

**İş Gerilimi, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel  
Bağlılık İlişkisinde Resmi Ve Resmi Olmayan  
Yönetim Kontrollerinin Önemi**

*The Importance Of Formal And Informal Management  
Controls In The Relationships Between Job Tension,  
Supervisee Trust And Organizational Commitment*

Yrd.Doç.Dr. Selim Said EREN

Yrd.Doç.Dr. Rahmi YÜCEL

Temmuz/July 2010, Cilt/Vol: 12, Sayı/Num: 3, Page: 117-136  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.153.x

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=418&vol=12&num=3&year=2010>

**To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=418&vol=12&num=3&year=2010>

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:**

© 2000- 2010

**“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**  
**“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal**

Temmuz/July 2010, Cilt/Vol: 12, Sayı/Num: 3

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.153.x

**Editör/Editor-in-Chief**

Aşkın Keser (Kocaeli University)

**Editör Yardımcıları/Co-Editors**

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

**Uygulama/Design**

Yusuf Budak (Kocaeli University)

**Yayın Kurulu / Publishing Committee**

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelandiya)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinioğlu (McMaster University-Kanada)

**Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.*

*Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.*

*None of the contents published can't be used without being cited.*

# İş Gerilimi, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmi ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi

## *The Importance Of Formal And Informal Management Controls In The Relationships Between Job Tension, Supervisee Trust And Organizational Commitment*

Yrd.Doç.Dr. Selim Said EREN

Yrd.Doç.Dr. Rahmi YÜCEL

### Özet:

*Bu çalışmada, yönetim kontrol sistemi içerisinde yer alan resmi ve resmi olmayan kontrol şekillerinin, çalışanların iş gerilimi, yöneticilerine güven ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği yapısal eşitlik modeli yardımıyla incelenmiştir. Bu amaçla tesadüfi olarak seçilen ilaç firmalarındaki tıbbi satış temsilcilerine anket gönderilmiştir. Araştırmada esas alınan örneklem Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren 76 farklı ilaç firmasında görev alan 510 tıbbi ilaç mümessilinden oluşmaktadır. Araştırmanın bulguları; (a) resmi ve resmi olmayan kontrol şekillerinin kendi aralarında ve iş gerilimi, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğunu, (b) resmi olmayan kontrolün resmi kontrollere göre daha yüksek etki düzeyine sahip olduğunu, (c) yöneticiye güvenin iş gerilimi ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini, (d) iş gerilimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** İş gerilimi, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, resmi ve resmi olmayan kontroller, yapısal eşitlik modeli

### Abstract:

*In this study, the effects of formal and informal control systems that exist in management control system on employees' job tension, supervisee trust and organizational commitment are examined via structural equation modeling. To this end, a survey was sent to the medical sales representatives at randomly selected pharma companies. The research sample is composed of 510 medical sales representatives from 76 pharma companies operating in Marmara region. The research findings indicate that; (a) formal and informal control systems have direct and indirect effects on job tension, supervisee trust, organizational commitment and on each other, (b) informal control systems have a higher effect level according to formal control systems, (c) supervisee trust has positive effects on job tension and organizational commitment, (d) there is a significant and negative relationship between job tension and organizational commitment*

**Keywords:** Job tension, supervisee trust, organizational commitment, formal and informal controls, structural equation modeling.

## 1. GİRİŞ

Global rekabetin yeni dinamikleri işletmeleri daha etkin ve hızlı hareket etmeye zorlamaktadır. Rekabetin pek çok işletme için ulusal boyuttan çokuluslu veya uluslararası boyuta taşınması, hatta küresel işletmelerin faaliyetlerinin yerel işletmeleri de etkilemesi, üretimden pazarlamaya tüm örgüt birimlerinde yeni yaklaşımların gelişmesi sonucunu doğurmuştur. Pazar şartlarındaki değişime paralel olarak alınan kararların uygulama düzeyi ve sonuçlarının takibi açısından kontrol işlevinin önemi de gün geçtikçe artmaktadır. Farklı örgütsel düzeylerde farklı şekillerde de olsa sağlıklı işleyen bir kontrol sistemi gün geçtikçe daha fazla ihtiyaç duyulan yönetim işlevidir. İşletmeler stratejik iş birimi düzeyinde yönetsel kontrol uygulamalarını sıklıkla kullanırken, eylemsel düzeyde de üretim ve satış yönetimi kontrolü gibi araçlardan da yararlanmaktadırlar.

