



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

**AŞAĞIDAN YUKARIYA UYGULANAN ETKİLEME
TAKTİKLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI KARARLARINA
ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Gözde ÖZKAYA

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Eda ÖZGÜL KATLAV

Nevşehir

Ağustos, 2021

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

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

Tezi Hazırlayan

Gözde ÖZKAYA

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLU

“Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin İnsan Kaynakları Kararlarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Gözde ÖZKAYA

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Eda ÖZGÜL KATLAV

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Dr. Öğr. Üyesi Eda ÖZGÜL KATLAV danışmanlığında Gözde ÖZKAYA tarafından hazırlanan “Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin İnsan Kaynakları Kararlarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

31/08/2021

JÜRİ

İMZA

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Eda ÖZGÜL KATLAV

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Gaye DENİZ

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Neşe ÇULLU KAYGISIZ

ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

ÖZET

AŞAĞIDAN YUKARIYA UYGULANAN ETKİLEME TAKTİKLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI KARARLARINA ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Gözde ÖZKAYA

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı/Yüksek Lisans, 2021

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Eda ÖZGÜL KATLAV

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin yöneticilerin yönetsel kararlarından performans değerlendirme ve terfi kararlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Bu amaçla, konaklama işletmelerinde aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin yöneticilerin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerindeki etkisini belirlemek için bir model önerilmiş ve bu model regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmada aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri bağımsız değişken olup performans değerlendirme ve terfi kararları bağımlı değişkenlerdir. Örneklem yöntemi olarak amaca yönelik örneklem yöntemlerinden yargısal (purposive) örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma verileri Kayalık Kapadokya’da bulunan 3,4 ve 5 yıldızlı ve butik/özel işletme belgeli konaklama işletmelerinden elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler Kayalık Kapadokya’da bulunan konaklama işletmelerinde çalışmakta olan yöneticilere uygulanan anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizi için korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri boyutlarının yöneticilerin yönetsel kararlarından performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Etkileme taktikleri boyutlarından rasyonel ikna, yağcılık ve koalisyon taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, üste başvurma boyutunun ise negatif ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Son olarak aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri değişkenin, mübadele ve iddialılık boyutlarının performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri, konaklama işletmeleri, performans değerlendirme, terfi, Nevşehir

ABSTRACT

THE EFFECT OF UPWARD INFLUENCE TACTICS ON HUMAN RESOURCE DECISIONS: AN APPLICATION IN ACCOMODATION BUSINESSES

Gözde ÖZKAYA

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Tourism Management Department/Master of Science Thesis, 2021**

Advisor: Assistant Professor Eda ÖZGÜL KATLAV

The aim of this study is to reveal how the upward influence tactics in accommodation businesses affect the performance evaluation and promotion decisions of managers. For this purpose, a model has been proposed and tested with regression analysis to determine the effect of upward influencing tactics on managers' performance evaluation and promotion decisions. In the research part of this study, upward influence tactics are independent variable, and performance evaluation and promotion decisions are dependent variables. As a sampling method, the purposive sampling method, one of the purposive sampling methods, was preferred. Research data were obtained from 3,4 and 5 star accommodation establishments in Kayalık Cappadocia with boutique/private operation certificate. The data used in the research were collected by the questionnaire method applied to the managers working in the accommodation enterprises in Kayalık Cappadocia. Statistical analysis methods such as correlation and regression were used for the analysis of the data. As a result of the research, it has been determined that the dimensions of upward influence tactics applied in accommodation businesses have an effect on the management decisions of managers, performance evaluation and promotion decisions. It has been determined that rational persuasion, flattery and coalition tactics among the influencing tactics dimensions have a positive and significant effect on performance evaluation and promotion decisions, while the base referral dimension has a negative and significant effect. Finally, it is concluded that the influence tactics variable applied from the upward, the exchange and assertiveness dimensions do not have a significant effect on performance evaluation and promotion decisions.

Keywords: Hotel business, Upward influence tactics, Job performance rating, Promotion, Nevşehir

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında tecrübesi ve engin bilgileriyle yoluma her zaman ışık tutan ve bana her türlü desteği sağlayan, tezin anlamlı bir çalışma haline gelmesini mümkün kılan yalnızca bu tezin şekillenmesinde değil aynı zamanda akademik bir bakış açısı kazanmamda ve bilimsel düşünme ve yazma becerilerimin gelişmesinde önemli ölçüde katkıda bulunan değerli tez danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Eda ÖZGÜL KATLAV'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Harcadığı zaman, emek ve bana kazandırdıkları için minnet duyarım.

Tecrübe, fikir ve eleştirileriyle tez çalışmasına katkıda bulunan ve yüksek lisans öğrenim süresince her zaman yardımlarını ve desteklerini gördüğüm Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde bulunan tüm saygı değer hocalarıma tek tek teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmaya katılarak katkı sağlayan Nevşehir'deki konaklama işletmeleri yöneticilerine katkılarından dolayı teşekkür ediyorum. Hayatım boyunca her kararında arkamda duran annem Ayşegül ÖZKAYA, babam Özcan ÖZKAYA ve canım kardeşim Gökhan ÖZKAYA'ya teşekkür ederim. Ayrıca tez yazma sürecinde her zaman yanımda olan ve manevi desteğini asla benden esirgemeyen değerli arkadaşım Hilal DİZDAR'a, anket uygulama sürecinde beni asla yalnız bırakmayan kıymetli arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	i
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Etkileme Taktiği Kavramı.....	3
1.2. Etkileme Taktiklerinin Kuramsal Temelleri	5
1.2.1. Sosyal Değişim Kuramı	5
1.2.2. Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı	5
1.3. Etkileme Taktikleri Türleri	7
1.4. Etkileme Taktiklerinin Sınıflandırılması.....	8
1.5. Yukarı Doğru Etkileme Taktiklerinin Boyutları	11
1.5.1. Rasyonellik (Rationality)	11
1.5.2. Yağcılık (Ingratation).....	12
1.5.3. Girişkenlik (Assertiveness).....	13
1.5.4. Mübadele (Exchange Of Benefits).....	13
1.5.5. Üste Başvurma (Upward Appeal)	14
1.5.6. Koalisyon (Coalition).....	15
1.6. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktikleri İle İlgili Yapılan Çalışmalar	15

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Karar ve Karar Verme	18
2.2. Karar Verme Süreci ve Aşamaları	21
2.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri	28
2.4. Karar Verme Sürecine Etki Eden Faktörler	30
2.5. Yönetsel Karar Verme.....	36
2.6. Yönetsel Karar Verme Türleri	38
2.7. İnsan Kaynakları Kararları.....	44
2.7.1. İnsan Kaynakları Planlanması.....	46

2.7.2. Personel Seçimi ve Temini	47
2.7.3. Eğitim ve Geliştirme	48
2.7.4. Performans Değerlendirme	49
2.7.5. Ücret Yönetimi ve Terfi	50
2.8. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktikleri ve Yönetimsel Karar Verme İle İlgili Yapılan Çalışmalar	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	54
3.2.1. Evren ve Örneklem	54
3.2.2. Veri Toplama Aracı	55
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	56
3.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	58
3.2.5. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	58
3.3. Araştırmanın Bulguları.....	58
3.3.1. Verilerin Analize Uygunluğunun İncelenmesi.....	58
3.3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular	60
3.3.3. Etkileme Taktikleri, Performans Değerlendirme ve Terfi Ölçeklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	61
3.3.4. Etkileme Taktikleri, Performans Değerlendirme ve Terfi Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları	63
3.3.5. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktikleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	64
3.3.6. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin, Performans Değerlendirme ve Terfi Kararları Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları	66
3.3.7. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin, Performans Değerlendirme ve Terfi Kararları Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları	67
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	71
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	87

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Etkileme Taktikleri Kronolojisi	10
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri	60
Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 4: Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları.....	63
Tablo 5: Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiği Ölçeği Faktör Yükleri... 65	
Tablo 6: Değişkenlerarası İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 7: Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Kararları Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	68
Tablo 8: Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Alt Boyutlarının Terfi Kararları Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Karar Verme İlişkisi	19
Şekil 2: Simon'ın Karar Verme Süreci Aşamaları.....	23
Şekil 3: Drucker Karar Verme Süreci Aşamaları.	24
Şekil 4: Karar Verme Süreci	31
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	57



KISALTMALAR LİSTESİ

SET:	Sosyal Değişim Teorisi
POIS:	Örgütsel Etkileme Stratejisi Profili
UI:	Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktikleri
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
PD:	Performans Değerlendirme
TDK:	Türk Dil Kurumu
KMO:	Kaiser- Meyer Olkin



GİRİŞ

Örgütsel etkinliğin başlıca şartlarından biri de insanları etkilemedeki başarıdır. İşgörenler, kişisel veya organizasyonel fark etmezsiniz istenilen amaçlara ulaşmak için etkileme taktiklerinden yararlanırlar. Başkalarını etkilemedeki başarı bireyin, ihtiyaç ve isteklerinin sağlanması konusunda önemli bir yol oluşturmaktadır. Etkileme taktikleri “Bir kişinin, başka bir kişinin tutumunu veya davranışını etkilemek için kullandığı davranış türü” olarak tanımlanmaktadır (Yukl vd., 2005). Birçok insan, başkalarının davranış şekillerini değiştirmekten mutluluk duydukları için değil; bunu çeşitli isteklerini gerçekleştirmek doğrultusunda yaparlar (Krishnan vd., 2004). Çalışma ortamları da bu kişiler arası etki için elverişli bir ortam olarak görülmektedir. Çünkü çalışma ortamları insanların sürekli olarak iletişim halinde olduğu ve fikir alışverişinde bulunduğu yerlerdir. İnsanlar çoğu zaman farkında dahi olmadan karşısındaki kişilerin üzerinde olumlu veya olumsuz bir takım etkiler bırakmaktadırlar. Bu etkiler kişilerin çoğu düşüncesinde veya kararında farklı bir bakış açısı olarak yer etmektedir.

Turizm sektörü, tüketiciyle her zaman temas halinde olunan, hizmetin üretildiği an tüketilen, işgören devir hızının yüksek olduğu mevsimlik bir sektördür. Teknolojinin ve yenilikçiliğin devamlı olarak arttığı günümüzde, üretimle tüketimin eş zamanlı olması ve işgören devir hızının yüksek olması, işgörenlerin organizasyonlarda kalmaları ve yükselmelerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu kadar değişime açık bir sektörde ayakta kalmak isteyen bireyler, kendi kişisel amaçları doğrultusunda yöneticilerinden olumlu geri dönüş almak istemektedirler. Bunun yegâne temeli de iyi bir performans değerlendirme ve terfi kararlarından geçmektedir. Gerek bilgi eksikliğinden gerekse karar veren kişinin nesnelliğinden ödün vermesinden dolayı etkilenmeye açık olan bu tür yönetsel kararlar işgörenler tarafından hedef olarak görülmektedir. Palmer ve Winters (1993;66)’a göre performans değerlendirmenin en temel işlevi, iş performansı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu bilgi, yönetsel karar

verme aşamasında büyük önem arz etmektedir. Çünkü maaş zamları, ikramiyeler, eğitim ve öğretim, terfi gibi yönetsel faaliyetlere ilişkin kararlar çoğunlukla performans değerlendirme kararlarından elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Bir organizasyonun yönetim kurulu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel karar verme sürecinde sekteye uğrar. Bu sebeple performans değerlendirme ve terfi kararları gibi etkilenmeye açık yönetsel kararlar karşısında nesnel ve bilinçli sonuçlara ulaşmak riskli ve önemli bir hal almaktadır (Hannagan, 2002.; Rees vd., 1991).

Konunun öneminden hareketle, bu tez çalışmasının başlıca prensibi, konaklama işletmelerinde çalışmakta olan yöneticilere çalışanları tarafından aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Literatür incelendiğinde araştırmaya konu olan değişkenleri ayrı ayrı ele alan çalışmalara rastlamak mümkündür. Hatta astların etkileme taktikleri kullanımının yöneticilerin performans değerlendirme ve insan kaynakları kararları arasındaki ilişki araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir (Clarke vd., 2019). Aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin çalışanların performans değerlendirme kararları üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Benzer sonuçlar elde eden (Zin vd., 2011; Dulebohn ve Ferris, 1999)'da etkileme taktiklerinin performans değerlendirme kararları üzerinde pozitif ve anlamlı yönde bir etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Etkileme taktikleri ve terfi kararları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda ise, (Ferris ve Judge, 1991; Judge ve Bretz, 1994; Kipnis ve Schmidt, 1988) etkileme taktiklerinin terfi kararlarını pozitif yönde arttırdığını ifade etmişlerdir. Ancak incelenen bazı çalışmalarda pozitif yönde bir sonuca rastlanılmamıştır (Sahlins, 1972; Michener ve Scwertjeper, 1972).

Fakat konaklama işletmeleri ve turizm sektörü açısından bu konunun işlendiği araştırmalara bakıldığında yalnızca bir çalışmaya rastlanılmıştır (Zhang, 2020). Bu bilgiler ışığında, bu araştırma ile i) aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde etkisinin olup olmadığını saptamak, ii) daha sonradan bu değişkenler ile yapılacak çalışmalara yol gösterici olmak, iii) işgörenleri tarafından etkileme taktikleri uygulanan yöneticilerin yönetsel kararlarında nesnel olmalarının önemiyle ilgili önerilerin sunulmasını sağlamak hedeflenmektedir. Dolayısıyla bu çalışma ile turizm literatüründe değinilmemiş olan bu boşluğa pozitif bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Etkileme Taktiği Kavramı

İnsanoğlu doğduğu ilk andan itibaren etrafında bulunan bireyleri etkileme çabası içerisindeydir. Yeni doğan bir bebek ağlayarak ebeveynlerini etkilemekte ve gereksinimlerini karşılatmaktadır. Zaman geçtikçe ve çocuk büyüdükçe karşısındaki insanları gülmesi ve konuşmalarıyla etki altına almayı öğrenmiş olur. İnsanlar bazen susarak bazen konuşarak bazen de tartışmalara dâhil olarak dikkatleri üzerlerine çekip karşısında bulunan insanları etkilemeye çalışmaktadırlar. Bütün bu çabaların sonucu insanları etkileyip ilgiyi kendi üzerinde toplamaktır. İnsanlar yaş alıp olgun bir birey olduklarında dahi durum değişmemekte yine karşlarındaki bireyleri etkileyen kişi olmak istemektedirler. Annelerine ve babalarına karşı, eşlerine karşı, işyerlerinde yöneticilerine ve çalışanlarına karşı etkili olma ihtiyacı hissetmektedirler. Ancak bu tarz durumlarda uygulayacakları metotlar değişiklik göstermeye başlamaktadır (Kaya, 2007).

Etkileme en temel tanımını ile herhangi bir kimsenin tutum ve davranışlarını zorla yaptırılmadan veya resmi konumdan kaynaklı güç kullanmaksızın istenilen yönde değiştirmek için kullanılan belirgin davranış kalıplarıdır (Dohlen, 2012; Açıkalın, 1993; Huczynski, 2004; Yukl, 2010). Sözlük anlamı olarak ise etki, “bir kimse veya nesnenin başka bir kişi veya şey üzerindeki gücü ve ya tesiridir” (TDK, 2020). Etkileme hakkındaki çoğu tanıma bakıldığında üç ana kavram üzerinde durulduğu göze çarpmaktadır. Bu kavramlardan ilki “etkileyen” kavramıdır. Etkileyen esas olarak kaynağın güvenilirlik ve saygınlık özellikleri üzerinde durmaktadır. İkinci kavramın ana teması ise “mesaj”dır. Bu kavramın içeriğinde, “ne söylendi” ve “nasıl söylendi” sorularına rastlanılmaktadır. Son kavram “etkilenen” ise daha çok alıcılara yöneliktir ve etkilenen kişinin değerleri ve davranışlarını ifade etmektedir

(Huczynski, 2004)

Çalışma hayatında ve örgütlerde etki ise, “ikna etme, yön verme ve yönlendirme gibi kavramlar ile ifade edilmektedir” (Sarıtaş, 1997). Çünkü örgütler yaşayan en küçük yapıdaki varlıklar olarak da ifade edilen “organizma” kelimesinden türetilmiştir (Akat, 1984). İnsanlar hayatın çeşitli aşamalarında örgütlenme, etkileşime girme ya da sosyalleşme gibi faaliyetlere ihtiyaç duyar. Bu anlamda örgüt ortamı, gerek etkileşim potansiyeliyle gerekse değişken sayısının fazlalığından buna en yardımcı olabilecek yapılardır.

Başarılı olabilmek adına, bir birey hem kurum içindekileri (yöneticiler, çalışanlar) hem de kurum dışındakileri (alıcılar, tedarikçiler, müşteriler) etkileyebilmelidir. Bir bireyin çok az veya çok fazla otoriteye sahip kişileri etkileme yeteneği hiyerarşik yapının üst düzey olduğu kuruluşlarda daha da önemlidir. Etkileme taktikleri hedefin, bir görevi yerine getirmesi veya önerilen bir konunun kabul edilmesi gibi görev hedeflerinin gerçekleşmesi hususunda kullanılmaktadır. Bu tür etki taktiğini, izlenim yöntemleri taktiklerinden ayıran önemli özellikler kişinin aracılığıyla sevmesi, etkileyebilmesi ya da yeteneklerini daha iyi bir seviyeye çıkmasını desteklemek için yapılmamasıdır. (Higgins vd., 2003) etkileme taktiklerini 50 yıl kadar önce Erving Goffman (1955)’in davranış bilimlerine insanların kasıtlı olarak başkaları üzerinde etki bıraktıkları fikrini ortaya atmasıyla başladığını ve seksenli yıllar itibariyle örgüt ortamında bu konunun ele alınmaya başladığını belirtmişlerdir (İspir, 2008). Daha sonraları ise etkileme taktiklerinin örgütsel ortamlara sıçramasıyla birlikte araştırmacılar işteki insanların davranışlarını incelemeye odaklandı. İş ortamları etki taktiklerini inceleme açısından çok verimli bir alandı çünkü insanlar çeşitli sebepler ile etki taktiklerini kullanmaktaydılar. Ayrıca çok farklı açıdan insanların bir arada buldukları iş yeri alanları, başvurulan etki taktikleri neticesiyle farklılaşabiliyordu çünkü farklı bireyler aynı durumlarda farklı stratejilere başvurabilirler. Örneğin; bir kişi bir iş teklifi almak karşılığında kendini, yöneticilerine mantıklı argümanlar ile anlatmayı seçerken başka bir kişi yöneticilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak elde etmeyi tercih edebilmektedir (Huczynski, 2004).

1.2. Etkileme Taktiklerinin Kuramsal Temelleri

Etkileme taktiklerinin temeli sosyal değişim kuramı ve stratejik koşul bağımlılığı kuramları ile ilişkilidir (Sahlins, 1972). Bu kuramlar aşağıda detaylıca açıklanmaktadır.

1.2.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramının çıkış tarihi 1920'li yıllara dayanmaktadır. Bu kuram köklerini antropoloji (Firth,1967; Sahlins,1972), sosyal psikoloji (Gouldner, 1960; Homans, 1958; Thibault ve Kelley, 1959) ve sosyoloji (Blau, 1986)'den almakla birlikte, iş yaşamında insanların davranışlarını anlamak için en etkili modellerden biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal Değişim Teorisi (SET), bir organizasyondaki seçilen ya da yeni yeni ortaya çıkan bir bireyin statüsünün ve güç miktarının, diğer insanlar tarafından ona sağlanan sadakate ve hedeflerine ulaşması için ona verilen kontrol yetkisine bağlı olduğunu savunmaktadır (Hollander, 1958,1978; Jacobs,1970).

Kiőiyeye verilen kontrol yetkisi organizasyonlarda, önemi yüksek bilgilere erişim ya da kriz anında sorunlarla başa çıkma gibi sorumluluk gerektiren davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey de artan kontrol yetkisi ve iyi bir performans sonucunda gereksiz grupsal normların dışına çıkma serbestliğini gerçekleştirmeye başlamaktadır (Stone ve Cooper, 2009). Hatta her başarılı olduğunu daha da kanıtlayan yeni bir fikirle ortaya çıkınca, organizasyondaki kişiler tarafından güveni doğrulanır ve kiőiyeye daha çok statü sağlanır. Fakat uygulamaya konulan fikir başarısızlıkla sonuçlanır ise, başarısızlık kişinin kontrolünün dışındaki faktörlerden ziyade kendi yetersizliklerinden kaynaklanıyor gibi görünürse veya kişinin organizasyona sadakate hizmet etmek yerine kendi istekleri için koőtuęu algılanıyorsa kiőisi hem statüsünü hem de organizasyonda bulunan işęörenlere, yöneticilere karşı etkisini yitirecektir (Yukl, 2013).

1.2.2. Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı

Hickson vd., (1971) tarafından ortaya atılan "Stratejik Koşul Bağlılığı" kuramı,

organizasyonda bulunan üst yönetim birimlerindeki kişilerin organizasyonun çevreye karşı oluşturması gereken rekabet stratejisinde ve alt yönetimdeki kararları etkileme amacıyla nasıl güç kazandığını veya kaybettiğini açıklamaktadır. Organizasyonlarda kazanılmak istenen bu güç için sahip olunması gereken çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurlar hem organizasyon içerisinde hem de organizasyon dışında önemli rol oynayan faaliyetlerden oluşmaktadır. Teorinin özü, (1) belirsizliklerin üstesinden gelme, (2) merkeziyetçilik ve (3) ikame edebilirlik gibi değişkenlerin sistemler arasındaki güç eşitsizliklerini açıklamadaki önemidir. Belirsizliklerin üstesinden gelme, bir organizasyonun karşı karşıya kaldığı çevresel belirsizliklere karşı önlemler olarak onların üstesinden gelme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Merkeziyetçilik, bir departman faaliyetinin diğer departmanlar ile ne ölçüde bağlantılı olduğu olarak tanımlanmaktadır. Son olarak ikame edebilirlik, bir departmanın veya bir departman personelinin seçeneklerinin varlığını ifade etmektedir (Brass, 1984). Bu üç durum değişkeni, stratejik koşulların bağlılığı ile gücü etkilemektedir (Lim, 2007). Tüm organizasyonlarda kritik problemleri çözmekteki başarı, departmanlar için olduğu kadar departman içi bireyler içinde bir uzmanlık gücü kaynağıdır. Güç, organizasyonlarda önemli derecede değer verilen bir şeyi elde etme yeteneğinden doğmaktadır. Bu anlamda organizasyonlarda kriz zamanındaki sorunlar büyük önem arz etmektedir. Çünkü bu tür problemler organizasyonun hayatta kalması ve refahını devam ettirmesi açısından engel oluşturmaktadır. Kriz anında ortaya çıkan sorunlarla başa çıkmakla yükümlü olan alt birimler için bu durum uzmanlığı gösterme ve onun sayesinde güç kazanma fırsatı demektir. Sistemler arasındaki bağımlılık ne derece artarsa, sorunun önemi daha da artmaktadır; çünkü diğer sistemler bu sorun için üzerine düşeni yapmadıkça kendi faaliyetlerini yerine getiremezler. Kriz anındaki sorunlar kişi tarafından standart prosedürler ile kolaylaştırılmazsa, bir diğer birey ya da sistem bu kararlar üzerinde daha fazla güç kaynağına sahip olacaktır. Basit tabirle, kriz anında problemleri gidermek adına gerekli olan uzmanlık ne kadar bulunmaz bir öneme sahip ise, bu uzmanlığa sahip birey veya sistemler o derece güç kazanmaktadır. Güç kazanan bireylerde organizasyonda bulunan kişileri etkileme avantaj elde etmektedirler (Yukl, 2013). Örneğin; bir organizasyonun, içerisinde bulunduğu olumsuz durumdan kurtulması için bir ürün geliştirmek çözümleyici rol oynayacaksa, Ar-Ge departmanının gücü yüksek olacaktır. Bu açıdan bakıldığında “Stratejik Koşul Bağlılığı” kuramının sağladığı güç kavramı, organizasyonların

içerisinde bulunan güçlü ve zayıf yönleri tespit etmesi yönüyle stratejik yönetim açısından Ar-Ge departmanının fikirlerinin kabul edilmesine olanak sağlayacaktır (Sarvan, 2003).

1.3. Etkileme Taktikleri Türleri

Etkileme taktikleri örgütlerde incelenen yeni bir araştırma konusu olmamasına rağmen son zamanlarda bu alana doğru büyük bir rağbet ortaya çıkmıştır. Çünkü yönetsel etkinliğin en önemli etmenlerinden biri astları, akranları ve üst yönetimi etkilemedeki başarısıdır (Yukl ve Falbe, 1990). Etkileme taktiklerine yönelik ilk çalışmalar 1980 yılında Kipnis, Schmidt ve Wilkinson tarafından geliştirilen Örgütsel Etkileme Stratejileri Profili ölçeği ve Richard Mowday'ın (1978) tarihli üstlere doğru yapılan etkileme davranışlarına odaklanan araştırması ile başlamaktadır (Higgins vd., 2003).

Literatürde etkileme taktikleri yapılan çalışmalar sonucunda aşağı yönlü ve yukarı yönlü olmak üzere iki türlü olduğunu göstermektedir. Örgütlerdeki hiyerarşik yapının üst kademelerinde yer alan bireylerin, daha alt kademede bulunan çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirme çabalarına aşağı yönlü etkileme taktikleri denilirken, sürecin tersine çevrilmesi durumu yukarı yönlü etkileme taktiği olarak bilinmektedir. (Deluga ve Perry, 1991), yukarı yönlü etkileme taktiklerini astın üst yönetiminden istediği cevabı alabilmek adına uyguladığı bir girişim olarak nitelendirmektedir. Çalışan tarafından yapılan bu tür davranış biçimleri stratejik bir amaç adına kişinin kendi isteği altında organizasyondaki daha güçlü kişiye yönelik yapılan bir seçimidir (Waldron, 1999). (Kipnis ve Schmidt, 1988)'e göre; “ Astların yöneticilerinin davranışlarını etkileme çabaları olarak tanımlanmaktadır (Farmer vd., 1997; Higgins vd., 2003; Kipnis ve Schmidt, 1988; McShane ve Von Glinow, 2010; Porter, Allen ve Angle, 1981). Aşağıdan yukarıya doğru etkilemeler genellikle organizasyonlara yeni katılanlar açısından zorlu bir süreçtir. Birçok araştırma göstermektedir ki aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinde başarı gösteren bireyler daha üst mevkilere başvurma ve çalışma arkadaşları ile birlikte koalisyon kurma gibi birçok farklı teknikten faydalanmaktadır (Huczynski, 2004).

