

**Citation:** Yurttaş, Y., Erat, S. & Alniaçık, E. 2020. Etkileme taktiklerinin iş performansı ve iş stresi üzerindeki etkisi: Kimya sektöründe bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 8(2), 176-200. Doi: <http://dx.doi.org/10.18825/iremjournal.825930>

## ETKİLEME TAKTİKLERİNİN İŞ PERFORMANSI VE İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KİMYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yılmazcan YURTTAŞ<sup>1</sup>

Serhat ERAT<sup>2</sup>

Esra ALNIAÇIK<sup>3</sup>

Başvuru Tarihi: 14 / 11 / 2020 – Kabul Tarihi: 28 / 11 / 2020

### Özet

Başarılı bir yönetimin en önemli göstergelerinden biri, yöneticinin birlikte çalıştığı insanları etkilemede ve hedeflere bağlılıklarını sağlamadaki başarısıdır. Yöneticilerin etkileme davranışları, diğer konuların yanında, çalışanların iş yerinde yaşadığı stres ve çalışma performansını da çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Bu araştırmada, yöneticiler tarafından sıkça kullanılan beş farklı etkileme taktığının çalışanların iş performansı ve iş stresi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma verileri, Türkiye’de kimya sektöründe çalışan 293 beyaz yakalı çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, meşrulaştırma yoluyla etkileme, mantıksal ikna yoluyla etkileme, karşılıklı değişim yoluyla etkileme, koalisyon taktiği yoluyla etkileme ve sokulganlık yoluyla etkileme taktiklerinin çalışanların iş performansını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Mantıksal ikna yoluyla etkileme taktığının iş stresini de negatif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Ayrıca iş performansı ile iş stresi arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular tartışılarak, yöneticilere ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Etkileme Taktikleri, İş Performansı, İş Stresi, İkna

**Jel Kodu:** M10, M12

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, Gebze / Kocaeli, yilmazdan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5384-0914>

<sup>2</sup> Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, Gebze / Kocaeli, erata@gtu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0227-8914>

<sup>3</sup> Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Kocaeli, esra.alniacik@kocaeli.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7155-1710>

## THE EFFECTS OF INFLUENCE TACTICS ON JOB PERFORMANCE AND JOB STRESS: A STUDY IN THE CHEMICALS INDUSTRY

### Abstract

One of the most important indicators of effective management is the success of the manager in influencing the people he works with and ensuring their commitment to the organizational goals. The influencing behaviors of managers, among other things, can affect the stress and work performance of employees in the workplace. In this study, the effects of five different influence tactics frequently used by managers on job performance and job stress were examined. Research data were collected from 293 white-collar employees working in the chemicals industry in Turkey, through questionnaires. Data analyses revealed that influence tactics through legitimating, rational persuasion, exchange, coalition tactic and personal appeal have significantly positive effects on job performance. It has been understood that rational persuasion has a significantly negative effect on work stress. Further, a negative and significant relationship between job performance and job stress was found. These findings were discussed in detail and managerial and research implications were presented.

**Keywords:** Influence Tactics, Job Performance, Job Stress, Persuasion

**Jel Classification:** M10, M12

---

## I. GİRİŞ

Bir örgütün iş dünyasındaki yoğun rekabet ortamında başarılı olmak için elinde bulunan en büyük varlığı sahip olduğu nitelikli insan kaynaklarıdır. Çünkü çalışanların işlerindeki davranışları, çalıştıkları organizasyonların başarısını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Bandula ve Jayatilake, 2016). Örgütler hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak, rekabet avantajı sağlamak ve müşterilerine daha üstün bir değer sunabilmek için yüksek performans gösteren bireylerin (çalışanların) katkılarına ihtiyaç duymaktadırlar (Tabiu, Pangil ve Othman, 2016). Çalışanların yüksek performans göstermeleri için temel şartlardan birisi, işyerinde hem fiziksel hem de psikolojik anlamda sağlıklı bir ortamın var olmasıdır.

Çalışan performansı üzerindeki etkileri nedeniyle, işyerinde stres olgusu kavramsal tartışmalar ve pek çok görgül araştırmanın konusu olmuştur. Belirli miktarda stres yararlı görülmekte ve “olumlu” stres ve motive edici “zorluk” olarak kabul edilmektedir. Olumlu stres, çalışanların işlerini yapmalarına teşvik etmenin yanı sıra zarar görmelerini de önleyebilmektedir. Bununla birlikte, aşırı miktarda stres zararlı olabilir veya örneğin

çalışanların işten ayrılması, devamsızlık, azalan verimlilik ve kırgınlık gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Stres dışsal ve çevresel nedenlerden kaynaklanabilir, ancak çalışanların kaygı duymasına, memnuniyetsizlik ve sinirlilik duygularına neden olan iç algılardan da oluşabilir. Motivasyon eksikliği, aşırı yüklenme, iş için uygun çalışma araçlarının ya da kaynaklarının eksikliği, açık bir iş tanımı eksikliği ve uygun iletişim kanallarının eksikliği de örgütlerde strese (örgütsel strese) neden olabilir ve çalışan performansı üzerinde olumsuz etki yaratabilir (Sikuku, Wamalwa ve Katiba, 2017).

Son dönemde, çalışan performansı üzerindeki etkisi araştırılan bir başka kavram da etkilemedir. Etkileme, bir organizasyonda çalışan herhangi bir kişinin hiyerarşik düzeyde etkili performans göstermesinde önemli bir faktördür. Etkili bir performans için, bir çalışan taleplerini yerine getirmek, teklifleri (istekleri) desteklemek ve kararları uygulamak için başkalarını etkilemelidir (Steizel ve Rimbau-Gilabert, 2013). Yönetimsel başarı, büyük ölçüde bir yöneticinin diğerleri üzerindeki etkileme gücünden faydalanmasına bağlıdır. Ayrıca, etkili bir yönetici, yalnızca astlarını ve mevkidaşlarını değil, üstlerini de “yönetebilmelidir”. Başka bir deyişle, kişiler arası ağlar üzerinden çalışmayı etkin bir şekilde gerçekleştirmek için yöneticiler ilgili ağları etkilemeyi başarmalı, üstleri de dahil olmak üzere başkalarının davranışlarını etkileyebilmelidir (Akhtar ve Mahmood, 2009).

Yönetici etkinliğinin en önemli göstergelerinden biri, birlikte çalıştığı insanları etkilemede ve hedeflere bağlılıklarını sağlamadaki başarısıdır (Yukl ve Tracy, 1992). Literatürde, yönetsel etkileme taktiklerinin ne sıklıkta kullanıldığı, farklı amaçlar ve farklı hedef gruplara yönelik kullanılan etkileme taktikleri vb. konuları inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Ansari ve Kapoor, 1987; Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl, Chavez ve Seifert, 2005). Ancak, yöneticilerin etkileme davranışlarının, iş stresi ve çalışan performansı üzerindeki etkilerine ilişkin yeterli sayıda görgül araştırma yapılmamıştır. Bu çalışmanın temel amacı etkileme taktikleri ile iş performansı ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada etkileme taktiklerinin çıktıları olarak iş performansı ve iş stresi ele alınarak, etkileme taktiklerine dair literatürün zenginleşmesine katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Ayrıca, iş performansı ve iş stresi arasındaki ilişkiyi de inceleyerek, birbirleriyle ilişkisi hala net bir çerçeveye oturmamış bu iki değişkene farklı bir bakış açısı sunmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede bir sonraki bölümde, etkileme taktikleri ve iş performansı ile ilgili literatür gözden geçirilmiş, araştırmanın teorik altyapısı kurgulanmış ve araştırmanın yöntemi anlatılmıştır. Son bölümde verilerin analizi ve elde edilen sonuçlara dayalı değerlendirmeler sunulmuştur.

## II. TEORİK ALTYAPI

### II.I. Etkileme Taktikleri

Etkileme; insanların tavsiyelerini dinleme, önerilerini kabul etme veya isteklerine uyma konusunda diğerlerini ikna etme süreci olarak tanımlanabilir. Kasıtlı ya da kasıtlı olmayarak bir etkileme ajanının (etkileyenin) karşısındaki hedefin (etkilenenin) tutumu, algısı veya davranışına etkide bulunmasıdır (Akhtar ve Mahmood, 2009). İşletme yönetimi açısından bakıldığında ise, etkileyen taraf (genellikle yönetici) örgütsel amaçlara ulaşmak için etkileme taktiklerinden faydalanabilir.