Kontrol uygulaması açısından önemli alanlardan biri çevresel değişime karşı işletmelerin rekabet edebilmesini sağlayan satış gücü uygulamalarıdır (Anderson ve Oliver, 1987:76). Çoğu firma için satış gücü, pazarlama personeli ve pazarlama bütçesinin önemli bir bölümünü oluşturduğundan ve ortaya çıkardığı mali ve idari sonuçlar açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle üst kademedeki yöneticiler için satış elemanlarının ve satış faaliyetlerinin kontrolünü gerektirmektedir (Jaworski, 1988:23).

Jaworski (1988:23), kontrolü "stratejik iş birimi içerisinde arzu edilen çıktılara ulaşmada işletme personelinin davranış ve faaliyetlerini etkilemek için yöneticiler ve diğer hissedarlar tarafından ortaya konan girişimler" olarak tanımlamaktadır. Önemli bir yönetim fonksiyonu olan kontrol, tüm işletmelerin iyi işleyebilmesi için gereklidir. Kontrol sistemleri, hedef koyma, gelişimi takip etme ve değerlendirme, geribildirim elde etme ve çalışanları performanslarına göre güçlendirme faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ayrıca çalışanların davranışlarını şekillendirerek, işletmelerin performansını da etkilemektedir (Challagalla ve Shervani,

1996:90).

Yönetim kontrol sistemi konusu son yıllarda ilgi görmeye başlamış, bu ilginin de büyük bir bölümü, kontrol sistemi kullanmanın sonuçları üzerine odaklanmıştır. Yönetim kontrol sistemleri konusuyla ilgili literatür incelendiğinde, özellikle resmi kontrol şekilleri ile resmi olmayan kontrol şekilleri arasındaki ilişkileri inceleyen yeterli sayıda çalışmanın olmadığı görülmektedir. Oysa resmi kontroller, üst düzey yöneticiler tarafından açık bir şekilde tasarlanmış olsa da, aynı zamanda resmi olmayan kontrol sisteminin şekillendirilmesinde rol oynarlar (Anthony, 1988:23). Bu açıdan resmi ve resmi olmayan kontrol şekilleri arasındaki etkileşimin bilinmesi ve daha iyi anlaşılması kontrol işlevinin örgüt bünyesindeki fonksiyonunun tam ve doğru şekilde planlanması, yerine getirilmesi ve amaçlarına ulaşmasında önemlidir. Kontrol şekilleri arasındaki etkileşimin anlaşılması, ayrıca çalışanların işle ilgili algıları üzerinde kontrol şekillerinden kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesi ve elde edilmesi amaçlanan faydanın sağlanabilmesi açısından da göz ardı edilemez bir değer taşır.

Bu düşünceden hareketle tasarlanan ve yukarıda değinilen etkileşimleri araştırmayı amaçlayan bu deneysel çalışmada ilk olarak, resmi kontrol şekillerinden süreç kontrolü ile çıktı kontrolünün resmi olmayan kontrol şekilleri olan sosyal kontrol ve kişisel kontrol üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada ayrıca, resmi kontroller ile resmi olmayan kontrol şekillerinin, çalışanların örgüte olan bağlılıkları, yöneticiye duydukları güvenle, işle ilgili konularda psikolojik olarak rahatsız olma derecesi olan iş gerilimi gibi çalışanların iş algıları üzerindeki etkileri de ele alınmıştır. Son olarak, kontrol altındaki çalışanların iş gerilimi, güven ve bağlılık algılarının nasıl etkilendiği de irdelenmiştir. Çalışmada araştırma modelinin geçerliliğine dönük deneysel araştırma resmi ve resmi olmayan kontrollerin yoğunlukla kullanıldığı ilaç sektöründe gerçekleştirilmiştir.

## 2.LİTERATÜR

Örgütlerin kuruluş amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için, maddi üretim unsurları yanında, nitelikli insan gücüne de ihtiyaç duyarlar. Örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştiğinin belirlenmesidir. Bu sorun, yaşanan krizlerle birlikte özellikle günümüz işletmelerinde kontrol kavramının daha da önem kazanmasına yol açmıştır. İşletmeler maksimum verimliliği elde etmek için yönetim ve kontrol işlevlerini en üst düzeyde uygulayarak, mevcut insan kaynaklarını en üst düzeyde kullanmak isterler. Bu amaçla kullanılacak bir yönetim kontrol sisteminde kontrolleri, resmi ve resmi olmayan olarak iki temel gruba ayırmak mümkündür.