1.4. Etkileme Taktiklerinin Sınıflandırılması

Etkileme taktiklerinin en eski taksonomisi Kipnis, Schmidt ve Wilkinson'ın (1980; 440-452) 1980 yılında yaptığı kritik olayları analizi ettikleri çalışma ile başlamaktadır. Bu çalışma liderlerden “isteklerimi nasıl elde ederim” konusu hakkında denemeler yazmalarını istemeleri ile ilgilidir. Çalışmanın içerik analizi sonuçlarına göre, 37 etkileme taktiğine rastlanılmış ve bu taktikler 14 kategoriye ayrılmıştır. Daha sonra bu 37 taktikle 58 anket formu geliştirildi ve 754 çalışmakta olan yüksek lisans öğrencisine uygulandı. Uygulanan anket formunda öğrencilere son 6 ayda yöneticilerine, akranlarına veya astlarına etkilemek adına bu taktiklerden hangilerini kullandıkları soruldu. Araştırmacılar, birçok farklı taktiği başarılı ve başarısız olarak analiz ettikten sonra ise sekiz etkileme taktiği belirlediler. Bunlar;

- İddaalılık (assertiveness)
- Kendini beğendirme (ingratation)
- Rasyonellik (rationality)
- Yaptırım (sanctions)
- Takas (Exchange)
- Yukarıdan talep (upward appeal)
- Engelleme (bloking)
- Koalisyon (coalition)

Tüm bu araştırmalar sonucunda Kipnis ve meslektaşlarının ortaya koyduğu “Örgütsel Etkileme Stratejileri Profili Ölçeği” etkileme literatüründe bir dönüm noktası yaratmış ve daha sonradan yapılan çalışmaların temelini oluşturmuştur. Ancak birçok araştırmaya ışık tutan bu ölçeğin 1982 senesinde Kipnis ve Schmidt (1982;68) tarafından üst yönetimi etkilemek adına yaptıkları çalışmalarda işe yaramadığı için revize edilmiştir. Bunların sonucunda orijinal ölçeğin yeni bir versiyonu geliştirilmiştir. Bu versiyondaki maddeler ise şunlardır;

- Akıl yürütme / rasyonel ikna (rationality)
- Pazarlık / değiş tokuş (exchange)
- Girişkenlik (assertiveness)
- Daha yüksek otorite (upward appeal)
- Koalisyon (coalition)
- Kendini beğendirme (ingratation)

Fakat daha sonradan bazı taktiklerin adları değiştirilmiş ve iki taktik - yaptırımlar ve engelleme - nadiren kullanım ve kavramsal sorunlar nedeniyle çıkarılmıştır (Kipnis ve Schmidt, 1988; Yukl ve Falbe, 1990). Bu ölçekte “Yöneticilerin Örgütsel Etkileme Stratejileri Profili Ölçeği” adı altında uzun süre araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Bu değişikliklerden bir süre sonra, (Schriesheim & Hinkin, 1990) tarafından Kipnis ve diğerlerinin (1980) etki ölçeklerini eleştirmek, incelemek ve düzeltmek adına geniş kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Schriesheim ve Hinkin, Kipnis ve arkadaşlarının üç deneği (patron, iş arkadaşları ve astlar) birleştiren çalışmasının iyi bir cevap oranı sağlamasına rağmen, sürecin yorumlamasında bazı problemler yarattığını, özellikle faktör analizinin tekrarlanamayabileceğini ve ölçeğin yüksek geçerliliği olmayan bazı ifadeler içermiş olabileceğini iddia etmiştir. Bu nedenle Schriesheim ve Hinkin (1990), Kipnis ve diğerlerinin ölçeklerinin kalitesini ölçmek amacıyla dört çalışma yapmıştır. İlk çalışma içeriğin geçerliliğin, ikinci ve üçüncü ölçeğin faktör analizine ve dördüncüsü Kipnis vd. (1980)’nin ölçeğinin iyileştirilmesine odaklanmıştır.

Çalışma 1’in sonuçlarına göre, 27 maddenin altısının yüksek geçerliliğe sahip olmadığı tespit edilmiştir. 2. ve 3. çalışmalarda, diğer bazı ölçek maddelerinin zayıf veya faktör-analitik ayırt ediciliğe sahip olduğu gösterilmiştir. Bu sonuçlara yanıt olarak, Schriesheim ve Hinkin (1990), iyileştirilmiş içerik ve ile yukarı yönlü etkiyi ölçmek için revize edilmiş 18 maddelik yeni bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Altı taktik olarak düzenlemiş olan bu ölçek, çoğunlukla aşağıdan yukarıya doğru etkilemeyi inceleyen çalışmalarda kullanılmıştır (Perrewe, 2000: 755; Farmer vd., 1997; Neil ve Neil, 2016; Shim ve Lee, 2001; Su, 2010). Fakat akranları ve astları etkilemek adına yapılan birkaç çalışma da kullanıldığı göze çarpmaktadır.

Bu araştırmaların sonuçlarına göre ise, hiçbir anlamlılık bulunamamıştır. Sonuç olarak Yukl vd. (2008; 609-621) “Örgütsel Etkileme Stratejileri Profili Ölçeği”nin üst yönetim ve profesyoneller açısından önemli sayılabilecek bazı ifadelere yer vermediğini belirtmiştir. Ayrıca organizasyonlarda da kişilerarası etkileme davranışını daha çok araştırabilmek adına daha doğru ve daha geniş kapsamlı bir ölçeğe ihtiyaç duyulduğunun altını çizmişlerdir (Çalı, 2019)

Yazar	Mowday	Kipnis, Schmidt ve Wilkinson	Schilit ve Locke	Kipnis ve Schmidt	Schriesheim ve Hinkin	Yukl ve Falbe	Wayne ve Ferris	Yukl ve Tracy	Yukl ve Seifert
Yıl	1978	1980	1982	1982	1990	1990	1990	1992	2002
Çalışmanın İsmi	Organizasyonlarda yukarı yönlü etkinin kullanılması	Organizasyon içi etkileme taktikleri: Birinin yolunu bulmanın keşifleri	Organizasyonlarda yukarı yönlü bir etkinin çalışması	Örgütsel etkin stratejilerinin profili	Astlar tarafından kullanılan etkin taktikleri: Kipnis, Schmidt ve Wilkinson alt ölçeklerinin teorik ve ampirik analizi ve iyileştirilmesi.	Etkileme Taktikleri ve Aşağı, Yukarı ve Yanal Yönlü Etki Girişimleri	Süpervizör ve Astlarda etkileme taktikleri, etki ve değişim kalitesi: bir laboratuvar deneyi ve saha çalışması	Astlar, akranlar ve patron ile kullanılan etkileme taktiklerinin sonuçları	Etki davranışı anketinin genişletilmiş bir versiyonunun ön doğrulaması
Taktikler	Tehditler Yasal yetki İkna edici argümanlar Ödül manipülasyonu	Girişkenlik Yağcılık Rasyonellik Yaptırımlar Fayda değişimi Yukarı itiraz Engelleme Koalisyon	Girişkenlik Rasyonellik Yaptırımlar Fayda değişimi Yukarı itiraz Koalisyon Manipülasyon Kurallara Bağlılık	Girişkenlik Yağcılık Rasyonellik Mücadele Yukarı itiraz Koalisyon	Girişkenlik Yağcılık Fayda değişimi Rasyonellik Girişkenlik Yukarı itiraz Koalisyon	Yağcılık Fayda değişimi Rasyonellik Girişkenlik Yukarı itiraz Koalisyon	Baskı Yukarı itiraz Değişim Koalisyon Yağcılık Rasyonel ikna İlham verici temyiz Danışma	İş odaklı taktikler Süpervizör odaklı taktikler Kendine odaklı taktikler Baskı Kişisel itiraz Meşrulaştırma	Rasyonel ikna İlham verici temyiz Danışma Yağcılık Değişim Koalisyon Baskı Kişisel itiraz Meşrulaştırma Ortak çalışma

Tablo 1 Etkileme Taktikleri Kronolojisi (Alshenaifi, 2016)

1.5. Yukarı Doğru Etkileme Taktiklerinin Boyutları

Yukarı yönlü etkileme taktikleri ile ilgili en yaygın ve kapsamlı sınıflandırma Kipnis ve Schmidt (1982) tarafından yapılan ve “Örgütlerde Etki Stratejilerinin Profili” ölçeğinin ortaya çıkmasını sağlayan sınıflandırmadır. 6 boyuttan oluşan ölçek yukarı yönlü etkileme taktikleri alanında yapılan birçok çalışmanın da temelini oluşturmaktadır (Su, 2000; Higgins vd., 2003; Alshenaifi, 2016).

Fakat 1990 yılında Schriesheim ve Hinkin tarafından yapılan çalışmada “Örgütlerde Etki Stratejilerinin Profili” ölçeğinde bulunan bazı ifadelerin yüksek geçerlilik oranına sahip olmadığı iddiası ortaya atılmıştır. Bu kapsamda yapılan faktör analizinde bu iddia kanıtlanmış ve ölçek ifadelerinde iyileştirilme yapılmasında karar kılınmıştır. Bu karar neticesinde Schriesheim ve Hinkin (1990) tarafından 18 madde ve 6 boyuttan oluşan (yağcılık, fayda değişimi, rasyonellik, girişkenlik, yukarı itiraz ve koalisyon” yeni bir ölçüm aracı oluşturulmuştur. Bu boyutlar aşağıda daha kapsamlı açıklanmıştır.

1.5.1. Rasyonellik (Rationality)

Rasyonellik boyutunda birey, kişiyi istenilen ricaya ulaşılmasının organizasyon amaçları doğrultusunda olumlu olduğuna ikna etmek için gerekçelerini açıklayan mantıksal dokümanlar ve kanıtlar kullanır (Yukl ve Tracey, 1992). Bu yöntem örgütlerde çokça tercih edilen ve başarı oranının yüksek olduğu, hem astları hem de üst yönetimi etkilemek adına ilk akla gelen etkileme yöntemidir (Pehlivan, 2018). Rasyonellik taktiğini kullanan bireyler, isteklerinin karşılanması adına sundukları nedenleri, yöneticilerine mantıklı ve doğru sayısal veriler göstererek desteklemeli ve kanıtlayabilmelidirler.

Bunun yanında etkileyenin, etkilenen kişi nazarında çalışma alanlarında bilgi birikimi bakımından uzman veya görüşlerinin doğruluğu konusunda güvenilir biri olarak kabul edilmesi bu taktiği daha etkili kılmaktadır. Ancak etkileyen ve etkilenen kişi birbirinden uyumsuz amaçlara ve düşüncelere sahiplerse ya da etkileyenin bu alanda uzmanlığı ve güvenilirliği zayıfsa, rasyonel ikna taktiğinin etkili olması mümkün değildir (Huczynski, 2004).

Rasyonellik boyutunda istatistiklerin ne derece önem arz ettiği ise şu şekilde

kanıtlanmaktadır; Doktorlara, “hastanın ameliyatından bir sene sonra yaşama ihtimalinin %68 olduğu” söylendiğinde, yarısından fazlası radyasyon tedavisini uygulamak istemektedirler. Fakat “ameliyattan bir sene sonra hastanın ölüm riskinin %32 olduğu” söylendiğinde, doktorların %58’i ameliyatı tercih etmektedirler. Bir örnekle daha açıklanacak olursa, çoğu sabun reklamında, %99.44’ünün saf olduğuna dair kesin bir yargıdan söz edilir. Sabun kimyasallarına kadar ayrıştırılırsa oran muhtemelen daha yüksek çıkacaktır fakat kulağa gerçek bir kanıt gibi gelmesi inandırıcılığını ve bu sayede etkileyciliğini arttırmaktadır (Hogan vd., 2007).

1.5.2. Yağcılık (Ingratation)

Yağcılık boyutuna göre kişilerin, diğer bireyden bir şey yapmalarını istemeden önce onu iyi bir ruh haline sokmaya, alçak gönüllü davranmaya, kendini önemli hissetmesini sağlamaya veya onun üzerinde olumlu izlenimler bırakmaya çalışması amaçlanmaktadır. (Yukl ve Tracey, 1992).

Hatta insanlara iltifat etmenin ve güzel sözler söylemenin kişileri kontrol altında tutmada ve isteklerinizi kabul ettirmede kolaylaştırıcı rol oynadığı tespit edilmiştir (Hogan, 2007). Söz konusu durumu ayrıca Psikolog Dr. Henry H. Goddard tarafından geliştirilen, fiziksel yorgunluğu saptamada kullanılan bir makine ile de kanıtlanmaktadır. Dr. Henry H. Goddard New Jersey’de Vineland adlı bir okulda gün boyu fiziksel olarak yorulan çocuklar üzerinde yaptığı deneyde, yorulmuş çocukların çaba sarf ettikleri işler hakkında övgü ve takdir edilme duygusu hissettiklerinde enerji seviyelerinin yükseldiği, eleştiriye veya çaresizliğe itildiklerinde ise fiziksel enerjilerinin birden bire düştüğü gözlenmiştir (Huczynski, 1996). Övgünün önemini anlatan bir başka anket çalışmasında ise, işgörenler ve işverenlerin, organizasyon içerisinde var olan bireyler için önemli olduklarını düşündükleri etmenleri sıralamaları istenmektedir. Çıkan sonuçlarda bireylerin önem listesinde ilk sırayı alan faktör yapılan işin beğenilmesi olduğu ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2007). Verilen iki örnek incelendiğinde de yağcılığın ve övgünün gücünün hem kişisel hem de iş yaşamında benzerlik gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

1.5.3. Girişkenlik (Assertiveness)

Girişkenlik taktiğinde kişi, istediklerini yaptırmak ve karşısındaki bireyi etkilemek adına istekler, tehditler veya sürekli olarak hatırlatıcılar kullanmaktadır (Yukl ve Tracey, 1992). Ortaya atıldığı ilk dönemlerde Kipnis ve diğerleri (1980) tarafından “atılğanlık” olarak da adlandırılan girişkenlik taktiğinin ayrıca emir vermeyi içerdiği de savunulmaktadır. Girişkenlik taktiği en genel anlamda, “bir talebe uyma ya da yapılan bir teklife destek olma konusunda yöneticileri ikna edebilmek için tehdit kullanılması ya da ihtiyaçların dile getirilerek gözdağı verilmesi” olarak tanımlanmakta ve kişinin yapması gereken göreve karşı ilgisiz ve tembel olması durumunda işe yaradığı kabul edilmektedir (Hogan, 2007). Ancak olası bir negatiflik riski açısından organizasyonlarda her zaman uygulanmasına gerek duyulmamaktadır. Çünkü tehdit, uyarı şeklinde yapılan sert baskılarla ifade edilirse, ilişkilerin bozulmasına ve kızgınlığa sebep olmaktadır. Bunun yerine ısrar etmek ve daha önce verilen sözleri hatırlatmak gibi yapılan yumuşak baskının tercih edilmesi verilen görevin yerine getirilmesi konusunda daha olumludur (Kipnis vd, 1980).

1.5.4. Mübadele (Exchange Of Benefits)

Kişinin başka bir kişi için karşılığı daha sonradan verilecek olan bir iyilik alışverişinde bulunduğu veya yerine getirilmesi gereken bir görev hakkında yardımların karşılığında yararlılardan pay verme işlemlerinin tümünü ifade etmektedir (Yukl ve Tracey,1992). Daima kazan-kazan politikasının amaçlandığı, iyilik yapıldığında karşılığında bir iyilik sözü verilen bir taktiktir. Daha basit bir ifade ile “bireye, bir işin yapılmasına yardımcı olması durumunda daha sonra yapılacak başka bir iş için beraber hareket etme sözü verilmesidir” (Pehlivan, 2018).

Mübadele taktiğinde, bir işin yapılması sonucunda diğer kişiyi ödüllendirme gibi etmenlerde bulunmaktadır. Sözü verilen ödüllendirmeler; somut ödüller, kısıtlı kaynaklardan yararlandırma, bilgi verme, tavsiyede bulunma ya da başka bir görevde yardım etme veya politik destek sağlama olabilmektedir. Normalde etkilenen kişi için hiçbir anlam ifade etmeyen bir istek, sunulan bir fayda ile anlamlı hale gelmektedir. Bu noktada önemli olan tek şey ise güvendir (Yukl, 2013).

Birey tarafından iyi bir şekilde hazırlanılmış ve başarılı olabilmesi adına sağlam bir

şekilde sunulmaya çalışılan kanıtlar, eğer etkilenen açısından etkileyen kişi bir anlam ifade etmiyor, güven oluşturmuyorsa ikna faaliyetinin gerçekleşmesinde faydasızdır (Yukl vd, 2008). Sosyologlar ve antropologlara göre, insan kültürünün en yaygın ve basit normu bir şey istemeden önce karşılığında bir şey vermeyi gerektirmektedir. Sosyal değişim kuramının temellerine dayanan bu tür alışveriş işleminin toplumda istekleri ve ihtiyaçları karşılama da faydası bulunmaktadır (Cialdini, 2001). Bilimsel çalışmalar ve gerçek yaşam deneyimleri incelendiğinde bireyin zaman algısı ile oynamanın yani insanlara şu an verdikleri kararlardan dolayı gelecekte kendilerini daha mutlu hissedeceklerini anlatmanın, etkileme ve ikna etmede en güçlü araçlardan biri olduğunu göstermektedir(Hogan, 2007).

1.5.5. Üste Başvurma (Upward Appeal)

Yukarı yönlü etkileme taktiği boyutlarından biri olan yüksek otorite, “hedef kişiyi etkilemek amacıyla organizasyondaki emir komuta zincirinin kullanıldığı etkileme taktiği” olarak tanımlanmaktadır (Huczynski, 1996). Kipnis vd (1980) bu taktiği, etki sahibi üzerinde güce sahip olan kıdemli kişilerin desteğine başvuran etkileyicinin durumuyla sınırladılarsa da ihtiyaçlar ve istekler oluşturulurken daha yüksek etkilere de ihtiyaç duyulabilir. Örneğin; üst yönetime tekliflerinizi kabul ettirmeye çalışırken “bölüm başkanının bu teklifi kabul edeceğini biliyorum.” şeklinde bir açıklama sunmak, isteklerin kabul edinmesinde uzlaştırıcı olabilmektedir. Başka bir uygulama da ise, taleplerin kabul edilmesi için başvuru alan kişinin yüksek otoritesi değil yüksek ahlaki ve etik değerleri hedef alınmaktadır. Bu tür bir durumda etkilenen kişiye “yapılması gereken doğru şey bu olduğu için size sunuyorum” demek organizasyonun geleneklerinin ve değer sistemlerinin işin içine girmesine olanak sunarak, değer yargılarının taleplerin kabul edilmesinde rol oynamasını sağlamaktadır. Ancak bu taktiğin aşırı kullanımı hem etkilediğiniz kişinin bunu bir tehdit olarak algılamasını hem de yüksek otoriteye sahip olan kişinin sorunlarınızla kendi kendinize başa çıkmanızı ve onu rahatsız etmemenizi istemesi durumunu sağlayarak var olan ilişkinizin sarsılmasına yol açabilmektedir (Wayne ve Ferris, 1990).

1.5.6. Koalisyon (Coalition)

Koalisyon taktiği “etkileme girişiminde bulunulacak kişiyi etkilemeye çalışırken, diğer işgörenlerin yardımını alma” şeklinde tanımlanmaktadır (Huczynski, 1996). Etkileyen tarafından ikna işlemi başlatıldığında, başkalarının yardımına ihtiyaç duyulabilir ve etkilenen kişi ile anlaşma yoluna varılmak adına diğer kişilerin desteği güç olarak kullanılabilir. Şöyle ki aynı olay için bir kişiye birçok kişi baskı uygularsa etkilenen kişi istenilen isteği büyük ihtimalle kabul edecektir. Ancak bu taktik organizasyon içerisinde destekçilerin varsa bir anlam ifade edebilir (Pehlivan, 2018). Bu tarz destekçi grupları aynı bakış açısına sahip olduklarından etkileyen tarafından kolaylıkla kullanılabilirler. İnsanların saygı duyduğu, güvendiği ve sevdiği kişiler tarafından etkileme taktiklerine maruz kalmaları da olağan bir durumdur. Bu bağlamda çoğu insan odaklı firma, reklamlarında halkın güvendiği insanlara yer vermektedir (Hogan, 2007). Gerçek şu ki insanlar kendi düşüncelerine göre hareket ettiklerinde ileride pişman olmamak ve üzüntü hissetmemek adına uyum sağlamanın daha yararlı olduğunu düşünürler. Dolayısıyla kafalarındaki tek sorun edebilecekleri şey ayak uydurduklarında ve uydurmadıklarında olacakları sonuçlarıdır. Bu iki durum değerlendirildiğinde ise, itaat etme ve boyun eğme olasılıklarının büyük oranda arttığı göze çarpmaktadır (Hogan, 2007). Koalisyon çaba ve sabır gerektiren bir taktiktir. Koalisyon taktiğinin bu anlamda sadece önemli konularda kullanılması işlevselliğini kaybetmemesini sağlamaktadır (Kaya, 2007).

1.6. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktikleri İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri ile sınıflandırma çalışmaları ve ölçek geliştirme (Dhiman, 2017; Yukl ve Falbe, 1990; Schriesheim ve Hinkin, 1990), kariyer başarısı (Judge ve Bretz, 1994; Chaturvedi ve Srivasta, 2015), performans değerlendirme (Zhang, 2020) ve terfi (Alshenaifi, 2016) konuları ile ilgili çalışmalar yapılmıştır.

Dhiman (2017) tarafından yapılan çalışmada, aşağıdan yukarıya doğru uygulanan etkileme taktiklerinin yönetsel karar verme üzerindeki etkisi geçmiş araştırmalar ışığında taksonomik olarak bütünleştirilmiştir. Bu birleşik etki

sonucunda ise, aşağıdan yukarıya doğru uygulanan etkileme taktiklerinin yönetsel karar verme üzerindeki etkisini açıklayan bir model sunulmuştur.

Yukl ve Falbe (1990) tarafından yapılan çalışmada, Kipnis vd.(1980) tarafından etkileme taktikleri ve organizasyon amaçları üzerine yapılan çalışma geliştirilmeye çalışılmıştır. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde sadece etkileyen bireyin kendini değerlendirmesine yönelik ölçek kullanılmaktayken Yukl ve Falbe (1990) etkileme taktikleri kullanımının etkileyen ve etkilenen olarak iki yönlü değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu açıdan bu çalışma etkileme taktiklerinin etkileyen ve etkilenen olarak değerlendirilmesi için yeni bir ölçek geliştirilmesine yöneliktir. Araştırmanın sonucunda, sekiz etkileme taktiği saptanmış ve rasyonel ikna ve danışma taktiğinin en çok tercih edilen taktikler olduğu belirtilmiştir.

Schriesheim ve Hinkin (1990) tarafından yapılan çalışmada Kipnis vd. (1980)'nin araştırmalarında geliştirdikleri “Örgütlerde Etki Stratejilerinin Profili” ölçeğinin alt maddelerini iyileştirmek, eklemek ve çıkarım yapmak amacıyla dört çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya, 432 lisans öğrencisi, ve katip katılmıştır. Çalışmanın sonucunda, hangi alt maddelerin eklenip çıkarılacağına ve hangilerinin iyileştirilmeye çalışılacağına karar verilerek yeni bir POİS ölçeği oluşturulmuştur.

Judge ve Bretz (1994) tarafından yapılan çalışmada, aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin iş görenlerin kariyer başarıları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmaya iki büyük üniversitenin endüstriyel ilişkiler bölümünden 1980 den 1986 yılına kadar mezun olan toplam 1561 öğrencisi katılmıştır. Araştırma sonucunda, yağcılık taktiğini kullanan iş görenlerin daha yüksek kariyer başarıları elde ettiği göze çarparken rasyonellik taktiğini kullanan bireylerin daha düşük kariyer başarılarına sahip olduğu saptanmıştır.

Chaturvedi & Srivastava (2015) tarafından yapılan çalışma da yukarı doğru etkileme taktiklerinin iş görenlerin kariyer başarıları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmaya Demir ve Çelik Endüstrisinden 135 iş gören katılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise, yukarı doğru etkileme taktiklerini kullanan iş görenlerin kariyerlerinde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Zhang (2020) tarafından yapılan çalışma da çalışanların yukarı yönlü etkileme taktiklerini kullanmalarının, çalışan terfi edebilirliğine ilişkin yönetici değerlendirmesini nasıl öngördüğü araştırılmaktadır. Çalışmada Hollanda'da dört

yıldızlı bir otelin 102 personelinin amirleri tarafından derecelendirilmesi istenmiştir. Araştırmanın sonucunda, çalışanların yukarı yönlü etki taktiği kullanımının terfi edebilirliği yordadığı ortaya çıkmıştır.

Alshenaifi (2016) tarafından yapılan çalışma da çalışanların yukarı yönlü etki taktikleri ile iş performansı derecelendirmeleri arasındaki ilişkiye aracılık etmede lider üye etkileşimi boyutlarının rolleri analiz edilmektedir. Çalışmaya Suudi Arabistan'da ki kamu, özel ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki 389 yönetici-çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yukarı yönlü etkileme taktikleri boyutlarından rasyonalite ve kendini sunma taktiklerinin iş performansı değerlendirme ile olumlu ilişkilere sahip olduğu, mübadele ve yüksek otorite taktiklerinin iş performansı derecelendirmeleriyle olumsuz ilişkilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

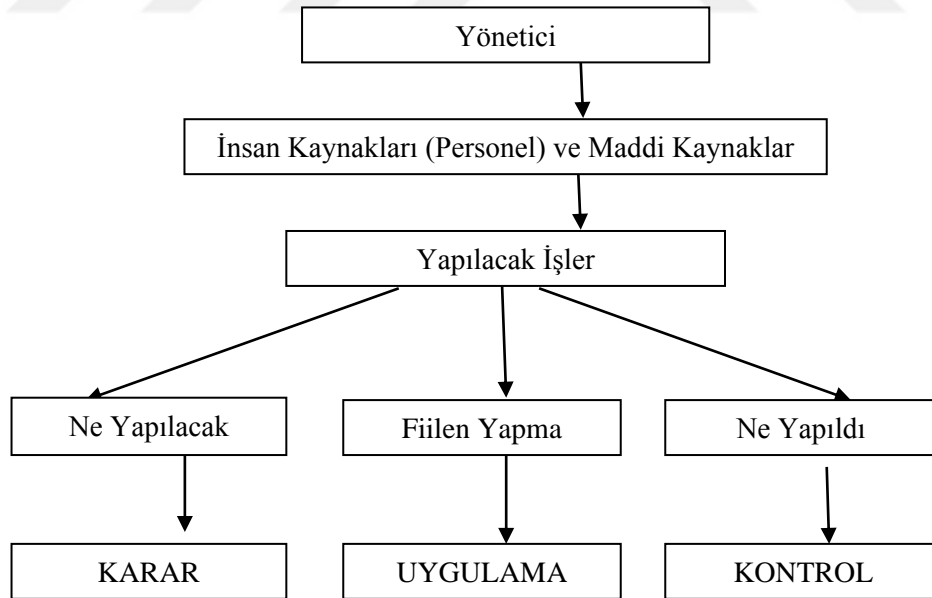
2.1. Karar ve Karar Verme

Karar, sözcük anlamı ile “bir iş ya da problem hakkında verilen kesin yargılar toplamıdır” (Bakan ve Büyükbese, 2008). İnsanlar hayatlarının her alanında ve anında kararlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Hayatın daha iyi bir noktaya taşınması adına yapılan her hareket bir kararın sonucudur. Bu anlamda yaşamda önemli bir yere sahip olan kararları TDK (2020), “bir sorun hakkında düşünülerek verilen yargı, herhangi bir durum için verilen kesin hüküm” olarak tanımlamaktadır. Genç (1994) kararı, “istenilen sonuca ulaşmak için uygun görülen seçeneklerden bir tanesinin bilinçli olarak seçilmesini gerektiren etkinlikler dizisi” olarak ifade etmektedir. Mintzberg (2014) ise kararı eylem için gerekli tüm unsurların tanımlanmasıyla başlayan ve eylem için spesifik bir yargının oluşmasıyla biten dinamik faktörler ve faaliyetler serisi olarak tanımlarken, (Frishammar, 2003) “karar, örgütün faaliyetlerinin özüdür” demektedir (Harrison, 2000). Griffiths (1959), kararı “bir yargıya varıcı işlem” olarak değerlendirir.

Her alanda önemli bir yere sahip olduğu düşünülen kararların nihai bir sonuca bağlanması işlemine gelinecek olunur ise buna “karar verme” eylemi denmektedir. Karar verme en basit tabiriyle birçok alternatifler ve olasılıklar arasından nihai sonuca erişmek adına yapılan fiziki ve mantıki çabaların tümüdür. Başka bir tanıma göre ise; amaçlara ulaşmak adına seçeneklerin arasından tercih yapma olarak tanımlanmaktadır (Shapiro, 1997; Cunliffe, 2008; Eren, 2001; Daft; 2010; Armesh, 2010; Secchi, 2011).

Esas olarak karar verme işlemi insanların yaşamlarının her alanlarında karşılarına çıkan sorunlara en uygun cevabı vermelerini, cevap veremedikleri durumlarda ise olasılıklar arasından amaçları doğrultusunda yaptıkları seçim işlemidir. Kendince

verilen her karar istenilen yolda yüksek değerlerin kazanılması amacını gütmektedir. Bu anlamda karar vermenin ne kadar amaca uygun olması yüksek değerlerin kazanılması ihtimalini arttırmaktadır (Tekin, 2009). Bu bağlamda çalışma hayatında çokça maruz kalınan karar verme işlemi oldukça önemlidir. Çünkü her sektörde üst düzey yöneticiden en alt basamaktaki iş görenlere kadar herkes bir karar süreci içerisinde. Karar verme kavramı yönetimle ilgili tüm teorilerin merkezinde yer almakla beraber olayların rasyonel bir yönünü oluşturmaktadır (Mouzelis, 2001). Dolayısıyla yönetim faaliyetleri tam anlamıyla bir karar verme faaliyeti olarak kabul edilmekte (Özer, 2012) ve karar vermede yönetim merkezinin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Hampton ve Shull, 1973). Simon (1976) başta olmak üzere çoğu araştırmacı ve bilim insanı karar verme işlemini ve yönetimi eş anlam değerinde görmektedirler. Nitekim karar verme ve yönetim arasındaki eş anlamlılık salt karar alternatifleri arasından yapılan son eylem değil, tüm eylemler bütünü süreci olarak kabul edilmesinden türetilmiştir. Kararın neden yönetimde önemli olduğu ise şu şekilde açıklanabilmektedir.