Örgüt içindeki etkileme davranışı, etkilemeye teşebbüs eden kişinin ve hedefin göreceli konumlarına göre aşağı doğru, yukarı doğru ve yanal etkileme olarak üç türe ayrılabilir. Organizasyondaki resmi hiyerarşide, kendisinden daha yüksek birini etkileme girişimi, yukarı doğru etkileme davranışdır (Kipnis vd., 1980). Bu durumda, etkilemeye çalışan taraf, örgüt hiyerarşi içinde hedefin altındadır. Etkilemenin ikincisi ve üzerinde en çok çalışılan türü, etkileyen tarafın üst pozisyonda olduğu ve hedefin ast olduğu aşağı yönlü etkilemedir. Son tür ise, etkileyen ve hedefin eş düzeyde olduğu yanal etkilemedir (Akhtar ve Mahmood, 2009).

Kipnis vd. (1980), bireysel etkileme taktiklerini sert, yumuşak ve rasyonel taktikler olmak üzere üç farklı kategoriye ayıran bir sınıflandırma geliştirmiştir. Sert etkileme taktikleri, bir hedefi tehdit ve kontrol yoluyla etkilemek için kullanılabilir. Etkileme, kişinin davranış biçimine dayanmaktadır. Sonuç olarak, sert etkileme taktikleri genellikle kişinin telafi edici, zorlayıcı ve meşru gücü tarafından yönlendirilir. Öte yandan, yumuşak etkileme taktikleri, kişinin psikolojik yönlerini sosyo-duygusal yollarla etkilemek için kullanılır. Bu durumda, kişi etkileyenin öneri veya isteğine gönüllü olarak uymaya ikna olabilir. Son olarak, rasyonel etkileme taktikleri (mantıksal ikna yoluyla etkileme), mantıksal argümanlar ve deneysel kanıtlar sunarak kişinin bilişsel ve rasyonel yargısını etkilemek için kullanılır. Yukl (2013), koalisyon, meşrulaştırma yoluyla etkileme, karşılıklı değişim yoluyla etkileme (mübadele), baskı ve değişimi sert etki taktikleri olarak, rasyonel (mantıksal) ikna yoluyla etkilemeyi, rasyonel etkileme taktikleri olarak, ilham verme, sokulganlık, bilgilendirme, kişisel cazibe kurma, danışma ve işbirliği yapmayı yumuşak etkileme taktikleri olarak sınıflandırmıştır (Yukl, 2013; Shin ve Hyun, 2019)

Bireyin farklı etkileme taktiklerini, hangi koşullarda kullanmayı seçtiğini ve seçilen taktiğinin ne kadar etkili olacağını belirleyen bir dizi bağlamsal faktör ve bireysel farklılıktan

söz edilebilir. Bu faktörler arasında, tarafların göreceli gücü, etkileme girişiminin yönü, etkileme girişiminin hedefi ve etkileyicinin politik becerisi sayılabilir. Etkileme girişiminin başarısını etkileyen bir diğer faktör ise taktik kombinasyonu seçimidir. Falbe ve Yukl (1992), tek bir yumuşak taktiğin (yani, kişisel güç ve güç paylaşımına dayanan sokulganlık) kullanılmasının, tek bir sert taktikten daha etkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca, iki yumuşak taktiğin veya yumuşak bir taktiğin rasyonellik ile birleştirilerek uygulanmasının, tek bir sert taktik kullanma veya sert taktiklerin birlikte kullanılmasından daha etkili olduğunu belirlemişlerdir. Bu ve benzeri araştırmalarda elde edilen kanıtlar, farklı taktiklerin farklı etki derecelerine sahip olduğunu ve bu taktiklerin birlikte kullanılmasının da farklı sonuçlar ortaya çıkarabildiğini göstermektedir (Higgins, Judge ve Ferris, 2003).

Kipnis ve arkadaşları (1980), etkileme taktiklerini değerlendirmeye yönelik ilk ölçeklerden birini geliştirmişlerdir. Sekiz etkileme taktiğini içeren bir sınıflandırma sistemine dayanan bu ölçeğe “Örgütsel Etkileme Stratejileri Profilleri (POIS)” adı verilmiştir. Bu ölçekte yer alan taktikler; “Meydan Okuma”, “Rasyonellik”, “Sokulganlık”, “Yaptırımlar”, “Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme”, “Yukarı (üstte) başvurma”, “Engelleme” ve “Koalisyonlar” şeklinde isimlendirilmiştir. Kipnis ve Schmidt daha sonra yaptıkları çalışmada (1988), etkileme taktiklerinin sert taktikler, yumuşak taktikler ve rasyonel etkileme taktikleri şeklinde üç ana kategoride toplanabileceğini öne sürmüşlerdir. Yukl ve Falbe (1990) ise Kipnis vd. (1980) tarafından geliştirilen sınıflandırmadaki “yaptırımlar” ve “engelleme” isimli taktikleri ölçekten çıkarıp, "ilham verici talepte bulunma" ve "danışma" olmak üzere iki yeni etkileme taktiği ekleyerek yeni bir sınıflandırma yapmışlardır. Bu yeni sınıflandırmaya dayalı olarak sekiz boyutlu Etkileme Davranış Anketini (IBQ) geliştirmişlerdir. Daha önceki araştırmalardan yola çıkarak Falbe ve Yukl (1992), etkileme taktiklerinin sınıflandırmasını ve Etkileme Davranış Anketini (IBQ) geliştirerek “Kişisel cazibe” adı verilen yeni bir proaktif etkileme taktiğini literatüre kazandırmışlardır. Ampirik çalışmalara dayanarak, Yukl vd., (2005), “işbirliği” ve “bilgilendirme” taktiklerini proaktif etkileme taktikleri olarak değerlendirdiler (Fernandez vd., 2012). Böylece günümüzde yaygın şekilde kullanılan on bir farklı türü kapsayan etkileme taktikleri ölçeği son halini almıştır. Yaygın şekilde kullanılan etkileme taktiklerinin bir listesi ve açıklamaları Tablo I'de gösterilmektedir.

Tablo I. Başlıca Etkileme Taktikleri

Etkileme Taktiği	Tanımı
<b>Mantıksal ikna (Rational persuasion):</b>	Etkilemeye çalışan, önemli görev hedeflerine ulaşmak için bir öneri veya talebin, yapılabilir ve uygun olduğunu göstermek adına mantıksal argümanlar ve fiili kanıtları kullanır.
<b>Bilgilendirme (Apprising):</b>	Etkilemeye çalışan kişi, bir talebi yerine getirmenin veya bir teklifi desteklemenin hedef kişiye nasıl fayda sağlayacağını veya hedef kişinin kariyerinin ilerlemesine nasıl yardımcı olacağını açıklar.
<b>İlham Verme (Inspirational Appeal):</b>	Etkilemeye çalışan bir istek veya teklif için hedefin bağlılığını elde etmek için değerlere ve ideallere hitap eder ya da hedef kişinin duygularını uyandırmaya çalışır.
<b>Danışma (Consultation):</b>	Etkilemeye çalışan kişi bir teklifte aktivite planının yardımda veya değişimde iyileştirmeler önermesinde, hedef kişiyi teşvik ederek, cesaretlendirerek katılımını sağlamaya çalışır.
<b>İşbirliği Yapma (Collaboration):</b>	Etkilemeye çalışan kişi, hedefin talebi yerine getirmesi ya da önerilen değişikliği onaylaması durumunda ilgili kaynak ve yardımı sağlamayı önerir.
<b>Kişisel Cazibe (Personal Appeal):</b>	Hedef kişiden arkadaşlık ilişkisi kullanılarak bir ricayı yerine getirmesi ya da desteği istenir. Ya da ne olduğunu belirtmeden önce bireysel iyilik istenir.
<b>Sokulganlık (Yağcılık, Kendini beğendirme) (Ingratiation):</b>	Etkileme denemesi öncesinde veya sırasında övgü ve övünme kullanır ya da bulunan zor bir talebin gerçekleştirilmesinde hedefin kabiliyetine olan güven ifade edilir.
<b>Karşılıklı Değişim (Takas) Yoluyla Etkileme (Exchange):</b>	Etkilemeye çalışan taraf isteklendiren bir ödül, karşılıklı bir iyilik takası önerisinde bulunur ya da hedef istediği şeyi yaparsa daha sonra karşılık vermeye istekli olduğunu gösterir.
<b>Meşrulaştırma yoluyla Etkileme (Legitimizing):</b>	Etkilemeye çalışan isteğini yasal zemine oturmanın ya da kurallara, politikalara, sözleşmelere veya emsallere atıfta bulunarak otoritesini doğrulamanın peşindedir.
<b>Başkaları ile koalisyon kurma (Coalition):</b>	Etkilemeye çalışan, hedefi bir şey yapmaya ikna etmek için başkalarının yardımını ister. Veya başkalarının desteğini, hedefin kabul edilmesi için bir neden olarak kullanır.
<b>Baskı yapma (Pressure):</b>	Hedefin bir talebi gerçekleştirmesi için talepler, tehditler, sık kontroller veya kalıcı hatırlatmalar kullanır. Yumuşak baskı biçimleri, ısrarcı talepler ve hedefin bir şeyler yapmayı kabul ettiği hatırlatmaları içerir. Sert baskı biçimleri arasında uyarılar, talepler ve tehditler vardır.

