	,052
	6-10 yıl	90	3,5524	,84714		
	11-15 yıl	101	3,8001	,85074		
	15-20 yıl	43	3,4686	,94850		
	21+	15	3,6241	,70181		

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

Farklılık kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc testi sonucuna göre;

Etkileme taktikleri boyutlarından karşılıklı değişim yoluyla etkileme boyutu ile meslekte geçen süre gruplarına göre 6-10 yıl ile 11-15 yıl grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların karşılıklı değişim yoluyla ikna durumunun diğer meslekte geçen süre gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Etkileme taktikleri boyutlarından koalisyon taktiği yoluyla etkileme boyutu ile meslekte geçen süre gruplarına göre 11-15 yıl ile 15-20 yıl grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların koalisyon taktiği yoluyla ikna durumunun diğer meslekte geçen süre gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Etkileme taktikleri boyutlarından sokulganlık yoluyla etkileme boyutu ile meslekte geçen süre gruplarına göre 1-5 yıl ile 15-20 yıl grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların sokulganlık yoluyla ikna durumunun diğer meslekte geçen süre gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

8.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları ışığında sonuçlr belirlenecektir. Sonrasında ilerki araştırmalar için araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır. Ayrıca araştırmanın sonuçları doğrultusunda ilgili yöneticilere faydalı olabileceğini düşündüğümüz tavsiyeler paylaşılacaktır.

8.1. Araştırmanın Sonuçları

Bu çalışmanın ana gayesi, kimya sektöründe yer alan çalışanlar tarafından uygulanan etkileme taktiklerinin, örgütsel bağlılığa, iş performansına ve iş stresine etkisini araştırmak ve gelecekteki araştırmalara katkı sunmaktır. Ayrıca çalışanların yaş, cinsiyet, meslekte geçen süre gibi bazı demografik özelliklerinin bu değişkenlere ilişkisi incelenmiştir.

Etkileme taktikleri boyutlarından mantıksal etkileme boyutu ile iş stresi arasında (β= -,374; $p<0,01$) istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Etkileme taktikleri boyutlarından yasal-meşru yolla ikna, karşılıklı değişim yoluyla ikna, koalisyon taktiği ve sokulganlık yoluyla ikna boyutu ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Çalışmamızda stres karşısında en sık kullanılan yukarı doğru etkileme taktiğinin etkisiz olduğu ortaya çıkmıştır.

Etkileme taktikleri boyutlarından mantıksal etkileme ile örgütsel bağlılık arasında (β= ,181; $p<0,01$), koalisyon taktiği boyutu ile örgütsel bağlılık arasında (β= ,131; $p<0,01$) ve sokulganlık yoluyla etkileme ile örgütsel bağlılık arasında (β= ,213; $p<0,01$) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Etkileme taktikleri boyutlarından yasal – meşru yolla ikna boyutu ve karşılıklı değişim yoluyla ikna ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Yukl ve Falbe (1992) koalisyonun (sert bir taktik) örgütsel bağlılık oluşturmada orta derecede etkili olduğu bulunmuştur. Araştırmamızda elde ettiğimiz bulguda ilgili tespiti desteklemektedir (Chaturvedi ve Srivastava, 2015).

Etkileme taktikleri boyutlarından mantıksal etkileme boyutu ile iş performansı arasında (β= ,211; $p<0,01$), karşılıklı değişim yoluyla etkileme boyutu ile iş performansı arasında (β= ,116; $p<0,01$) ve sokulganlık yolula ikna boyutu ile iş performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Etkileme taktikleri boyutlarından yasal – meşru yolla ikna boyutu ve koalisyon taktiği boyutu ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkiye

rastlanılmamıştır. Literatürde yukarı doğru etkileme taktiği uygulayan kişinin iş performansının etkilenmesiyle ilgili bir çalışma tespit edilememiştir. Lider, Amir tarafından aşağıya doğru uygulanan etkileme taktiklerinin çalışanın performansına etkisi ya da yukarı yönlü etkileme uygulayan çalışanın performansının derecelendirilmesi ve değerlendirilmesine etkisi üzerine çalışmalar mevcuttur.

Gilboa, Shirom, Fried, ve Cooper rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü, iş güvensizliği, iş-aile çatışması, çevresel belirsizlik ve durumsal kısıtlamaları içeren işle ilgili yedi stres kaynaklarının iş performansı ile ilişkilerini araştırmak için 169 örneği (N = 35,265 çalışanı) kapsayan nicel olarak bütünleştirdikleri meta analiz çalışmalarında genel olarak, her bir iş performansı ölçüsü ile analizlerinde yer alan her stres kaynağı arasında negatif bir korelasyon elde etmişlerdir (Gilboa et al., 2008). Kazmi ve arkadaşları, (2008) stajyer doktorlar üzerinde gerçekleştirmiş oldukları iş stresi ve iş performansı ilişkini araştıran çalışmasına, iş stresi ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. İş stresi yüksek olan stajyer doktorların (internlerin) düşük iş performansı gösterdiği tespit edilmiştir (Kazmi et al., 2008). Öte yandan, araştırmamızda iş stresi ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Literatürde örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiye dair çok farklı sonuçlar bulunmaktadır. Örnek olarak Randall'ın (1990) meta-analizi, bağlılık ile performans arasında yalnızca zayıf bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Kalleberg (1993) işe yapmış olduğu çalışması ise örgütlerine daha fazla bağlı çalışanların, işlerinde daha iyi performans gösterdiklerini, daha fazla sayıda çalışanın, örgütlerinin başarılı olmalarına yardımcı olmak için daha fazla çaba göstermeye istekli olduklarını göstermiştir (Kalleberg ve Marsden, 1993). Ertan'ın (2009) Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İncelemeadlı doktora çalışmasında Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasında anlamlı, pozitif ve orta derecede bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır (Hayrettin, 2008). araştırmamızda örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında (β= ,301; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır.

Khatibi ve arkadaşları, (2009)'nın iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelediği çalışmasında iş stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ve negatif ilişki olduğu, iş stresi artışının, örgütsel bağlılığın azalmasına neden olduğunu ortaya çıkarmıştır (Khatibi et al., 2009). Benzer bir şekilde çalışmamızda iş stresi ile örgütsel

bağlılık arasında (β= -,287; p<0,01) anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyet, yaş grubu, meslekte geçen süreyi kapsayan demografik değişkenler ile etkileme taktikleri, örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş stresi arasında yapılan analiz edilmiştir.