### 2.1.Resmi Kontroller

Resmi kontroller, çalışanların ya da grupların belirli hedeflerini destekleyecek şekilde davranma olasılığını etkileyen, yazılı, yöne-

tim tarafından başlatılan mekanizmalardır (Jaworski, 1988:26). Resmi sınıf içerisinde Jaworski (1988:28), çıktı ve süreç (davranış) kontrolü arasında müdahale zamanlaması temelinde ayırım yapmıştır. Resmi kontrollerden ilki çıktı kontrolüdür. Çıktı kontrolü, çalışanların kendi stratejilerini kullanarak kendi yöntemleriyle sonuçlar elde etmek için yalnız bırakıldığı bir pazar sözleşme düzenlemesini akla getirmektedir. Çalışanlar, sonuçlara (girdiler ya da davranışlar) nasıl ulaştıkları konusunda değil, ancak elde ettikleri sonuçlar (çıktılar) konusunda sorumlu tutulmaktadır. Çıktı kontrolü altında çalışanların teşvik ödemesi olan komisyon ya da prim, toplam ücretin temel bölümünü oluşturmaktadır ve yöneticinin gözleme, yönlendirme ve değerlendirme faaliyetleri oldukça sınırlı düzeydedir (Anderson ve Oliver, 1987:76).

Resmi kontrollerden ikincisi ise süreç (davranış) kontrolüdür. Süreç kontrolü, faaliyetlerinde yüksek düzeylerde yönetici gözlemi, yönlendirmesi, müdahalesi ve genellikle çalışanların iş girdilerine odaklanan subjektif

**Tablo 1**

Çıktı ve Süreç Kontrol Sistemlerinin Nitelikleri

ÇIKTI KONTROLÜ	SÜREÇ KONTROLÜ
Düşük düzeyde planlanmış	Planlanmış
Değişken ücretlendirme (komisyon, prim)	Sabit ücretlendirme (maaş)
Yönetim, davranışlardan çok sonuçları gözlemler	Yönetim, sonuçlardan çok davranışı gözlemler
Düşük düzeyde denetim ve az sayıda yönetici (yüksek kontrol yayılımı)	Yüksek düzeyde denetim ve çok sayıda yönetici (düşük kontrol yayılımı)
Yönetimle bağlantı düşük düzeyde	Yönetimle bağlantı yüksek düzeyde
Düşük düzeyde raporlama	Yüksek düzeyde raporlama
Performans az sayıda gözlemlenebilir sonuç üzerinden değerlendirilir	Performans çok sayıda kriter üzerinden subjektif olarak değerlendirilir
Firma çalışanı risk taşıyıcı	Firma risk taşıyıcı

**Kaynak:** Oliver, R.L. ve Anderson, E. (1995), *Behavior- and Outcome- Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance*, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol:15, No:4, pp.1-15.



ve daha karmaşık performans değerlendirme yöntemleri olarak değerlendirilmektedir. Süreç kontrolü altında faaliyet gösteren çalışanlar, teşvikli ödemeye kıyasla daha yüksek oranda sabit maaşla ücretlendirilmektedir. (Anderson ve Oliver, 1987:76).

## 2.2. Resmi Olmayan Kontroller

Resmi olmayan kontroller, işletme birimlerindeki bireyler ya da grupların davranışlarını etkileyen, yazılı olmayan, genellikle çalışanlar tarafından başlatılan mekanizmalardır (Jaworski, 1988:26). Resmi olmayan kontrollerden ilki kişisel (kendi kendini) kontroldür. Kişisel kontrol, çalışanların bireysel hedef koyarak eylemlerini kendilerinin düzenlemesidir (Jaworski, 1988:26; Merchant, 1988:24). İşletmede çalışan birey, kişisel kontrol ile bireysel hedefler belirler, bunların elde edilmesini gözlemler ve davranışlarını da buna göre uyarlar. Kişisel kontrolün hiç kontrol olmaması durumuyla aynı şey olmadığını belirtmek önemlidir (Jaworski, 1988:27).