Kaynak: (Yukl, 2013)

## II.II. İş Performansı

Porter ve Lawler (1974) performansı, belirli bir durumda kişinin yeteneği, becerileri ve çabalarının bir fonksiyonu olarak tanımlamıştır. İş performansının genel bir tanımı, örgütsel hedeflere katkıda bulunan ölçülebilir çalışan davranışlarını ve sonuçlarını kapsamaktadır (Díaz-Vilela vd., 2015). İş performansı hem kurumlar hem de bireyler için son derece önemlidir. Bireysel iş performansı, bir çalışanın kurumuna karşı olumlu tutumlar sergilediğine

dikkat çeken davranışsal bir çıktıdır (Ramawickrama vd., 2017). İş performansı, bireysel veya grup çalışmasından elde edilen sonuçların miktarını ve kalitesini içerir ve bireyin işinde göstereceği çaba miktarı olarak da tanımlanabilir. İş performansının özü işin gereklerine, örgütün amaç ve hedeflerine ve örgütteki davranışların en çok değer verdiği inançlara dayanmaktadır (Wu, 2011). Campbell vd. (1993) bireysel performansı, örgütsel sonuçlara daha az önem vererek, beceri ve yetenekler açısından gözlemlenebilen ve ölçülebilen belirli davranışlar olarak tanımlamıştır. Nitekim iş performansı örgütsel hedeflerle ilgili olan, bireysel kontrol altında olan ve gözlemlenerek ölçülebilen davranışları içermektedir (Díaz-Vilela vd., 2015).

Bireysel iş performansı çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bireysel iş performansının boyutları görev performansı, bağlamsal performans, uyum performansı ve üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak sınıflandırılabilir (Borman ve Motowidlo, 1993).

Görev performansı verilen bir işi tamamlamaya yönelik davranıştır; ürünleri üretmek veya hizmetleri sunmak gibi işle ilgili temel görevlerde uzmanlık olarak tanımlanabilir. Görev performansı aynı zamanda bir firmanın veya örgütün koordinasyon ve planlama gibi teknik kısmını ve hizmetini destekleyen faaliyetleri de içerir (Daryoush vd., 2013). Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre, görev performansı işi yapan kişilerin işlerinin bir parçası olarak resmi olarak tanımlanan faaliyetleri tamamlama yeterliliği ve kurumun teknik çekirdeğinde doğrudan teknik sürecinin bir kısmını gerçekleştirdiği veya gerekli malzeme ya da hizmetleri sağlayarak yani dolaylı olarak katkıda buldukları faaliyetlere denir. Doğrudan (örneğin; üretim hattındaki işçiler olması durumunda) veya dolaylı olarak (örneğin; yöneticiler veya personel olması durumunda) katkının görev performansına dahil edilmesi gerekir. Görev performansının resmi olarak tanımlanmış olması ve teknik çekirdeğe katkı sağlaması şeklinde iki temel özelliği bulunur (Borman ve Motowidlo, 1993). Görev performansını “çalışanın iş tanımındaki görevleri gerçekleştirmesi” olarak tanımlamak mümkündür. Buna ilaveten, işletmeler müşteri hizmetlerine giderek daha fazla önem verdiklerinden, son dönemde görev performansının inovasyon ve müşteri odaklı davranış gibi belirli yönleri de öne çıkmaktadır (Ramawickrama vd., 2017).

Bağlamsal performans, verilen görevle doğrudan bağlantılı olmayabilen, ancak yine de bir kuruluşun etkinliğine önemli bir katkı sağlayan etkinlikleri içerir. Bağlamsal performans, yalnızca görev performansı değil, diğer bireysel değişkenler tarafından da öngörülmektedir (Sonnetag, Anne ve Volmer, 2008). Yetenekler ve beceriler görev performansının öncülleri iken, kişilik ve ilgili faktörler bağlamsal performansın yordayıcılarıdır (Ramawickrama vd., 2017). Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre bağlamsal performans, bir

kurumun teknik görevlerine destek sağlayan sosyal ağını ve psikolojik ruh halini koruyan ve geliştiren bireysel bir performanstır. Bağlamsal performans, doğrudan görevlerle ilişkilendirilemeyen, ancak kuruluşun etkinliğine önemli katkıda bulunan faaliyetleri içerir ve iş performansının önemli bir bileşenidir. Başka bir deyişle, çalışan mal ve hizmet üretmek için teknik beceri ve bilgi kullanırsa, bir kurumun gerçek işlevlerini destekleyen özel bir görev gerçekleştirirse, görev performansı gerçekleştirmiş olur. Bağlamsal performans, çalışanların meslektaşlarına gönüllü olarak yardım etmesi, onların görevlerini tamamlaması adına ekstra çaba harcaması ve görevlerini tamamlaması için ekstra zaman harcaması gibi resmi iş tanımlarında olmayan faaliyetleri anlatan bir boyuttur (Bekenova, 2015). Bağlamsal performans büyük ölçüde bireylerin motivasyon kontrolü altında olan bir tür davranışı temsil etmesinden dolayı önemlidir (Griffin, Neal ve Neale, 2000).

Uyum performansı kavramı genel anlamda bireyin dinamik çalışma koşullarına uyum sağlama yeteneği olarak açıklanır. Uyum performansı, yeni ve zor sorunlara yaratıcı çözümler geliştirme, iş becerilerini ve bilgilerini aktif ve güncel tutma olarak da tanımlanabilir. Çalışanlar, davranışlarını çalışma durumlarının ve yeni olayların gereksinimlerine göre ayarlayarak uyum performansı göstermektedirler (Charbonnier-Voirin, 2012). Uyum performansı, acil ve beklenmedik durumlarla başa çıkma, iş stresi yönetimi, yaratıcı problem çözme, öğrenme ve kişilerarası uyumluluk gibi beş başlıktan oluşmaktadır (Naamia vd., 2014). Değişen ve dinamik çalışma ortamları nedeniyle, örgütlerde uyum yeteneği yüksek çalışanlara duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Sonnentag vd., 2008). Çalışanlar adına yüksek belirsizlik ve hızla değişen koşullar altında uyum, profesyonellerin yirmi birinci yüzyıl organizasyonlarında başarılı olmaları için esastır (Marques-Quinteiro vd., 2018).

Üretkenlik karşıtı iş davranışı ise, örgüte zarar veren faaliyetleri içerir. Sackett ve DeVore'e (2001) göre en genel düzeyde üretkenlik karşıtı iş davranışları, kurumun meşru menfaatlerine aykırı olarak örgüt üyesi tarafından gerçekleştirilen herhangi bir kasıtlı davranışı ifade etmektedir. Spector vd. (2006) üretkenlik karşıtı davranışı beş farklı kategoride sınıflandırmıştır: (a) kötüye kullanma (suistimal); İş arkadaşlarına ve diğerlerine yönelik tehditler, kötü yorumlar, kişiyi görmezden gelme veya kişinin etkin çalışma yeteneğini zayıflatan; fiziksel veya psikolojik olarak zarar veren zararlı davranışlardan oluşur. (b) sabotaj; İşverene ait fiziksel mülkün bozulması veya yok edilmesi; organizasyondaki malzemelerin kasıtlı olarak boşa harcanması ve çalışma yerinin bilerek kirletilmesi veya dağıtılmasıdır. (c) üretimden sapma; İş görevlerini gerçekleştirilmeleri gerektiği şekilde yani etkin bir biçimde yerine getirmede bilinçli olarak başarısız olma davranışıdır. (d) hırsızlık;



İşverene ait olan bir şeyin çalınması, fazladan maaş almak adına görevlerin ertelenmesidir. (e) geri çekilme (Soyutlanma); Devamsızlık, işe geç gelme veya işten erken ayrılma ve tanımlanandan daha uzun molalara çıkmayı içeren çalışma süresini örgüt için gerekenden daha azıyla sınırlayan davranışlardır. Sabotaj ve üretimden sapma örgütün işleyişi üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken, çalışanların geri çekilme davranışları örgütün işleyişi üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir (Bibi ve Karim, 2013; Chand ve Chand, 2012). İş performansı üzerinde etkisi olan pek çok faktör yanında, yönetsel etkileme taktikleri ve mesleki stresin yaratacağı pozitif ya da negatif sonuçların irdelenmesi örgütsel davranış alanında yeni içgörüler sunabilir.