Karşılıklı değişim yoluyla etkileme(p<001) , iş Stresi(p<001) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur diğer değişkenlerde farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Soğukkanlılık yoluyla ikna (p<001)) ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Etkileme taktikleri boyutlarından sokulganlık yoluyla ikna boyutu ile yaş gruplarına göre 23-31 yaş ile 32-41 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların sokulganlık yoluyla ikna durumunun diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık (p<005) ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık ile yaş grupları durumları göre 23-31 yıl ile 32-41 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılıkları diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

İş performansı (p<005) ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Katılımcıların iş performnası ile yaş grupları durumları göre 23-31 yıl ile 32-41 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların iş performansları durumu diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Diğer değişkenler ile yaş grupları arasında ise farklılık anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Post Hoc testi sonucunda karşılıklı değişim yoluyla ikna (p<0,05) ile meslekte geçen süre arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Etkileme taktikleri boyutlarından karşılıklı değişim yoluyla etkileme boyutu ile meslekte geçen süre gruplarına göre 6-10 yıl ile 11-15 yıl grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların karşılıklı değişim yoluyla ikna durumunun diğer meslekte geçen süre gruplarına göre daha fazla olduğunu ortaya çıkartmaktadır.

Koalisyon taktiği (p<0,01) ile meslekte geçen süre arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Etkileme taktikleri boyutlarından koalisyon taktiği yoluyla etkileme boyutu ile meslekte geçen süre gruplarına göre 11-15 yıl ile 15-20 yıl grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durum çalışanların koalisyon taktiği yoluyla ikna

durumunun diğer meslekte geçen süre gruplarına göre daha fazla olduğunu anlamamızı sağlamaktadır.

Sokulganlık yoluyla ikna ($p<0,01$) ile meslekte geçen süre arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş. Etkileme taktikleri boyutlarından sokulganlık yoluyla etkileme boyutu ile meslekte geçen süre gruplarına göre 1-5 yıl ile 15-20 yıl grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu durum çalışanların sokulganlık yoluyla ikna durumunun diğer meslekte geçen süre gruplarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Meslekte geçen süreyle diğer değişkenler için ise farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

8.2.Araştırmanın Kısıtları

Saha araştırması kimya seköründe hizmet veren küçük, orta, büyük işletmeler örnekleminde incelenmiştir. Saha araştırması sadece kimya sektöründe çalışanlarla paylaşılan online anketler ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, elde edilen bulguların diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere genelleştirilemeyeceği ifade edilebilir. Öte yandan, anketi cevaplayan katılımcıların soruları doğru bir şekilde anlayıp yanıtladıkları, seçilen örneklemin ana kütleyi temsil ettiği, kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin çalışmanın amacına uygun olduğu araştırmanın ön kabülleri olarak belirlenmiştir.

8.3. Araştırmacılara Ve Yöneticilere Öneriler

8.3.1 Araştırmacılara Öneriler

Etkileme taktiklerinin etkisinin henüz keşfedilmediği bir çok sosyal bilim kavramı bulunmaktadır. Etkileme taktikleri ile çatışma yönetimi gibi farklı kavramların ilişkisi incelenebilir. Ayrıca bu çalışmanın sadece kimya sektöründe yer alan beyaz yakalılıların incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalara, farklı sektör ve farklı fonksiyonel grup çalışanları araştırmaya dahil edilmesi literatüre değerli katkılar sunacaktır.

8.3.2.Yöneticilere Öneriler

Örgütsel bağlılık çalışanın verimliliğini arttırma gibi olumlu özellikler ve işe devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilen önemli bir örgütsel unsurdur. Çalışmamızda literatürdeki sonuçlara parlel bir bulgu olan iş stresinin

örgütsel bağlılık ile negatif anlamlı bir etki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütler iş stresini azaltarak örgütsel bağlılığı arttırmak adına aşırı iş yükünü azaltmak, yönetim tarzını değiştirmek gibi iş stresini azaltacak önlemler almalıdır.

Çalışmamızda mantıksal etkilemenin iş stresiyle negatif yönlü anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda yöneticiler astlarının mantıksal etkileme girişimlerine başvurmasını teşvik etmeli örgüt adına faydalı olacaktır.

Yöneticilerin araştırmamızda örgütsel bağlılık ile olumlu yönde anlamlı etkisi olan mantıksal etkileme, koalisyon, sokulganlık yoluyla etkileme gibi yöntemlerin astlar tarafından uygulanmasına önem göstermesi örgütteki bireylerin örgütsel bağlılığını arttırmakta pozitif bir etki gösterecektir.

Örgütsel performansı olumlu etkileyen iş performansı örgütlerin rekabet ortamında güçlü bir şekilde var ollması için zarruri bir örgütsel unsurdur. Araştırma bulgularımız ışığında iş performansıyla olumlu etkisi olan mantıksal etkileme, karşılıklı değişim yoluyla ikna, sokulganlık yoluyla iknanın örgütlerde astların uygulanmasına yönlendirilmesi iş performansını dolayısıya örgüt performansını da arttıracaktır.

KAYNAKLAR

Adamis K., T. V. (2011). Translation And Standardization Of The Extended Influence Behavior Questionnaire (IBQ-G) In A Greek Sample. Psychology, Vol.2, No.7, 754-759.

Aggarwal, A., Saini, R., Paul, R., & Saini, S. (2018, February). A Conceptual View On Job Stress. International Journal Of Research In Economics And Social Sciences, 8(2), 285-296.

Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact Of Organizational Commitment And Employee Performance On The Employee Satisfaction. International Journal Of Learning, Teaching And Educational Research, 1(1), 84-92.

Ahmad, S., & Roslan, N. F. (2016). Relationship Between Job Stress And Organisational Commitment Among Public Servants In Pontian, Johor. International Journal Of Business, Economics And Law, 10(2), 1-6.

Aka, B. (2017). Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.

Akdemir, A. (2017). Otel İşletmelerinde Örgüt İklimine Etki Eden Yönetsel Güç Kaynaklarının Belirlenmesi Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

Akgül, R. (2013). Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Yönetimde Gücü Kullanma Stillerinin Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Bağlılığa Etkisi Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Abd Eytpe Bilim Dalı. Edirne: Trakya Üniversitesi.