Şekil 1: Karar Verme İlişkisi (Koçel, 2001)

Şekil 1 incelendiğinde yönetici çeşitli amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyon tarafından maddi, manevi ve beşeri kaynakların verildiği kişidir. Bu kaynaklar kullanılarak örgütlerde amaç ve istekler yerine getirilmektedir. Karar

verme işlemi tam olarakta burada karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yönetici verdiği kararlarla hangi işlemlerin yapılacağını belirlemektedir ve işgörende bu karara uygun işlemleri uygulamaya getirebilmektedir. Dolayısıyla çok riskli olmakla beraber yönetici çeşitli seçimler yapabilmelidir ki organizasyonun işleyişi sarsılmadan ivme kazanarak ilerleyebilsin. Bu anlamda seçilen kararlar her zaman yöneticilerin kararlarını ifade etmektedir (Koçel, 2001).

Seçim işlemi yapılamıyorsa kaynakların kullanım yöntemleri bilinmiyor demektir. Burada da geri alınamayan en önemli maliyet unsuru “zaman” faktörü devreye girmektedir. Yönetici tercih yapamadığı her saniye organizasyonların amaçlarında gecikmeler söz konusu olmaktadır. Böylece hem kıt kaynaklar boşa israf edilmekte olur hem de verilen kararların “doğru mu, yanlış mı” değerlendirmelerine imkân ortaya çıkmamaktadır. Böylece “en yanlış karar bile karar verememekten iyidir” deyişi yönetim literatürüne yerleşmiş bulunmaktadır (Koçel, 2001). Yöneticinin aldığı kararlar iki nedenden ötürü çok önemlidir. Birincisi yönetici aldığı her kararlar iş görenlerin memnuniyetlerini, ödüllendirilmelerini, kariyer fırsatlarını etkilemektedir. İkinci olarak ise, alınan her karar örgütün başarısına veyahut başarısızlığına katkı sağlamaktadır. Bu anlamda yönetimde karar alma riskli bir iştir ve doğru alınmadığı sürece başarısızlık teşkil etmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2004).

Cosgrave (1996) karar vermeyi yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri olarak nitelendirmektedir. Karar verme eylemi yöneticilerin davranışlarını ifade etmektedir. Bu anlamda tüm mesleklerden ayırt edilmesinin önemli nedenleri arasındadır (Harrison, 1996). Diğer taraftan yönetimin tam anlamıyla karar vermeden oluştuğunu görülmektedir (Laroche, 1995). Çoğu araştırmacıda bu konuda hem fikir olmakla (Johnson & Powell, 1994) beraber (Mintzberg, 2014) yönetimin on rolünün dördünün karar faaliyeti olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda başarılı şirketlerin rakiplerinden ayırt edilmesindeki en önemli olay karar vermedir. Başarılı şirketler hızlı kararlar alırlar, daha doğru kararlar alırlar ve aldıkları kararları en verimli şekilde hayata geçirirler (McLaughlin, 1995). Bütün yönetsel sorumluluklarda yönetme yeteneği etkin kararlar verebilmekten geçmektedir (Rausch, 2003). Örgütlerin yapısına yön veren etmede karar verme sürecidir. Örgüt yapıları karar yetkilileri üzerine kurulmaktadır. Her örgütte bir iş yapılmadan önce karar verme işlemi mevcuttur. Böylece karar verme süreci

yönetim süreçlerinin ilkleri oluşturmaktadır (Taymaz, 2003).

2.2. Karar Verme Süreci ve Aşamaları

Örgütlerde, karar verme yönetim süreçlerinde en başta gelmektedir. Karar verme işlemi örgütlerin istekleri doğrultusunda olasılıklar arasından seçim yapmayı içeren duygusal ve mantıki süreçlerin tümüdür (Mowday, 1978). Karar verme insan yaşamı ile o derece iç içedir ki insanlar bazen bir olay karşısında karar verirler fakat verdikleri kararın farkında dahi olmazlar. Bu yüzden bazen verdiğimiz kararlar basit ve sıradan olmakla beraber bazen de karmaşık ve risk ölçütü beklenenden yüksek olabilirler. Bu durumlarda genellikle karar verenler çeşitli seçenekler arasından bir ya da birkaç tanesini seçmek zorunda kalabilirler. Örgütlerde ise yöneticiler başlıca karar vericilerdir. Bir yöneticinin temel sorumlulukları arasında karar verme gelmektedir. İyi bir yönetimde ki kararın, organizasyonun isteklerine ulaşmak için iki veya daha fazla seçenek arasından seçim yapma süreci olduğu bilinmektedir (Negulescu, 2014). Karar verme işlemi organizasyonlar da değişiklik yapmak, bir problemi önlemek veya çözmek ya da organizasyondaki üyeleri etkilemek amacıyla kullanılır. Bir sorunun çözüme ulaşması yollardan en uygununun seçilmesi işlemidir. Başka bir deyişle, örgütün temel problemleriyle birlikte alt problemlerine de çözüm bulmak ve bunu devamlı olarak tekrarlamaktır (Aydın, 1998). Organizasyonlarda bir karara varılırken konu üzerinden geçilir. Sonunda uygun bir kaniya varılır ve bu kullanılır (Başaran,1984). Karar verme sürecinde yapılanlar incelendiğinde bilimsel yönetimi karar verme sürecinde ilk defa John Dewey ileri sürmüştür (Semerci, 2000). Günümüzde ortaya çıkan eğilimler ve değişen teknoloji sonucunda yönetme eylemi gerçekleştirilirken deneme yanılma yoluna güvenmek oldukça zor hale gelmiştir. Yöneticiler artık sofistike, kendi alanlarında uzman ve yeni araç ve gereçleri nasıl kullanacağını biliyor olmalıdır (Çürük, 2007).

İyi karar verebilmek adına, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu ve hangi evrelerden geçtiğini bilmek gerekmektedir. Karar verme süreci yeni bir fikir, yargılama veya idrak inşa etme sürecidir ve bu özelliğiyle de psikolojik bir yöne sahiptir. Ancak yararlı bir davranış modeli seçebilmek adına gerekli araştırmaları yapmak ve doğru kararlara ulaşabilmek iyi bilgi toplamaktan geçmektedir (Tosun,

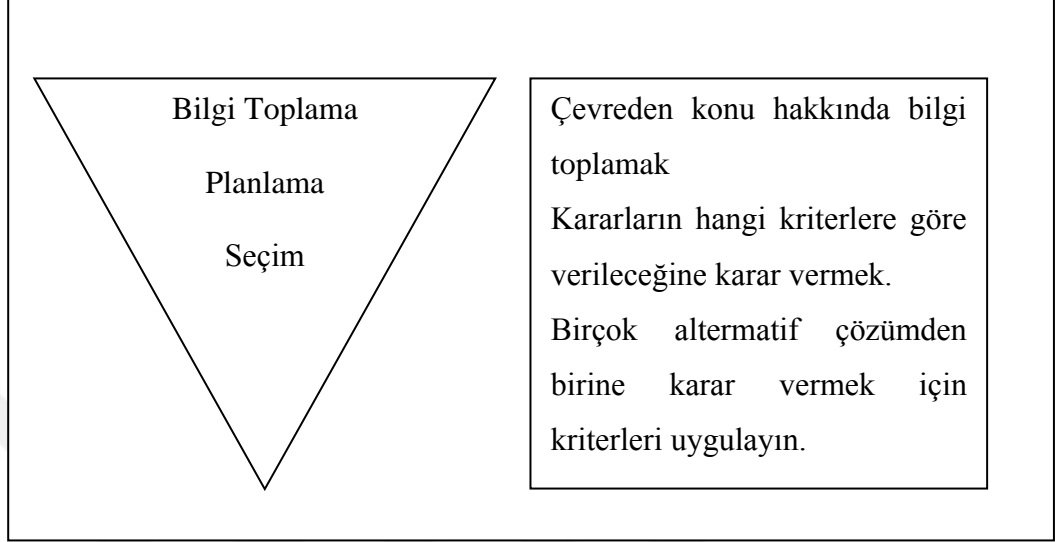
1992). Kararları doğru alma adına yapılan tüm çalışmalar birtakım riskler bulundurmaktadırlar. Karar alma sürecinde acele kararlara varmamak, çok ta geç karar vermemek, öncelik sıralamasını iyi belirlemek, yapılan hataları kabullenmek, yeni hataların yapılmasını önlemek ve kimseye danışmadan hareket etmek gibi riskli durumlar meydana getirebilmektedir (Dawson vd., 1995). Ayrıca kararın karmaşıklığı veya önem seviyesi arttıkça karar vericilerin üzerindeki baskı ve önemde artar. Kararın önem seviyesi de yaşamımızda muhtemel değişiklikler yaratmaktadır. Eğer alınan kararların telafisi de mümkün değilse bu durum kararı kat be kat önemli hale getirmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2010).

Kararların genellikle yalıtılmış olarak görünmesi yanıltıcıdır. Her karar geçmiş bir davranışı ve gelecekteki bir sonucu yansıtmaktadır. Bu sebeple karar vermeyi bir süreç olarak görmek gerekmektedir. Yalnızca kararın seçim aşamasına odaklanmak seçim hakkında yanlış düşünmek ve karar anında olan analiz aşaması gibi karmaşık süreçleri gözden kaçırmak demektir (Can, 1991). Dolayısıyla karar incelerken sadece sonucu ifade eden “seçim” in incelenmesi yetmez. Bu noktaya gelinceye kadar neler yapıldığına bakmak gerekmektedir (Koçel, 2003). Karar verme bir süreç olarak görülmeye başlanınca birtakım aşamalarında bulunması doğaldır. Karar verme sürecinin başlaması için ilk olarak bir problemin varlığını kabul etmek ve bunun çözümü için arayışlar içerisine girmek gerekmektedir (Uluğ, 1996). Karar verme işlemi çeşitli aşamalardan ve süreçlerden oluşmaktadır (Koçoğlu, 2010; Can vd., 1984). Bununla beraber karar verme süreçleri çeşitli aşamalardan ve farklı sınıflandırmalardan meydana gelmektedir. Karar verme süreçleri kimi araştırmacılara göre amaçlara ulaştıracak seçenekler arasından seçim yapılması ile biterken, kimi araştırmacılara göre bu işlemlerin eyleme dönüşmesinden ve uygulamalarının sonuçlarının yeniden gözden geçirilip takip ve kontrolüne kadar geçen süreçleri ifade etmektedir (Can vd., 1984). Karar verme süreci hakkında değişik yaklaşımlar bulmak mümkündür. Fakat en temel üç sınıflandırma şu şekildedir;

İlk olarak Simon’a göre karar verme süreci;

- a) Karar verilmesi gereken konu ile ilgili olarak ekonomik, sosyal ve teknik konuların gözden geçirilmesi yani “bilgi toplama”.
- b) Olası alternatiflerin bulunması, geliştirilmesi ve bunların oluşabilecek sonuçları açısından değerlendirilmesi yani “planlama”.

- c) Eylemlerle ilgili seçenekler arasından “seçim” yapılması aşamalarını içermektedir. Fakat karar verme süreçleri sürekli olarak birbirinin arkasından tekrar etmez (Simon, 1976).



Şekil 2 Simon'ın Karar Verme Süreci Aşamaları (Simon, 1976).

İkinci sınıflandırma yöntemi olarak W. Gore karar verme sürecini dört aşamada ele almaktadır (Onaran,1971).

1. Algılama; Kararın oluşturulması için ilk olarak ortada bir sorunun bulunması gerekmektedir. Organizasyonlarda var olan kalıplar mevcuttur ve bunlar bazen değişikliğe ihtiyaç duyar. Bu durum da karar veren bireyler dışarıdan destek almak zorunda kalabilir.

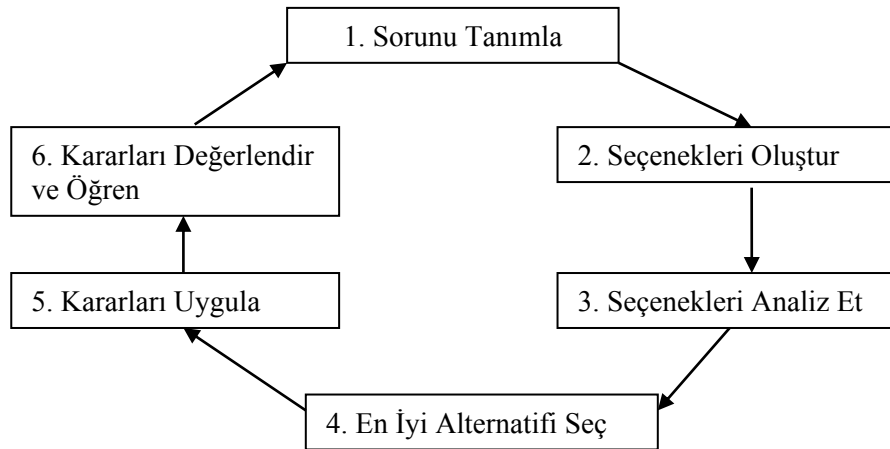
2. Yorumlama; İlk olarak amaçlar belirlenir. Çözüm yolları oluşturulmak adına var olan amaçlar yorumlanır. Bu aşama da bir takım alt aşamalar vardır. İlk olarak dışarıdan gelmekte olan isteklerle beraber yapılacak değişiklikler organizasyonda ne gibi sonuçlar doğurabileceği hesaplanır. İç düzenlemeler pahalıya mal olacak ise dış baskılar azaltılmaya gidilir. Bunun sonucunda ya değişiklik yapmak ya değişiklik yapmaya direnmek ya da bir müddet bir şey yapmadan beklemek tercihlerden bazılarıdır.

3. Kuvvet Kazanmak İçin Çarpışma; Organizasyonların yöneticileri seçtikleri yolların desteklenmesi adına dış kuvvetler ile anlaşma yoluna girer. Bu aşama en zor aşamalardan biridir çünkü bu aşamada grupta birlik beraberlik yoktur. Hatta bu aşama da bazen organizasyon yöneticilerinin dış kuvvetler ile anlaşma yoluna

girildiği dahi görülür.

4. Kesin Karar; Mevzuata uygun, uygulanabilmesi mümkün kaynakların bulunabileceği bir karar ortaya çıkar. Eğer ilk üç aşama başarılı olmuş ise bu aşamada alınan kararlara organizasyonun içerisinden ya da dışından bir tepki gelmez. W. Gore daha sonralarında bu aşamalarda değişiklik yoluna girmiştir. İkinci aşamayı değerlendirme aşaması olarak değiştirirken üç ve dördüncü aşamanın da yerlerini değiştirmiştir. Son sınıflandırma yönteminde karar verme süreci maddelere ayrılarak ele alınmaktadır. Bu sınıflandırmayı Nicholas G. Nicolaidis, organizasyonel karar verme konulu kitabında dört aşamadan meydana geldiğini ifade etmektedir (Onaran, 1971). Koçel (2003)'e göre beş aşamadan, Blau (1986)'a göre ise sekiz aşamadan oluşan karar verme süreci son olarak Drucker (2001)'e göre altı aşamadan oluşmaktadır. Bu sınıflandırmaların en temel hali ise şu şekildedir;

1. Karar çevresini incelemek
2. Karar ile ilgili problemleri belirlemek
3. Karar vermek için belirlenen amacı özel hale getirmek
4. Problemi özel hale getirmek
5. Alternatif çözümler oluşturmak
6. Alternatifleri değerlendirmek
7. En iyi alternatifi seçme işlemi
8. Seçilen alternatiflerin uygulama yoluna girilmesi (Blau, 1986).



Şekil 3 Drucker Karar Verme Süreci Aşamaları (Drucker, 2001).

Genel olarak bakıldığında örneklerini arttırabileceğimiz çeşitli karar verme süreçleri bulunmaktadır. Benzer olaylar karşısında farklı kişiler ve farklı davranışlar bulunmaktadır. Fakat bununla birlikte karar verme işleminde çeşitli benzer yöntemlerde kullanılabilir. Bunlar;

1. Amaç ve problemin belirlenmesi;

İyi kararlar vermek adına ilk olarak karar vermeye neden olabilecek faktörlerin bilinmesi gerekmektedir (Can, vd., 1984). Karar almaya neden olabilecek sorunların açık ve belirgin bir şekilde bilinmesi ve idrak ediliyor olması lazımdır. Sorun ne kadar iyi idrak edilirse amacın öğelerinin o kadar iyi oluşması sağlanır. Bu anlamda her karar bir problemin çözüm amacını güder. İyi bir kararın oluşması için problemin ne olduğunun, öneminin, kapsamının ve sonuçlarının netleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada sorun açık bir şekilde ortaya konulmazsa, problemin çözülmesinden çok sorunların artmasına neden olacaktır (Aşkun ve Tokay, 2003). Ancak amacın belirlenmesi ve sorunların tanımlanabiliyor olması karar vermek adına yeterli değildir. Amaç ve problemlerin sebeplerinin, özelliklerinin problemlerin çözülmesi halinde oluşabilecek durumların incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir (Koçel, 1995). Karar vermeyi gerektiren durumların idrak edilmesi de karar vermenin çevresi, yöneticinin denetimi dışında belirsizliğe dayanmaktadır (Can, 1984). Bu nedenle her şeyden önce amaç ve sorunların belirgin olması gerekmektedir.

2. Probleme İlişkin Verilerin Toplanması;

Bir problemin ortaya çıkması yeni durumların ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Yeni durumlar yeni bilgiler gerektirmektedir. Karar veren bireyler açısından doğru karara ulaşmak zor ve vazgeçilmezdir. Gereksiz ya da fazla bilgiler her zaman çözüm yolunu zorlaştırmaktadır ve yeni sorunlara neden olmaktadır. Bu doğrultuda sorunun her yönü incelenmeli ve gerekli bilgiler toplanmalıdır (Yaralıoğlu, 2010). Bilgiler toplandığında hangi bilgilerin gerekli hangilerinin gereksiz, hangilerinin organizasyonların dışından toplanabileceği, bilgilerin hangi süre zarfında elde edilebileceği ve en yüksek maliyetlerinin ne olabileceği gibi sorular dikkate alınır (Koçel, 2003). Çünkü bilgilerin toplanması maliyetli bir iştir. Bu yüzden bilgilerin en kısa sürede elde edilmesi avantaj sayılmaktadır.

3. *Bilgilerin Sınıflandırılması, Çözümlemesi ve Yorumlanması;*

Bilgilerin toplanması ve sınıflara ayrılması ne kadar bilimsel bir temele dayanırsa iyi bir kararın oluşmasını o kadar kolaylaştıracaktır kullanılacağı çok önemlidir. Bilgilerin kategorize edilmesi karar sürecinin ne zaman ve nasıl kullanılacağına açıklık getirecektir. Böylece karar verme işleminde tekrarlardan kaçınılacaktır. Bu süreçte toplanan ve kategorize edilen bilginin karar veren birey tarafından en mantıklı ve uygun şekilde değerlendirilmesi ve yorumlanması sağlanmalıdır (Yaralıoğlu, 2010).

4. *Alternatif Çözüm Yollarının Değerlendirilmesi;*

Bu aşamada çözüm için seçenekler geliştirilir. Her seçenek bir çözüm yolunu ifade etmektedir. Bu yüzden seçilen her alternatifin uygulanabilir olması gerekmektedir (Koçel, 2003). Her sorun için birden fazla çözüm yolu bulunabilmektedir. Her bir çözüm yolunun kendine has faktörleri vardır. Karar veren için ne kadar çok seçenek olursa o kadar çok farklı bakış açısı geliştirilir (Yaralıoğlu, 2010). En makul seçenek en ucuz ve en faydalı olanıdır. Bunun için önce çözüm yolları belirlenmelidir. Fakat bu karar verenler açısından oldukça karmaşık ve araştırılmayı gerektiren bir süreci ifade eder (Tosun, 1992). Bunun sebepleri;

- Sorunlar için yeterli bilgilerin bulunamaması
- İyi analizler yapılamaması
- Sorun için önceden bulunan çözümlerin uygulanması
- Mantık yerine duygusal davranılması (Yaralıoğlu, 2010).

Seçenek oluşturulurken de dikkat edilmesi gereken faktörler vardır (Drucker, 1996). Bunlar;

Risk derecesi; Karar veren kişi kazanç kadar zararları da öngörmelidir. Bu da seçeneğin risk derecesini ifade etmektedir.

Ekonomik Olması; Seçilen seçenek en ucuz yoldan yerine getirilmelidir.

Zamanlama; Karar veren birey konunun zaman çizelgesine uygun hareket edilmelidir. **Kaynakların Sınırlandırılması;** Organizasyonda insan faktörü en alt düzeyde kullanılmalıdır.

Bu aşamada hedeflenen amaç ve sorunun çözümü için kaynakların nasıl kullanılacağı. Bu durumda hangi yöntemlerin gösterilmektedir. Karar verenin seçim yapması için bir seçenekten fazlası gerekmektedir (Koçel, 2003). Alternatiflerin olmadığı yerde seçimlerden bahsedilemez.

5. Alternatiflerden Birinin Seçilmesi;

Sahip olunan seçeneklerin her biri koşullar ve değerlendirilmeler kullanılarak incelendikten sonra iyi bir seçim yapılması mümkün olacaktır. En faydalı seçenek belirlendiğinde karar veren kişi çok yönlü düşünmelidir. Her seçenek için farklı özellikler bulunmaktadır. Örneğin; Seçeneklerden biri zaman açısından avantajlı iken bir diğeri maliyet açısından avantajlıdır. Bu etmenlerin hepsi bir arada düşünülerek en az maliyetli en az zaman alan ve en güvenilir olan alternatif seçilmelidir (Yaralıoğlu, 2010). Alınan karar seçenekler içinden en yararlı olan olmalıdır. Seçenekler arasından seçim yapılması en önemli aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşama da seçenekler arasından bir sıralamaya gidilir. Karar veren kişi kendi için en faydalı olan seçeneği seçmelidir. Öyle ki karar verme işlemi akla dayanır. Karar verirken de sınırlı akılla değil en faydalı olan seçenekle ilgilenilmelidir (Can, 1991).

6. Seçeneği Karar Haline Getirmek ve Uygulamak;

En doğru seçenek yapıldıktan sonra artık seçim bir karar olmalıdır. Yani ne zaman uygulanacağı, kimler tarafından, ne zaman ve nasıl hayata geçirileceği belirlenmelidir. Uygulanacak kararlar uygulayan kişi tarafından önem teşkil etmektedir. Bu, uygulama da hatalardan, yanlışlardan ve tekrarlardan kaçınılması için gereklidir (Yaralıoğlu,2010).

7. Değerlendirme;

Karar uygulandıktan sonra seçilen seçimlerin ne kadar doğru olduğu ve ne kadar beklenen sonuçları verip vermediği kontrol edilmelidir (Erdoğan, 2000). Bu değerlendirmelerin amacı ise uygulamanın en faydalı olmasını sağlamaya yöneliktir. Geleceğe yönelik risklerin var olması uygulamalarda sapmaların olmasına yol açabilir. Bu sapmaların erkenden fark edilmesi ve düzeltilme yoluna girilmesi kararın başarı olasılığını arttırmaktadır (Yaralıoğlu, 2010). Uygulamaların değerlendirilmesi aynı zamanda gelecek açısından temel oluşturacaktır (Erdoğan, 2000).

2.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme süreci seçenekler arasından en iyisinin seçilmesi olarak ifade edilmektedir. Alınan her kararın da organizasyon açısından en yüksek yararı sağlaması beklenmektedir. Bu sebeple karar verme durumunda olan bireylerinde bu sürecin temel özelliklerine hakim olması gerekmektedir. Çünkü bu özellikler karar veren bireyin işlerini kolaylaştırmakta ve süreci kontrol altında tutmasını sağlamaktadır (Keysan, 2018). Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- ***Karar Verme Psikolojik ve Maddi Güçlükler Taşır;***

Karar verme süreci, zihnen bir çaba ile elde edilen bilişsel bir uğraşmayı gerektirmektedir (Tosun, 1986). Zihinsel aşamalar, günümüzde bilişsel psikolojinin ilgilendiği konulardandır. Karar verme süreci de zihinsel bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürekli olarak değişen etmenler, eksik bilgi ve karışık görüşler süreci daha da zorlaştırır (Daft, 2003). Bu nedenle karar veren insanlar genellikle karar verme işleminden hoşlanmazlar; karar verme durumunda kaldıklarında ise otomatik karar verme ya da karar verme işlemini başkasına devretme gibi yollara başvururlar (Tosun, 1986). Psikolojik yönüne bakılacak olursa karar verme süreci, bir düşünme ve akıl vurma sürecidir (Tosun, 1986). İnsanı psikolojik bir stres hali içerisine sokar. Zor ve zahmetli bir iştir. Seçenekleri araştırmak, yararlı olanları bulmak, aralarında seçim yapmak zor ve şiddetli bir iştir (Eren, 2018).

- ***Karar Süreci Pahalıdır;***

Karar vericiler, etkili bir karara ulaşabilmek adına bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Fakat karar verme süreci maliyeti yüksek bir süreçtir. Bilgi toplamanın, işlemenin, seçeneklerden vazgeçmenin bedeli yüksektir. Bilgileri işlemek ve yararlı hale getirmek uzmanlara ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca bilgi toplama sürecinin ne zaman sona ereceği de belirsizdir (Hammond, Keeney, Raiffal, 1999).

- ***Karar Süreci Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır;***

Karar verirken an az harcama ile amaçlar ön planda tutulur. Ancak kararlarda rasyonel davranılıp davranılmadığının farkına varılması sonuçların elde edilmesi ile araştırılabilir. Kararın rasyonelliğe dayanması ise, karar alma ve uygulama

aşamalarında ortaya çıkabilecek her türlü masrafın öngörülen düzeyde tutulması işlemine denmektedir. Her bir karar bir tür maliyet yaratmaktadır. Bu maliyetler maddi ya da psikolojik olabilmektedir. Karar veren birey ise bu açıdan öngörü sahibi olmalıdır. Karar sürecinin etkisi çoklu olasılıklar arasından bir seçeneğe yönelen kişinin en uygun kararı verebilmesidir (Vroom & Jago, 1978). Doğru karar ise karar veren kişilerin doğru amaçları belirleyip bu amaçlara ulaşmak adına kaynakları doğru yer ve zamanda kullanılmasıyla oluşmaktadır. Bunun için rasyonel yöntemler kullanılmaktadır (Heller, 1998).

- ***Karar belli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi gerektirir;***

Karar verme maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini ve belli bağımsız hareket edebilme özgürlüğünü gerektirmektedir. Dolayısıyla, kararlardan söz edebilmek adına en azından bir davranış özgürlüğü olmalıdır (Tosun, 1986). Yetki ise, bireylere organizasyonlar tarafından verilen karar yetkisi ve başkalarının davranışları hakkında söz sahibi olma hakkıdır (Koçel, 2003). Bireysel kararlardan bahsederken insanların özgür iradelerinde söz edebilir fakat organizasyon içerisindeki kararlardan söz ederken karar veren insanların yetkilerinden bahsetmiş olunmaktadır. Diğer bir ifadeyle karar veren yönetici; insanları çalıştırabilmeli, işletmenin amaçlarına uygun şekilde kararlar alabilme yetkisine sahip olmalıdır. Yoksa karar icraata geçemez ve bir düşünce olarak kalır. Karar verme, çeşitli seçenekler arasından devam edilecek yolun seçilmesi işlemidir (Seyitoğlu, 2001). Karar verme bireyin yaşantısıyla devamlı olarak iç içe olduğu bir süreçtir. İnsanı etkileyen her etmen karar vermeyi de etkilemektedir. Karar verme sürecinde karar alan kişi eylemi faaliyete geçirip geçiremeyeceği konusunda tamamen özgürdür. Bu anlamda karar vericilerin çevresindeki olaylar, kişilik, duygu ve düşünce, değer yargıları, inançları ve aile yapısı gibi birçok konudan etkilenmektedir.