### II.III. İş Stresi

Beehr ve Newman (1978), stresi, kişiyi psikolojik ve/veya fizyolojik durumundaki değişime (yani bozma veya güçlenme) bağlı olarak normal işleyişinden sapmaya zorlayacak bir durum olarak tanımlamıştır. İş stresi ise, bir işin ihtiyaçları ve bireylerin becerileri yetenekleri, kaynakları veya ihtiyaçları eşleşmediğinde ortaya çıkan, zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanmıştır (Shivendra ve Kumar, 2016). İş stresi, işle ilgili faktörlerin çalışanları, psikolojik durumlarının normal işleyişinden saptığı ölçüde etkilediği bir durumdur (Richardson ve Rothstein, 2008).

Literatürde iş stresinin çalışan performansı ve iş tatminini etkilediğini gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Robertson, Cooper ve Williams, 1990; Folkman ve Lazarus, 1991). İşle ilgili belirli bir düzeydeki stres bir motivasyon aracı olarak işlev görürken can sıkıntısı ve sıradanlığı ortadan kaldırır, yaratıcılık ve tatmini olumlu etkiler (LePine, Podsakoff ve LePine, 2005). Ancak aşırı stres, olumsuz bir faktör olarak işlev gördüğünde performans ve iş tatmininde düşmeye yol açar. Arnold ve Feldman (1986), stresi “bireylerin çalışma ortamlarında yeni veya tehdit edici faktörlere tepkileri” olarak tanımlamaktadır. Stres, bireyin yetenekleri ve çalışma ortamı arasında zayıf bir uyumu ya da bireyin belirli bir durumu ele almaya tam olarak hazır olmadığını gösterir. Genel olarak, işin gerekleri ve bireyin yetenekleri arasındaki dengesizlik ne kadar yüksek olursa, yaşanan stres o kadar yüksek olur (Jamal, 2011). Yapılan bir çalışmada, iş stresinin genellikle iki bileşenin bir sonucu olduğu sonucuna varılmıştır: bunlar yüksek düzeyde iş talebi ve bireyin işi üzerinde çok az kontrolünün olmasıdır (Olusegun, Oluwasayo ve Olawoyim, 2014).

Stresin temel kaynakları çevresel (hava durumu, gürültü, kalabalık, kirlilik, trafik vb.), sosyal (finansal sorunlar, anlaşmazlıklar, sevilen birinin kaybı, boşanma vb.) ve fizyolojik (ergelik, menopoz, hastalık, yaşlanma, doğum yapma, egzersiz eksikliği, yetersiz beslenme

ve uyku bozuklukları vb.) unsurların yanında, bireyin düşünceleri de olabilir. İşle ilgili olarak, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler çalışanların stresini etkilemektedir. Görevler, sorumluluklar, ağır iş yükü, üstlerden gelen talepler, iş yükündeki değişiklikler, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi işin kendisinden gelen unsurlar çalışanlar için bir stres kaynağı olabilir. Çalışma ortamı kaynak sıkıntısı, meslektaşlarla yaşanan sorunlar ve kötü yönetim tarzları gibi sebeplerden dolayı da stres ortaya çıkabilir. Uzun çalışma saatleri, yetersiz eğitim, iş güvencesinin olmaması, yetersiz maaş ve kariyer beklentisini karşılayamama gibi örgütsel politikalar da stres yaratabilir. Cinsiyet, eğitim düzeyi, görev süresi ve ırk, mesleki stresin sosyodemografik belirleyici unsurlarıdır. Son olarak, kişilik özellikleri bireyin mesleki stres faktörleriyle başa çıkma yeteneği üzerinde bir etkiye sahiptir (Mosadeghrad, 2014). Her ne sebeple olursa olsun, işyerinde yaşanan stres çalışan performansını ve davranışlarını önemli düzeyde etkilemektedir.

## **II.IV. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler**

### ***II.IV.I. Etkileme Taktikleri ile İş Performansı Arasındaki İlişki***

Etkileme taktikleri ile iş performansı arasındaki etkileşimi irdeleyen araştırmalar açısından sınırlı bir literatür bulunmaktadır (Plouffea, Bolanderb ve Cotec, 2014). Bugüne kadar yapılan bazı deneysel çalışmalarda, astın uyguladığı etkileme taktiklerinin, yöneticilerin astın performansına yönelik değerlendirmesini etkilediği belirlenmiştir (Wayne ve Ferris, 1990; Ferris vd., 1994; Higgins vd., 2003; Lee vd., 2017).

Etkileme taktikleri ve İK (İnsan Kaynakları) kararları arasındaki ilişkiye dair gerçekleştirilen ampirik çalışmaların sonuçları da karışıktır. Bazı çalışmalar, yukarı doğru etkileme taktikleri ile performans değerlendirmesi, terfi değerlendirmesi gibi İK kararları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu öne sürerken (Kipnis ve Schmidt, 1988; Thacker ve Wayne, 1995; Higgins vd., 2003), diğer çalışmalar, İK Kararları ve etkileme taktikleri arasında minimum bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Judge ve Bretz, 1994). Kullanılan farklı etkileme taktiklerinin iş performansı değerlendirmeleri üzerinde farklı düzeylerde etkileri olduğu belirlenmiştir. Örneğin mantıksal ikna yoluyla etkileme ve sokulganlık gibi taktiklerin genellikle daha yüksek iş performansı derecelendirmelerini öngördüğü bulunmuştur (Higgins vd., 2003; Wayne vd., 1997; Kipnis ve Schmidt, 1988). Buna karşılık, koalisyon ve baskı yapma gibi taktiklerin iş performansı puanlarıyla negatif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Yukl, Guinan ve Soitolano, 1995; Higgins vd., 2003; Kipnis ve Schmidt, 1988). Konu ile ilgili yapılan literatür derlemeleri ve meta-analizi çalışmaları da bu olumlu ve olumsuz

ilişkileri doğrulamaktadır (Clarke, Alshenalfi ve Garavan, 2019). Bu etkileme taktiklerinin İK kararları üzerindeki etkisinde rol oynayan bireysel ve durumsal bazı faktörler de incelenmiştir (Cable ve Judge, 2003; Ferris ve Judge, 1991). Ancak, yukarı yönlü etkileme taktikleri ile çalışanın kendi performansını değerlendirmesi arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Daha önceki çalışmalarda elde edilen bulgulardan hareketle, yukarı yönlü etkileme taktiklerinin, çalışanın sübjektif değerlendirdiği (kendi) görev performansını pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bir çalışanın etkileme taktiklerini kullanması, yöneticilerin değerlendirmesini olumlu yönde etkilerken; çalışan ile yönetici arasındaki ilişkilerin kalitesini de etkileyebilir. Üstleri tarafından performansı olumlu değerlendirilen bir çalışan, bu algılamayı destekleyecek ve güçlendirecek şekilde kendi performansını da olumlu yönde değerlendirecektir. Uygulamada en sık kullanılan yukarı yönlü etkileme taktikleri olarak meşrulaştırma, mantıksal ikna, karşılıklı değişim, koalisyon ve sokulganlık bu araştırma kapsamında incelenmiştir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Yukarı yönlü etkileme taktikleri, iş performansını pozitif yönde etkiler

H1a: Meşrulaştırma yoluyla etkileme iş performansını pozitif yönde etkiler.

H1b: Mantıksal ikna yoluyla etkileme iş performansını pozitif yönde etkiler.

H1c: Karşılıklı değişim yoluyla etkileme iş performansını pozitif yönde etkiler.

H1d: Koalisyon taktiği iş performansını pozitif yönde etkiler.

H1e: Sokulganlık yoluyla etkileme iş performansını pozitif yönde etkiler.

#### ***II.IV.II. Etkileme Taktikleri ile İş Stresi Arasındaki İlişki***

Birey ve örgütler için önemli olan örgütsel etkilemenin ne zaman ve nasıl kullanılacağı hakkında bilgi büyük olasılıkla çeşitli sosyalleşme deneyimleriyle edinilmektedir. Bireyin bakış açısına göre, başarısız yukarı yönlü etkileme taktikleri kişisel kontrolün azalmasına ve işle ilgili stresin artmasına neden olabilir (Krone, 1992). Daha önceki çalışmalarda, astın yukarı doğru etkileme davranışını, rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan stres için olası bir baş etme mekanizması olarak da kullandığı tespit edilmiştir (Deluga, 1991). Sokulganlık gibi etkileme taktiklerinin işle ilgili stresle başa çıkmada kullanabileceğini gösteren bazı araştırmalar vardır. Araştırmalar, işyerinde daha fazla stres algılayanların, stresli durumu değiştirebilecek en yakın amiri etkileyerek başa çıkmanın bir yolu olarak yukarı yönlü etkileme taktiklerini daha sık kullandıklarını göstermiştir (Kipnis ve Schmidt, 1988). Sokulganlık en sık kullanılan yukarı doğru etkileme taktikleri arasındadır. Dolayısıyla,

sokulganlık, iş stresine karşı bir tür başa çıkma taktiği olarak da görülebilir. Bir kişi daha fazla stres algıladığında yukarı yönlü etki taktiklerini daha sık kullanabilir (Wu, 2011).