Akhtar, M. S. (2011). The Nature And Sources Of Organizational Stress: Some Coping Strategies. Journal Of Elementary Education, 21(2), 1-14.

Akhtar, S., & Mahmood, Z. (2009). A Tri-Prong Variable Analysis Of Influence Strategies. World Applied Sciences Journal, 7(9), 1080-1089.

Akmaz, A. (2016). Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dal. Selçuk Üniversitesi.

Aksoy, C., & Özkan, F. (2016). Çalışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ:. nternational Journal Of Social Academia, 1(1), pp.37-55.

Akyüz, B., Kaya, N., & Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 25, 71-90.

Al-Asadi, A. M. (2014). Perceived Stress And Eating Habits Among Medical Students. International Journal Of Medicine And Pharmaceutical Sciences, 4(3), 81-90.

Alayvaz, C. (2018). Türkiye'de Sosyal Hizmet Kurumlarında Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminleri: Darülaceze Başkanlığı Örneği Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Hizmetler Anabilim Dalı. Yalova: Yalova Üniversitesi.

Aldwin, C., Sutton, K., Chiara, G., & Spiro, A. (1996). Age Differences In Stress, Coping, and Appraisal: Findings From The Normative Aging Study. Journal Of Gerontology: Psychological Sciences, 51B(4), 179-188.

Aleassa, H. (2014). Performance Appraisal Satisfaction And Counterproductive Behaviors: Direct And Moderating Effects. International journal of business administration , 5(1), 76-89.

Alıcı, F. (2018). Hemşirelerin Yönetici Hemşirelerinin Hizmetkar Liderliğine İlişkin Algıları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü , Hemşirelik Anabilim Dalı . İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Alonso, S. L. (2010). Social Influence Tactics Used By Physicians: An Empirical Study" Open Access Dissertations. 941. Miami: University of Miami.

Arnetz, B., Lucas, T., & Arnetz, J. (2011, January). Organizational Climate, Occupational Stress, and Employee Mental Health: Mediating Effects Of Organizational Efficiency. Journal Of Occupational And Environmental Medicine , 53(1), 34-42.

Arslan E. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi Doktora Tezi. Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Bilimleri Enstitüsi Gazi Üniversitesi.

Aryee, S. (1991, September 1). Creating A Committed Workforce: Linking Socialization Practices To Business Strategy. Asia Pacific Journal Of Human Resources, 102-112.

Aslan, F. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Dalı. Uşak : Uşak Üniversitesi.

Aslan, M., & Bakır, A. A. (2014). Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri. International Journal of Social Science, 189-206.

Atılgan, T., & Dengizler, İ. (2007). Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(2), 62-93.

Aybar, S. (2018). Örgütsel Politika Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbuldaki Üniversitelerde Bir Araştırma Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı. İstanbul Aydın Üniversitesi.

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 6(3), 49-74.

Aytaç, S. (2009). İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM).

Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014, June). Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Public Sector Employees In Saudi Arabia. International Journal of Business and Social Science, 5(7), 127-133.

Bağcı, Z. (2015). The Effect Of Managers' Power Bases On Employees' Job Satisfaction: A Study In The Textile Industry. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13(3), 416-434.

Bakan, ̇., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.

Bandula, P., & Jayatilake, L. V. (2016). Impact Of Employee Commitment On Job Performance: Based On Leasing Companies In Sri Lanka. International Journal of Arts and Commerce, 5(8), 8-22.

Bauer, T., & Erdogan, B. (2010). Organizational Behavior. Irvington, New York: Flat World Knowledge.

Bayyurt, N., & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 5(2), 1-13.

Bekenova, M. (2015). The İmpact Of Merger On The İndividual Working Performance Of Employee. International Journal Of Management And Applied Science, 112-115.

Bereketli, C. (2016). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Çalışanların Kişisel Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşunda Uygulama Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi.

Bickford, M. (2005). Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions. St. John's: Canadian Mental Health Association Newfoundland and Labrador.

Bolat, O. İ., Yüksel, M., & Bolat, T. (2016). The Effects Of Paternalist And Servant Leadership Styles On Subordinates' Upward Influence Tactics. Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal, S1, 529-542.

Booth-Butterfield, M., & Booth-Butterfield, S. (1991). Individual Differences In The Communication Of Humorous Messages. Southern Communication Journal, 56, 32–40.

Boughton, M. (2011). Power, Influence Tactics, And Influence Processes In Virtual Teams. North Carolina: Ph.D. Dissertation, The University Of North Carolina.

Bozok, E. (2016). Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerine Araştırma Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Ankara: Başkent Üniversitesi.

Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı,15. Baskı. Ankara: Pegem Akademi, .

Castro, S. L., Ceasar, D., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Frink, D. D. (2003). The Effects Of Positive Affect And Gender On The İnfluence Tactics - Job Performance Relationship. Journal Of Leadership & Organizational Studies; Summer 2003, 10(1), 1-18.

Charbonneau, D. (2004). Influence Tactics And Perceptions Of Transformational Leadership. Leadership & Organization Development Journal, 25(7), 565-576.

Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. Canadian Journal of Administrative Sciences, 29, 280–293.

Chaturvedi, S., & Srivastava, A. (2015). The Effect of Employees Organizational Commitment on Upward Influence Tactics and Employees‟ Career Success: An Indian Study. International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 3(2), 41-58.

Cheng, B.-S., Jiang, D.-Y., & Riley, J. H. (2003). Organizational Commitment, Supervisory Commitment, And Employee Outcomes İn The Chinese Context: Proximal Hypothesis Or Global Hypothesis? Journal of Organizational Behavio, 24, 313-334.

Chong, Y. P., Yee, D. C., Heng, A. S., Cui, X., & Ting, S. (2017). Organizational Commitment Among Academic Staff Of Private Universities In Malaysıa. Faculty Of Business And Finance Department Of Business. University Tunku Abdul Rahman.

Chrousos, G. (2009). Stress And Disorders Of The Stress System. Nature Reviews Endocrinology, 5, 374–381.

Cicei, C. C. (2012). Occupational Stress And Organizational Commitment İn Romanian Public Organizations. Social and Behavioral Sciences, 33, 1077 – 1081.