- ***Karar Bir Plandır ve Geleceği Görmeye Dayanır;***

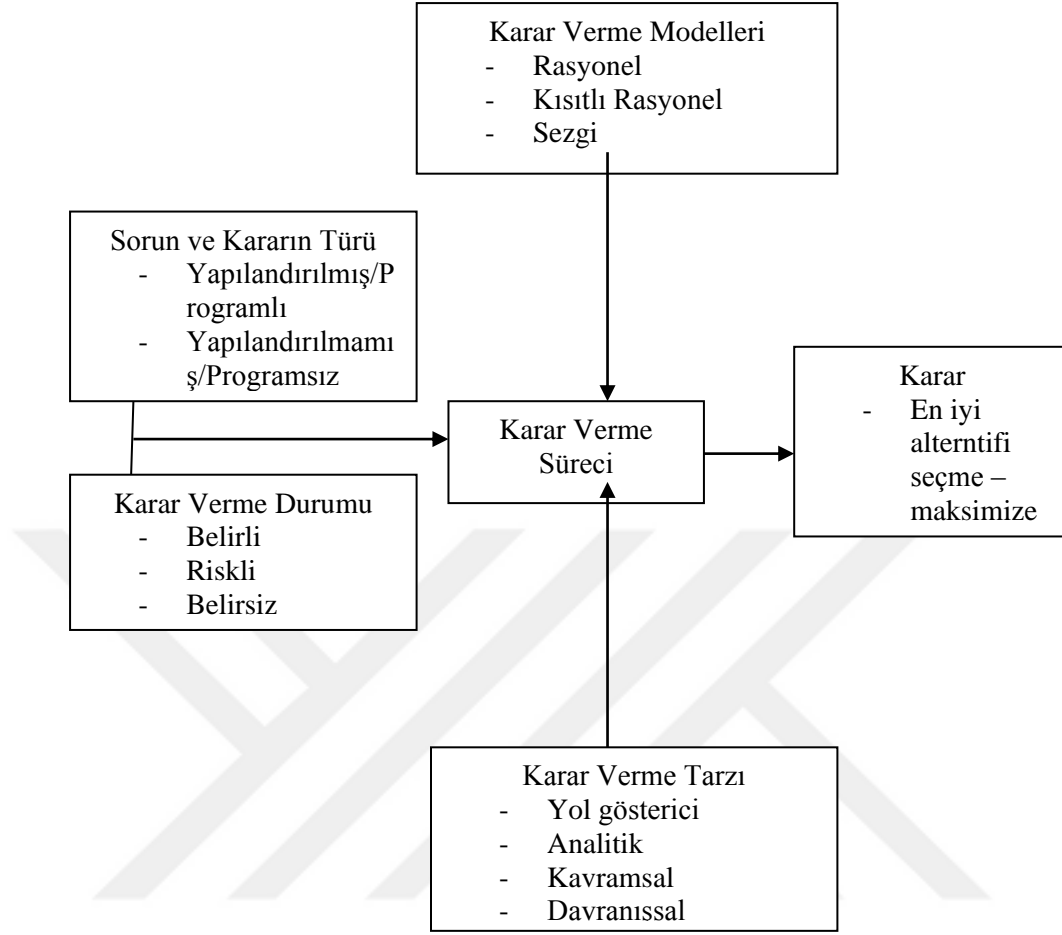
Karar verme işlemi geçmiş hakkında değerlendirmeler yapılarak gelecek hakkında fikir sahibi olmaktır (Dinçer & Fidan, 1996). Karar verme sürecinde belirsizliklerin olduğunu ve bireyin bu belirsizliklere rağmen önceden tecrübe ettiği davranışları ve sezgileri ile geleceğe dair tahminlerde bulunduğu söylenebilmektedir. Karar verme ve plan ile karar verme süreci ve planlama süreci arasında sıkı bir benzerlik bulunmaktadır (Tosun,1986). Planlama geleceğe dair

amaçlar belirleme ve bu amaçlara ulaşmak adına yapılacaklara ilişkin kararların verilmedi (Rue ve Byars, 2003). Plan ile karar arasındaki başlıca fark ise, planın kararlara göre daha ayrıntılı olmasıdır. Plan, “gelecekteki kararların toplamıdır”. Bu bakımdan her plan bir karar olabilecek kapasitedeyken, her karar illaki plan olabilecek diye bir durum söz konusu olmamaktadır (Tosun, 1986).

2.4. Karar Verme Sürecine Etki Eden Faktörler

Karar verme işlemine bir süreç olarak baktığımızda bu süreç içerisinde karar verme işlemine birçok faktörün etki ettiğini söyleyebiliriz. Karar veren insan her ne kadar akılla ve mantıklı davranmaya çalışsa da çeşitli faktörlerden de etkilenmektedir. Karar verme sürecinin geçmişten geleceğe kadar uzanan bir süreç olduğu kabul edilmektedir. Bu anlamda da süreci etkileyebilecek unsurların çokluğu da muhtemeldir (Demirci, 2015).

Heller (1971), karar verme sürecini açık sistem olarak analiz etmiş ve bu sürecin farklı çevresel seviyelerden etkilendiğini belirtmiştir. Çevresel seviyeler olarak; sosyal-politik- kültürel ekoloji, organizasyon sistemi, iş çevresi sistemi ve kişisel sistemden söz edilmiştir. Akat ve Budak (2002; 333) ise karşılıklı ilişki içerisinde incelendiğinde çevre, teknoloji, görev ve organizasyon üyelerinin karar verme davranışını etkilediğinden bahsetmektedir. Robbins (2003) ise karar verme sürecine etki eden etmenleri şu şekilde şema etmiştir.



Şekil 4 Karar Verme Süreci (Robbins, 2003).

Tüm bu sınıflamalar incelendiğinde karar verme sürecini etkileyen etmenleri; karar verici, kararın önemi, çevresel koşullar, zaman faktörü, kararın sonuçları şeklinde tanımlayabiliriz.

A) *Karar Verici;*

Organizasyonlarda, karar verme sürecini etkileyen birçok unsur vardır. Karar verme sürecinde yer alan tüm faaliyetlerde yer alan ve karar verme davranışının değişmez unsuru olan karar vericinin kendisidir. Karar verici bir kişi olabileceği gibi birden fazla kişi de olabilir. Karar veren, olası seçeneklerden bir tercih yapan kişi veya grubu temsil etmektedir. Karar veren kişide olsa grupta olsa mutlaka insandır. Kişi ya da kişilerin çeşitli sebeplerle bir araya geldikleri örgütlerin amaçlarına ulaşma doğrultusunda yaptıkları faaliyetlerde çeşitli problemlerde

karşılaşılmaktadır. Bilgi toplama ve değerlendirme sistemlerinin çok gelişmiş olması, fark edilemeyen bir problem veya tespit edilemeyen bilgi karşısında hiçbir şey ifade etmeyecektir. Çok gelişmiş karar destek sistemlerine ihtiyaç duyacaktır ve onları kullanacak yine karar verenin kendisi yani insandır. Karar verme süreci, bu yönüyle tamamen insana bağlıdır. Karar sürecini başlatan da ve bitiren de insandır (Kurt,2003; 21). İnsan, bir makine olmadığından hızlı düşünemez ve karar sürecinde etkili olan çok sayıdaki durumu aynı anda irdeleyemez. Öyle ki, karar veren kişi çevre ile son derece ilgili ve çeşitli algılara sahip canlı bir varlıktır. Kişi çevresinden gelen etkilere her zaman açıktır. Her karar verici çevresinden gelen bu etkileri alır, kendi düşünce sisteminde yoğurur ve sonuç olarak kendine özgü algılar geliştirir. Bu bağlamda insan psikolojisi ve karar verme süreci iç içedir. Yaralıoğlu'nun deyiimi ile "insan psikolojisi karar verme sürecini, karar verme süreci de insan psikolojisini etkiler"(Yaralıoğlu, 2010: 12). Bu bakımdan psikolojik bir varlık olarak karar veren kişi karar verme işleminde önemli bir yerdedir.

B) Kararın Önemi;

Karar verme görevinde yer alan yöneticiler, olanakları el verdiği sürece doğru ve tutarlı kararlar vermeyi ummaktadırlar. Bu yöneticinin mesleki sorumluluğundan kaynaklanır. Bu nedenle yöneticilerin doğru ve iyi kararlar verme gereklilikleri, onların üzerinde baskılara neden olur. Bu baskılar yöneticiler üzerinde iyi karar veremeyecek olma kaygısına yol açar. (Can ve Güney, 2007; 300). Fakat tüm yönetsel kararlar örgütler için eşit öneme sahip değildir. Bazı kararlar örgütün büyük bir çoğunluğunu etkiler, işleyebilmesi için büyük miktarda kaynak gerektirir, ya da organizasyonda uzun vadede bir etki yaratırlar. Bu tür önemli kararlar sadece yönetim üzerinde değil aynı zamanda karar vericinin kariyerinde de önemli etkisi olmaktadır (Certo, 2003). Örgütün hemen her alanında belli ölçülerde karar alma işlevi yerine getirilmektedir. Örgütün yönetsel düzeylerine göre kararların yapısı ve önemi de farklılık göstermektedir. Yönetsel düzey arttıkça alınacak kararların yapısı daha karmaşık hale gelmekte, kararın önemi artmakta ve kararlar daha güçlkle alınabilmektedir. Alt örgüt düzeyindeki kararlar kapalı karar modellerine göre çözülebilen, daha çok teknik nitelikte sorunlara yöneliktir. Orta düzeydeki kararlar yönetsel ve ekonomik nitelikte olup kısmen de

sistem davranışıyla ilgilidirler. Üst örgüt düzeyindeki kararlar ise stratejik ve politik sorunlara yönelik olup örgütün amaçları ve çevresi ile ilişkilerine dönüktür. Alt düzeylerden stratejik düzeylere doğru çıktıkça kararların önemi artmakta, karar alma zamanı uzamakta ve alınan kararlardan etkilenenlerin sayısı ile karar vericinin sorumluluğu büyümektedir (Kurt, 2003;13). Üst yönetimce alınan kararlar örgütün uzun vadeli stratejileri için hayati önem taşımaktadırlar. Dolayısıyla üst yönetimin karar verme süreci de gerek kararın maliyeti gerek karara ulaşmak için kullanılacak zaman açısından değişecektir (Harrison, 1987:5). Varoğlu (2000), kararları önem türleri açısından sınıflandırırken kullanılacak bilgi ile karar verme zamanı arasında yapılacak seçime bağlı olarak üç tür durumdan bahsetmiştir. Bunlar; fırsat, sorun ve kriz kararlarıdır.

1. *Fırsat kararları*; yöneticinin karar verme konusunda kullanabileceği bilgi imkânlarının çok düşük ve belirsizliğin çok yüksek düzeyde bulunduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu koşullar iyi değerlendirilebilirse yöneticinin proaktiflik şansı bulunur.
2. *Sorun kararları*; kararı rasyonelleştirecek bilginin söz konusu olduğu durumda ortaya çıkan kararlardır. Zamanın kaybedilmesinden dolayı bilginin devam etmesine rağmen, yöneticinin koşulları düzeltme olasılığı zorlaşmaya başlamaktadır. Bu durumda karar fırsat olmaktan çıkıp soruna dönüşmeye başlar.
3. *Kriz kararları*; karar koşulları tam belirginliğe ulaştığında ancak koşulları denetleme imkânı olmadığı kriz kararları söz konusu olmaktadır. Bu durumda yöneticinin yapabileceği tek şey ortaya çıkan koşullara tepki olarak krizleri çözmeye yönelik karar verme davranışı göstermesidir.

C) Kararın Çerçevesi;

Organizasyonlar açık sistem durumları olarak kabul edildiği zaman, çevrenin yapısı ve kararları üzerindeki etkisi de söz konusu olacaktır. Organizasyonlar çevrelerinden aldıkları çeşitli bilgilerden ötürü karar verme sürecinde bilginin hangi kaynaktan edinildiği, kime geldiği, bulunulan ortamın durağan ya da değişken olması, rekabet gibi etkenlerin karar vermeyi doğrudan etkilediği ifade edilebilir (Onaran, 1971: 100-

101). Bu yönüyle organizasyon ile çevre arasındaki ilişkiler tek yönlü değil iki yönlü olarak ilerlemektedir. Öyle ki, organizasyonların çevre ile olan ilişkileri amaçlarına dahi etki edebilmektedir (Onaran, 1971: 99-100). Bununla beraber çevrenin örgütlere olan etkileri de göz ardı edilemez. Planlı veya doğrudan olabileceği gibi bu organizasyonların çevreye olan hassasiyetinden de kaynaklanabilir. Tosun (1986:188), kararı etkileyen çevresel koşulları, örgüt içi ve örgüt dışı çevresel unsurlar olmak üzere iki grupta toplamıştır Can (1991).

Dış çevreyi; toplumun, devletin ve dünyanın sosyal, siyasal ve ekonomik olayları oluşturur. Bu olaylar, rekabet ortamında yaşayan organizasyonların birbirlerine etkisi, bilim ve teknolojinin gelişimi gibi durumları doğururlar (Can,1991:213). Genel çevre unsurları ile ilgili çevre unsurları bu grupta değerlendirilir (Sucu, 2000).

İlgili çevre; iş çevresi olarak nitelendirilir. Örgütle direk olarak iş bağlantısı olan faktörler bu çevreye dâhildir. Bunlar; müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve işgücü olarak sıralanabilir. İlgili çevre örgüte daha yakındır. Organizasyonlarla bire bir etkileşimde bulunduğu için örgütün rutin işlerini ve performansını önemli ölçüde etkilemektedir (Daft, 2003; 77). İç çevre unsurları ile tanımlanmak istenen; örgütsel yapı, yapı içindeki yetki, davranış boyutları, iletişim biçimi gibi örgütsel özelliklerdir (Sucu, 2000).

D) Kararın Zaman Faktörü;

Örgüt içerisinde hemen hemen tüm kararlar belirli bir süre zarfı içerisinde verilmeli ve uygulamaya koyulmalıdır (Greenberg, Baron,2000:342). Zamanın önemli getirilerinden biri bireyin onu iyi kullanabilmesine bağlıdır ve bunu, sadece bireyin yeteneği ve kapasitesi belirler. Karar verme sürecinde zaman unsuru kararın niteliğine göre belirleyici olacaktır. Öyle ki, bazı önemli konularla ilgili nüans bilgi gerektiren durumlarda karar vermek zaman alıcı olabilmektedir. Alınacak kararın çok önemli bir sorun hakkında olmaması, karar verme sürecini daha hızlı ve kolay gerçekleşmesini sağlamaktadır. Karar verme adına soruna dönük problemin çözümü için çok sayıda bilgiye ihtiyaç olabilir. Bilginin temin edilmesi karar verme sürecini de etkileyecektir. Ancak, organizasyonlarda kararlar genellikle belirli bir süre içerisinde verilmekte ve yine belirli bir süre içerisinde uygulanmaktadır. Bu nedenle karar vericinin zamanı verimli ve etkin kullanması gerekir (Koçoğlu, 2010: 76).

Karar veren kişinin yetenek ve kapasitesi karar verme sürecinde zamanın iyi

kullanılmasına etki eden bir faktördür. Bireyin yetenek ve kapasitesi ile zamanı kullanma arasındaki uyum problemi birey üzerinde zaman baskısına neden olacaktır. Diğer kişilerden kaynaklanan zaman aralığı içerisinde seçim yapmak durumunda kalan yönetici, zaman baskısı nedeniyle yeterli bilgiyi toparlayamayacaktır (Sağır, 2006: 76-77). Zaman baskısı, yeterli insan ve yeterli kaynağın olmaması sorunun en kısa zamanda değerlendirilip bir karara varılmasını gerektirir. Ayrıca yoğun çalışma, karar verici üzerinde bedensel ve zihinsel yorgunluğa yol açacaktır. Yorgunluk, karar verici üzerinde zaman içerisinde bıkkınlığa yol açabileceği gibi telaş ve heyecana da yol açabilir (Sağır, 2006: 78).

Karar vermeyi etkileyen bu tür sıkıntılar kişinin kapasitesini doğru kullanmasıyla giderilebilir. Diğer yandan zaman baskısı karar verici üzerinde psikolojik bir etki oluşturabilir. Bu durumda karar verici zaman stresine hassas olabilir (Onaran, 1971: 99). Karar vericilerinde karar için zamanı etkin kullanılmaması kararında etkinliğini azaltmaktadır. Bundan dolayı karar, karar vermek için ayrılan zamanın içinde olmalıdır. Bundan dolayı "iyi yönetici hızlı karar alır" yaklaşımı yanıltıcıdır. (İmrek,2004). Bu yönüyle kararın etkinliği kararın doğru bir zamanda alınmasıyla da ilgilidir.

E) Kararın Sonuçları;

Karar verme sürecini etkileyen unsurlardan biride kararın sonuçları ve bu sonuçların neden olacağı durumlardır. Her karar bir sonuca neden olmaktadır. Ancak, alınan her kararın sonuçlarının karar vericiler tarafından önceden ve kesin olarak bilinmesinin ihtimali genel olarak düşüktür. Bu nedenle karar vericiler istenmedik sonuçlarla yüz yüze gelmemek adına aldıkları kararlarda çeşitli yöntemlerle olumsuzluk oranlarını düşürmek için güven payına sahip olmak isterler. Aksi halde kararın sonuçlarının kötü olması, kararların düzeltilmesi açısından belirli maliyetlerin oluşmasına neden olabilir. Bunun önlenmesi adına karar vericiler sık sık uzun veya kısa vadede tahmin ve değerlendirmeler yaparak oluşabilecek olumsuz sonuçlara mani olmaya çalışırlar (Ayrıca kararın sonuçlarının karar veren kişiler tarafından gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi gerekir. Böylece çözümün ne kadar etkili olduğu ve yeni sorunların çıkıp çıkmadığı belirlenmiş olur. Sonuçların değerlendirilmesi üç konuda önem taşır. İlk olarak, uygulamanın aksayan yönleri belirlenmiş olur ve böylece istenmeyen

sonuçlar giderilebilir. İkinci olarak, uygulamayla birlikte ortaya çıkan yeni sorunlar fark edilir ve özölür. Son olarak, sonuçların değerlendirilmesi bilgi birikimini artırır, gelecekteki benzer sorunların daha kolay özölmesine katkı sağlar (Koçel, 2003: 147-148).

Navran (2003:3), karar verme süreci çerçevesinde sonuçlarla ilgili olarak bireysel hedeflere vurgu yapmıştır. Karar vericinin örgütün misyon ve vizyonu ile tutarlı, organizasyonu doğru yönde hareket ettiren organizasyonun tamamına hizmet eden bir karar kaygısı taşıdığını belirtmiştir. Çünkü olumsuz sonuçların sebep olacakları durumları düzeltme maliyeti yüksek bir miktara ulaşabilir. Bu yönden yöneticiler veya karar veren kişiler düzeltme maliyeti minimum bir düzeyde tutulabilmek için sık sık uzun veya kısa vadeli tahmin ve değerlendirmeler yapmalıdırlar. Tahmin ve değerlendirmeler olanaklar açısından geniş kapsamlı ve sürekli olmalıdır. Kararlar, sağlıklı tahmin ve değerlendirmelere göre verilmelidir. Karar vericinin vereceği kararın sonucu; yalnız karar vericinin bağlı olduğu birimi değil, aynı zamanda birimde çalışan diğer personelleri, birimin içerisinde bulunduğu kesimi ve belli ölçüde ülkenin ekonomik ve politik durumunu da etkileyebilir (Bağırkan,1983) Sonuç olarak, bir durum ne kadar yeni ise sonuçlarını tahmin etme olasılığı o kadar düşüktür. Mümkün olan neticeler üzerinde önceden düşünölmelidir. Ne kadar çok olasılık tespit edilirse o kadar çok sonuca çabuk ulaşılır (Adair, 2003; 148.149.151). Sağır, 2006: 83-84).

2.5. Yönetsel Karar Verme

Karar verme süreci insan hayatında olduğu kadar organizasyon yaşamında da süreklilik göstermektedir. Yöneticilerin öncelikli görevi sürekli olarak kararlar almak, bunları uygulamaya koymak ve temel görevlerin kim tarafından, ne zaman ve ne şekilde yapılacağının seçilmesi işlemini kapsamaktadır. (Atılğan, 2011: 101). Karar verme, yönetsel departmanların da içinde bulunduğu insani davranışlar ile alakalı bir işlemdir. Davranışlar hedefe yöneliktir ve birey çeşitli alternatifler arasından seçim yaparak ve karar vererek hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır. Yönetsel departmanlar ise, karar işlemini organizasyonel hedeflere ulaşmak adına uygularlar. Yönetsel süreçte karar verme, tüm yönetsel işlemlerle ilgili problemleri özöme kavuşturmakla birlikte, yöneticilerin planlama işlemini yerine

getirmesindeki başarılarının tespit edilmesinde de önem kazanmaktadır. Çünkü yöneticilerin kararları isabetli ve uygulanabilir olmalıdır (Gülyüz, 2007). Bu anlamda alınan her kararın işletmenin diğer kararlarıyla da uyum içerisinde olması gerekmektedir (Atılgan, 2011: 101).

Karar verme işleminin şu an ile gelecek arasında yöneticilerin benimsedikleri misyonda belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Yöneticiler karşlarına çıkan sorunların çözümlerinde verecekleri kararlar ile geleceği belirlemek gibi bir göreve sahip olmaktadır. Bu yönü bakımından karar verme sürecini, ilerleme göstermek olarakta düşünebilmekteyiz. Çünkü yöneticinin vereceği çoğu karar ilerlemeyi başlatacak ve gelecekte anlamını tamamlayacaktır. Burada önemli olan ise, kararların niteliği ve o kararların verilmesinde sahip olunan bilgi ve deneyimdir. Çünkü yönetsel kararlar belirsiz bir gelecek ile ilgili olduğundan iyi ya da kötü olarak nitelendirilemezler. Fakat karar verme durumundaki belirsizlik ve riski en aza indirmek için bilimselliğin kullanılması gerekmektedir (Uluhan, 1995).

Yöneticilerin verecekleri kararlar geleceğe yönelik olduğu kadar, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeyi de içermektedir. Yöneticiler bu amaçlar doğrultusunda, çözüme gerek duyan bir sorunla karşılaştıklarında çeşitli eylemler arasından seçim yapmak durumundadırlar. (Davis, McKeown, 1981). Bu yönü bakımından karar verme, günümüzde geçmişten daha önemli ve karmaşık bir hale gelmektedir (Davis, McKeown, 1981).

İşletmelerdeki hiyerarşide üst kademedeki yöneticilerden ziyade orta ve alt kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararlarda “yönetsel kararlar” olarak adlandırılmaktadır (Kaya, 1984). Bu ara aşamada kalan yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri de üst kademe yöneticiler tarafından alınan kararları en uygun şekilde çalışanlarıyla paylaşmasıdır. Örneğin; performans değerlendirmeleri, terfi, maaş artışı (Ferris ve Judge, 1991) veya yapılacak bir reklamın hangi kanallarla iletileceğine, nerede yayınlanacağına veya hangi sözleri içereceğine karar vermek yönetsel kararlardır. Bu tür kararları iş görenlere açıklamak orta ve alt kademe yöneticilerin görevleridir (Eren, 2016). Sonuç olarak yönetsel kararlar, organizasyonun amacına ulaşması adına üst kademe yöneticiler tarafından alınan, organizasyonun temel faaliyetlerini gerçekleştiren ve koordine eden kararlar bütünüdür (Morgül, 2014).

2.6. Yönetmel Karar Verme Türleri

Organizasyonlarda eylemlerin yürütülmesi ve yönetimde farklı kararların alınması söz konusu olabilmektedir. Buna göre organizasyon yönetimleri, bu tür olaylar karşısında çeşitli karar türlerini kullanabilmektedirler. İşletmelerdeki kararlar çeşitli temellere dayandırılarak sınıflandırılabilirler (Uluhan, 1995). Aşağıda en fazla kullanılan ve bu çalışmada çalışanların kullanmış oldukları etkileme taktiklerine uygun olan Sarr (1974) tarafından yapılan sınıflandırma kullanılmış ve açıklanmıştır.

Tekrarlanmalarına Göre Karar Verme Türleri: Tekrarlanmalarına göre karar verme türleri, programlanmış kararlar ve programlanmamış kararlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflandırma da programlanmış kararlar, izlenecek yöntemleri önceden belirlenmiş standart kararları içerirken programlanmamış kararlar, yöntemleri sezgilere dayanan zayıf yapılandırılmış kararlardır (Sarr, 1974).

Programlanmış Kararlar: Simon (1976), programlanmış kararları, belli bir metoda dayanarak verilen, devamlı olarak tekrarlanan, rutin kararlar olarak tanımlamaktadır. Organizasyon tarafından uygulanan kararların büyük bir kısmı bu tür kararlardan oluşmaktadır (Altay, 2011). Bu kararlar da genellikle bilgisayar ortamında otomatik olarak verebilmektedir. Ayrıca karar mekanizması çeşitli prosedürlere dayandığı için de karar vericiler tarafından uygulanması kolaylaşmaktadır. Uygulanan bu tür çözüm yolları, seçeneklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yeni kararların oluşturulması için harcanan aşırı zaman kaybı da ortadan kalkmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler de zamanlarını daha karmaşık ve önemli problemlerin çözümü için harcama olanağı bulurlar. Önceden programlanan bu kararlarda hangi faaliyetlerin hangi kişiler tarafından uygulanacağı, hangi araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiğine ilişkin konular büyük ölçüde belirlenmiştir. Bu nedenle de programlanabilen kararlar çoğunlukla kuralları belirlendikten sonra astlara devredilmektedir (Eren, 2018).

Programlanmış kararlar genelde organizasyon içerisinde kullanıldığı gibi dışa dönükte olabilmektedir. İşletmelerde de günlük kararların birçoğu bu kararlardan oluşmaktadır. Örneğin; personelin yolluk, harcırah gibi konularında verilen kararlar, sürekli iletişim halinde alım satım yapılan müşterilere uygulanan fiyat politikası, müşteri şikâyetleri vb. konularda verilen kararlar çoğunlukla önceden

analiz edilip üzerinde belirlenen ve tekrarlanarak yürütülmektedir. Programlanmış kararlar gelecekte geliştirilecek standart kararlara imkân sağlayan durumlarda gerekmektedir. Tekrarlanan kurumsal faaliyetlere tepki olarak doğmaktadırlar. Yöneticiler bir kararı bir kez formüle ettiklerinde ast personel grubu diğer planlar açısından yöneticilerden bağımsız kararlar alabilirler. Çoğu işletmelerde astların ve orta kademeli personelin vermiş olduğu birçok karar programlanmış karardır. Bu bağlamda üst düzey yöneticilerin verdiği kararlardan çok azı bu tür kararlara örnektir (Morgül, 2014).

Programlanmamış Kararlar: Programlanmamış kararlar programlananların aksine günlük ve rutin olmayan kararlardır. Bu tür kararlar genellikle olağandışı durumlarda ortaya çıkmakta olan özgün nitelikteki kararlardır. Çünkü programlanmamış kararlar genellikle daha önce ortaya çıkmamış kararlardan oluşmaktadır. Seçeneklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, en iyisinin seçilmesi ve uygulanması gibi süreçlerden geçmesi gerekmektedir. Bu kararların en önemli özelliği tekrarlanma sürelerinin uzun zaman aralıklarında olmasıdır. Bu tür verilen kararlar için programlar hazırlansa bile ne zaman ortaya çıkacağı bilinmediğinden saklanması söz konusu olamaz. Programlanmamış kararlar daha çok prosedürlere değil de kişilere bağlı olan, yaratıcılığın ağır bastığı ve bilinmeyen ortamlarda yapılan stratejik seçimlerin yapısını tarif etmek için kullanılma özelliklerine sahiptir. Bu bağlamda öncede planlama yapılması olası değildir. Her durum için her aşamanın gerekliliklerini ayrı ayrı yerine getirmek gerekmektedir. Bu kararlar genellikle daha önceden karşılaşmadığımız ve önümüzde referans olabilecek kararlar olmadığı için çeşitli dış etmenlerden de etkilenebilmektedir. Söz konusu olan bu dış etkenler hakkında bilgi sahibi olunabiliyor ise buna “belirlilik” adı verilmektedir. Bir yönetici açısından belirlilik durumunda karar vermek en kolaydır. Ancak bu tür kararlar çok nadirdir. Çoğunlukla ise, kararları etkileyen dış etmenler kesin olarak bilinmemektedir. Bu durumda olayın içerisine risk ve belirsizlik faktörleri girmektedir. Risk ve belirsizlik arasındaki en önemli fark risk durumlarında meydana gelen olayların ihtimalleri bilinirken belirsizlikte bu ihtimallerin bilinmemesidir. Özellikleri sebebiyle de programlanmamış kararlar önemli derece de belirsizlik içermektedirler. Yani karar verici olması muhtemel olaylar karşısında hiçbir şekilde kesin bir bilgiye sahip değildir. Sadece öngörü söz konusudur.