Yapılan araştırmalarda belirlenen bir başka hususta, astın yukarı yönlü etkileme tarzı ile kendi kişisel ve işle ilgili stresinin subjektif değerlendirmesi arasında bir bağlantı olduğudur (Kipnis ve Schmidt, 1988). Astların yukarı yönlü etkileme taktiklerini kullanması, üstleriyle daha fazla kişisel etkileşimi beraberinde getirecektir. Bu da güç ve kontrol konusunda sorunlar ortaya çıkmasına neden olarak işle ilgili yaşanan stresi etkileyebilecektir (Deluga, 1991). Bununla birlikte, gerek aşağı, gerekse yukarı yönlü taleplerde kullanılan çeşitli etkileme taktiklerinin iş stresi üzerindeki etkilerinin anlaşılması, çalışanların olumsuz stresle mücadelesinde yol gösterici iç görüler sağlayabilir. Ayrıca, üstlerini arzu ettiği yönde etkileyebilen/etkilediğini düşünen çalışan, bu durumda kendisini işyerinde daha rahat hissedebilecek ve iş stresi seviyesi azalacaktır. Bu varsayımına bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2: Yukarı yönlü etkileme taktikleri, iş stresini negatif yönde etkiler

H2a: Meşrulaştırma yoluyla etkileme iş stresini negatif yönde etkiler.

H2b: Mantıksal ikna yoluyla etkileme iş stresini negatif yönde etkiler.

H2c: Karşılıklı değişim yoluyla etkileme iş stresini negatif yönde etkiler.

H2d: Koalisyon taktiği iş stresini negatif yönde etkiler.

H2e: Sokulganlık yoluyla etkileme iş stresini negatif yönde etkiler.

### ***II.IV.III. İş Performansı ve İş Stresi Arasındaki İlişki***

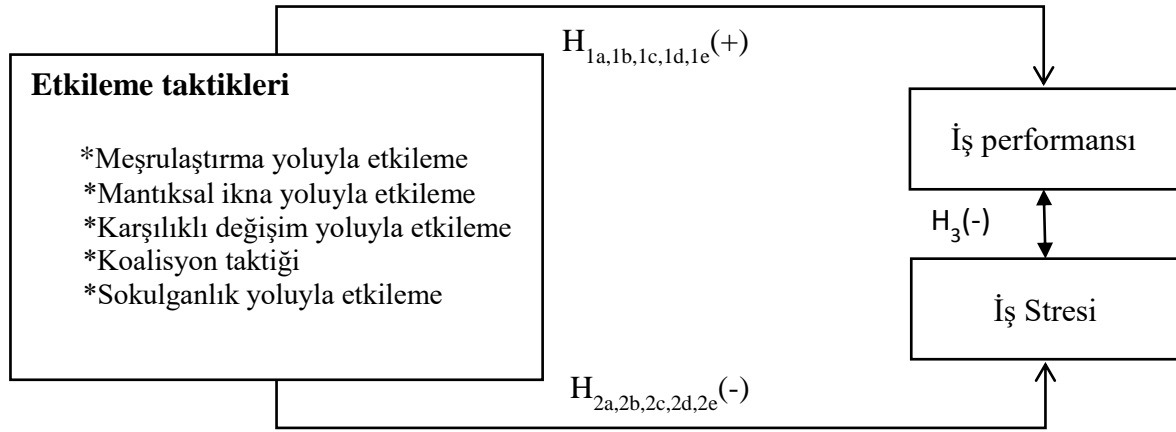
İşyerinde stres, çalışanın kendini güvensiz hissettiği çalışma ortamının bireysel sonucu olarak ifade edilebilir. İş stresi, işyerinde meydana gelen olaylar ve çalışma ortamındaki baskılardan kaynaklanan psikolojik ve fizyolojik tepkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan kişisel işlev bozukluğu hissidir (Montgomery, Blodgett ve Barnes, 1996). İş stresi, işyerinde çalışandan istenenler onun yeteneklerini aştığında ortaya çıkar. İşyerinde yoğun stres yaşayan çalışanlar daha düşük performans gösterirler ve çoğunlukla ellerinden gelenin en iyisini yapamazlar (Jamal, 1984). Farklı sektörlerde yapılan araştırmalar, iş stresi ile iş performansı arasında negatif bir ilişkinin olduğuna dair yaygın kanıtlar sunmaktadır (Kakkos ve Trivellas, 2011; Kazmi, Amjad ve Khan, 2008; Gilboa vd., 2008). İşlerinde daha fazla stres yaşayan çalışanların beklentileri karşılayamadığı ve performanslarının stresten olumsuz yönde etkilendiği belirlenmiştir (Wu, 2011). İşyerinde yoğun stresle karşılaşan çalışanlar işlerine yeterince odaklanamazlar ve görevleri yerine getirmede zorluklarla karşılaşabilirler. İş stresi,

bireyin stres faktörüyle baş etmek için zamanını ve enerjisini boşa harcamasına neden olur, eldeki göreve odaklanmayı sınırlar ve böylece performansı etkiler (Siu, 2003). Mevcut literatürdeki bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: İş stresi ile iş performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

### III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Etkileme taktiklerinin iş stresi ve iş performans üzerindeki etkisini değerlendirmek ve iş stresi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi irdelemek için bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Şekil 1’de araştırma modeli ve araştırmanın hipotezleri görülmektedir.



Şekil I. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

#### III.I. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için gereken veriler, Türkiye genelinde kimya sektörü çalışanları arasından kolayda örnekleme ile seçilen bir örneklemden anket yöntemiyle toplanmıştır. Literatürden elde edilen ölçeklere dayanarak oluşturulan bir anket formu, ulaşılan 303 personele dağıtılmış olup bunlardan 296 adedi geri dönmüş, 3 adedi doldurma hatası nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiş ve nihayetinde 293 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Anket formunun ilk bölümünde cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde etkileme taktiklerinin kullanımını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Uygulamada en sık kullanılan yukarı yönlü etkileme taktikleri olarak belirlenen meşrulaştırma, mantıksal ikna, karşılıklı değişim, koalisyon ve sokulganlık değişkenlerinin

ölçümü için “Etkileme Davranış Anketi (IBQ)” (Yukl vd. 2005) ve “Örgütsel Etkileme Stratejileri Profilleri (POIS)” (Schriesheim ve Hinkin, 1990) içinde yer alan ifadelerden faydalanılmıştır. Bu ölçeklerde yer alan ifadeler, yukarı yönlü etkileme yapan çalışanlara sorulmaya uygun bir şekilde uyarlanmıştır.

İş performansı algılarını ölçmek amacıyla Goodman ve Svyantek'in (1999) geliştirdiği 9 ifadeden oluşan iş performansı ölçeği kullanılmıştır.

İş stresini ölçmek için ise House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilmiş 7 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçekler (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde 5 aralıklı Likert tipi ölçeklerdir.

### **III.II. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Araştırmadaki verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak araştırmaya katılan 293 cevaplayıcının demografik özelliklere ilişkin sorulara verdiği yanıtların frekans dağılımı yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %60'ı erkek, %40'ı ise kadın çalışandır. Katılımcıların %32'si 22-31 yaş, %48'i 32-41 yaş ve %20'si ise 42 yaş ve üzeri gruptadır. Ankete katılanların mesleki deneyimlerinin dağılımına bakıldığında, bunların %15'inin 1-5 yıl, %31'inin 6-10 yıl, %34'ünün 11-15 yıl, %15'inin 16-20 yıl ve %5'inin ise 21 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir.

Bir sonraki adımda, etkileme taktikleri, iş stresi ve iş performansını ölçmeye yönelik sorulara verilen yanıtlar üzerinde keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan ön değerlendirmede verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (KMO= 0,945 ve Bartlett'in küresellik testi  $p < 0,001$ ). Varimax döndürme işlemi kullanılarak yapılan temel bileşenler analizi sonucunda araştırma modelindeki değişkenleri oluşturan 38 soru, toplam varyansın %75,36'sını açıklayan 7 faktöre ayrılmıştır. Tablo II'de faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri ve ölçeklerin güvenilirliklerini değerlendirmek için hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir. Ortaya çıkan faktörler etkileme taktiklerinin beş boyutu, iş performansı ve iş stresidir. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri ise 0.83 ile 0.97 arasında değişmektedir.