Corts, I. M., Jaca, L. M., & Díaz, F. J. (2009). Effectiveness Of Influence Patterns. Psychology in Spain, 13(1), 33-39.

Cummings, A. (2017). The Effects of Social Power Bases Within Varying Organizational Cultures Dissertations. New York: CUNY Academic Work.

Çakı, N. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması Doktora Tezi . Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu Ve Gücün Kullanımı. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 029-048.

Çavundurluoğlu, E. (2016). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Çetin , M., & Kayır, H. (2010). Örgütsel Bağlılık Ve Halkla İlişkiler. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, 45(1), 40-64.

Çetin, K. S. (2013). Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.

Çökük, B. (2018). Örgütsel Stres Düzeyinin Ölçümü Ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi: Bir Kamu Organizasyonu Örneği. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 9(2).

Demirbaş, İ. (2017). Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

Demirbilek, T. (2004). Vardiyalı Çalışmanın Kadının Aile Ve Sosyal Yaşamına Etkisi. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 77-98.

Dhiman, A. (2017). Effect Of Employee's Upward Influence Tactics Oon Managerial Decision Making. Indian Institute of Management Calcutta.

Dogar, N. (2015). Relations Between Organizational Commitment And Demographic Factors: A Research İn Banking Sector. Academicus, 103-115.

Dollard, M. (2001). Work Stress Theory And Interventions: From Evidence To Policy. The NOHSC Symposium On The OHS Implications Of Stress (s. 3-57). Melbourne: NOHSC,.

Dost, M. K., & Ahmed, Z. (2011). Impact Of Employee Commitment On Organizational Performance. Arabian Journal of Business and Management Review, 1(3), 87-98.

Echols, J. (2017). Beyond Engagement: Strategies For Persuasion And Influence. Utah: Carenet Healthcare Services.

Eğinli, A. (2009). Örgütsel Bağlılığın Geliştirillmesinde Farklılık Yönetimi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Halka İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

El Aziz, A. A., Sharkawy, S., & Yousef, Y. (2014, September). Relationship Between Stress And Eating Habits Among Nursing Students In Assiut. The Medical Journal of Cairo University, 82(2), 47-55.

Elüstün, T. (2018). Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Algısı Ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalı. Beykent Üniversitesi.

Emin, A. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi Doktora Tezi. Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Bilimleri Enstitüsi Gazi Üniversitesi.

Enns, H. G., & McFarlin, D. B. (2005). When Executives Successfully Influence Peers: The Role Of Target Assessment, Preparation, And Tactics. Human Resource Management, 44(3), 257–278.

Eren, H. B. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık. Journal Of Heaalth And Nursing Mangement, 1, 44-50.

Eskandaricharati, A. (2013). The Efficiency Of Allen And Meyer's Model Of Organizational Commitment And Its Leading Role In Organizations Compared To Other Models. Advances In Environmental Biology, 7(14), 4885-4894.

Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences For Managers Of Using Single Influence Tactics And Combinations Of Tactics. Academy Of Management Journal, 35(3), 638–652.

Fallahnejad, Z., & Hassanzadeh, R. (2015). The Relationship Between Nurses' Personality Type And Job Satisfaction. Journal Of Nursing And Midwifery Sciences 2015, 2(2), 42-47.

Fam, I. M., Kianfar, A., & Mahmoudi, S. (2010, July). Evaluation Of Relationship Between Job Stress And Unsafe Acts With Occupational Accident Rates In A Vehicle Manufacturing In Iran. Ali Kianfar Shahram Mahmoudi, 2(2), 85-90.

Fernandez, V., Simo, P., Enache, M., & Sallan, J. M. (2012). The Frequency Of The Dyadic Influence Tactics According To Communication Media. Behaviour and Information Technology, 31(6), 577-586.

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), 101–135.

Feser, C. (2016). When Execution Isn't Enough: Decoding Inspirational Leadership. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS. (3rd ed.). London: Sage.

Gangai, K. N., & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction And Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. International Journal of Management and Business Research, 5(4), 269-278.

Gattiker, A. &. (1994, Volume 9, No. 2, Winter). Rewards And Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis. Journal Of Business And Psychology, s. 137–157.

Gharib, M. N., Jamil, S. A., Ahmad, M., & Ghouse, S. (2016). The Impact Of Job Stress On Job Performance: A Case Study On Academic Staff At Dhofar University. IJER Serials Publications, 13(1), 21-33.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). Organizations: Behavior, Structure, Processes Fourteenth Edition. New York: McGraw-Hill.

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). Meta-Analysis Of Work Demand Stressors And Job Performance: Examining Main And Moderating Effects. Personnel Psychology, 61, 227–271.

Goertzen, B. J. (2013). Leader-Centric Thoeries. D. T. III, C. Nollette, F. P. Nollette, & B. J. Goertzen içinde, Emergency Services Leadership A Contemporary Approach (s. 37-61). Burlington: MA Jones & Bartlett Learning.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1996). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. Journal of Vocational Behavior, 55, 254-275.

Gökler, R., & Işıtan, İ. (2012). Modern Çağın Hastalığı: Stres Ve Etkileri. Tarih Kültür Ve Sanat Araştırmaları Derğisi 2012, 1(3), 154-168.

Gözü, C. (2012). Influence Tactics And Leadership Effectıveness In Turkey And Usa: Medıatıng Role Of Subordınate Commitment A Dissertation The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy. School Of Business, Organizational Studies Program. New York: the University at Albany, State University of New York.

Graham, C. (1995). A Longitudinal Study Of The Organizational Commitment Amongst Volunteer Sport Administrators Graham Cuskelly Doctoral Thesis. Faculty Of Health And Behavioural Sciences. Griffith University.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. Tokat: Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu.

Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi. Yönetim Ve Ekonomi, 10(1), 73-83.

Gülendam, G. (2018). Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Yüksek Lisans Tezi . Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı . İstanbul: Beykent Üniversitesi.

Güleş, H. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ve Kullandıkları Politik Taktiklerin İncelenmesi Doktora Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı. Eskişehir : Osmangazi Üniversitesi.

Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. Business and Economics Research Journal, 3(3), 49-76 .

Gündoğan , T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Harrington, J. (2001). Health Effects Of Shift Work And Extended Hours Of Work. Occup Environ Med, 58, 68-72.

Hayrettin, E. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi .

Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence Tactics And Work Outcomes: A Meta-Analysis. Journal of organizational behavior, 24, 89–106.

House, J. S., & Rizzo, J. (1972). Role Conflict And Ambiguity As Critical Variables In Model Of Organizational Behavior. Organizational Behavior And Human Performance, 7, 467-505.

İmamoğlu, D. (2016). Cam Tavan Sendromu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi.

Imran, M., Shah, S. M., & Jehangir, D. (2017). Organizational Politics And Work Outcomes: Moderating Role of Top Management Political Skills. Journal of Business and Tourism Volume, 3(2), 205-213.

Indradevi, R., & E.Veronica. (2018). The Outcome Of Employee Commitment In Healthcare Industry. International Journal Of Recent Technology And Engineering (IJRTE), 7(4S), 506-510.

Jacobs, T. O. (1970). Leadership And Exchange In Formal Organizations. Washington, DC.: Human Resources Research Organization, Sponsor: Office of Naval Research.

Jamal, M. (2007). Job Stress And Job Performance Controversy Revisited: An Empirical Examination In Two Countries. International Journal Of Stress Management, 14(2), 175–187.

James, K. E., & Sidin, J. P. (2017). Revisit The Effect Of Type A And B Personality, And Its Effect On Job-Related Stress In The Organization. Proceedings Of International Conference On Economics 2017 (ICE 2017) (s. 334-344). Sabah: Universiti Malaysia Sabah.

Jehangir, M., Kareem, N., Khan, A., & Jan, M. T. (2011). Effects Of Job Stress On Job Performance & Job Satisfaction. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business, 3(7), 453-465.

Jena, R. (2015). An Assessment Of Demographıc Factors Affecting Organızational Commıtment Among Shift Workers In India. Management, 20, 59-77.

Kafdağlı, T. (2007). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama Yüksek Lisans Tez. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı . İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi .

Kalimo, R. (1980). Stress In Work. Conceptual Analysis And A Study On Prison Personnel. Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health, 6(3), 1-124.

Kalleberg, A. L., & Marsden, P. V. (1993). Organizational Commitment And Job Performance In The U.S. Labor Force. A. L. Kalleberg, P. V. Marsden, R. L. Simson, & I. H. Simpson (Dü) içinde, Organizational Commitment And Job Performance In The U.S. Labor Force Running Head: Commitment And Performance GSS Topical Report No. 24 Research In The Socioloav Of Work, Volume 5: The Meanina of Work. (s. 1-45). Greenwich, CT: JAI Press.

Kapoutsis, I., Papalexandris, A., & Nikolopoulos, A. G. (2010). Influence Tactıc Ambidexterity For Achieving Performance: The Moderating Role Of Political Skill. 70th Annual Meeting of the Academy of Management Conference, (s. 1-34). Montreal.

Kara, D. (2019). Burnout On Employees Organizational Commitment: Five Star Hotel Employees. Journal Of Business Research-Turk, 11(1), 459-467.

Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kartaloğlu, Z. (2011). Astım Ve Stres Arasındaki İlişkiler. Gülhane Tıp Dergisi, 53, 304-312.

Katlav, E. Ö. (2016). Algılanan Etkileme Taktiklerinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Esntitüsü , Turizm İşletmeciliği Anabilimdalı. Nevşehir : Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

Kaya, N., & Onğun, G. (2015). Dönüşümcü Liderliğin Kullandığı Güç Kaynakları Ve Organizasyonel Politikalar Aracılığı İle Tükenmişlik Üzerine Etkileri. Ekev Akademi Dergisi, 19(63), 315-344.

Kazmi, R., Amjad , S., & Khan, D. (2008). Occupational Stress And Its Effect On Job Performance A Case Study Of Medical House Officers Of District Abbottabad. Journal of Ayub Medical College Abbottabad, 20(3), 135-139.

Khatibi, A., Asadi, H., & Hamidi, M. (2009). The Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academy. World Journal of Sport Sciences, 2(4), 272-278.

Kiss, C. (2013). Organizational Commitment And Work-Famıly Conflict In Customer Service Centres Ph. D. Thesis. Instıtute Of Management , Faculty Of Busıness Admınıstratıon. Budapest: Corvınus Unıversıty Of Budapest.

Kiziloğlu, M., & Kök, S. B. (2017). Örgütsel Güç Kaynaklarına Yönelik Çalışanların Algıları Üzerine Bir Araştırma. O. B. Aşkum, S. Staub, & O. Gönüllü (Dü) içinde, Current Debates In Business Studies Volume 1 (s. 83-106). London: IJOPEC Publication.

Koçak, A., & Yıldız, A. N. (2017). Absentizm. Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Ekim,Kasım,Aralık 2017, 41-46.

Kondalkar, V. (2007). Organizational Behavior. New Delhi: New Age International (P) Ltd.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, i., Schaufeli, W., de Vet, H., & Van der Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review. JOEM, 53(8), 856-866.

Korkmaz, A. K. (2018). Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bahçeşehir Üniversitesi.

Kozioł, L., Muszyński, Z., & Kozioł, M. (2016, December). The Concept Of Absenteeism Management System In A company. The Małopolska School Of Economics In Tarnów Research Papers Collection,, 32(4), 59-73.

Krone, K. J. (1992). A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects On Subordinates'Upward Influence Choices. Communication Quarterly, 40(1), 1–15.

Lam, J., & Rahma, Y. (2014). Top Management Commitment to Lean - The Effects Of Side-Bets On The İmplementation's Success Master's Degree, Technical Project and Business Management. Halmstad: Halmstad University.

Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. urnal of Applied Business and Economics, 13(2), 59-96.

Lo, M. C. (2014). Leaders' Power and Downward Influence Tactics: The Impact of Power Congruence. Life Science Journal, 11(9), 166-174.

Mackie, K., Holahan , C., & Gottlieb, N. (2001). Employee Involvement Management Practices, Work Stress, And Depression In Employees Of A Human Services Residential Care Facility. Human Relations, 54(8), 1065–1092.

Macovei, C. M. (2016). Counterproductıve Behaviors And Work Performance In Military Organization . International Conference Knowledge-Based Organization Vol. XXII No 2. Vol. XXII No 2, s. 444-450. Sibiu: "Nicolae Balcescu" Land Forces Academy.