Hiyerarşi de ise üst kademelere çıktığımızda programlanmamış kararlar büyük önem kazanmaktadır. Programlanmamış kararlar; kötü tanımlanmış ve organizasyonlar için önemli sonuçları içerisinde barındıran durumlara tepki olarak alınmaktadır. Belirsizlik yüksek olduğunda ve karmaşık bir karar alanı

bulduğunda stratejik planlama gerekmektedir. Yeni bir fabrika kurmak, yeni bir ürün geliştirmek veya yeni bir pazara girmek programlanmamış kararlara örnek olarak verilebilir (Himmetoğlu, 1971).

Yönetim Düzeylerine Göre Karar Verme Türleri

Bu kararlar genellikle organizasyonlardaki hiyerarşiye göre alınmaktadır. Organizasyonlar piramit bir yapıya sahiptir ve bu piramidin en üstünde yer alan yönetici kararlardır. Yöneticilerin bu kararlari stratejik açıdan belirli bir öneme sahiptir. İkinci kademedede ise yöneticilerin aldıkları taktik kararlari bulunmaktadır. Piramidin son katmanında ise, üst yönetimde bulunan yöneticilerin alt yönetim adına aldıkları kararlari bulunmaktadır (Yaralıoğlu, 2010). İşletmelerde kararlari ise, yönetsel açıdan çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bunlar;

Kurumsal Kararlari: Yatırım yapma ve işletme kurma, ticarete atılma kararı, zevkler, işletmenin karı veya sektörün geleceği vb. hakkında bilgileri içeren ekonomik göstergelere sahip girişim kararlari bu gruba dâhildir (Eren, 2007). Bu kararlari belirsizlik düzeyleri yüksektir (Eren, 2007). Kurumsal kararlari genellikle organizasyonların temellerinden başlayıp atılan kararlardır. Dolayısıyla işletme açısından derin bir öneme sahiptir. İşletmenin sermayesi, kuruluş yeri, misyonu, vizyonu ve amaçları açısından düzenlemeler yapılmaktadır. Organizasyonlar kurulurken bu tür kararlari hedefe en uygun şekilde yapılması uzun vadede işletmelerin yanlış karar vermesinin önüne geçmektedir. Bu sebeple karar veren kişilerin tüm bunları göz önünde bulundurarak uygun araştırmalarını ve hazırlık aşamalarını en iyi şekilde yapmış olmaları beklenmektedir (Keysan, 2018'den akt. Yılmaz ve Talas, 2010).

Stratejik Kararlari: Stratejik kararlari, “öğütlerin gelecekteki durumlarını, imajlarını ve öğüt içi faktörlerinin doğrudan etkilendiği, risk taşıyan ve belirsizliklerin yoğun olduğu ortamlarda verilen kararlardır.” (Laudon, 1995'dan akt. Aydın, 2008). Stratejik kararlari daha çok organizasyonun dış çevresiyle sorunlarını ilgilendiren kararlari içermektedir. Stratejik konular daha çok organizasyonun hangi işle ilgilendiğini tanımlamak, gelecekte hangi iş kolları seçmesinin yararlı olduğunu belirlemek vb. ile ilgilendirir. Stratejik konulara ilişkin sorulabilecek sorular ise, organizasyonun amaçları nelerdir, şu andaki konumu nasıl geliştirilebilir ve değişim gerekiyor mu gibi sorulardır (Bridge ve Dodds, 1975). Stratejik bir karar verilirken ilk olarak gelecekte oluşabilecek durumların önceden tahmin edilmesi ve buna göre en uygun kararın verilmesi gerekmektedir. Bu sebeple de organizasyonun dış

çevresiyle olan ilişkisi kesinlikle göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü stratejik kararları etkileyen en önemli unsurlar ekonomik, sosyal ve politik değişimlerdir (Eren, 2016).

Operasyonel Kararlar: Organizasyonlarda yönetimde üst kademelerde yer alan kişiler tarafından alınan stratejik kararların kim tarafından veya nasıl uygulanacağıyla ilgili eyleme yönelik kararlardır (Aydın, 2008). Organizasyonlardaki en alt kademedeki kişileri ilgilendirmektedir. Bu kararın en önemli amacı organizasyonlardaki kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve arzu edilen çıktı miktarına ulaşılmasıdır (Eren, 2003). Bu kararların bir başka özelliği de faaliyetlerin uygulandığı yerlerde alınmasıdır. Stratejik kararlar işletmelerin hareket tarzlarını nitelendirirken operasyonel kararlar bu kararların işler hale gelebilmesi açısından her gün verilmesi gerektiğini nitelemektedir (Hatiboğlu, 1999).

Kapsadıkları Süreye Göre Karar Verme Türleri

Bu tip kararlar üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; kısa, orta ve uzun süreli kararlardır (Yaralıoğlu, 2010). Kısa süreli kararlar, işletmelerdeki günlük eylemlere özgüdür. Genellikle bir yılı geçmeyen niteliktedirler ve alt kademe yöneticiler tarafından alınmaktadır. Orta süreli kararlar, uygulama süresi bir ila beş yıl arasında bulunan kararlardır. Yatırım kararları bu tür kararlara bir örnektir. Uzun süreli kararlar, beş yılı aşkın süreleri kapsayan kararlardır. Etki büyüklüğü bakımından üst yönetim tarafından verilmektedir. Ayrıca geniş etki yaratması, belirsizliğin çok olması, geniş kapsamlı ve sorumluluk arz eden kararlar olmasından dolayı risk alınmak istenmez. Stratejik kararlar bu tür kararlara örnek oluşturur (Koçel, 1990'dan akt. Demirci, 2015).

Dayandıkları Bilgi Derecesine Göre Karar Verme Türleri

Her türlü karar verme işlemi, gerek bilgi eksikliğinden gerekse başarısızlık ihtimali açısından belirli bir risk derecesine sahiptir. Çünkü alınan kararların sonuçları gelecekle ilgilidir ve sonuçların her zaman bugünkü gibi devam edeceği söylenemez. Bu değişken ortamın çokluğu da problemin belirsizleşmesine yol açmaktadır. Bu tür değişim oranları göz önünde bulundurulduğunda ise karar verme durumları belirlilik, risk altında ve belirsizlik olmak üzere üç kısımda incelenmektedir (Eren, 2018).

Belirlilik Altındaki Kararlar: Gerçekleşme ihtimali yüksek olan durumlar ve olaylar üzerinde sahip olunan bilginin eksiksiz ve kesin olmasına dayalı kararlardır (Güleryüz, 2007). Yöneticilerin karar vermek adına ihtiyaç duyabileceği tüm bilgilerin değişmeleri ve güncelliklerini kaybetmeleri ihtimallerinin en düşük olduğunu tanımlamaktadır. Fakat iş yaşamında çok az sayıda belirlilik altında kararlar mevcuttur. Çoğu karar belirsizlik altında verilmektedir (Eren, 2018).

Risk Altındaki Kararlar: Olaylar üzerinde etkili olabilecek bilgi seviyesinin tam olmaması durumunda verilen kararlar olarak tanımlanmaktadır (Güleryüz, 2007). Bir kararın açık hedeflere sahip olduğunu ve bunlara erişmeleri için yeterli bilgiye ulaşabilmenin yüksek ihtimal olduğunu ifade etmektedir. Fakat sahip olunan bu bilgilerin zaman içerisinde kaybolabileceği veya güncelliklerini kaybedebileceği olasılığı güçlüdür. Bu tarz durumlar karşısında kararların sık sık güncelleştirilmesi, gözden geçirilmesi ve alınabilecek yeni kararların bilgi miktarının karşılanabilmesi için uzun araştırmalar yapılması gerekmektedir (Eren, 2018).

Belirsizlik Altındaki Kararlar: Yöneticilerin hangi hedeflere ulaşmak istediklerinin farkında oldukları fakat bu hedeflere ulaşmak için seçenek üretebilme bilgilerine ulaşmanın zor ve imkânsız olduğunu ifade eden karardır. Ayrıca bu sahip olunan bilgilerin zamanla değişime uğrama ve güncelliklerini kaybetme ihtimalleri de yüksektir (Eren, 2018).

Kararları Veren Organ Açısından Karar Verme Türleri

Karar veren organ açısından kararlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlar bireyler kararlar ve grup kararlarıdır (Güleryüz, 2007).

Bireysel Kararlar: Karar vermesi gereken karar vericinin bir kişi olması durumunda alınan kararlardır. Bu tür kararlar, ön planda zaman kavramının olması durumlarında üstünlük göstermektedirler. Bu bağlamda, kararların en kısa sürede alınması gerektiğinde, bireysel kararlar her zaman ön planda tutulur (Eren, 2018).

Grup Kararları: Bir organizasyonda, alınması gereken kararların bir kişi tarafından değil belirli bir grup dâhilinde verilmesi durumudur. Bu tip kararlar, zaman faktörünün ön planda tutulduğu durumlarda faaliyet gösterememektedirler. Bu kararların en temel farkı uzun vadede alınmasıdır (Eren, 2018).

İlgili Oldukları İşletme Etkinliği Açısından Karar Verme Türleri

Bu karar türleri ilgili oldukları işletme etkinliği açısından gruplandırılarak ifade edilmektedirler. Pazarlama kararları, üretim kararları, finansman kararları ve insan kaynakları kararları bu tür kararlara örnek oluşturmaktadırlar (Yaralıoğlu, 2010).

Pazarlama Kararları: Pazarlama; “ İşletmenin pazara yönelik faaliyetlerini planlama, uygulama ve kontrol etme işlemi” olarak tanımlanmaktadır (Köhler, 1977’den akt Dündar ve Kılıç, 1994). Pazarlama departmanının, içeriğinde bulunan bu uygulamaları gerçekleştirebilmesi için pazarlama yöneticisinin organizasyon ile ilgili istatistiksel verilerden ve bilgilerden yararlanması gerekmektedir (Dündar ve Kılıç, 1994). İşletmenin pazarlama yöneticileri her şeyden önce ürün, fiyatlandırma dağıtım, lojistik, satış gücü oluşturma, yeni ürünlerin temini ve ürün hattından ürünlerin elenmesi kararlarını vermek durumundadır. Bu kararların en uygun şekilde verilmesi de nesnel ve doğru bilgilerin elde edilip bu bilgilere göre değerlendirme yapılmasına bağlıdır (Özer, 2004). Bunun sonucunda da hedef pazarın en iyi şekilde analiz edilmesine ve ayrıntılı olarak tanınması sağlanmaktadır (Demireli ve Yılmaz, 2013).

Finansman Kararları : Günümüzde organizasyonların faaliyetlerini sürdürmeleri, başarılı olabilmeleri ve tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde karşılayabilmeleri aynı zamanda da organizasyonlarına fon desteği sağlayabilmeleri gerekmektedir (Aydın, 2003). Çünkü organizasyonların üretim faaliyetlerine devam edebilmeleri için finansmana ihtiyaçları vardır. Bu yüzden finansman kavramı bir organizasyonun en temel kaynağı olarak görülmektedir (Genç, 2010). Değişmekte olan çevresel koşullar göz önünde bulundurulduğunda da bir organizasyonun başarılı faaliyet göstermesi finansman departmanının alacağı kararlara bağlıdır.

Finansal kararlar, “işletmelerin varlığını sürdürmek, artan rekabet koşulları ile

faaliyetlerini geliştirmek ve değerini arttırmak için gerekli olan fonların hangi koşullarda hangi kaynaklardan temin edebileceğini ve ne miktarda kullanılacağını belirleyen kararlar” olarak nitelendirilmektedir (Tufan, 2006). Finansman departmanı da alacağı kararlarda sahip oldukları kaynakları göz önünde bulundurmak ve bu kaynakların finansal kararlar üzerindeki etkilerini saptamak zorundadır (Özan, 2010). Çünkü finansal kaynakların yeterli düzeyde olmadığı bir durumda ekonomik ilerleme yavaşlamakta ve hedeflenen başarı ya ulaşılamamaktadır. Kaynak sıkıntısı sebebiyle ortaya çıkan gecikme üretim kaybına, istihdamın azalmasına, döviz kaybına ve toplumsal refahın kaybolmasına neden olmaktadır (Genç, 2010).

2.7. İnsan Kaynakları Kararları

İnsan kaynakları yönetimi (İKY)'nin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde ilk olarak bu yönetim metodunun Babiller döneminden itibaren kullanıldığı görülmektedir. Bu dönemde kullanılan iş gören metotlarının insan kaynaklarının yapı taşı olduğu varsayılmaktadır. Daha sonraları MÖ 1600'li senelerde ise, Çin hükümetinin bu teknikler üzerinde uzmanlaşmaya başladığı bilinmektedir. MS 400'li yıllara gelindiğinde, insan kaynakları yönetim sistemlerinin o zaman ki isimle personel yönetim sistemleri olarak kullanılmaya başlandığı tespit edilmektedir. İnsan kaynakları kavramına bakıldığında ise, kavramsal olarak bu ismin ortaya çıkması endüstri devrimine dayanmaktadır. Endüstri devriminin ortaya çıkmasından sonraki zamanlarda ekonomik hayat refaha ulaşmış, gelişmiş ve canlanmıştır. Bu durum da günümüzde herkesin önemli olarak nitelendirdiği sanayi kurumlarının ortaya çıkmasına olanak tanımıştır. Sanayi kurumlarının bu denli hızlı yükselmesi, işletmelerde çok fazla insanın çalışmasına olanak vermiştir. Bunun sonucu da hızla gelişen işletmelerdeki işçi ve işveren arasındaki iletişimi geliştirmiştir. 1980 yılında ise, Amerikan şirketi olan NCR Corporation'ın işletmelerinde diğer yönetim düzeylerinde farklı olarak bir insan kaynakları ofisi açması ile işletmelerde insan kaynakları yönetimi resmi olarak dâhil edilmiştir (Kaynak, 2000; 206).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) organizasyonlar ve organizasyon elemanları arasında bulunan ilişkiler üzerinde etkisi olan tüm yönetsel karar ve eylemler olarak özetlenebilmektedir. İş görenin seçim sürecinden itibaren, işe başlaması, eğitimleri, kariyer planlamaları, performans değerlendirmeleri, iş güvenliği ve ücretlendirme gibi çoğu alanda

uygulamalara sahip bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Aray, 2008:4). İnsan kaynakları yönetimi toplum ve kurumların yararını en etkili şekilde idare etmekle sorumlu bir dizi eylemler dışında çalışanların amaçları doğrultusunda da tutarlı bir şekilde yönetilmelidir (Schuler ve Huber, 1993; Mathis, 1991; Marchington, 2005). Çünkü insan kaynakları, bir kurum için idare edilmesi en güç ve en büyük maliyetlerden biri olduğu gibi organizasyonel performansı da en çok etkileyen bileşenlerdendir. Bu sebeple, yöneticiler açısından en önemli sorumluluk, üretkenliği ve yaratıcılığı en üst düzeye çıkarmak adına İK'nın nasıl yönetilebileceğini anlamaktır. Eğer insan gücünün ana kaynağıyla ilgilenilmez ve buna yeterince dikkat gösterilmez ise, bir organizasyon hedeflerine kolayca ulaşamayacaktır. Geçmişten günümüze insan gücü işletmeler için üretkenliğe katkıda bulunmak adına ana varlıklardır. Hiç şüphesiz bir işletme başarıyı amaç edinmiş ise, en temel adımları iş gören adına atılmalıdır. (Schuler ve Huber, 1993).

İnsan kaynakları yönetimi, mevcut yönetim sistemlerini modern gündelik ihtiyaçlara uyarlayarak çalışan yeteneklerinin ve iş gücünün organizasyonel hedeflere en uygun şekilde ayarlanmasını sağlar (Mathis ve Jackson, 2010). Çünkü insan, üretim sisteminin hem aracı hem de hedefidir. Açıktır ki insan kaynakları yönetimi işletmenin kendisini ve çalışanlarını etkilerken, diğer departmanlar da insan kaynakları üzerinde bir etkiye sahip olmaktadır. Bu bağlam da insan kaynakları yönetimi normal şartlarda işleyen bir yönetim perspektifiyle eşitir (Beer vd, 1985) ve yönetim süreçlerine benzer biçimde planlama, organizasyon, liderlik, kontrol gibi çeşitli yönetim kararlarını içermektedir (DeCenzo ve Robbins, 2002). Böylece insan kaynakları yönetimi işletme yönetimi ile iç içe bulunmaktadır ve bir işletme içerisindeki departman kararları (örneğin pazarlama departmanı) ile aynı kademe de yer almaktadır (Moehrle vd., 2005).

İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarının ilgilendiği konulara bakıldığında, yalnızca bir sorun çözme aracı değil, kullanılan bütün İKY programlarının önemli bir parçası, bir değerlendirme ve karar verme sistemi olduğu göze çarpmaktadır (Carrell, Kuzmits ve Ebert, 1992). İnsan kaynaklarının ana hedefi, insan gücünü ve kaynaklarını etkin ve faydalı şekilde kullanmaktır. Bir organizasyon açısından üretimden pazarlamaya kadar tüm uygulamaların faydalı şekilde kullanılmasını sağlamak, iş görenlerin niteliklerine ve niceliklerine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise, iş gören seçiminden performans değerlendirmeye kadar organizasyon

uygulamalarının tüm kademelerinde bulunmaktadır (Keçecioglu, 2005).

Bu uygulamalar organizasyonlar arasında değişiklik gösterse de, dolaylı yollardan organizasyonların kendi ihtiyaçlarına uygun bir İK uygulamaları oluşturmalarına olanak sağlamaktadır (Alqahtani, 2010). Günümüzde insan kaynaklarını yönetiminin uygulamış olduğu başlıca yedi temel fonksiyon bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar;

- İnsan kaynaklarının planlanması
- Personel seçimi
- Eğitim ve geliştirme
- Performans değerlendirme
- Ücret yönetimi ve Terfi (Bingöl, 2013; 27-28).

2.7.1. İnsan Kaynakları Planlanması

İnsan kaynakları planlanması (İKY), işletmelerin bütün departmanları için kalite ve nicelik bakımından uzun vadede ihtiyaç duyulan iş gücünün önceden belirlenmesi ve bu iş gücünün ne zaman ve nasıl elde edileceğinin planlanması süreci olarak tanımlanmaktadır. İKP kavramı ilk olarak 20.yy başlarında önem kazanmış ve sanayi devriminden sonra makineleşmenin etkisiyle işletmelerde yaygınlaşmaya başlamıştır (Güney, 2014;49). Bu durum insan faktörü ve iş gücü kaynağı ile mal ve hizmet üretmek adına kurulan organizasyonlarda büyük önem taşımaktadır. Bir organizasyon için başarı, sahip olunan kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşletmeler somut faktörleri en yararlı şekilde insan gücünden faydalanarak kullanabileceğinden, bu gücün doğru yönetilmesi işletme başarısı açısından büyük önem arz etmektedir (Sadullah, 2015;87). Günümüz dünyasında çok fazla bilginin oluşmasıyla birlikte insanlarda bilgilenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Oluşan değişim karşısında insanlar kendilerini iş yaşamlarında yetersiz hissetmeye başlamışlardır. Bu durum karşısında işletmeler kuşkusuz ki kapsamlı bir planlama arayışına girmişlerdir. (Yılmaz ve Talas, 2010;25).

Belirli bir planlama içerisinde olmadan hesapsızla uygulanan faaliyetler organizasyonlara yarar sağlamadığı gibi zarar da verebilmektedir. Planlama olmadan yapılan çoğu faaliyet, eksik ve gözden kaçan durumlarla birlikte uzun vadeli sorunlara neden olmaktadır. Sağlıklı bir planlama süreci, organizasyonlarda maliyet kaybına engel olmakla beraber insan gücü üzerinde kontrol sağlama imkânı da

sunmaktadır. Organizasyonların kurulmasında önemli yer tutan sermaye sahipleri, işletmelerinde görev yapan insan kaynakları uzmanları ve diğer yöneticiler ile bu sayede çeşitli stratejiler ve planlamalar yapmaktadırlar. Organizasyonlar açısından bu planlamaların önemi ise şu şekilde özetlenebilir;

- İhtiyaç duyulan insan gücünün önceden saptanması ve buna uygun ihtiyaçların karşılanması
- Organizasyonlar da planlama süreçlerinin iyileştirilmesi
- İş gücü insan ihtiyaç duyulan niteliklerin belirlenmesi
- İşletmede bulunan tüm sistemler de insan kaynaklarının etkisinin artırılması

Bu bilgiler ışığında, insan kaynakları planlaması organizasyonlar açısından kontrollün en iyi şekilde yönetilebilmesi için uzun vadeli bir gereksinimdir. Bu fonksiyon doğru uygulandığı takdirde ise, işletme, iş gören ve işveren başarısının sağlanması yadsınamaz bir gerçektir (Bostancıoğlu, 2019).

2.7.2. Personel Seçimi ve Temini

İş gören seçim ve temin işlemi, personelin aranmasından işe alımına ve organizasyona uyum sürecine kadar olan tüm süreci kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle işletmenin belirlemiş olduğu bölüm için başvuruda bulunan adaylar arasından kurum açısından en verimli bireysel uyumu sergileyebilecek iş görenleri temin etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Bingöl, 2013;229).

Bu süreç, organizasyonlarda mevcut olan insan kaynakları bölümlerinin temel işlevlerinden biridir. Görevlerin en uygun şekilde yapılması açısından işe alım süreci, İKY'nin en yetkili olduğu birim olarak nitelendirilmektedir. Bu süreç de oluşabilecek en ufak bir hata uzun vadede işlerin sekteye uğramasına mahal verdiğinden bu alanda en doğru kararların alınması insan kaynaklarının temel amacıdır. Yanlış verilen her karar doğrultusunda işletme ciddi miktarda zaman ve maliyet kaybı yaşamaktadır. Nitekim bu süreçte işletme için maliyeti yüksek uygulamalardan biridir (Bingöl 2013, 229). Bu anlamda personel seçiminin en uygun şekilde gerçekleşmesi için başvurulan iki ana kaynak bulunmaktadır. Bunlar iç ve dış kaynaklardır. İç kaynaklar; organizasyon içerisinde mevcut çalışmakta olan personelleri ifade ederken, dış kaynaklar; organizasyon haricinde ulaşılanın mümkün olduğu bireyler olarak tanımlanmaktadır. İç kaynaklarda kullanılan uygulamalar çoğunlukla terfi

kararları, transferler vb. olarak sıralanmaktadır. Bu kararlar çoğu zaman beraberinde çeşitli avantajlar getirmektedir. Organizasyon içerisindeki akışın hızlanması, işletmenin kendi öz kaynaklarından faydalanması, maliyeti en aza indirmek, işletme dışı beyin göçünün engellenmesi, personel uyumunun hızlı bir şekilde sağlanması bu avantajlardan bazılarıdır (Çavdar, 2010; 79). Bu avantajlar neticesinde de işletme yöneticileri personel temini konusunda ilk olarak iç kaynakları tercih etmektedirler. Fakat iç kaynak kullanımı bu denli kullanışlı olmasıyla beraber tek dezavantajı dış kaynak kullanımına fırsat vermesidir. Çünkü işletme içi boş bir bölüme tayin edilen kişi kendi arkasında bir kişilik boş pozisyon bırakmaktadır (Kesan, 2014). Bu durumda işletmeleri devredilen bölüme dış kaynaktan personel temini sağlamaya itmektedir. Bu durum her ne kadar maliyeti yüksek olarak görünse de işletmenin canlılık kazanması ve rekabet avantajı sağlaması açısından karlı olmaktadır (Güney 2014, 72).

2.7.3. Eğitim ve Geliştirme

İş hayatının başlıca dinamiklerinden biri de eğitim ve geliştirmedir. Eğitim, genel olarak bilgilerin paylaşılması, var olan yeteneklerin ortaya çıkarılması veya artırılması hedefiyle oluşturulan uygulamalardır. Geliştirme ise, iş görenlerin bilgilerini, yeteneklerini ve davranışlarını sistemli bir biçimde etki altında tutmayı hedefleyen ve bu hedeflerin olumlu şekilde ilerlemesi için gayret gösteren uygulamalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Balkan, 2020). Organizasyonda faaliyet gösteren tüm iş görenlerin sosyal değişimlere uyum gösterebilmesi için belirli bilgilere sahip olması gerekmektedir. Geliştirme bu bilgi düzeyi üzerinde uygulanan yükseltme çalışmaları olarak özetlenebilir. Özellikle organizasyona yeni giren bir iş gören için düzenlenen oryantasyon eğitimleri iş görenin işletmede ki mevcut bilgilere sahip olması açısından çok faydalı bir geliştirme faaliyetidir (Balkan, 2020). İşletmede bulunan iş görenler ise, iş güçlerini maksimum düzeye çıkartmak ve sektör ile ilgili gelişmeleri kaçırmamak adına bu eğitimlerden faydalanmaktadır.

Organizasyonlarda büyük önem arz eden bu eğitimlerden ise, insan kaynakları bölümü sorumludur. İK sorumluları mevcut bütçeye uygun olarak hangi iş görenin hangi eğitime ihtiyacı olduğunu planlayıp yönlendirmeler yapmaktadırlar. Burada İK

bölümü hem organizasyon hem de iş gören açısından en yüksek verimi elde etmeyi amaçlamaktadır (Öztürk, 2010;18). Çünkü organizasyonlarda iş görenlerin kariyer hedeflerine ulaşmaları, performanslarını arttırmaları ve yaşam standartlarını yükseltmeleri şüphesiz ki bu eğitimlerin bir sonucudur (Pfeffer, 1997;34-35).

2.7.4. Performans Değerlendirme

Bir organizasyonun karşı karşıya kaldığı en temel problemlerden birisi de çalışanlarının görev tanımında bulunan işlerini ne derece de başarabildiğidir. Bu noktada da insan kaynakları yönetimine bağlantılı olarak performans değerlendirme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonların başarısı ve insan kaynaklarının üst düzey verim elde edebilmesi için çalışanların iş yerindeki görevleri karşısında gösterdikleri yeteneklerinin yakından takip edilmesi gerekmektedir. Performans kavramı aslına bakılırsa; “çalışanların belirli bir zaman çizelgesinde kendisine tanımlanan görevleri yerine getirerek elde ettikleri sonuçlardır”. PD kavramı ise, üst yönetimin önceden belirlenmiş standartlarla iş görenlerin çalışmaları arasındaki karşılaştırmalardır. En genel tabiri ile iş görenlerin görevlerindeki başarısının, istek ve davranışlarını, iş ahlakı yapısını, görevlerini yerine getirme biçimini ve organizasyona olan katkısı özetleyen durumlardır (Uluhan, 1995).

Organizasyonda bulunan yöneticiler, hali hazırda bulunan iş görenlerini ve işe yeni başlamış kişilerin becerilerini ve başarı ve yetkinliklerini ne ölçüde kullandıklarını bilmek istemektedir. Bu nedenle performans değerlendirme (PD) insan kaynakları yönetimin en temel fonksiyonlarından birisidir. Değerlendirme yalnızca çalışanları takip edebilmek ve denetlemek için değil aynı zamanda iş görenlerin işlerini ne ölçüde başarılı yaptıklarını görmeleri ve kendilerini geliştirmeleri gereken alanları belirleme ve kariyer planlamalarına yön vermelerini sağlamaktadır. Bu anlamda performans değerlendirme iş görenlerin başarılarının derecelendirilmesi, görev tanımlarının belirlenmesi, adil ücretlendirme uygulanması, işten çıkarılma gibi yönetsel kararların alınmasında etkili olmaktadır. Ayrıca eksik görülen yanların giderilmesi ve geliştirilmesi gereken alanların saptanması konusunda da yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2005; 180).