Tablo II. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

(İsteklerimi kabul ettirebilmek için...)	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa
<i>Meşrulaştırma yoluyla etkileme</i>		
Üst yönetimi etkileyecek insanları aracı olarak kullanırım.	0,712	0,923
Üst yönetimden gayri resmi olarak destek alırım.	0,710	
İsteğimin kurum için önceliğı olduğunu belirtirim.	0,709	
İsteğimin daha üst yönetimce onaylandığını söylerim.	0,641	
Kurumdaki pozisyonumu kullanırım.	0,571	
<i>Mantıksal İkna yoluyla etkileme</i>		
Bilgi, beceri, tecrübe ve uzmanlığımı kullanırım.	0,685	0,941
Fikirlerimin önerilere açık olduğunu belirtirim.	0,728	
Gerçek olaylara başvurur ve mantık yoluyla ikna tekniğini kullanırım.	0,693	
Genel bir açıklama yapıp önerileri beklerim.	0,672	
Sunduğum öneri ya da planın hedefe ulaşmada nasıl yardımcı olacağını açıklarım.	0,608	
Önerimin neden diğer alternatiflerden üstün olduğunu anlatırım.	0,694	
Olası problemleri gözden geçirir ve onlarla nasıl başa çıkacağımı gösteririm.	0,699	
Önerimin nasıl başarılı olacağını örnek ve kanıtlarla açıklarım.	0,716	
Önerimin neden önemli olduğunu yöneticime belirtirim.	0,592	
<i>Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme</i>		
Benim için gösterdiği çabanın karşılığını alacağımı söylerim.	0,781	0,924
Bunun benim için çok şey ifade ettiğini söylerim.	0,799	
Karşılığında onun için ne yapabileceğimi sorarım.	0,777	
Durumu açıklar ve yardımını çok takdir edeceğimi söylerim.	0,757	
Şimdi yapacağı yardımı gelecekte karşılıksız bırakmayacağını söylerim.	0,788	
<i>Koalisyon Taktiğı</i>		
İsteğimi güvence altına almak için, iş arkadaşlarımdan desteğini elde ederim.	0,653	0,834
İsteğimi güvence altına almak için, başkalarının bana olan sempatisini kullanırım.	0,741	
Üst yönetimi etkilemek için yöneticimin saygı duyduğu başka birini karşısına çıkarırım.	0,753	
<i>Sokulganlık Yoluyla İkna</i>		
Yapılması güç bir istekte bulunurken yöneticimin gururunu okşayarak onu heveslendiririm.	0,689	0,905
İsteğimi güvence altına almak için, önce yöneticimin kendini önemli hissetmesini sağlarım.	0,627	
Yöneticime fikir ve önerilerinin benim için öncelikli ve çok önemli olduğunu hissettiririm.	0,547	
<i>İş Performansı</i>		
Bölümümde sorumlu amirinin performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışırım.	0,599	0,926
İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiğı uzmanlıkla iş görürüm.	0,774	
İşimin gerektirdiğı bütün görevleri yerine getiririm.	0,758	
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	0,701	
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	0,672	
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım.	0,530	
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	0,575	
İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	0,599	
<i>İş Stresi</i>		
Çalışırken yüksek düzeyde gerilim yaşıyorum.	0,921	0,970
İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku güçlüğü çektiğim oldu.	0,930	
İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum.	0,886	
Yapmış olduğum iş, sağlığımı oldukça etkilemektedir.	0,896	
Kurumumda işle ilgili toplantılar öncesi kendimi sinirli hissediyorum.	0,914	
Açıklanan Toplam Varyans %75,362		

Faktör ve güvenilirlik analizlerinden sonra, değişkenlere ilişkin sorular ortalamaları alınarak birleştirilmiş ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için kullanılacak kompozit değişkenler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kompozit değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve aralarındaki korelasyonlar Tablo III'te görülmektedir.

Tablo III. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	Ort	SS	1	2	3	4	5	6
1 Meşrulaştırma Yoluyla	3,83	0,91						
2 Mantıksal İkna Yoluyla Etkileme	3,87	0,67	0,696**					
3 Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	3,99	0,92	0,678**	0,601**				
4 Koalisyon Taktiği	3,70	0,93	0,632**	0,606**	0,622**			
5 Sokulganlık Yoluyla İkna	3,71	1,05	0,690**	0,647**	0,650**	0,647**		
6 İş Performansı	3,72	0,87	0,687**	0,722**	0,657**	0,638**	0,741**	
7 İş Stresi	2,54	1,12	-0,365**	-0,455**	-0,273**	-0,272**	-0,321**	-0,520**

\*\* p< 0.01

Etkileme taktiklerine ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, cevaplayıcıların en fazla kullandıkları etkileme taktiklerinin karşılıklı değişim ve mantıksal ikna yoluyla etkileme olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla meşrulaştırma, sokulganlık ve koalisyon taktikleri izlemektedir. Araştırmanın değişkenleri arasında çeşitli düzeylerde anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Etkileme taktiklerinin kendi aralarında orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı pozitif korelasyonlar bulunmaktadır. Etkileme taktikleri ile iş performansı arasında da orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı pozitif korelasyonlar bulunmaktadır. İş stresi ise araştırma kapsamında incelenen diğer tüm değişkenlerle negatif korelasyonlar paylaşmaktadır. İş stresi ile iş performansı arasında -0,52 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı negatif bir korelasyon olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre araştırmanın üçüncü hipotezi (H3: İş stresi ile iş performansı arasında negatif bir ilişki vardır) doğrulanmıştır. Bu bulgulardan sonra, araştırmanın diğer hipotezlerinin test edilmesi için bir dizi regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

### III.III. Hipotez Testleri

Araştırmanın birinci ve ikinci hipotezinin (ve bağlı alt hipotezlerin) test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

İş performansının bağımlı değişken, etkileme taktiklerinin ise bağımsız değişkenler olarak yer aldığı birinci regresyon modeliyle araştırmanın ilk beş hipotezi (H1a, - H1e) test edilmektedir. Kurulan regresyon modeli bir bütün olarak anlamlıdır (F=163,394, P<0.01).



Kurulan modeldeki bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %68'sini açıklamaktadır ( $R^2=0.677$ ). Yapılan regresyon analizi sonucunda etkileme taktikleri boyutlarından; meşrulaştırma yoluyla etkileme boyutunun ( $\beta=0,101$ ;  $p<0,05$ ); mantıksal ikna yoluyla etkilemenin ( $\beta=0,299$ ;  $p<0,01$ ); karşılıklı değişim yoluyla etkilemenin ( $\beta=0,136$ ;  $p<0,01$ ); koalisyon taktiği yoluyla etkilemenin ( $\beta=0,095$ ;  $p<0,05$ ) ve sokulganlık yoluyla etkilemenin ( $\beta=0,329$ ;  $p<0,01$ ) iş performansını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkiledikleri belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H1a, H1b, H1c, H1d, ve H1e hipotezleri desteklenmiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo IV'te görülmektedir.

Tablo IV. Etkileme Taktikleri Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi

MODEL 1	Bağımlı Değişken: İş Performansı		
Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	Sig.
Meşrulaştırma Yoluyla Etkileme	0,101	2,074	0,020*
Mantıksal İkna Yoluyla Etkileme	0,299	6,891	0,000**
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	0,136	3,139	0,001**
Koalisyon Taktiği	0,095	2,252	0,013*
Sokulganlık Yoluyla İkna	0,329	7,266	0,000**
R <sup>2</sup>	0,677		
Model F	163,394		
p	<0,0001		

\*\*P<0,01, \*P<0,05

İş stresinin bağımlı değişken, etkileme taktiklerinin ise bağımsız değişkenler olarak yer aldığı ikinci regresyon modeliyle ise araştırmanın sonraki beş hipotezi (H2a - H2e) test edilmektedir. Kurulan regresyon modeli bir bütün olarak anlamlıdır ( $F=18,140$ ,  $P<0.01$ ). Kurulan modeldeki bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %21'ini açıklamaktadır ( $R^2=0,210$ ). Yapılan regresyon analizi sonucunda etkileme taktikleri boyutlarından sadece mantıksal ikna yoluyla etkileme boyutunun iş stresi üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,374$ ;  $p<0,01$ ). Diğer etkileme taktiklerinin iş stresi üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre H2b hipotezi desteklenmiş; H2a, H2c, H2d ve H2e hipotezlerini destekleyecek yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo V'te görülmektedir.