Maia, G. L., & Bastos, A. V. (2015). Organizational Commitment, Psychological Contract Fulfillment and Job Performance: A Longitudinal Quanti-qualitative Study. BAR, 12(3), 250-267.

Majid, M., & Afifa, İ. (2017). Measurement Of Organizational Commitment And Factors İnfluencing The Level Of Commitment Of Employees- An Empirical İnvestigation Of Higher Education System. İnternational Journal Of Management & Business Studies, 14-18.

Masood, M., Shafique, M., Ahmad, R., & Mansoor, M. Y. (2015). The Impact Of Upward Influence Strategies On Performance Ratings: Using Social Network As Moderator. Sci.Int.(Lahore), 27(3), 2945-2952.

Mercurio, Z. (2015). Affective Commitment As A Core Essence Of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. Human Resource Development Review, 1-26.

Mguqulwa, N. (2008). The Relationship Between Organisational Commitment And Work Performance In An Agricultural Company A Master Thesis. Industrial and Organisational Psychology. Pretoria: University of South Africa.

Michela, J. L. (2007). Understanding Employees' Reactions To Supervisors' Influence Behaviors A Community Sample Predicting Employee Commitment, Turnover, And Stress. International Journal of Organizational Analysis, 15(4), 322-340.

Mohamed A., S. A. (2014). The Mediating Effect Of Organizational Commitment On The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Culture. International Journal of Business Administration Vol. 5, No. 6; 2014, 5(6), 24-37.

Munduate, L., & Medina, F. J. (2004). Power, Authority, And Leadership. Encyclopedia Of Applied Psychology, 10, 1-9.

Mutkins, E., Brown , R., & Thorsteinsson, E. (2011). Stress, Depression, Workplace And Social Supports And Burnout In Intellectual Disability Support. Journal of Intellectual Disability Research, 55(5), 500-510.

Nakip, M. (2006). Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Nawab, S., & Bhatti, K. K. (2011). Influence Of Employee Compensation On Organizational Commitment And Job Satisfaction: A Case Study Of Educational Sector Of Pakistan. International Journal of Business and Social Science, 2(8), 25-32.

Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2002). Leadership. Greenwich: IAP.

Nekoranec , J., & Kmošena, M. (2015). Stress In The Workplace – Sources, Effects And Coping Strategies. Review of the Air Force Academy, 128, 163-170.

Noviati, N. P. (2016). Correlation Between Work-Family Conflict And Job Stress Among Government Public Service Employees: The Moderating Role of Psychological Capital. GSTF Journal of Psychology, 3(1), 1-6.

Nunnally, J. (1978). Psychometric methods. New York: McGraw-Hill.

Obiekwe, N. (2016). Employee Motivation And Performance. Kokkola: Centria University of Applied Sciences.

Onu, C., Akinlabi, B., & Adegbola, E. (2018). Work Life Balance And Normatıve Commitments Of Employees In The Selected Deposit Money Banks In Ogun State, Nigeria. European Journal of Business and Innovation Research, 1-13.

Örücü, E., Kılıç, R., & Ergül, A. (2011). Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi(26), 1-21.

Özalp, İ., Özler, N. E., Paşaoğlu, D., Tökgöz, N., & Şakar, N. (2013). Yönetim ve Organizasyon. (C. Koparal, & İ. Özalp, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Öztürk, Y. K. (2018). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği) Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul: Beykent Üniversitesi.

Pehlivan, Ü. (2018). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Gazi Üniversitesi.

Plouffea, C. R., Bolanderb, W., & Cotec, J. A. (2014). Which Influence Tactics Lead To Sales Performance? It Is A Matter Of Style. Journal of Personal Selling & Sales Management, 34(2), 141–159.

Pranjić, N., Maleš-Bilić, L., Beganlić , A., & Mustajbegović, J. (2006). Mobbing, Stress, And Work Ability Index Among Physicians In Bosnia And Herzegovina: Survey Study. Croatian Medical Journal, 47, 750-758.

Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know. World Applied Sciences Journal, 23(6), 764-770.

Rahma , Y., & Lam, J. (2014). Top Management Commitment to Lean - The effects of side-bets on the implementation’s success Master's degree, Technical Project and Business Management. Halmstad University.

Rahman, H. (2013). Job Stress- Employees Performance Ond Health: A Study On Commercial Bank In Bangladesh. Global Journal Of Management And Business Research Economics And Commerce, 13(4), 9-14.

Rajan, S., & Krishnan, V. R. (2002). Impact Of Gender On Influence, Power And Authoritarianism. Women in Management Review, 17(5), 197-206.

Ramawickrama, J., Opatha, H., & Pushpakumari, D. (2017). A Synthesis Towards The Construct Of Job Performance. International Business Research, 10(10), 66-81.

Rotundo, M., & Sackett, P. (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.

Sabine, S., Anne, S., & Judith, V. (2008). Job Performance. Micro approaches / Barling, Julian et al. (ed.). - Los Angeles, Calif. [u.a.] : SAGE,. - (Sage handbook of organizational behavior ; Vol. 1)., pp. 427-447.

Sadeh, A., Keinan, G., & Daon, K. (2004, October). Effects of Stress on Sleep: The Moderating Role Of Coping Style. Health Psychology, 23(5), 542–545.

Sayğan, F. N. (2011). Relatıonship Between Affectıve Commitment And Organizational Silence: A Conceptual Discussion. International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies, 3 (2), 219-227.

Schriesheim, C., & Hinkin, T. R. (1990). Influence Tactics Used By Subordinates: A Theoretical And Empirical Analysis And Refinement Of The Kipnis, Schmidt And Wilkinson Subscales. Journal of Applied Psychology, 75(3), 246-257.

Sebastian, V. (2013). A Theoretical Approach To Stress And Self-Efficacy. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 78, 556 – 561.

Sharma, J. P., & Bajpai, N. (2011). Salary Satisfaction As An Antecedent of Job Satisfaction: Development Of A Regression Model To Determine The Linearity Between Salary Satisfaction And Job Satisfaction In A Public And A Private Organization. European Journal of Social Sciences, 18(3), 450-461.

Shea, T., Pettit, T., & De Cieri, H. (2011). Work Environment Stress: The Impact Of The Physical Work Environment On Psychological Health. A Snapshot Review. Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW).

Shurbagi, A. M., & Zahari, I. B. (2014). The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Culture. International Journal of Business Administration Vol. 5, No. 6; 2014, 5(6), 24-37.