2.7.5. Ücret Yönetimi ve Terfi

Eski Türkçede “ecir” sözcüğünden türeyen ücret kavramını, Türk Dil Kurumu “işgücünün karşılığı olan para ve maldır” ve “kiralanan veya satın alınan her şey için ödenen paradır” şeklinde tanımlamaktadır. (TDK, 2021). Bedensel veyahut zihinsel gösterilen her emek karşısında işletme fonksiyonlarına yarar sağlayan her insana ödenen karşılık olan ücret (Barutçugil, 1988:213), “işletme yönetiminin, çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak insan kaynakları yönetimi uygulamasına” ise ücret yönetimi denir (Öztürk, 2010:5). Organizasyonlar ve iş görenler açısından ücret yönetimi büyük öneme sahiptir. Çünkü ücret iş görenleri çalışmaya iten en önemli faktörlerden biridir. Kişiler, bu sayede kendilerinin ve ailelerinin yeme, içme, barınma, eğitim ve eğlenme gibi temel ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Ayrıca ücret bir taraftan da organizasyon ve toplum içerisindeki statüyü belirleyip iş görenlerin motivasyonlarını artırma da önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda ücret yönetimi insan kaynakları uygulamasında önemli teşviklerden biridir (Kesen, 2014).

Bir diğer teşviklerden biri olan terfi ise, “mevcut bir işten farklı sorumluluklar, hedefler ve performans standartları ile daha yüksek bir pozisyona geçiş” anlamına gelmektedir (Rees, 1991; Hannagan, 2002). İş görenler, örgüt içerisinde üst kademelere tırmanma arzusu gösterme eğilimindedirler. Fakat kötü bir değerlendirme çoğunlukla daha az terfi kazanma fırsatına neden olmaktadır. Terfi kararlarının en önemli belirleyicisi olan performans değerlendirme doğru ve adil bir yönetsel kararın verilmesindeki nesnel ölçütlerden birisidir (Ribeaux ve Popleton 1987).

2.8. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktikleri ve Yönetimsel Karar Verme İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yönetimsel konularda en önemli noktalardan biri insanları etkilemede ki başarı ve görev amaçlarına uygun olan bağlılıkları geliştirmektir (Yukl, 1989). İnsanlar genellikle karmaşık organizasyonlarda kişisel amaçlarına ulaşabilmek ve kişilerarası ilişki ağlarını yönetebilmek adına yukarı yönlü etki taktiklerini daha

fazla kullanma ihtiyacı hissetmişlerdir. Böylece insanların etki kullanımını konusundaki gelişmeleri onlara insan ilişkilerinde ve kariyer yaşamlarını yönetebilmelerinde yarar sağlayacaktır (Yaylacı, 2016). Fakat bu konunun açıkça önemine rağmen yöneticilere uygulanan etki davranışları hakkında yapılan bir dizi araştırmacıların çalışmaları dışına çıkılamamıştır (Ansari & Kapoor, 1987). Özellikle taktiklerin öncülleri ve sonuçları adına yukarı yönlü etki alanında daha fazla araştırmaya ihtiyacın olduğu literatürde açıkça belirtilmiştir (Kipnis vd., 1980; Schriesheim ve Hinkin, 1990; Yukl ve Falbe, 1990; Fandt & Ferris, 1990). Ancak nispeten çok az sayıdaki taksonomik çalışmalar yukarıdan aşağıya yönlünün tersine, etki taktiklerini tam anlamıyla ya da kısmen yukarıya yönlü olarak tanımlamaya ayrılmıştır (DuBrin, 1989, 1991; Mowday,1978,1979; Kipnis vd.,1980; Porter vd., 1981; Schriesheim ve Hinkin, 1990; Yukl ve Falbe,1990; Yukl ve Tracey, 1992). Organizasyonlardaki kişilerarası etki ile ilgili yukarıda bahsedilen çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla insan kaynaklarının, yönetsel sistemler ve kararların içerisinde (eleman seçimi ve kararları, performans değerlendirme süreci, terfi, maaş artışları vb.) değerlendirildiği göze çarpmaktadır (Higgins vd., 2003)

Yapılan çalışmalar aşağıda detaylı olarak ifade edilmektedir;

Wayne vd., (1997) tarafından yapılan çalışmada, hem yöneticilerin hem de astların birbirleri üzerinde kişilerarası becerileri algılamaları, astlara benzerlikleri ve benzerlik algıları ile kullandıkları etki taktiklerinin performans değerlendirmeleri, promosyon ve maaş üzerindeki etkileri araştırılmış ve model oluşturulmuştur. Oluşan model 247 ast ve yöneticilere anket tekniği kullanılarak uygulanmış ayrıca şirket kayıtlarından da faydalanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, etki taktiklerinin yöneticilerin ve astların kişilerarası becerileri algılamaları, astlara benzerlikleri ve benzerlik algıları ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Thacker ve Wayne (1995) tarafından yapılan çalışmada, etki taktiklerinin ve bireysel farklılıkların amirlerin terfi algısı üzerindeki önemi araştırılmıştır. Etki taktiklerin (yağcılık, akıl yürütme ve atılganlık) kullanımı algıları ve astların kendi raporları ile değerlendirilmiştir. Bir üniversitesinde uygulanan ankete fakülte dışı çalışan 157 işgören ve süpervizör katılmıştır. Bireysel farklılık değişkenleri ise; eğitim, örgütsel görev, ırk ve cinsiyettir. Sonuç olarak terfi kararı

değerlendirilmesinde hem etki taktiklerinin hem de bireysel farklılıkların önemi vurgulanmıştır.

Castro vd., (2003) tarafından yapılan çalışmada, 287 üniversite öğrencisi üzerinde etkileme taktikleri ile pozitif etkinin iş performansı derecelendirilmesi ile olan ilişkisinde kadın ve erkeklere göre farklılıklar araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda pozitif etkinin yukarı yönlü etkileme taktikleri ile iş performansı arasında orta düzeyde ilişki saptanmıştır.

Dulebohn ve Ferris (1999) tarafından yapılan çalışmada, bir üniversitesindeki yemek hizmeti bölümünün yedi biriminde çalışan 128 astlar ve amirleri ile yapılan çalışmada, çalışanların etki taktiklerini kullanmasının performans değerlendirme süreci üzerindeki adilliğin değerlendirilmesine ilişkin etki incelenmiştir. Anket yöntemi ile ulaşılan sonuçlara göre ise, süpervizör odaklı etki taktiklerinin kullanılmasının olumlu usule ilişkin adalet değerlendirmeleriyle ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Thacker (1999) tarafından üniversitede çalışan 105 yönetici üzerinde yapılan çalışmada, üstlerin astlarına olan güvenlerinde astların aşağıdan yukarıya etkileme taktiklerini kullanmalarının ve performans değerlendirmelerinin aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında, üstlerin astlarına olan güvenlerinde astların etkileme taktiği kullanımının ve performans değerlendirmenin aracılık etkisi olduğu ve kullanılan etkileme taktiklerinden nedenselleştirme, değişim ve yağcılık boyutlarının performans değerlendirme ile doğrudan ilişkili olduğu saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde, Nevşehir bölgesinde bulunan konaklama işletmelerinde iş görenlerin yöneticilerine uyguladıkları etkileme taktiklerinin yöneticilerin yönetsel kararlarından terfi ve performans değerlendirme kararları üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmış ve bu etki ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Organizasyon içerisinde iletişim, yapılara göre değişiklik gösterse de yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanal şekilde bilgi alışverişi ile gerçekleştirilmektedir. Bir organizasyonda bilgi edinme, emir verme, etkileme ve eğitim verme iletişim kurmanın başlıca etmenleri olarak nitelendirilmektedir. Bu araştırmada ise, etkileme faktörü ele alınmaktadır. Organizasyon içerisinde etkileme taktiklerinin kullanılması kaçınılmazdır. Çünkü yönetsel etkinliğin en önemli faktörü astları, üstleri ve akranları etkilemede ki başarıdır (G. Yukl & Falbe, 1990). İş görenler kişisel veya örgütsel çeşitli amaçlar doğrultusunda yöneticilerini ve onların kararlarını etkilemek istemektedirler. Yönetimsel kararlarda etkileme taktiklerinin devreye girebileceği ortamı sağlamaktadır. Bunun en önemli nedeni ise, yönetimsel kararlardaki belirsizlik ve nesnel ölçütlerin yoksunluğunun çok olmasıdır (Ferris ve Judge, 1991). Bu durumun farkına varan çoğu iş görenin etkileme taktikleri yoluyla ihtiyaç ve isteklerini karşılamak isteyebileceği düşünülmektedir (Schriesheim ve Hinkin, 1990).

Bu çalışmanın amacı, iş görenlerin yöneticileri üzerinde kullandıkları etkileme taktiklerinin yöneticilerin yönetsel kararlarından performans değerlendirme ve terfi üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur. Nicel araştırma yöntemleri, sayısal verilerin kullanıldığı, kesin ve genellenebilir sonuçlara ulaşmayı amaçlayan araştırmalardır. Tümdengelim yaklaşımını benimseyen nicel araştırmalar, gözlem ve ölçümlerden oluşan ve nesnelliğin ön planda tutulduğu araştırmalardır. Nicel araştırmalarda genellikle sayısal veriler elde edilir, istatistiksel ve matematiksel yöntemlerden yararlanılarak analiz gerçekleştirilir ve kesin olduğu kabul edilen sonuçlara ulaşılmaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinin başlıca veri toplama tekniği anket ve deneylerdir. Nicel araştırmalarda genelleme yapabilmek adına geniş örneklem çerçevesi kullanılmaktadır. (Eren, 2018).

3.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayalık Kapadokya (Ürgüp, Göreme, Uçhisar ve Avanos) da bulunan konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Kayalık Kapadokya'da konaklama işletmelerinin araştırma evreni olarak belirlenmesinin nedeni bu bölgenin turizm açısından önemli bir destinasyon olmasıdır. Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırma evreni üzerinde tamsayım yapmak mümkün olmadığı için örnekleme yöntemlerine başvurulmuştur. Araştırma da örnekleme yöntemi olarak tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan yargısal örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Burns ve Bush,2014). Araştırmanın örneklemini Nevşehir bölgesinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan şef, departman amiri ve genel müdürler oluşturulmaktadır. Araştırmaya dâhil edilecek oteller İl Kültür Turizm Müdürlüğü'nün verilerinden belirlenmiştir. Anketler 1 Şubat 2021 – 1 Mart 2021 tarihleri arasında konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere (genel müdürleri, departman amirleri ve şefler) yüz yüze görüşme yöntemiyle dağıtılmış ve Zhang(2020)'nin aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin terfi kararlarına etkisini ölçmek amacıyla yapılan çalışmasında uygulanan benzer yöntem tercih edilmiş ve her bir yöneticiden alt kademesinde çalışmakta olan işgörenini değerlendirmesi talep edilmiştir. Toplamda 250 yönetici ile görüşülmüş ve her bir çalışan için 250 anket formu toplanmıştır. Anketlere birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle geçerliliği olmayan anketler ayıklandıktan sonra 240

anket formu araştırma da kullanılmıştır. Anketin cevaplanma oranı %96'dır.

3.2.2. Veri Toplama Aracı

Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere iş görenleri tarafından etkileme taktiklerinin yöneticilerin yönetsel karar verme türlerinden terfi ve performans değerlendirme kararlarına etkisini ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler anket formu ile yöneticilere sorulmuştur. Araştırmadaki değişkenlere ait ölçekler İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye çevrilerek anlam bozuklukları önlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak düzenlenen anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik değişkenlere ait sorulara (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm eğitimi durumu, işletmede çalışma süresi, bu işletmede çalışma süresi, konaklama işletmesinin türü ve kadro düzeyi) ikinci bölümde etkileme taktikleri, üçüncü bölümde performans değerlendirme, dördüncü bölümde terfi ölçeklerine yönelik sorular yer almaktadır. Anket formunda toplam 28 adet soru bulunmaktadır. İfadeleri ölçmede Likert tipi ölçek kullanılmıştır ve "1=Tamamen Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılmıyorum" kategorileri kullanılmıştır. Araştırma verileri aşağıdaki ölçekler yardımıyla toplanmaktadır.

Etkileme Taktikleri Ölçeği; Schriesheim ve Hinkin'in (1990) 18 maddelik ve 6 boyutluk POIS ölçeği yöneticilerin, iş görenlerin yukarı yönlü etkileme taktiklerini derecelendirmek amacıyla kullanılmıştır. Bu boyutlar anket formunda sırasıyla; Yağcılık, "Bu çalışan işle ilgili taleplerini yerine getirmem için bana çok alçak gönüllü davrandı". Değişim, "Bu çalışan işle ilgili taleplerini yerine getirmem için bana geçmişte yaptığı iyilikleri hatırlattı". Rasyonel ikna, "Bu çalışan talepleri doğrultusunda beni ikna etmek için mantıklı argümanlar kullandı". İddialılık, "Bu çalışan öfkesini sözlü olarak ifade etti". Üste başvuru, "Bu çalışan talebini desteklemem için üst yöneticilere başvuru yapar". Koalisyon, "Bu çalışan beni talebi doğrultusunda harekete geçmem için iş arkadaşlarının desteğini aldı." şeklinde yer almaktadır. Tüm taktikler 0,75 ile 0,90 arasında değişen kabul edilebilir Cronbach Alpha değerlerine sahiptir.

Performans Değerlendirme Ölçeği; Williams ve Anderson'ın (1991) 7

maddelik performans değerlendirme ölçeğini, yöneticilerin iş görenlerin iş performanslarını değerlendirmeleri amacıyla kullanılmıştır. Tüm ifadeler 0,83 kabul edilebilir Cronbach Alpha değerine sahiptir.

Terfi Ölçeği; Thacker'ın (1995) 3 maddelik terfi edebilirlik ölçeği, yöneticilerin iş görenlerinin terfi edebilirlik izlenimlerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li likert tipi ölçekle ölçülmektedir. Tüm ifadeler 0,82 kabul edilebilir Cronbach Alpha değerine sahiptir.

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

İlgili literatür incelendiğinde aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri ile performans değerlendirme ve aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri ile terfi kararları arasında etki arayan çalışmalara rastlamak mümkündür (Zhang, 2020; Alshenaifi, 2016). Ancak literatürde doğrudan bu çalışmanın konusu olan, aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin yönetsel kararlardan performans değerlendirme ve terfi kararlarına etkisini inceleyen bir çalışma bulunmaktadır (Wayne, 1997; Clark, Alshenaifi ve Garavan, 2020). Literatür incelendiğinde etkileme taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu göze çarpmaktadır (Kipnis ve Schmidt, 1988; Wayne vd, 1997; Castro, Wayne ve Frank, 2003; Higgins vd, 2003; Thacker, 1999, Thacker ve Wayne,1995; Zhang, 2020). Bu bağlamda çalışmanın araştırma sorusu işgörenler tarafından uygulanan etkileme taktikleri performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde etkili midir? Bu sorudan ve literatürde yapılan çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁; Aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin, yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1a}; Çalışanların yağcılık taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1b}; Çalışanların değişim taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1c}; Çalışanların rasyonellik taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1d}: Çalışanların girişkenlik taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H_{1e}: Çalışanların üste başvurma taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H_{1f}: Çalışanların koalisyon taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H₂: Aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin, yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2a}: Çalışanların yağcılık taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

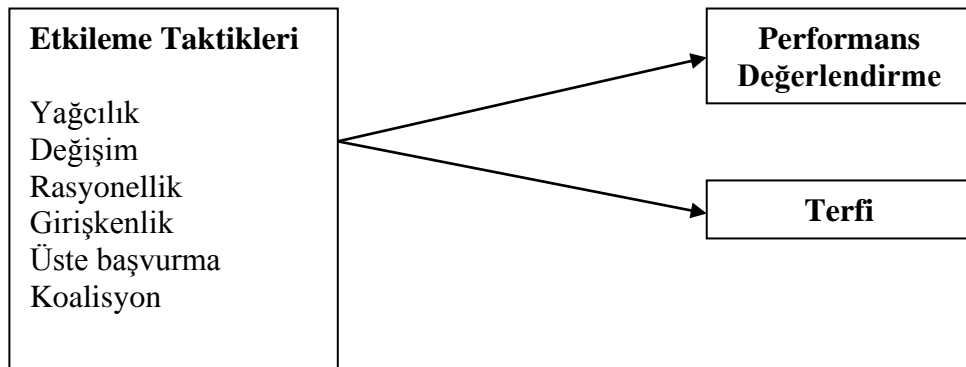
H_{2b}: Çalışanların değişim taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2c}: Çalışanların rasyonellik taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2d}: Çalışanların girişkenlik taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2e}: Çalışanların üste başvurma taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2f}: Çalışanların koalisyon taktiğini kullanması yöneticilerin çalışanın terfi kararları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.



Şekil 5 Araştırma Modeli

Şekil 5'te gösterilen araştırma modeline göre yöneticilerin iş görenleri tarafından maruz kaldığı etkileme taktiklerinin yöneticilerin yönetsel kararlarından terfi ve

performans değerlendirme kararlarını etkilediği varsayılmaktadır. Neden-sonuç ilişkisinin ortaya konduğu araştırma modelinde bağımsız değişken etkileme taktikleri, bağımsız değişkenler ise performans değerlendirme ve terfi kararlarıdır.

3.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin yönetsel kararlardan performans değerlendirme ve terfi kararlarına etkisini, Kayalık Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri örneğinde incelemektedir. Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmektedir.

- a) Araştırma sadece Kayalık Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.
- b) Araştırma sonuçları yalnızca araştırmaya katılan iş görenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- c) Araştırma zamana, finansal kaynaklara ve COVID-19 salgınına dayalı kısıtlılıklarından dolayı araştırma sonuçları veri toplama zamanı ve veri toplama alanı ile sınırlıdır.
- d) Ayrıca yöneticilerin bir kısmı toplumsal açıdan istenir kılınacak cevaplar verme eğiliminden soruları içtenlikle cevaplanmamış olabilirler.
- e) Araştırmanın birincil veri toplama süreci 1 Şubat 2021 ve 1 Mart 2021 tarihleri arasında sınırlandırılmıştır.

3.2.5. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmanın bir kısmında, değişkenlere ilişkin açıklayıcı istatistiklere yer verildikten sonra tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri aracılığıyla test edilen hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.1. Verilerin Analize Uygunluğunun İncelenmesi

Veri analizine geçilmeden önce, anket formu ile elde edilen veriler bilgisayar

ortamına aktarılmıştır. Bu aşamadan sonra cevaplayıcıların tutumlarını doğru puanlamak için, ölçekteki ters yönlü ifadeler için ters kodlama işlemi yapılması gerekmektedir (Erkuş, 2014). Bu nedenle araştırma değişkenlerinden biri olan performans değerlendirme ölçeğinde yer alan iki ifade “*Bu çalışan yapmakla yükümlü olduğu işleri ihmal eder*” ve “*Bu çalışan temel görevlerini yerine getirmede başarısızdır*” ters kodlanmıştır. Analize giren verilen ne kadar nitelikli olursa, veriler o kadar geçerli ve güvenilir olacaktır. Bu nedenle analize girecek verilerde hata olmaması için kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Verilerdeki hata kontrolünün sağlanması için frekans dağılımları, standart sapma ve genel ortalamalarının kontrol edilmesi gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Verilerde hatalı kodlama olma olasılığı nedeniyle tüm verilerin frekans dağılımları, kayıp değerler ve uç değerleri incelenmiştir.

Araştırma verilerine çok değişkenli istatistiksel analizler yapabilmek için normallik, doğrusallık ve homojenlik sayılarının yerine getirebilmesi gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Tek değişkenli normallik ve doğrusallık testlerini yapabilmek için histogram, gövde, yaprak, kutu, Q-Q ve P-P grafik testleri ile Ki-kare uygunluk, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri önerilirken, çok değişkenli normallik ve doğrusallık testleri için grafik testi, saçılma diyagramı matrisi önerilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Kalaycı, 2010). Bu çalışmada, araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi için literatürde önerilen yöntemlerden olan standart sapma, çarpıklık ve basıklık, histogram ve Q-Q grafikleri ile veriler test edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Normal dağılım gösteren bir verinin standart sapması 1'e yakın bir değer alırken, çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 aralığında olmaktadır (Albayrak, 2006). Yapılan analizler sonucunda anket formunda yer alan ifadelerin standart sapmalarını 1'e yakın, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ise -2 ila +2 arasında yer aldığı görülmektedir (Bkz: EK2). Değişkenlere ilişkin Q-Q grafikleri incelendiğinde de verilerin normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir (Bkz: EK3). Yapılan analizler sonucunda basıklık, çarpıklık ve standart sapma değerleri verinin tek değişkenli normal dağılım gösterdiğini desteklediği için bu durum verilerin analizinde parametrik testlerin kullanımına olanak sağlamıştır.

3.3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında anket uygulanan yöneticilere ilişkin demografik özellikler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2 Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri

	N	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	240		
Kadın		86	35.8
Erkek		154	64.2
Yaş	240		
20 yaş ve altı		1	4
21 – 32		86	35.8
33 – 44		106	44.2
45 ve üzeri		47	19.6
Eğitim Durumu	240		
İlkokul		15	6.3
Lise		116	48.3
Üniversite		93	38.8
Lisansüstü		16	6.7
Medeni Durum	240		
Evli		117	48.8
Bekâr		123	51.3
Turizm Eğitimi Aldınız mı?	240		
Evet		126	52.5
Hayır		114	47.5
Sektörde Çalışma Süreniz?	240		
1 yıl ve altı		3	1.3
2 – 5 yıl		42	17.5
6 – 9 yıl		93	38.8
10 yıl ve üzeri		102	42.5
İşletmede Çalışma Süreniz?	240		
1 yıl ve altı		49	20.4

2 – 5 yıl	122	50.8
6 – 9 yıl	43	17.9
10 yıl ve üzeri	26	10.8
Konaklama Türü	240	
3 yıldızlı	19	7.9
4 yıldızlı	82	34.2
5 yıldızlı	114	47.5
Butik/özel işletme belgeli	25	10.4
Kadro Düzeyi	240	
Şef	81	33.8
Departman Amiri	108	45.0
Genel Müdür	51	21.3

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların % 35,8'inin kadın, %64,2'sinin ise erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları incelendiğinde %44,2'sinin 33 ve 44 yaş arasında, %35,8'inin 21 ve 32 yaş aralıklarında oldukları görülmektedir. Yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında ise %48,3'ünün lise, %38,8'nin üniversite mezunu olduğu, ayrıca %52,5'inin turizm eğitimi de aldıkları gözlemlenmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında konaklama işletmelerinde çalışmakta olan yöneticilerin %51,3'ünün bekâr yöneticilerden oluştuğu belirlenmiştir. Yöneticilerin sektörde çalışma sürelerine bakıldığında %42,5'inin 10 yıl ve üzeri bir süredir sektörde çalıştığı, şu anki işletmelerinde ise, %50,8'inin 2 ve 5 yıl arasında çalıştığı saptanmıştır. Araştırmada yöneticilerin %47,5'inin 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalıştığı ve bu çalışanlardan %45.0'inin departman amirlerinden oluştuğu tespit edilmiştir.

3.3.3. Etkileme Taktikleri, Performans Değerlendirme ve Terfi Ölçeklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 3'te etkileme taktiklerinin alt ölçekleri (boyutları) ile performans değerlendirme ve terfi ölçeklerine ilişkin bazı tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo 3 ve yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin genel ortalaması incelendiğinde yöneticilerin, iş görenlerinin etkileme taktiğini kullanma sıklığını orta düzey olarak değerlendirdiği görülmektedir. Etkileme taktikleri boyutlar açısından

incelendiğinde; yağcılık (4,13) ve rasyonellik (4,59) ölçeklerinin genel ortalamalarının katılıyorum (4,00)'e oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle iş görenlerin kullandığı bu taktiklerin yöneticilerin üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. Değişim (2,81), üste başvurma (2,97) ve koalisyon (3,66) boyutlarının kullanımına yönelik verilen cevapların diğer boyutlara oranla daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle bu altı boyut içerisinde diğer boyutlar ile kıyaslandığında girişkenlik (1,91) boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Genel Ortalama	Standart Sapma
Etkileme Taktikleri¹	3,31	0,70
Yağcılık ¹	4,13	1,21
Mübadele ¹	2,81	1,08
Rasyonellik ¹	4,59	0,68
Girişkenlik ¹	1,91	0,98
Üste Başvurma ¹	2,97	1,39
Koalisyon ¹	3,66	1,29
Performans Değerlendirme²	4,74	0,50
Terfi³	3,97	1,22

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

Tablo 3'te performans değerlendirilmesi kararına yönelik sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin, iş görenleri adına performans değerlendirme (4,74) genel ortalamasının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Tablo 3'te son olarak yöneticilerin, iş görenlerinin terfi kararlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde (3,97) yüksek düzey ortalamaya yakın olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin, iş görenlerinin performans değerlendirmelerine ilişkin kararlarının terfi kararlarına oranla daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.4. Etkileme Taktikleri, Performans Değerlendirme ve Terfi Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları

Bu kısımda araştırmanın değişkenleri olan aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri, performans değerlendirme ve terfi ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Güvenirlik, “ölçüm araçlarının ölçülmek istenen kavramı doğru bir şekilde çıkarması; ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesidir”. Güvenirliği ölçmeye yönelik farklı analiz çeşitleri olmasına rağmen en yaygın olarak kullanılan Cronbach’s Alpha katsayısıdır (Özdamar,2004;622; Kalaycı, 2010; 105). Ölçeğin genel güvenirliliğine ve iç tutarlılığına işaret etmekte olan Cronbach’s Alpha katsayısı, “maddelerin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması sonucu elde edilen ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır” ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Özdamar, 2004; 623). Cronbach’s Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna, katsayının 0,80 ile 1,00 arasında olması ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Kalaycı, 2010; 405). Çalışma kapsamında her bir ölçeğe ve ölçekteki her bir boyuta ilişkin Cronbach’s Alpha katsayısı değerleri Tablo 4’te verilmiştir. Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmada yer alan ölçeklerin görev performansında olan bir ifade haricinde Tablo 4’te yer alan katsayıların 0,60 – 0,80 ile 0,80 – 1,00 arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma da yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4 Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha (a)
Etkileme Taktikleri	18	0,75
Yağcılık	3	0,92
Değişim	3	0,71
Rasyonellik	3	0,83
Girişkenlik	3	0,73
Üste Başvurma	3	0,92
Koalisyon	3	0,84
Performans Değerlendirme	7	0,90
Terfi	3	0,91

“Bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesine” geçerlilik denilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, 2007; 113). Geçerlilik, ölçüm aracının özelliği ölçmek için geliştirilmişse ona uygun olması, bu ölçüm aracı ile toplanan verinin ölçülmek istenen özelliğin niteliği tam olarak yansıtması, kısaca ölçüm aracının söz konusu özelliği temsil edebilme yeteneğidir (Büyüköztürk, 2020; Gürbüz ve Şahin, 2018). Ölçülmek istenen yapının öngörülen yapı olup olmadığının değerlendirilmesi ise yapı geçerliliği olarak tanımlanmaktadır (Erkuş, 2014). Güvenirlik analizinden sonra ölçeklerin geçerlilik analizi yapılmıştır. Geçerlilik analizi yapabilmek için ölçeklerin yakınsak ve uzaksak gerçekliklerine bakılması gerekmektedir. Araştırma da kullanılan ölçeklerin uzaksak geçerlilikleri için öncelikle ölçeklerin madde korelasyonuna bakılmıştır. Etkileme taktiklerinde yer alan her bir maddenin kendi boyutu (maddenin kendisi boyut toplamından çıkarılarak) ve diğer boyutlar ile korelasyonuna bakılmıştır. Yapılan madde analizi sonucunda, etkileme taktikleri ve ölçeğinde yer alan her bir maddenin kendi boyutu ile gösterdiği korelasyonun diğer boyutlar ile gösterdiği korelasyona göre daha yüksek olduğu çıkmıştır (Bkz: Ek4). Performans değerlendirme ve terfi ölçeklerinde, ölçekler boyutlar halinde olmadığı için maddelerin toplamı alınarak korelasyonuna bakılmış ve analiz sonuçlarına göre diğer maddelere nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür (Bkz: Ek5 ve Ek6). Araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsak gerçekleri için ise bütün ölçeklerin birbirleriyle olan korelasyonuna bakılmıştır. Yakınsak geçerlilik analizinde, alt ölçeklerin birbiriyle olan korelasyonunun düşük fakat aynı zamanda olumlu olması gerekmektedir (Altunışık, vd., 2007; Judd, Smith, Kidder, 1991; 165). Etkileme taktikleri ve ölçeğin yakınsak geçerlilik analiz sonuçları (Bkz: Ek7) verilmiştir. Tablo incelendiğinde her bir alt ölçeğin diğerleriyle olan korelasyonu düşük fakat $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ düzeyinde olumlu ve anlamlı olduğu görülmektedir. Güvenirlik ve geçerlilik analizi sonuçları, etkileme taktikleri ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu ve bundan sonraki araştırmalar içinde kullanılabileceğini göstermektedir.