Tablo V. Etkileme Taktikleri Boyutlarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi

MODEL 2	Bağımlı Değişken: İş Stresi		
Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	Sig.
Meşrulaştırma Yoluyla Etkileme	-0,108	-1,374	0,090
Mantıksal İkna Yoluyla Etkileme	-0,374	-5,163	0,000**
Karşılıklı Değişim Yoluyla Etkileme	0,069	1,011	0,358
Koalisyon Taktiği	0,025	0,363	0,443
Sokulganlık Yoluyla İkna	0,033	0,454	0,325
R <sup>2</sup>	0,210		
Model F	18,140		
p	0,000		

\*\*P&lt;0,01

#### IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, çalışanlar tarafından uygulanan çeşitli etkileme taktiklerinin iş performansına ve iş stresine etkisini araştırmaktır. Bu amaçla, kimya sektörü çalışanları üzerinde bir saha araştırması gerçekleştirilmiş ve bir dizi hipotez test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, cevaplayıcıların en çok kullandıkları etkileme taktiklerinin karşılıklı değişim ve mantıksal ikna yoluyla etkileme olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla meşrulaştırma, sokulganlık ve koalisyon taktikleri izlemektedir. Benzer çalışmalarda, en sık kullanılan etkileme taktikleri sıralamasında mantıksal ikna, danışma, işbirliği ve ilham verme gibi taktikler olduğu görülmektedir (Deluga, 1991; Kennedy, Fu ve Yukl, 2003).

Araştırmanın bulguları, meşrulaştırma, mantıksal ikna, karşılıklı değişim, koalisyon taktiği ve sokulganlık yoluyla ikna taktiklerinin iş performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte sokulganlık yoluyla ve mantıksal ikna yoluyla etkilemenin iş performansı üzerindeki etkisinin, diğer etkileme taktiklerine göre daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu literatürdeki benzer çalışmalarla uyumludur (Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracy, 1992; Lee vd., 2017). Diğer taraftan, mantıksal ikna yoluyla etkilemenin iş stresi üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu, ancak incelenen diğer etkileme taktiklerinin iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Yine bu araştırma çerçevesinde, iş stresi ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu da ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar, çalışanların kullandığı çeşitli etkileme taktiklerinin, onların kendi performanslarıyla ilgili algılamalarını olumlu yönde etkilediğine dair kanıtlar sunmaktadır. Ancak araştırma sonuçlarına göre, etkileme taktiklerinin iş stresi üzerindeki etkisi sınırlıdır.

Etkileme taktiklerinde maliyeti düşükten yükseğe doğru bir seçim sıralaması bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, diğer taktiklere göre sokulganlığın daha yaygın ve erken kullanılması muhtemeldir (Yukl, 2013). Kumar ve Beyerlein'e (1991) göre iş stresine karşı bir tür başa çıkma taktiği olarak da görülebilen sokulganlık en sık kullanılan yukarı yönlü etkileme taktikleri arasındadır (Wu ve Li, 2011). Bu çalışmada, sokulganlık yoluyla etkilemenin, iş performansı üzerinde diğer taktiklere göre daha güçlü bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Yaygın kullanılan bir diğer etkileme taktiği olan mantıksal ikna yoluyla etkilemenin de iş performansı algısı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan bu çalışmada sokulganlık yoluyla ikna boyutu ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Bu araştırmada, koalisyon taktiğinin iş stresini anlamlı bir şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Koalisyon taktiği hedefin, kendisine uygulanan doğrudan bir etkileme girişimine direnç göstermesi durumunda etkileyenin en sık faydalandığı "takip eden" etkileme taktiğidir. Yani başarısız olan bir etkileme taktiği sonrasında gerçekleştirdiği ikinci taktik türüdür (Falbe ve Yukl, 1992). Bu nedenle, bu taktik etkilenmeye çalışılan kişinin teklifi kabul etmesinin özellikle zor olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Yukl ve Tracey, 1992). Bu açıdan bakıldığında, cevaplayıcıların en düşük sıklıkta kullandığı bu taktiğin iş stresi üzerinde anlamlı bir etki göstermemesi anlaşılabilir bir sonuçtur.

Karşılıklı değişim yoluyla etkileme ve meşrulaştırma yoluyla etkileme taktikleri bir rica veya isteği hızlı takip amacıyla kullanılan iki taktiktir. Genellikle doğrudan değil de, bir başka etkileme taktiğini takiben kullanılırlar (Yukl, 2013). Bu araştırmada meşrulaştırma yoluyla etkileme ve karşılıklı değişim yoluyla etkilemenin iş performansını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu da, literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur.

Bu çalışmada, iş stresi ile iş performansı arasında negatif yönde bir ilişkisinin olduğu teyit edilmiştir. Bu bulgu, konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyumlu olmasının yanında (Gilboa vd., 2008; Kazmi vd., 2008; Siu, 2003; Van Dyne, Jehn ve Cummings, 2002), iş stresi ile performans arasında, gelişmiş Batı ülkelerinde yapılan araştırmalarla saptanan ilişkinin farklı kültürlerde de geçerli olduğuna dair bir kanıt sunmaktadır.

Bu araştırmanın bulguları, yukarı yönlü etkileme taktiklerinin iş performansı üzerinde olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Bunun ötesinde, bazı etkileme taktiklerinin performans üzerindeki etkisinin diğerlerine göre daha güçlü olduğu da belirlenmiştir. Bu bakımdan,

çalışanların kendi performanslarını iyileştirmeye yardımcı olacak mantıksal ikna, meşrulaştırma, sokulganlık, koalisyon taktiği ve karşılıklı değişim yoluyla etkileme gibi taktikleri en doğru zamanda ve en etkili şekilde nasıl kullanacakları konusunda bir farkındalığa sahip olmaları gerekmektedir. Böyle bir farkındalık yaratmak amacıyla örgüt bünyesinde çeşitli programlar yapılarak müzakere teknikleri gibi eğitimler verilmesi faydalı olabilir. Etkileme taktiklerinin kullanıldığı bağlamdaki mevcut durumsal faktörlerin de bu taktiklerin başarısı üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer taraftan, iş stresi ile iş performansı arasındaki negatif ilişki, işyerinde çalışanların yaşadığı stresin azaltılması gerektiğine işaret etmektedir. Yöneticilerin bu konuda gerekli önlemleri almaları bir bütün olarak örgütsel performansı olumlu etkileyecektir.

Bu araştırmanın bulguları bazı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Her şeyden önce kesit veri ile belirli bir sektör çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilen bulguların tüm çalışanlara genellenmesi mümkün değildir. Araştırmanın farklı sektörlerde, farklı düzeylerde görev yapan çalışanlar arasından tesadüfi yöntemlerle seçilen örneklemlerde tekrarlanması daha genellenebilir sonuçlar elde edilmesi bakımından uygun olacaktır. Diğer taraftan, literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırılan etkileme taktiklerinden sadece yaygın kullanılan beş tanesi bu araştırma kapsamında incelenmiştir. Diğer etkileme taktiklerinin iş stresi ve performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve sert-yumuşak-rasyonel etkileme taktikleri açısından bir karşılaştırma yapılması da uygun olacaktır. Etkilemenin hedefine göre (astlar, üstler, mevkidaşlar) ve etkileme çabasının amacına göre (bir görevi kabul ettirme, davranış değiştirme vb.) hangi taktiğin ne derece etkili olduğunun irdelenmesi de önemli içgörüler sunabilecektir. Bunlara ilaveten, araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin verilerin tamamının aynı cevaplayıcılardan alınması nedeniyle potansiyel bir tek kaynak yanlılığı ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, özellikle iş performansı ile ilgili verilerin çalışanın amirlerinden toplanması ya da objektif performans verilerine dayalı bir değerlendirme yapılması bu ihtimali ortadan kaldıracaktır. Diğer taraftan, gelecekte yapılacak benzer çalışmalarda çeşitli demografik ve mesleki özelliklerin etkisinin de modellere dahil edilmesi; ayrıca kamu ve özel sektör çalışanları açısından bir karşılaştırma yapılması konunun daha etraflıca değerlendirilmesi açısından faydalı olacaktır.