Sikuku, C. A., Wamalwa, B., & Katiba, D. (2017). The Influence of Organizational Stress on Performance among Employees: A Case of the Kenya Forestry Research Institute (KEFRI) Headquarters, Muguga and Karura Centres. International Journal of Education and Research, 5(8), 25-36.

Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S., & Azeem, M. (2014). Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of

Education Industry in Pakistan). Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 14(6 v.1), 40-46.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), Psychological Management of Individual Performance (pp. 3-25). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Sonnentag, S., Anne, S., & Volmer, J. (2008). Job Performance. In J. e. Barling, The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches 1st Edition (Vol. 1, pp. 427-447). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.

Soysal, A. (2009). Farklı Sektörlerde Çalısan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaras Ve Gaziantep'te Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 333-359.

Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. Çimento İşveren, 17-40.

Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Beleirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adanada Amprik Bir Çalışma. Ekonomik ve Sosyal Arastırmalar Dergisi, 1, 1-27.

Sönmez , M. (2017). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma Ve İller Bankası A.Ş.'De Bir Uygulama. İller Bankası Anonim Şirketi.

Sparrowe, R. T., Soetjipto, B. W., & Kraimer, M. L. (2005). Do Leaders' Influence Tactics Relate to Members' Helping Behavior? It Depends on the Quality of the Relationship. Academy of Management Conference in Honolulu (pp. 1-25). Honolulu: Cleveland State University.

Steizel, S., & Rimbau-Gilabert, E. (2013). Upward Influence Tactics Through Technology-Mediated Communication Tools. Computers in Human Behavior, 29, 462–472.

Stokes , C., Schneider, T., & Lyon, J. (2010). Adaptive Performance: A Criterion Problem. Team Performance Management: An International Journal, 16(3/4), 212-230.

Sunday, A., & Sharaf, M. (2011). The Effect Of Job Stress On Smoking And Alcohol Consumption. Health Economics Review, 1(15), 1-14.

Sutanto, E. M. (1999). The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 1(1), 47-55.

Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. International Journal Of Management And Administration, 49-65.

Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2016). Examining The Link Between HRM Practices And Employees' Performance In Nigerian Public Sector. Management Science Letters, 6, 395–408.

Taş, E. (2018). Tükenmişlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Ankara İli Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezlerinde Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. Gazi Üniversitesi.

Taşçı, D., & Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 17, 533–546.

Thacker, R. A. (1995). Gender, Influence Tactics, and Job Characteristics Preferences: New Insights into Salary Determination. Sex Roles, Vol. 32, Nos. 9/10, 1995, 32(9/10), 617-638.

Thackray, R. (1981, Apil). The Stress of Boredom and Monotony: A Consideration of the Evidence. Psychosomatic Medicine, 43(2), 165-176.

The United Nations Department of Peace-keeping drafted Flavio Del Ponte. (1995). United Nations Stress Management Booklet. New York: United Nations.

Tyrovola, K., Papanikolaou, V., & Adamis, D. (2012). Predictive Model For Influence Strategies In Greek Organizations. International Journal Of Business And Social Science, 3(10), 32-42.

Umutlu, F. (2017). Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversite Hastanesi Örneği Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlıkta Kalite Yönetimi Anabilim Dalı. Okan Üniversitesi.

Warsi, S., Fatima, N., & Sahibzada, S. A. (2009). Study on Relationship Between Organizational Commitment And Its Determinants Among Private Sector Employees of Pakistan. International Review of Business Research Papers, 5(3), 399- 410.

Witt, L., Kacmar, K., Carlson, D., & Zivnuska, S. (2002). Interactive Effects Of Personality And organizational Politics On Contextual Performance. Journal of Organizational Behavior, 23, 911–926.

Wu, K., Li, C., & Johnson, D. E. (2011). Role Of Self-esteem In The Relationship Between Stress And Ingratiation. Psychological Reports, 108(1), 239-251.

Yaylacı, G. Ö. (2006). Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması. Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 36, 93-112.

Yılmaz, A., & Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi, 10(2), 1-19.

Yorulmaz, A. (2014). Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları Ve Kullanma Düzeyleri Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Yukl, G. A. (2013). Leadership in Organizations (8th Edition).

Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Leadership. I. T. Effectiveness, L. Neider, & C. Schriesheim (Dü) içinde, Leadership: Research in management (Cilt 2, s. 139-165). Greenwich: Information Age Publishing.

Yukl, G., & Michel, J. W. (2006). Proactive influence tactics and leader member exchange. In C. A. Schriesheim & L. L. Neider (Eds.), Power And Influence In Organizations: New Empirical And Theoretical Perspectives, . Greenwich, CT: Information Age Publishing, 87-103.

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., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. The Leadership Quarterly, 19, 609–621.

Yüksel, M., & Bolat, T. (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 11(3), 173-204.

Zannad, H., & Rouet, V. (2003). Organizational Commitment In Innovative Companies. XIIème Conférence De L'Association Internationale De Management Stratégique, (s. 1-25). Les Côtes de Carthage.

Zefeiti, S. M., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence Of Organizational Commitment On Omani Public Employees' Work Performance. International Review of Management and Marketing, 7(2), 151-160.

Zin, S. M., Ngah, N. E., Ismail, R., Ibrahim, N., Jusoff, K., Salleh, A., & Tajuddin, N. H. (2011). Upward Influence Strategies: Relationship With Academics' Career

Advancement. World Applied Sciences Journal 12 (Special Issue on Creating a Knowledge Based Society), 27-31.

Zincirkıran, M., Çelik, G. M., Ceylan, A., & Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2015, 52(600), 59-71.

ÖZGEÇMİŞ

Yılmazcan YURTTAŞ 1984 İstanbul doğumludur. 2008 yılında İstanbul Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümünden mezun olmuştur. 2010 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bölümünde yüksek lisans programına başlamıştır. Sandoz,Cargill,Brisa,Altınbaş holding, Kibar Holding dahil olmak üzere bir çok şirkette pazarlama, satış, kalite, ar-ge, üretim dahil olmak üzere bir çok bölümde çalışmıştır.2016 yılından itibaren Ankara'da Asaş Ambalaj Baskı Sanayi ve Ticaret A.Ş 'de üretim mühendisi olarka çalışmaktadır. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

EKLER

Ek 1 Anket Soruları

Merhaba,
"ÇALIŞANLARIN ETKİLEME TAKTİKLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ *UYGULAMA" konu başlığında bir tez çalışmasını sürdürmekteyim.