3.3.5. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktikleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi yapısal geçerliliğin 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 adlandırılır (Karasar, 2005). Faktör analizi gerçekleştirilmesinin 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'ten küçük olması durumunda faktör analizi uygulanmaz (Field, 2009). Bartlett Küresellik Testi ise, verilerin çok değişkenli normal dağılan ana kütlede geldiğini göstermektedir. Bartlett testi de aynı KMO gibi değişkenler arası ilişki gücünü ölçmektedir. Faktör analizinin uygun olabilmesi için Bartlett testinde $sig < 0,05$ olmalıdır.

Tablo 5 Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiği Ölçeği Faktör Yükleri

	Bileşenler					
	1	2	3	4	5	6
S1	,89					
S2	,91					
S3	,83					
S4		,61				
S5		,78				
S6		,64				
S7			,74			
S8			,88			
S9			,84			
S10				,76		
S11				,64		
S12				,75		
S13					,78	
S14					,92	
S15					,91	
S16						,71
S17						,77
S18						,80

Tablo 5'te yukarı yönlü etkileme taktikleri ölçeğinde bulunan sorulara ilişkin faktör

analizi yükleri görülmektedir. Araştırmada kullanılan yukarı yönlü etkileme taktikleri ölçeğinin KMO ve Bartlett değerleri; KMO= 0,725, p=0,00'dır. Tabloya göre ölçeğin 6 boyuttan oluştuğu ve Schriesheim ve Hinkin (1991)'in faktör analizi sonuçları ile uyum sağladığı ortaya çıkmaktadır. Faktör 1; “yağcılık”, faktör 2; “mübadele”, faktör 3; “rasyonellik”, faktör 4; “girişkenlik”, faktör 5; “üste başvurma” ve faktör 6; “koalisyon” olarak adlandırılmaktadır.

3.3.6. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin, Performans Değerlendirme ve Terfi Kararları Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeyi amaçlayan bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon katsayısı r ile gösterilmekte ve iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsü -1 ile +1 arasında katsayı değerler almaktadır. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri bir birim artarken, y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arası mükemmel bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık vd, 2012)

Tablo 6 Değişkenlerarası İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Yağcılık (1)	1							
Mübadele (2)		1						
Rasyonellik (3)			1					
Girişkenlik (4)				1				
Üste Başvurma (5)					1			
Koalisyon (6)						1		

Performans	0,047	0,168**	0,303**	0,076	0,246**	0,193**	1
Değerlendirme (7)							
Terfi (8)	0,060	0,223**	0,350**	0,111	0,386**	0,181**	0,741**

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'te yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre, aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinden rasyonellik boyutu ile performans değerlendirme kararları arasında %95 güven aralığında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r=0,303$; $p<0,05$). Mübadele ($r= -0,168$; $p<0,05$), üste başvurma ($r= -0,246$; $p<0,05$) ve koalisyon ($r= -0,193$; $p<0,05$) boyutları arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin terfi kararları arasındaki ilişki incelendiğinde rasyonellik boyutunun ($r=0,350$; $p<0,05$) orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Üste başvurma boyutunun ($r= -0,386$; $p<0,05$) orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu, mübadele ($r= -0,223$; $p<0,05$) ve koalisyon ($r= -0,181$; $p<0,05$) boyutlarının ise düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Son olarak yağcılık ve girişkenlik boyutlarının performans değerlendirme ve terfi kararları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Elde edilen bulgular bu konuda yapılan çalışmalarla uyum göstermektedir (Michener ve Scwertfeper, 1972; Goulder,1960; Sahlins, 1972).

3.3.7. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin, Performans Değerlendirme ve Terfi Kararları Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin yöneticilerin performans değerlendirme ve terfi kararları arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya koymak amacıyla Tablo 5, 6 ve 7'deki modeller test edilmiştir.

Tablo 7 Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Kararları Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Araştırma Modeli Özet İstatistikler (Uyum İyiliği)

Çoklu R Katsayısı= 0,445

R²= 0,198

Uyarlanmış R²= 0,177

Standart Hata= 0,49430

	B	SE _B	β	T	Sig
Sabit	1,810	0,219		8,281	0,000
Yağcılık	0,005	0,029	0,011	0,177	0,859
Mübadele	-0,070	0,034	-0,127	-2,049	0,042
Rasyonellik	0,222	0,044	0,304	5,015	0,000
Girişkenlik	0,003	0,036	0,005	0,075	0,940
Üste	-0,095	0,025	-0,228	-3,812	0,000
Başvurma					
Koalisyon	-0,068	0,028	-0,146	-2,437	0,016

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin alt boyutlarının (yağcılık, mübadele, rasyonel ikna, girişkenlik, üste başvurma, koalisyon) performans değerlendirme kararını açıklama oranı %17'dir. Mübadele ($\beta = -0,158$, $p=0,018$) ve üste başvurma ($\beta = -0,262$, $p=0,00$) ve koalisyon ($\beta = 0,150$, $p=0,024$) taktiklerinin performans değerlendirme kararları üzerinde negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Elde edilen bu bilgiler ilgili konuda yapılan çalışma sonuçlarıyla uyusmaktadır (Thacker, 1999; Alshenaifi, 2016; Zhang, 2020, Yukl ve Falbe, 1992). Rasyonellik ($\beta = 0,306$, $p=0,00$) taktiğinin performans değerlendirme kararları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Elde edilen bilgiler yapılan çalışma sonuçları ile uyusmaktadır (Thacker ve Wayne, 1995; Thacker, 1999; Wayne vd., 1997; Alshenaifi, 2016; Zhang, 2020; Schriesheim ve Hinkin, 1990; Wayne ve Ferris, 1990). Geriye kalan yağcılık ve girişkenlik taktiklerinin performans değerlendirme kararları üzerinde anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı görülmüştür. Literatür incelendiğinde ise, yapılan çalışmalardaki sonuçların pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Çalışmanın sonuçları literatür ile desteklenmemektedir. Bu durumda H_{1b}, H_{1c}, H_{1e}, H_{1f} hipotezleri

desteklenirken H_{1a}, H_{1d} ve hipotezleri desteklenmemektedir. Analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgular aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin alt boyutlarının performans değerlendirme kararları üzerindeki etkisi kuramsal açıklamalarla çoğunlukla örtüşmektedir.

Tablo 8 Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Alt Boyutlarının Terfi Kararları Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Araştırma Modeli Özet İstatistikler (Uyum İyiliği)					
Çoklu R Katsayısı= 0,571					
R²= 0,326					
Uyarlanmış R²= 0,309					
Standart Hata= 0,98389					
	B	SE _B	β	T	Sig
Sabit	3,338	0,435		7,671	0,000
Yağcılık	0,021	0,057	0,021	0,367	0,714
Mübadele	-0,198	0,068	-0,165	-2,914	0,004
Rasyonellik	0,562	0,088	0,354	6,37400	0,000
Girişkenlik	-0,014	0,071	-0,011	-0,203	0,839
Üste	-0,331	0,049	-0,368	-6,711	0,000
Başvurma					
Koalisyon	-0,115	0,056	-0,114	-2,071	0,039

Çoklu regresyon analizi sonucuna göre, etkileme taktiklerinin alt boyutlarının (yağcılık, mübadele, rasyonellik, girişkenlik, üste başvurma, koalisyon) terfi kararlarını açıklama oranı %29'dur. Mübadele ($\beta = -0,151$, $p=0,037$) ve üste başvurma ($\beta = -0,365$, $p=0,000$) ve koalisyon ($\beta = 0,140$, $p=0,037$) taktiklerinin terfi kararları üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Elde edilen bilgiler bu konuda yapılan çalışmalarla uyum göstermektedir (Michener ve Scwertfeper, 1972; Goulde, 1960; Sahlins, 1972). Rasyonellik ($\beta = 0,572$, $p = 0,000$) taktiğinin terfi kararları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Literatür incelendiğinde elde edilen bilgiler ile yapılan çalışma sonuçları örtüşmektedir (Thacker ve Wayne, 1995; Ansari vd., 2005). Son olarak yağcılık ve girişkenlik taktiklerinin terfi kararları üzerinde anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Fakat çalışmanın sonuçları literatür incelendiğinde ulaşılan sonuçlar ile örtüşmemektedir.

Literatürdeki çalışmaların sonucuna göre yağcılık ve girişkenlik boyutunun terfi kararları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmaktadır (Thacker ve Wayne, 1995; Kipnis ve Schmidt, 1988; Schilit ve Locke, 1982, Falbe ve Yukl, 1992; Orpen, 1996). Bu durumda H_{2b}, H_{2c}, H_{2e}, H_{2f} hipotezleri desteklenirken, H_{2a} ve H_{2d} hipotezleri desteklenmemektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyler kişisel veya örgütsel hedefler doğrultusunda karşılarındaki insanları etkilemeyi amaçlamaktadırlar. Bu başlıca hedeflerde başkalarının fikirlerinde söz sahibi olmaktan geçmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte farklı deneyimler yaşama arayışı içerisinde olduğumuz günümüzde turizm sektörü değişimlere ayak uydurma zorunluluğu hissetmektedir. Her yaşanan değişim organizasyonlarda da çeşitli kalifiye eleman ihtiyacını arttırmaktadır. Bu derece değişime açık bir sektörde işgörenler çeşitli yollarla ayakta kalmaya ve kalıcı olmaya çalışmaktadırlar. Bu yollardan biri de olumlu performans değerlendirmesine sahip olmaktır. Çünkü organizasyonlardaki çoğu kararlar düzenli olarak yapılmakta olan performans değerlendirme sonuçlarına göre alınmaktadır. Bu derece riskli kararlar karşısında da nesnelliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Fakat yönetsel kararlar, uzun vadede önünü görememe, belirsizlik, bilgi eksikliği gibi durumlar karşısında nesnelliğinden ödün vermektedir. Bu durumun farkında olan işgörenler ise etkileme taktiklerine başvurarak ihtiyaç ve isteklerini gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler. Bu taktiklerin kullanımında da yöneticilerin kararlarını etkileyerek, olumlu performans değerlendirme ve terfi sonuçları almayı ve kalıcılık sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bu çalışmanın temel problemi, turizm sektöründe çalışanlar tarafından yöneticilerine sıkça uygulandığı tespit edilen (Wayne, 1997; Thacker, 1995; Schriesheim ve Hinkin, 1990) etkileme taktiklerini belirlemek ve bu taktiklerin yönetsel kararlardan performans değerlendirme ve terfi kararları üzerindeki etkisinin olup olmadığını saptamaktır. Bu etkiyi tespit etmek amacıyla literatürdeki çalışmalardan hareketle bir araştırma modeli geliştirilmiş ve model Kayalık Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki yöneticiler üzerinde test edilmiştir

Araştırma sonuçlarına göre, aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri boyutlarından “rasyonel ikna, mübadele, koalisyon ve üste Başvurma” taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararları üzerinde etkili oldukları görülmektedir. Ayrıca etkileme taktiklerinin terfi kararları üzerinde performans değerlendirme kararlarına nazaran daha yüksek oranla etkili olduğu görülmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular Thacker ve Wayne (1995), Kipnis ve Schmidt (1980) ve Wayne vd., (1997) çalışmalarının sonuçları ile desteklenmektedir. Araştırma sonucunda rasyonel ikna boyutunun pozitif ve anlamlı yönde, üste başvurma, koalisyon ve mübadele boyutlarının negatif ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Bu

araştırmanın sonuçları Alshenaifi (2016) ve Thacker ve Wayne (1995)'in çalışma sonuçlarını desteklemektedir. Ancak çalışmada Zhang (2020) ve Thacker (1999)'un araştırma sonuçları yağcılık ve iddialılık boyutlarında anlamlı bir sonuç olduğunu gösterirken bu çalışmada elde edilen bulgular benzer sonuç vermemiştir.

Araştırma kapsamında yapılan uluslararası çalışmalara bakıldığında aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktikleri, performans değerlendirme ve terfi kararlarının ayrı ayrı veya başka değişkenler ile ele alındığı görülmüş ve konuların birlikte işlendiği çok az çalışmaya rastlanmıştır. Bu sebeple bu değişkenlerin bir arada ele alınması turizm literatüründe kaynak niteliğinde olabilir. Elde edilen bulgular konaklama işletmelerinde kararların nesnel şekilde alınmasının sektörde kalifiye elemanların kalıcı olmasını, turist ihtiyaç ve isteklerinin yüksek düzeyde karşılanmasını ve bu açığın kapatılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca doğru ve nesnel performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlerin görev ve sorumluluklarına bağlanacağı, iş tatmin duygunun artacağı ve uzun vadede organizasyonun sektörde rekabet avantajı elde etmesine olanak sunacağı da düşünülmektedir.

Bu çalışmada aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin performans değerlendirme ve terfi kararlarına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma da insan kaynakları kararlarının yalnızca iki fonksiyonu incelenmiştir. İlerleyen çalışmalarda diğer fonksiyonlar ele alınarak sonuçların karşılaştırılabilir. Ayrıca çalışma değişkenleri nicel araştırma yöntemleri kullanılarak incelenmiştir sonraki çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Son olarak bu çalışmada konaklama işletmeleri yöneticileri astlarını değerlendirmiştir. Daha sonraki çalışmalarda astlar ve yöneticiler eş zamanlı çalışmaya dâhil edilebilir ya da gözlem yöntemi kullanılarak çalışanların etkileme taktiklerini nasıl kullandıkları tespit edilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın ŞŞ (1993) Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri: Ankara ili örneği. *H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi* 9; 183-192.
- Adair J (2003) *The Inspirational Leader. How to Motivate Encourage and Achieve Success* (Logan: Kogan Page)
- Akat İ (1984) *İşletme Yönetimi* (Üçel Yayınevi)
- Akat İ, Budak G (2002) *İşletme Yönetimi* (Fakülteler Kitabevi, İzmir)
- Albayrak AS (2006) *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Asil Yayın Dağıtım, Ankara)
- Alqahtabi FA (2010) Evaluating the performance appraisal system in public universities in saudi arabia and its impact on human resource decisions. Durham Thesis, Durham University.
- Alshenaifi N (2016) Follower upward influence tactics andnd their relationship with job performance rating: the importance of leader member Exchange (LMX) and leader/follower gender similarity, Doctoral's Thesis, University of Southampton.
- Altay Ü (2011) Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Ann LC (2008) *Organization Theory* (Sage Publicationşon Ltd, Brazil)
- Aray ST (2008) Effects of perceived sufficiency of HRM practices on organizational commitment and intent to quit, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Armeh H (2010) *Decision Making* (Global Economy and Finance Journal, 12th International Business Research Conferance, Dubai)
- Aşkun İC, Tokat B (2003) *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt* (Eğitsel Yayın, İstanbul)
- Atılğan F (2011) *Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayıncılık, İstanbul)
- Aydın C (2008) *Karar Verme Süreçlerinde Kurumsal Bilginin Önemi: Kültür ve Turizm Bakanlığında Bir Uygulama* (Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Kütüphane Başkanlığı, Ankara)
- Aydın M (1998) *Eğitim Yönetimi* (Hatipoğlu Yayınları, Ankara)
- Aydın M (2007) *Eğitim Yönetimi* (8. Baskı, Sevinç Matbaası, Ankara)
- Aydın N (2003) *Finansal Yönetim* (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları)
- Bakan İ, Büyükbeşe T(2008) Katılımcı karar verme: kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel*

- Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* 13(1); 29-56
- Balkan M (2020) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: belediye çalışanları üzerinde bir inceleme. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Barutçugil İ (2005) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul)
- Barutçugil İS (1988) *Ücret Sistemi ve Yönetim Teknikleri* (Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa)
- Başaran İE (1984) *Eğitime Giriş* (5. Baskı, Sevinç Matbaası, Ankara)
- Beer M, Spector B, Lawrance P, Mills D, Waltron R (1985) *Human Resources Management: A General Managers's Perspective* (Free Press, New York)
- Bingöl D (2013) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul)
- Blau G(1986) Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management* 12(4); 577-584.
- Blau PM (1964) *Exchange and Power in Social Life* (John Willey, New York)
- Bostancıoğlu E(2019) The effects of human resources management institutions. Master Thesis, Marmara University, Public Administrative Department, İstanbul.
- Brass DJ (1984) Being in the right place: a structural analysis of individual differences in an organization. *Administrative Science Quarterly* 29, 518–539.
- Bridge J, Doods JC (1975). *Managerial Decision Making* (Routledge)
- Burns AC, Bush RF(2014) *Marketing Research* (7th Edition , Pearson Education, Harlow)
- Can H (1991) *Organizasyon ve Yönetim* (Adım Yayıncılık. Ankara)
- Can H, Doğan T, Aydın DY (1984) *İşletme ve Yönetim* (Astımlar Matbaası, Ankara)
- Can H, Güney S (2007) *Genel İşletme* (Arıkan Yayınları, İstanbul)
- Carrell MC, Kuzmits FE, Elbert NF (1992) *Personnel/Human Resource Management* (4th Edition, Mc Milan Inc, New York)
- Castro SL, Douglas C, Hochwarter WA, Ferris GR (2003) The effects of positive affect and gender on the influence tactics: job performans relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10(1); 1-18.
- Certo T (2003) Influencing initial public offering investors with prestige: signaling

- with board structures. *The Academy of Management Review* 28(3); 432-446.
- Chaturvedi S, Srivastava AK (2015) The effect of employees organizational commitment on upward influence tactics and employees' career success. *An Indian Study* 3(2);41-58.
- Cialdini RB (2001) The sciences of persuasion. *Scientific American* 284(2); 76-81.
- Clarke N, Alshenaifi N, Garavan T (2019) The effects of subordinates' use of upward influence tactics on their supervisors' job performance evaluations in saudi arabia: yhe significance of loyalty. *The International Journal of Human Resource Management* 1-30.
- Cleveland J, Murphy KR (1992) Analyzing performance appraisal as a goal directed behaviour. *Research in Personnel and Human Resources Management* (10): 121-185
- Cosgrave J (1996) Decision making in emergencies: disaster prevention and management. *An International Journal* 5(4); 28-35.
- Cropanzano R, Mitchell MS (2005) Social Exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management* 31(6); 874-900.
- Çalı S (2019) Algılanan etkileme taktiklerinin çalışan performansı üzerindeki etkisine psikolojik sermayenin aracı rolü: turizm sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Çavdar H, Çavdar M (2010) İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering* 6(1); 79-93.
- Çelikten M, Gılıç F, Çelikten Y, Yıldırım A (2019) Örgüt yönetiminde karar verme süreci: bitmeyen bir tartışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 15(2); 581-592.
- Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2012) *Sosyal Bilimler için Çok Değerli Değişkenli İstatistikler SPSS ve LISREL Uygulamaları* (Pegem Akademi, Ankara)
- Çürük SA (2007) İşletmelerde karar verme sürecinin etkinliği bakımından yönetim bilgi sistemlerinin rolü: teorik ve uygulamalı bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Daft LR (2003) *Management* (6th Edition, Transparency Acetales, Thomson/South-Western)
- Daft LR (2010) *Organization Theory and Designe* (Cengage Learning, South-Western)

- Davis RK, McKeown PG (1981) *Quantitative Models for Management* (Kent Publishing)
- Dawson S, Mole V, Vinstanley D, Sherval J (1995) Management, competition and Professional practice: medicine and the marketplace. *British Journal of Management* 6; 169-181.
- DeCenzo AD, Robbins SP (2002) *Human Resource Management* (7th Edition, Wiley)
- Deluga RJ, Perry JT (1991) The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology* 64; 239-252.
- Demirci M (2015) Türkiye’de yerel yönetimlerde karar verme süreci. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kütahya.
- Demireli C, Yılmaz M (2013) Zamana dayalı faaliyet tabanlı maliyetleme yönetiminin stratejik pazarlama kararlarına etkisi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 11(2); 294-308.
- Dhiman A (2017) Effect of employee’s upward influence tactics on managerial decision making. *Indian Institute of Management Calcutta* 794; 1-22.
- Diñer Ö, Fidan Y (1996) *İşletme Yönetimi* (Beta Basım Yayım, İstanbul)
- Dohlen H (2012) Teacher Leadership Behaviours and Proactive Influence Tactics in North Carolina Public School. Unpublished Doctoral’s Thesis. Western Carolina University, Carolina, USA.
- Drucker FP (2001) *The Essential Drucker: Selections From the Management Works of Peter F Drucker* (Butterworth, Heinemann)
- Drucker PF (1996) *Yönetim Uygulaması*, çev. E. Sabri Yarmalı (İnkılâp Kitabevi, İstanbul)
- DuBrin JA (1989) Sex differences in endorsement of influence tactics and political behavior tendencies. *Journal of Business and Psychology* 4(1); 3-14.
- Dulebohn JH, Ferris GR (1999) The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations’ fairness. *The Academy of Management Journal* 42(3); 288-303.
- Dündar S, Kılıç Ö (1994) Pazarlamada karar alma: karar alma süreci, önemi ve kapsamı. *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi* 23(1); 173-184.11
- Ekehammer B (1974) Interactionism in personality from a historical perspective.

- Psychological Bulletin* 81(12); 1026-1048.
- Erdoğan M (2000) *Genel İşletme*, Ed. Şan Özalp (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir)
- Eren E (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Yayınevi, İstanbul)
- Eren E (2007) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Yayıncılık, İstanbul)
- Eren E (2018) *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (Beta Yayınları, İstanbul)
- Erkuş A (2014) *Psikolojide Ölçme ve Ölçek Geliştirme: Temel Kavramlar ve İşlemler* (2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara)
- Faeth MA (2004) Power, authority and influence: a comparative study of the behavioral influence tactics used by lay and ordained leaders in the episcopal church. Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia.
- Fandt PM, Ferris GR (1990) The management of information and impression when employees behave opportunistically. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 45; 140-158.
- Farmer SM, Maslyn JM (1999) Why are styles of upward influence neglected? Making the case for a configurational approach to influences. *Journal of Management* 25(5); 653-682.
- Farmer SM, Maslyn JM, Fedor DB, Goodman JS (1997) Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior* 18;17-42.
- Ferris GR, Judge TA (1991) Personnel/human resources management: a political influence perspective. *Journal of Management* 17(2);447-488.
- Ferris GR, Perrewe PL, Anthony WP, Gilmore DC (2000) Political skill at work, *Organizational Dynamics* 28(4); 25-37.
- Filley AC, Grimes AJ (1967) The bases of power in decision processes. *Academy of Management Proceedings* 1; 133-160.
- Firth R (1967) *Social Organization: Essays Presented to Raymond Firth* (Handcover, Adline Pub. Co)
- Fişek K (2005) *Yönetim* (Paragraf Yayınları, Ankara)
- Frishammer J (2003) Information use in strategic decision making. *Management Decision* 41(4); 318-326.
- Fu PP, Yukl G (2000) Perceived effectiveness of influence tactics in the united states

- and china. *Leadership Quarterly* 11(2); 251-266.
- Genç GB (1994) Karar verme sürecinin analizi. Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Genç E (2010) Küresel finansal krizin kobilerin finansman kararlarına etkisi: uşak ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Goffman E (1955) On face work / an analysis of ritual elements in social interaction. *Journal for the Interpersonal Processes* 18; 213-231.
- Gouldner AW (1960) The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review* 25; 161-178.
- Greenberg J, Baron RA (2000) *Behaviour in Organizations* (Upper Saddle Rivers, NJ, Prentice Hall).
- Griffiths S (1959) An examination of the causes of deterioration in academic performance among pupils in a gramer school. *British Journal of Educational Psychology* 29(2); 167-169.
- Güleryüz Ö (2007) Kurumsal kaynak planlaması (ERP) ve işletmelerin yönetsel kararlarına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Güney S (2014) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Nobel Yayınları, Ankara)
- Gürbüz S, Şahin F (2018) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe- Yöntem- Analiz* (Seçkin Yayıncılık, Ankara)
- Hammond JS, Keeney RL, Raiffa H (1998) The hidden traps in decision making. *Clinical Laboratory Management Review* 13(1); 39-47.
- Hampton L, Shull Jr FA (1973) Contemporary approach to administrative decision making. *Journal of Extension* 17-27.
- Hannagan T (2002) *Mastering Strategic Management* (Palgrave)
- Hansson SO (1994) Decision theory: a brief introduction. Department of Philosophy and the History of Technology Royal Institute of Technology (KTH), Stockholm.
- Harrison EF (1996) A process perspective on strategic decision making. *Management Decision* 34(1); 46-53.
- Harrison EF, Pelletier MA (2000) Levels of strategic decision success. *Management Decision* 38(2);107-118.
- Harrison MI (1987) *Book Reviews: Diagnosing Organizations Methods, Model and*

- Processes* (Newbury Park, Sage).
- Hatiboğlu, Z (1999) *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı* (Temel Araştırma A.ř. Yayınları, İstanbul)
- Heller FA (1971) *Managerial Decision Making: A Study of Leadership Styles and Power Sharing Among Senior Managers* (Tavistock Publications, London)
- Hickson DJ, Hinings CR, Lee CA, Schneck RE, Pennings JM (1971) A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Sciences Quarterly* 16(2);216-229.
- Higgins CA, Judge TA, Ferris GR (2003) Influence tactics and work outcomes: a meta analysis. *Journal of Organizational Behavior* 24; 89-106.
- Himmetoğlu BA (1971) *Karar Verme Yeteneğini Geliştirme* (Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Dergisi, İzmir)
- Hogan J, Barrett P, Hogan R (2007) Personality measurement, faking and employment selection. *Journal of Applied Psychology* 92(5); 1270-1285.
- Hollander EP (1978) *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships* (New York: Free Press/MacMillan)
- Homans GC (1958) Social behavior as Exchange. *American Journal of Sociology* 63(6); 597-606.
- Huczynski A (1996) *Influencing Within Organizations* (2nd Edition, Routledge, London and New York).
- İmrek MK (2004) *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikler El Kitabı* (Beta Basım Yayım, İstanbul)
- İspir NB (2008) Yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ve kuram kültürü: uygulama ve yönetsel etkileme için model önerisi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Jacobs TO (1970) *Leadership and Exchange İnfomal Organizations* (Human Resource Research Organization, Alexandria)
- Johnson JEV, Powell PL (1994) Decision making, risk and gender: are managers different. *British Journal Management* 5; 123-138.
- Judge TA, Bretz Jr. RD (1994) Political influence behavior and career success. *Journal of Management* 20(1); 43-65.
- Kalaycı ř (2010) *SPSS Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Asil Yayınları, Ankara)

- Kantor JR (1924-1926) *The Principles of Psychology* (Vol.1-2, Principia Press, New York)
- Karasar N (2010) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (21. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara)
- Kaul A, Mahfooz AA, Rai H(2006) Gender, affect and upward influence: an indian study. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* 11(1); 1-32.
- Kaya C (2007) *Etkili İnsan Olmanın İncelikleri* (Kariyer Yayınları, Ankara)
- Kaya İ (1984) *Pazarlama Bilgi Sistemleri: Bir Firma İçin Pazarlama Bilgi Sistemi Tasarımı* (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul)
- Keçecioglu T (2005) *Takım Oluşturma* (Alfa Yayıncılık, İstanbul)
- Kesen M (2014) İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Keysan Ş (2018) Kişisel özelliklerin karar verme sürecine etkileri: denizli’de finans sektörü çalışanları üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisan Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalı, Denizli
- Kipnis D, Schmidt SM (1982) *Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS)* (University Associates Inc, San Diego)
- Kipnis D, Schmidt SM (1988) Upward influence styles: relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly* 33(4); 528-542.
- Kipnis D, Schmidt SM, Wilkinson I (1980) Intraorganizational influence tactics explorations in getting one’s way. *Journal of Applied Psychology* 65(4); 440-452.
- Koçel T (2001) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları, İstanbul)
- Koçel T (2003) *İşletme Yöneticiliği: Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern Çağdaş Yaklaşımlar* (İstanbul)
- Koçoğlu E (2010) İşletme yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı: Ankara ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kreitner R, Kinicki A (2004) *Organization Behavior* (6th Edition, Irwin, McGraw Hill, New York)
- Krishnan RA, Joshi S, Krishnan H (2004) The influence of mergers on firms’ product-mix strategies. *Strategic Management Journal* 25; 587-611.