**REFERANSLAR**

- Akhtar, S. and Mahmood, Z. (2009). A Tri-Prong Variable Analysis Of Influence Strategies. *World Applied Sciences Journal*, 7(9), 1080-1089.
- Ansari, M. A. and Kapoor, A. (1987). Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(1), 39–49.
- Arnold, H. J. and Feldman. 1986. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Bandula, P. and Jayatilake, L. V. (2016). Impact Of Employee Commitment On Job Performance: Based On Leasing Companies In Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 5(8), 8-22.
- Beehr, T. A. and Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665–699.
- Bekenova, M. (2015). The Impact Of Merger On The Individual Working Performance Of Employee. *International Journal of Management and Applied Science*, 1(11), 112-115.
- Bibi, Z. and Karim, J. (2013). Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317-334.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. in N. Schmitt & W. C. Borman Ws., *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Cable, D.M. and Judge, T.A. (2003), Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2): 197-214.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993) A theory of performance. In N.Schmitt and W.C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: JosseyBass.
- Chand, P. and Chand, P. K. (2012). Emotional Competencies towards Counterproductive Work Behaviour in Banking Sector. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 3(12), 459-467.
- Charbonnier-Voirin, A. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*(29), 280–293.
- Clarke, N., Alshenalfi, N. and Garavan, T. (2019). The effects of subordinates' use of upward influence tactics on their supervisors' job performance evaluations in Saudi Arabia: the significance of loyalty. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
- Daryoush, Y., Silong, A. D., Omar, Z. and Othman, J. (2013). Improving Job Performance: Workplace Learning is the First Step. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 1(1), 100-107.

- Deluga, R. j. (1991). The Relationship of Subordinate Upward-Influencing Behavior, Health Care Manager Interpersonal Stress, and Performance. *Journal of Applied Social Psychology, 21*(1), 78-88.
- Díaz-Vilela, L. F., Rodríguez, N. D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E. and Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any? *PLoS ONE, 10*(10), 1-13.
- Falbe, C. M. and Gary Yukl, 1992. Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *Academy of Management Journal, 35*(3): 638.
- Fernandez, V., Simo, P., Enache, M. and Sallan, J. M. (2012). The Frequency Of The Dyadic Influence Tactics According To Communication Media. *Behaviour and Information Technology, 31*(6), 577-586.
- Ferris, G. R. and Judge, T. A. (1991). Personnel/Human Resources Management: A political influence perspective. *Journal of Management, 17*(2), 447-488
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M. and Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test of a Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*(1), 101-135.
- Folkman, S. and Lazarus, R.S. (1991). Coping and emotion. In A. Monat & R.S. Lazarus (Eds) *Stress and coping: An anthology* (3rd ed) (p. 207-227). New York: Columbia University Press
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. and Cooper, C. (2008). Meta-Analysis Of Work Demand Stressors And Job Performance: Examining Main And Moderating Effects. *Personnel Psychology, 61*, 227-271.
- Goodman, S. A. and Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior, 55*(2), 254-275.
- Griffin, M. A., Neal, A. and Neale, M. (2000). The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints. *Applied Psychology: An International Review, 49*(3), 517-533.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. and Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 89-106.
- House, R. J. and Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology, 56*(5), 388-396.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance, 33*, 1-21.
- Jamal, M. (2011). Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries. *International Journal of Business and Social Science, 2*(20), 20-29.
- Judge, T. A and Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management, 20*, 43-65.
- Kakkos, N. and Trivellas, P. (2011). Investigating the link between motivation, work stress and job performance. Evidence from the banking industry. 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics, 408-428.

- Kazmi, R., Amjad, S. and Khan, D. (2008). Occupational Stress and Its Effect On Job Performance A Case Study Of Medical House Officers of District Abbottabad. *Journal of Ayub Medical College Abbottabad*, 20(3), 135-139.
- Kennedy, J. C., Fu, P. P. and Yukl, G. (2003). Influence tactics across twelve cultures. *Advances in global leadership*, 3(1), 127-147.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. and Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations of getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Kipnis, D. and Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance ratings, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.
- Krone, K. J. (1992). A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects on Subordinates' Upward Influence Choices. *Communication Quarterly*, 40(1), 1-15.
- Kumar, K. and Beyerlein, M. (1991). Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 619-627.
- Lee, S., Hn, S., Cheong, M., Kim, S. and Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28, 210-228.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P. and LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressorhindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Macovei, C. M. (2016). Counterproductive Behaviors And Work Performance In Military Organization . *International Conference Knowledge-Based Organization Vol. XXII No 2. Vol. XXII No 2*, pp. 444-450. Sibiu: "Nicolae Balcescu" Land Forces Academy.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N. and Currall, L. (2018). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 1-16.
- Michela, J. L. (2007). Understanding Employees' Reactions To Supervisors' Influence Behaviors A Community Sample Predicting Employee Commitment, Turnover, And Stress. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(4), 322-340.
- Montgomery, D.C., Blodgett, J.G. and Barnes, J.H. (1996). A model of financial securities sales persons job stress. *The Journal of Services Marketing*, 10(3), 21-34.
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Occupational Stress And Its Consequences Implications For Health Policy And Management. *Leadership in Health Services*, 27(3), 224-239.
- Naamia, A., Behzadi, E., Parisa, H. and Charkhabibi, M. (2014). A Study on the Personality Aspects of Adaptive performance Among Governmental Hospitals Nurses: A Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(159), 359 - 364.
- Olusegun, A. J., Oluwasayo, A. J., and Olawoyim, O. (2014, October-December). An Overview Of The Effects Of Job Stress On Employees Performance In Nigeria Tertiary Hospitals. *EKOHOMIKA (Economica)*, 60(4), 139-153.
- Plouffe, C. R., Bolanderb, W. and Cotec, J. A. (2014). Which Influence Tactics Lead To Sales Performance? It Is A Matter Of Style. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2), 141-159.

- Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1974). The Effect of Performance on Job Satisfaction. In Edwin A. Fleishman (Ed.) In T. Edition (Ed.), *Studies in Personal and Industrial Psychology*: Illinois.
- Ramawickrama, J., Opatha, H. and PushpaKumari, M. (2017). A Synthesis towards the Construct of Job Performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81.
- Richardson, K. M. and Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69–93.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Williams, J. and Williams, J. (1990). The validity of the occupational stress indicator. *Work & Stress*, 4(1), 29-39.
- Sackett, P.R. and Devore, C.J. (2001) Counterproductive Behaviors at Work. In: Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. and Viswesvaran, C., Eds., *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, Sage, London, 145-164.
- Schriesheim, C. A. and Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246–257.
- Shin, L. R. and Hyun, S. S. (2019). Impact of Managerial Influence Tactics on Job Creativity and Performance: A Focus on Korean Airline Service Employees. *Sustainability*(11), 1-14.
- Shivendra, D. and Kumar, M. M. (2016). A study of job satisfaction and job stress among physical education teachers working in government, semi-government and private schools. *International Journal of Sports Sciences & Fitness*, 6(1), 89-99.
- Sikuku, C. A., Wamalwa, B. and Katiba, D. (2017). The Influence of Organizational Stress on Performance among Employees: A Case of the Kenya Forestry Research Institute (KEFRI) Headquarters, Muguga and Karura Centres. *International Journal of Education and Research*, 5(8), 25-36.
- Siu, O. L. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International journal of psychology*, 38(6), 337-347.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. and Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Sonnentag, S., Anne, S. and Volmer, J. (2008). Job Performance. In J. e. Barling, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches 1st Edition* (Vol. 1, pp. 427-447 ). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Steizel, S. and Rimbau-Gilabert, E. (2013). Upward Influence Tactics Through Technology-Mediated Communication Tools. *Computers in Human Behavior*, 29, 462–472.
- Tabiu, A., Pangil, F. and Othman, S. Z. (2016). Examining The Link Between HRM Practices And Employees' Performance In Nigerian Public Sector. *Management Science Letters*, 6, 395–408.
- Thacker, R. A. (1995). Gender, Influence Tactics, and Job Characteristics Preferences: New Insights into Salary Determination. *Sex Roles*, Vol. 32, Nos. 9/10, 1995, 32(9/10), 617-638.



- Thacker, R. A. and Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739–756
- Wayne, S. and Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor–subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487–499.
- Wayne, S., Liden, R., Graf, I. and Ferris, G. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50,979–1006.
- Wu, K. and Li, C. (2011). Role Of Self-Esteem In The Relationship Between Stress And Ingratiation. *Psychological Reports*, 108(1), 239-251 .
- Wu, Y.-C. (2011). Job Stress And Job Performance Among Employees In The Taiwanese Finance Sector: The Role Of Emotional Intelligence. *Social Behavior And Personality*,, 39(1), 21-32.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A. and Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 57-74.
- Yukl, G. and C.M. Falbe, (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75: 132-140.
- Yukl, G. and Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*,, 77(4), 525-535.
- Yukl, G., Guinan, P. J., and Soitolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organization Management*, 20, 272–296.
- Yukl, G., Chavez, C. and Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(6), 705-725.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations (8th Edition)*. Pearson, New Jersey.