Bu anket çalışması gıda, ilaç, sabun, deterjan, kozmetik, boya, yalıtım, lpg, plastik, sanayi gazlar, gübre, tarım ilaçları, petrokimya, tekstil kimyasalları, yapıştırıcılar, aşındırıcılar, inşaat kimyasalları, sentetik kauçuk, suni elyaf, mürekkep gibi geniş alt dalları olan kimya sektöründeki beyaz yakalılar (üniversite mezunu) çalışanlar için hazırlanmıştır.
Kimya sektöründe her hangi bir departmanda çalışan beyaz yakalı (üniversite mezunu) biriyseniz. Tezimin bitirilmesine katkıda bulunmak adına ilgili anketi doldurabilir misiniz?
Şimdiden teşekkür ederim.
Anket çalışmamız 8-10 Dakika arasında zaman almaktadır.

Tez Danışmanı: Tezi Hazırlayan:
Dr. Öğr. Üyesi Serhat ERAT Yılmazcan YURTTAŞ
İrtibat: yilmazdan@gmail.com

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

Lütfen boş bırmantıkan sorulara size uygun olan cevabı yazınız.

1- Yaşınız ? ( )
2- Cinsiyetiniz ? ( ) Bay ( ) Bayan
3- Çalıştığınız bölüm ? (……)
4- Kurumunuzdaki göreviniz ?
5- Meslekte geçen süre ( )
6- Çalıştığınız kurumda geçen süre ( )

BÖLÜM 2: PERSONELİN ÜST YÖNETİMLE OLAN İLİŞKİLERİ

Lütfen aşağıda verilen yargıları 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3- Az-çok katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplayınız.

Personelin, çalıştığı kurumda, üst yönetimi etkilemesine yönelik yargılar	1	2	3	4	5
Legitimizing (Yasal Meşru Yolla Etkileme)					
İsteğimi güvence altına almak için;					
1. Üst yönetimi etkileyecek insanları aracı olarak kullanırım					
2. Üst yönetimden gayri resmi olarak destek alırım					
3. İsteğimin kurumun gelenekleriyle paralel olduğunu söylerim					

4. İsteğimin kurum için önceliği olduğunu belirtirim					
5. İsteğimin kurumun kural ve politikalarıyla uyumlu olduğunu söylerim					
6. İsteğimin daha üst yönetimce onaylandığını söylerim					
7. Kurumdaki pozisyonumu kullanırım					
Rationalizing and Involving (Mantıksal Yolla Etkileme)					
Üst yönetime isteğimi sunarken					
1.Bilgi, beceri, tecrübe ve uzmanlığımı kullanırım					
2.Fikirlerimin önerilere açık olduğunu belirtirim					
3.Gerçek olaylara başvurur ve mantık yoluyla ikna tekniğini kullanırım					
4.Genel bir açıklama yapıp önerileri beklerim					
5.Sunduğum öneri ya da planın hedefe ulaşmada nasıl yardımcı olacağını açıklarım					
6.Yöneticimi, sunduğum planla ilgili şüphe ya da önerilerini söylemeye teşvik ederim					
7.Önerimin neden diğer alternatiflerden üstün olduğunu anlatırım					
8.Olası problemleri gözden geçirir ve onlarla nasıl başaçıkacağımı gösteririm					
9.Önerimin nasıl başarılı olacağını örnek ve kanıtlarla açıklarım					
10.Önerimin neden önemli olduğunu yöneticime belirtirim					
Social Exchange (Karşılıklı Değişim Yoluyla İkna)					
İsteğimi gerçekleştirmek için yöneticime,					
1.Benim için gösterdiği çabanın karşılığını alacağını söylerim					
2.Bunun benim için çok şey ifade ettiğini söylerim					
3.Karşılığında onun için ne yapabileceğimi sorarım					
4.Durumu açıklar ve yardımını çok takdir edeceğimi söylerim					
5.Şimdi yapacağı yardımı gelecekte karşılıksız bırakmayacağımı söylerim					
Coalition (Koalisyon Desteği)					
1.İsteğimi güvence altın almak için, iş arkadaşlarımın desteğini elde ederim					
2.İsteğimi güvence altın almak için, başkalarının bana olan sempatisini kullanırım					
3.Üst yönetimi etkilemek için yöneticimin saygı duyduğu başka birini karşısına çıkarırım					
Sokulganlık yoluyla ikna					
1.Yapılmasi güç bir istekte bulunurken yöneticimin gururunu oksayarak onu heveslendiririm					
2. İsteğimi güvence altına almak için, önce yöneticimin kendini önemli hissetmesini sağlarım					
3.Yöneticime fikir ve önerilerinin benim için öncelikli ve çok önemli olduğunu hissettiririm					

BÖLÜM 3: PERSONELİN İŞ PERFORMANSI SÜREÇLERİ

Lütfen aşağıda verilen yargıları 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3- Az-çok katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplayınız.

İş performansı süreçlerine ilişkin yargılar	1	2	3	4	5
1. İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.					
2.Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışırım.					
3.İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.					
4.İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.					

5.Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.					
6.Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.					
7.İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım.					
8.Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.					
9.İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.					

BÖLÜM 4: STRES

Lütfen aşağıda verilen yargıları 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3- Az-çok katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplayınız.

Strese ilişkin yargılar	1	2	3	4	5
1.Çalışırken yüksek düzeyde gerilim yaşıyorum.					
2.İşim yüzünden sinirlilik ve benzeri rahatsızlıklarım oldu.					
3.Başka bir işte çalışsaydım sağlığım daha iyi olurdu.					
4.İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku güçlüğü çektiğim oldu.					
5.İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum.					
6.Yapmış olduğum iş, sağlığımı oldukça etkilemektedir.					
7.Kurumumda işle ilgili toplantılar öncesi kendimi sinirli hissediyorum.					

BÖLÜM 5: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Lütfen aşağıda verilen yargıları 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3- Az-çok katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplayınız.

Örgütsel Bağlılığa ilişkin yargılar	1	2	3	4	5
1.Bu Kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.					
2.Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.					
3.Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
4.Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					