- Kurban C(2015) Bireysel algılara göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.
- Kurt Ö (2003) K.K.K’de yöneticilerin kişilik yapıları ve karar verme yönelimleri: bir birlik üzerinde çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Kurt Ü (2003) Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Laroche H (1995) From decision to action in organizations: decision making as a social representation. *Organization Science* 6(1); 62-75.
- Lichtenstein PE (1973) Discussion: contextual interactionists. *Psychological Record* 23: 325-333
- Lim S (2007) Do information technology units have more power than other units in academic libraries. *Journal of the American Society for information Science and Technology* 58(9); 1242-1253.
- Mahfooz AA, Kapoor A (1987) Organization context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 40; 39-49.
- Marchington M, Wilkinson A(2005) *Human Resource Management at Work: People Management and Development* (CIPD Publishing)
- Mathis RL, Jackson JH (1991) *Personnel/Human Resource Management* (West Publishing Company)
- Mathis RL, Jackson JH (2010) *Human Resource Management* (Cengage Learning)
- McLaughlin DJ (1995) Strengthening executive decision making. *Human Resource Management* 34(3); 443-461.
- McShane SL, Von Glinow MA (2010) *Organizational Behavior* (McGraw- Hill, Irwin).
- Michener HA, Schwertfeger M (1972) Liking as a determinant of power tactic preference. *Sociometry* 35(1); 190-202.
- Mintzberg H (1975) The Manager’s Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4): 49-61
- Mintzberg H, Raisinghani D, Theoret A (1976) The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly* 21(2); 246-275.
- Moehrle MG, Walter L, Geritz A, Müller S (2005) Patent based inventor profiles as a basis for human resource decisions in research and development. *R&D*

- Management* 35(5); 513- 524.
- Morgül T (2014) Karar verme türleri, Lisans Programı, York University Türkiye Temsilciliği, İşletme Bölümü, Yalova.
- Mouzelis NP (2001) *Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*, çev. H. Bahadır Akın. (Çizgi Kitabevi)
- Mowday RT (1978) The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly* 23(1); 137-156.
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14; 224-247.
- Navran F (2003) *Ethical Reasoning* (Ethics Recourse)
- Negulescu OH (2014) Using decision making process model in strategic management. *Review of General Management* 19(1); 111-123.
- O'Neil J (2004) Effects of gender and power on PR managers' upward influence. *Journal of Managerial Issues* 16(1); 127-144.
- Onaran O (1971) *Örgütlerde Karar Verme* (Sevinç Matbaası, Ankara)
- Onaran O (1974) Yetki Göçerimi: Yetki Devri. *Amme İdaresi Dergisi* 7(2): 3-21
- Orpen C (1996) The effects of ingratiation and self-promotion tactics on employee career success. *Social Behavior and Personality* 24(3); 213-214.
- Özan MH (2010) İşletmelerde alınan finansal kararların yatırımcı davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Özer A (2004) Pazarlama ile ilgili kararlarda faaliyet tabanlı maliyetlemenin etkisi. *Muhasebe ve Denetim Bakış* 13; 123-138.
- Özer MA (2012) Örgütsel karar verme ve yönetim. *Türk İdare Dergisi* 475; 147-170.
- Öztürk AT (2010) İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(2); 1-10.
- Palmer M, Winters KT (1993) *İnsan Kaynakları* (Rota Yayınları, İstanbul)
- Pehlivan Ü (2018) İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Anabilim dalı, Ankara.
- Pfeffer J (1997) *New Directions for Organization Theory* (Oxford University Press, New York)

- Porter LW, Allen RW, Angle HL (1981) *The Politics of Upward Influence in Organizations* (Research in Organizational Behavior, In Cummings)
- Rausch E (2003) Guidelines for management and leadership decision. *Management Decision* 41(10); 979-988.
- Rees W, Rohde NF, Balon R (1991) Legal issues for an integrated information center. *Journal of the American Society for Information Science* 42(2); 132-136.
- Ribeaux P, Poppleton SE (1987) *Psychology of Work: An Introduction* (McMillan, London)
- Robbins SP (2003) *Organizational Behaviour* (10th Edt, Prentice Hall, San Deigo)
- Rue LW, Byars LL (2003) *Management: Skills and Application* (McGraw-Hill, Irwin)
- Sadullah Ö (2015) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi: İş Güvenliği ve İş gören Sağlığı* (Beta Yayınları, İstanbul)
- Sağır C (2006) Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etiğin önemi: uygulamalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Sahlins M (1968) *The Original Affluent Society* (Chicago: Adline Publishing).
- Sarıtaş M (1997) Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim Yönetimi* 3(4); 527-548.
- Sarvan F, Arıcı ED, Özen J, Özdemir B, İçigen ET (2003) On stratejik yönetim okulu: biçimleme okulunun bütünleştirici çerçevesi, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (6);73-122.
- Sarr MD (1974) Karar verme süreci ve bilişimin katkısı. Çev: Engin Okyay. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi* 3(2); 228-231.
- Schmidt SM, Kipnis D (1984) Managers' pursuit of individual and organizational goals. *Human Relations* 37(10); 781-794.
- Schriesheim CA, Hinkin TR (1990) Influence tactics used by subordinates: a theoretical and empirical analysis and refinement of the kipnis, schmidt and wilkinson subscale. *Journal of Applied Psychology* 75(3); 246-257.
- Schuler RS, Huber VL (1993) *Personnel and Human Resource Management* (West)
- Secchi D (2011) *Extendable Rationality: Understanding Decision Making In Organizations* (Springer, La Crosse).
- Semerci N (2000) Yönetimde karar vermenin kritik düşünmeyle ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 2: 191-201.

- Seyidoğlu H (2001) *Ekonomi ve işletmecilik terimleri aıklamalı szlk* (2. Baskı, Gzem Can, İstanbul)
- Shapiro KL, Karen MA, Raymond JE (1997) Priming from the attentional blink: a failure to extract visual tokens but not visual types. *Psychol Sci* 8: 95-100.
- Shim D, Lee M (2001) Upward influence styles of R&D Project Leaders, *IEEE Transactions on Engineering Management* 48(4); 394-413.
- Shute C (1973) Aristotle's interactionism and its transformations by some 20th century writers *Psychological Record* 23: 283-293.
- Simon HA (1976) *Administrative Behaviour: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization* (3rd Edition)
- Simon HA (1976) *From Substantive to Procedural Rationality in Methods and Appraisal in Economics* (Eds. Latsis SJ, Cambridge University Press, NY)
- Stone TH, Cooper WH (2009) Emerging credits. *Leadership Quarterly*, 20 (5); 785–798.
- Su CJ (2010) An examination of the usage and impact of upward influence tactics by workers in the hospitality sector of taiwan: expanding the framework of rao, schmidt and murray (1995). *Canadian Journal of Administrative Sciences* 27; 306-319.
- Sucu Y (2000) *Kriz Yönetimi* (Elit Yayıncılık, Ankara)
- şendoğdu AA (2014) *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi İşe Alım Süreci ve Performans Değerlendirme* (Nobel Akademik Yayıncılık)
- Taymaz AH (2003) *İlkretim ve Ortaretim Okulu Müdürleri İçin Okul Yönetimi* (Pegem A. Yayıncılık, Ankara)
- Tekin A (2009) Yönetimde karar verme: batı Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli departman yöneticilerinin karar verme stillerini tespit etmeye yönelik uygulamalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- Tekin A, Ehtiyar VR (2010) Yönetimde karar verme: batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yasar University* 20(5); 3394-3414.
- Thacker RA (1999) Perceptions of trust, upward influence tactics and performance rating. *Perceptual and Motor Skills* 88; 1059- 1070.
- Thacker RA, Wayne SJ (1995) An examination of the relationship between upward

- influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management* 21(4); 739-756.
- Thibault J, Kelley HH (1959) *Evaluation of the Dyad: The Social Psychology of Groups* (Transaction Publishers, New Jersey)
- Tosun K (1986) *İşletme Yönetimi* (Savaş Yayınları, İstanbul)
- Tufan E (2006) *Davranışsal Finans* (Orion Yayınevi, Ankara)
- Uluğ F (1996) Yönetimde karar verme. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi* (4):1-22.
- Uluhan R (1995) İnsan kaynakları yönetiminde çok özellikli karar verme yöntemlerinin kullanılması ve terfi kararlarına yönelik bir uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Varoğlu AK (2000) *Problem Çözme ve Karar Verme* (KHO Yayınları, Ankara)
- Vroom VH, Jago AG (1978) On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology* 63(2); 151-162.
- Waldron VR (1999) Communication practices of followers, members and proteges: the case of upward influence tactics. *Annals of the International Communication Association* 22(1); 251-299.
- Wayne SJ, Ferris GR (1990) Influence tactics, affect and exchange quality in supervisor – subordinate interactions: a laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology* 75(5); 487-499.
- Wayne SJ, Liden RC, Graf IK, Ferris GR (1997) The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology* 50;999-1006.
- Williams LJ, Anderson SE (1991) Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management* 17(3); 601-617.
- Yaraloğlu K (2010) *Karar Verme Yöntemleri* (Detay Yayıncılık, İstanbul)
- Yaylacı GÖ (2006) Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde etki taktikleri ve kullanımına ilişkin literatür çalışması. *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* 36; 93-112.
- Yılmaz M, Talas M (2010) Bilgi merkezinde karar verme süreci. *Journal of World of Turks* 2(1); 197-216.
- Yukl G (1989) Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management* 15(2); 251-289.

- Yukl G (2008) *Leadership in Organizations* (7th Edition, Prentice Hall, New Jersey).
- Yukl G (2010) *Leadership in Organizations* (Upper Saddle River, NJ Pearson)
- Yukl G (2013) *Leadership in Organizations* (8th Edition, Pearson, England).
- Yukl G (2013) *Leadership in Organizations* (8th Edition, State University of New York, Albany)
- Yukl G, Chavez C, Seifert CF (2005) Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior* 26; 705-725.
- Yukl G, Falbe CM (1990) Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology* 75(2); 132-140.
- Yukl G, Falbe CM (1992) Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal* 35(3); 638-652.
- Yukl G, Tracey JB (1992) Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology* 77(4); 525-535.
- Zhang R (2020) An examination of the relationship between hotel employees' use of upward influence tactics and supervisor rating of employee promotability. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 19(3); 296-318.
- Zin SM, Ngah NE, Ismail R, Ibrahim N, Jusoff K, Salleh A, Tajuddin NHA (2011) Upward influence strategies: relationship with academics' career advancement, *World Applied Journal* (Special Issue); 27-31.

EKLER

EK 1: KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNE UYGULANAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı; Bu çalışmanın amacı, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı bünyesinde Dr. Öğr. Üyesi Eda Özgül Katlav'ın danışmanlığında yürütülen "Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Etkileme Taktiklerinin Yönetimsel Karar Verme Sürecine Etkisi" adlı yüksek lisans tezi kapsamında yapılmakta olan araştırmaya veri sağlamaktır. Anket sorularına mümkün olduğunca gerçekçi ve doğru cevapların verilmesi, çalışmanın amaçlarına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Elde edilecek veriler, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacak ve otel ismi kullanılmayacaktır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, iyi bir turizm sezonu geçirmenizi temenni ederiz.

Cinsiyet	Kadın () Erkek ()
Yaş	20 ve altı () 21 – 32 () 33 – 44 () 45 ve üzeri ()
Eğitim Durumu	İlkokul () Lise () Üniversite () Lisansüstü ()
Medeni Durum	Evli () Bekâr ()
Turizm Eğitimi Aldınız mı?	Evet () Hayır ()
Sektörde Çalışma Süreniz	1 yıl ve altı () 2- 5 yıl () 6 – 9 () 10 yıl ve üzeri ()
İşletmede Çalışma Süreniz	1 yıl ve altı () 2- 5 yıl () 6 – 9 () 10 yıl ve üzeri ()
Konaklama İşletmesinin Türü	3 yıldızlı () 4 yıldızlı () 5 yıldızlı () Butik / işletme belgeli otel ()
Kadro Düzeyi	Şef () Departman müdürü () Genel Müdür ()
Size Bağlı Ast Sayısı	

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan sorular size bağlı astlarınızın kullandıkları etkileme taktiklerinin yönetimsel kararlarınızdaki etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Lütfen ifadeleri her bir astınızı ayrı ayrı düşünerek cevaplandırınız.

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	Bu çalışan işle ilgili (terfi, performans değerlendirme, vb.) taleplerini yerine getirmem için bana çok alçak gönüllü davrandı.					
2.	Bu çalışan bana işle ilgili (terfi, performans değerlendirme, vb.) taleplerini belirtmeden önce dostça davrandı					
3.	Bu çalışan işle ilgili (terfi, performans değerlendirme, vb.) taleplerini yerine getirmeden önce aldığım kararlarla ilgili benim iyi hissetmemi sağladı.					
4.	Bu çalışan işle ilgili (terfi, performans değerlendirme, vb.) taleplerini yerine getirmem için benim için geçmişte yaptığı iyilikleri hatırlattı.					

5.	Bu çalışan kendisi ile ilgili vereceğim terfi, performans değerlendirme vb. gibi kararlarımı etkilemek için bana değişim teklif etti (değişim: bunu benim için yaparsanız sizin için bir şey yaparım).					
6.	Bu çalışan terfi, performans değerlendirme vb. gibi taleplerini olumlu değerlendirmem karşılığında geç saatlere kadar çalışma ya da daha fazla çalışmayı teklif etti.					
7.	Bu çalışan terfi, performans değerlendirme, vb. konularda kendisi lehine beni ikna etmek için mantıklı argümanlar kullandı.					
8.	Bu çalışan terfi etme, performans değerlendirme konularında isteklerinin nedenlerini açıkladı					
9.	Bu çalışan terfi, performans değerlendirme, vb. konulardaki isteklerini desteklemem için bazı bilgiler sundu.					
10.	Bu çalışanla terfi, performans değerlendirme vb. konularda onunla yüz yüze geldiğim bir hesaplaşma yaşadım					
11.	Bu çalışan öfkesini sözlü olarak ifade etti					
12.	Bu çalışan bana güçlü bir üslup kullandı					
13.	Bu çalışan terfi, performans değerlendirme, vb. konularında kararımı etkilemek için benden daha üst düzey yöneticilerin gayri resmi desteğini aldı.					
14.	Bu çalışan kendisini desteklemeleri için daha yüksek seviyelere resmi itirazda bulundu					
15.	Bu çalışan ona yönelik terfi, performans değerlendirme, vb. kararlarımda bana baskı yapması için daha üst düzey kişilere güvendi					
16.	Bu çalışan beni terfi, performans değerlendirme, vb. konularında istediği üzerine harekete geçmem için iş arkadaşlarının desteğini aldı.					
17.	Bu çalışan terfi, performans değerlendirme vb. konularında isteği için astlarının desteğini aldı.					
18.	Bu çalışan organizasyondaki diğer insanları, ona yönelik terfi, performans değerlendirme vb. kararlarımda beni etkilemeleri için seferber etti.					
19.	Bu çalışan verilen görevleri yerine getirir.					
20.	Bu çalışan iş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getirir					
21.	Bu çalışan kendisinden beklenen görevleri yerine getirir					
22.	Bu çalışan iş gereklerinde olan performans gereksinimlerini karşılar.					
23.	Bu çalışan performans değerlendirmesini doğrudan etkileyecek faaliyetlerde bulunur					
24.	Bu çalışan yapmakta yükümlü olduğu işleri ihmal eder.					
25.	Bu çalışan temel görevlerini yerine					

	getirmede başarısızdır					
26.	Bu çalışanın başarılı bir kariyere sahip olacağına inanıyorum					
27.	Şu anda olduğum konum için bir kişi seçecek olsam bu çalışanı tercih ederdim					
28.	Bu çalışanın iş gereksinimlerini yerine getirmek için güçlü bir potansiyeli olduğuna inanıyorum					



EK 2: TEK DEĞİŞKENLİ NORMALLİK DAĞILIMI

İfadeler	Standart Sapma (Std. Dev)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Etkileme Taktikleri			
1- Bu çalışan işle ilgili (terfi, performans değerlendirme vb) taleplerini yerine getirmem için bana çok alçak gönüllü davrandı.	1,30	0,815	-,941
2- Bu çalışan bana işle ilgili (terfi, performans değerlendirme, vb.) taleplerini belirtmeden önce dostça davrandı	1,29	,825	-,937
3- Bu çalışan işle ilgili (terfi, performans değerlendirme, vb.) taleplerini yerine getirmeden önce aldığım kararlar ilgili benim iyi hissetmemi sağladı.	1,30	,540	-1,390
4- Bu çalışan işle ilgili (terfi, performans değerlendirme, vb.) taleplerini yerine getirmem için benim için geçmişte yaptığı iyilikleri hatırlattı.	1,34	-,435	-1,198
5- Bu çalışan kendisi ile ilgili vereceğim terfi, performans değerlendirme vb. gibi kararlarımı etkilemek için bana değişim teklif etti (değişim: bunu benim için yaparsanız sizin için bir şey yaparım).	1,43	-,147	-1,431
6- Bu çalışan terfi, performans değerlendirme vb. gibi taleplerini olumlu değerlendirmem karşılığında geç saatlere kadar çalışma ya da daha fazla çalışmayı teklif etti.	1,32	-,608	-1,024
7- Bu çalışan terfi, performans değerlendirme, vb. konularda kendisi lehine beni ikna etmek için mantıklı argümanlar kullandı.	1,15	1,125	,116
8- Bu çalışan terfi etme, performans değerlendirme konularında isteklerinin nedenlerini açıkladı	,657	1,199	,224
9- Bu çalışan terfi, performans değerlendirme, vb. konulardaki isteklerini desteklemem için bazı bilgiler sundu.	,670	1,176	,123

10- Bu çalışanla terfi, performans değerlendirme vb. konularda onunla yüz yüze geldiğim bir hesaplaşma yaşadım	1,27	-1,00	,168
11- Bu çalışan öfkelerini sözlü olarak ifade etti	,694	,862	-,491
12- Bu çalışan bana güçlü bir üslup kullandı	1,28	-,450	-1,088
13- Bu çalışan terfi, performans değerlendirme, vb. konularında kararımı etkilemek için benden daha üst düzey yöneticilerin gayri resmi desteğini aldı.	1,37	-,321	-1,227
14- Bu çalışan kendisini desteklemeleri için daha yüksek seviyelere resmi itirazda bulundu	1,41	,044	-1,450
15- Bu çalışan ona yönelik terfi, performans değerlendirme, vb. kararlarımda bana baskı yapması için daha üst düzey kişilere güvendi	1,43	,036	-1,463
16- Bu çalışan beni terfi, performans değerlendirme, vb. konularında istediği üzerine harekete geçmem için iş arkadaşlarının desteğini aldı.	1,26	-,066	-1,247
17- Bu çalışan terfi, performans değerlendirme vb. konularında isteği için astlarının desteğini aldı.	1,22	-,507	-,909
18- Bu çalışan organizasyondaki diğer insanları, ona yönelik terfi, performans değerlendirme vb. kararlarımda beni etkilemeleri için seferber etti.	1,23	-,392	-1,017
Performans Değerlendirme			
1- Bu çalışan verilen görevleri yerine getirir.	,670	1,418	,648
2- Bu çalışan iş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getirir	,673	1,326	,425
3- Bu çalışan kendisinden beklenen görevleri yerine getirir	,693	1,304	,291
4- Bu çalışan iş gereklerinde olan performans gereksinimlerini karşılar.	,748	1,087	-,358
5- Bu çalışan performans değerlendirmesini doğrudan etkileyecek faaliyetlerde bulunur	,769	,997	-,586
6- Bu çalışan yapmakta yükümlü olduğu işleri	,643	-,487	-,674

ihmal eder.

7- Bu çalışan temel görevlerini yerine getirmede başarısızdır	,610	-,453	-,646
---	------	-------	-------

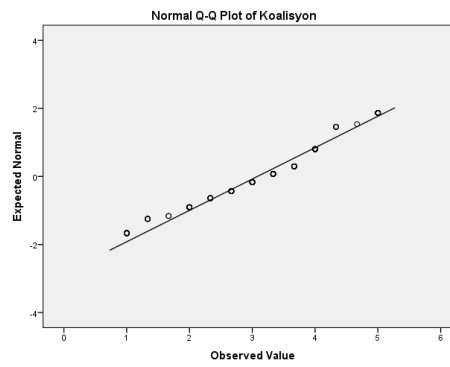
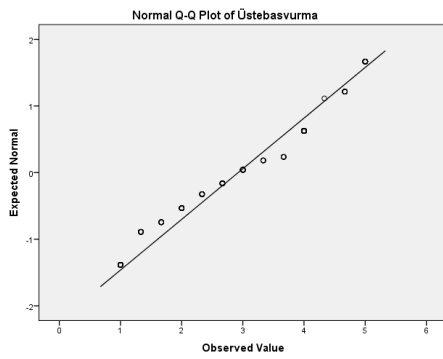
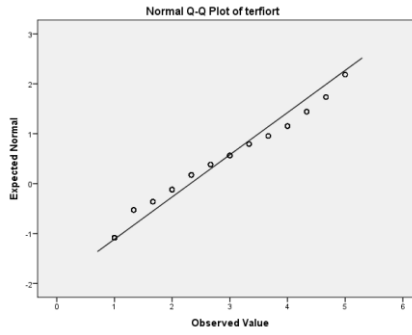
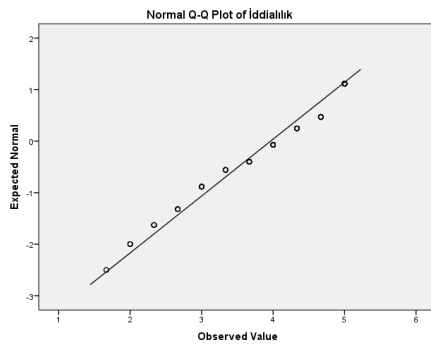
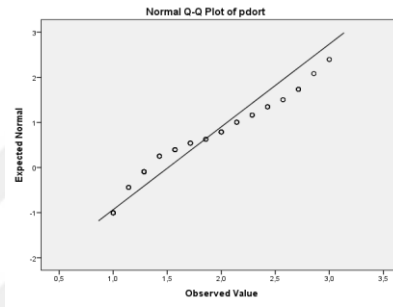
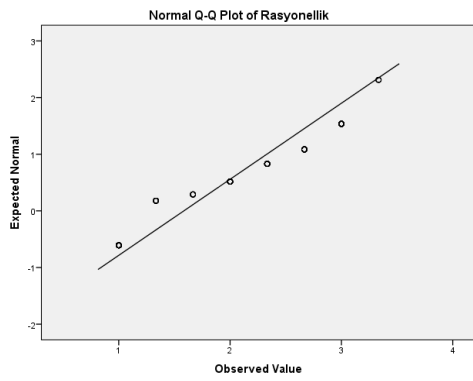
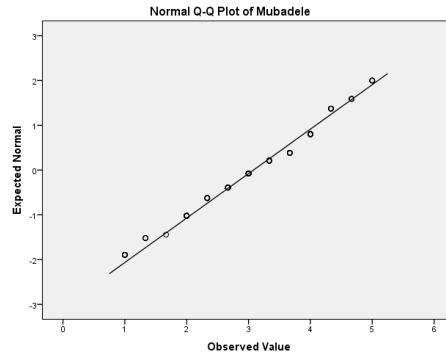
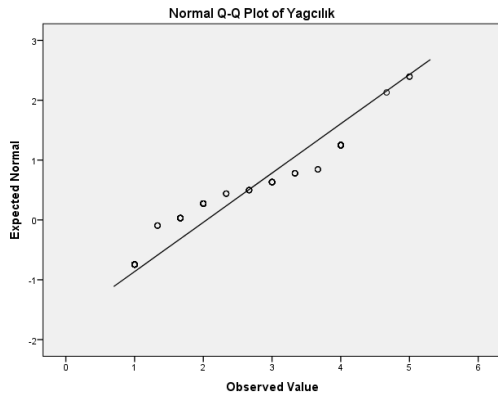
Terfi

1- Bu çalışanın başarılı bir kariyere sahip olacağına inanıyorum	1,26	,767	-,667
--	------	------	-------

2- Şu anda olduğum konum için bir kişi seçecek olsam bu çalışana tercih ederdim	1,44	,140	-1,341
---	------	------	--------

3- Bu çalışanın iş gereksinimlerini yerine getirmek için güçlü bir potansiyeli olduğuna inanıyorum	1,11	,818	-,173
--	------	------	-------

EK 3: ÇOKLU NORMAL DAĞILIM GRAFİKLERİ



**EK 4: AŞAĞIDAN YUKARIYA UYGULANAN ETKİLEME TAKTİKLERİ
ÖLÇEĞİNİN MADDE KORELASYON (PEARSON) ANALİZİ SONUÇLARI**

Etkileme Taktikleri	Yağcılık	Mübadele	İkna	Rasyonel	İddialılık	Başyurma	Üste	Koalisyon
Yağcılık								
1. Madde	0,943	0,250	0,129	-0,004	-0,122	0,001		
2. Madde	0,955	0,329	0,167	-0,010	-0,063	0,026		
3. Madde	0,905	0,238	0,066	0,027	-0,113	0,109		
Mübadele								
4. Madde	0,186	0,740	-0,223	0,274	0,150	0,268		
5. Madde	0,131	0,800	0,010	0,141	0,245	0,171		
6. Madde	0,258	0,559	0,056	0,106	0,134	0,061		
Rasyonel İkna								
7. Madde	0,166	0,095	0,910	-0,205	0,066	-0,002		
8. Madde	0,066	-0,107	0,901	-0,187	0,018	0,680		
9. Madde	0,079	-0,096	0,885	-0,213	0,028	-0,058		
İddialılık								
10. Madde	0,054	0,342	-0,090	0,882	0,150	0,323		
11. Madde	0,047	0,172	-0,064	0,681	-0,011	0,200		
12. Madde	0,038	0,182	-0,350	0,867	-0,048	0,317		
Üste Başyurma								
13. Madde	-0,092	0,228	0,013	0,107	0,894	0,321		
14. Madde	-0,118	0,153	0,025	0,033	0,959	0,240		
15. Madde	-0,089	0,136	0,093	-0,012	0,946	0,233		
Koalisyon								
16. Madde	0,075	0,177	-0,035	0,254	0,302	0,853		
17. Madde	0,027	0,234	-0,025	0,335	0,143	0,865		
18. Madde	0,024	0,260	-0,039	0,336	0,291	0,895		

*Tüm korelasyonlar $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeyindedir

EK 5: PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİNİN MADDE KORELASYON (PEARSON) ANALİZİ SONUÇLARI

	Performans Değerlendirme
1. Madde	0,878
2. Madde	0,873
3. Madde	0,880
4. Madde	0,855
5. Madde	0,738
6. Madde	0,648
7. Madde	0,659

*Tüm korelasyonlar $p<0,01$ ve $p<0,05$ anlamlılık düzeyindedir

EK 6: TERFİ ÖLÇEĞİNİN MADDE KORELASYON (PEARSON) ANALİZİ SONUÇLARI

	Terfi
1. Madde	0,921
2. Madde	0,924
3. Madde	0,940

*Tüm korelasyonlar $p<0,01$ ve $p<0,05$ anlamlılık düzeyindedir

**EK 7: AŞAĞIDAN YUKARIYA UYGULANAN ETKİLEME TAKTİKLERİ
ÖLÇEĞİNDEKİ BOYUTLARIN KORELASYON (PEARSON) ANALİZİ
SONUÇLARI**

	Yağcılık	Mücadele	İkna	Rasyonel	İddialılık	Başvurma	Üste	Koalisyon
Yağcılık	1	0,292	0,129	0,005	-0,107	0,049		
Mücadele	0,292	1	-0,011	0,291	0,184	0,256		
Rasyonel İkna	0,129	-0,011	1	-0,225	0,048	-0,038		
İddialılık	0,005	0,291	-0,225	1	0,045	0,353		
Üste Başvurma	-0,107	0,184	0,048	0,045	1	0,282		
Koalisyon	0,049	0,256	-0,038	0,353	0,282	1		

*Tüm korelasyonlar $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeyindedir.