Resmi olmayan kontrollerden ikincisi sosyal (profesyonel) kontroldür. Sosyal kontrol, daha resmi olarak işletmedeki alt gruplar içerisinde kişiler arası etkileşim biçimleri ve mevcut olan sosyal bakış açıları olarak tanımlanabilir. Burada kontrolün kaynağı, değerlerin içselleştirilmesi ve bazı ortak hedeflere yönelik karşılıklı bağlılıktır. Performans normları bir kez belirlenip, sapmalar ortaya çıktığında (örneğin, bir performans normu ihlal edildiğinde), grup bu davranışı mizah, muziplik ya da ima gibi kontrol biçimleriyle değiştirmeye teşebbüs edecektir. Ancak normlar tekrar tekrar ihlal edildiğinde, bireyin örgütle ilişkisinin kesilmesi muhtemeldir (Jaworski, 1988:27). Ayrıca sosyal kontrol, bir çalışma grubunda kişilerin sosyal davranışlarının kontrolüdür. Buna kıyafet kuralları, amirlerle ilişkiler ve verimlilik seviyeleri dahil edilebilir (Merchant, 1988:24).

## 2.3 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, literatürde genel olarak "belirli bir örgütün üyesi olarak kalmaya yö-

nelik güçlü bir istek"; "örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği" ve "örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması, benimsenmesi" biçiminde tanımlanmaktadır (Mowday ve diğ., 1979:226). Bu tanıma göre, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Mowday, Steers ve Porter (1979), örgütsel bağlılığın, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedir. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya razıdırlar.

Örgütsel bağlılık, bireylerin firmalarının değer, inanç ve hedeflerini içselleştirme (kabul etme); firmanın hedefleri doğrultusunda yüksek düzeyde çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalmaya hevesli olma derecesini ifade etmektedir (Dubinski ve diğ., 2002:594). Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, örgütün hedef ve değerlerine ulaşmak için önemli düzeyde çaba ortaya koyacaklardır (Lau ve Huank, 1999:149).

## 2.4. Yöneticiye Güven

Güven, korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur (Eren ve diğ., 1988:587). Karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesinde bir bel bağlama, dayanma, sadık kalma, söz verme ve sözünde durma eylemidir (Yavuz, 2003:34). Ayrıca güven, paha biçilemez bir değerdir (Peterson, 1998:413). Kişinin düşünce, duygu ve yaşayışlarına tesir eden bir olgudur. Bu olgu, kişinin söz verişinde, sözlerini tutuşunda, vaatlerinde, eylemlerini yerine getirişinde, iç tutarlılığında, duygu ve düşüncelerinde, ürettiği eserlerinde ortaya çıkar. Güven, insanları birbirine yaklaştıran, işbirliğini sağlayan bir halin ifadesidir (Yavuz, 2003:35).

Yöneticiye güven ise, "yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı" olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütte çalışanların yöneticilerine olan güvenleri, yöneticinin

teknik ve kavrayabilme yeteneğine, doğruluk ve dürüstlüğüne, yaptığı işlerdeki başarısı ve kararlarındaki isabet derecesine bağlı olmaktadır. Bu da, çalışanların yöneticiye olan güvenlerini etkilemektedir (Zaheer ve diğ., 1998:148). Güvenilir bir yönetici, sözüne inanılan, sadık, dürüst, tutarlı, kendisinden zarar gelmeyen, iyiliksever, ayrımcılık yapmayan, yaptığı her şey açık olan ve denetlenebilir birisidir (Gökırmak, 2003:138).

Atuahene-Gima ve Li (2002:63)'nin çalışmalarında yöneticiye güven, "satış elemanının yöneticisini iyi niyetli olarak algılama ve yöneticinin satış elemanının iyiliği ile gerçekten ilgili olduğuna ve ihtiyaçlarına yeterli ilgi gösterdiğine inanma derecesi" olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin satış elemanına olan duygusal bağı ya da bağlılığına ima etmektedir. İşletmelerde fonksiyonların yerine getirilmesinde ve bağlılığın artırılmasında güven temelli özellikler teşvik edilmektedir (Radermakers, 2000:141).

Bir işletmede yöneticiye güvenin sağlanması, işbirliği, iletişim ve birlikte hareket etmeye katkı sağlar. Bu katkı, verimlilik artışı, işgücü devrinin azalması, yenilikçilik ve değişim yeteneği gibi sonuçlar doğurur. Güven ortamında çalışanlar, alınan örgütsel kararları daha güçlü destekleyerek örgüte daha yüksek bağlılık duyarlar. Bu durum, çalışanların örgütsel amaçlar, normlar ve değerler ile özdeşleşmelerini kolaylaştırır. Bu nedenle güvenin örgütlerde bağlılık artışı ve performans iyileşmesi gibi olumlu sonuçlarının olması beklenir. Düşük güven ortamının, örgüte yabancılaşma, düşük bağlılık ve performans gibi etkileri gözlenir. Çalışanın yöneticiye duyduğu güvenin artması, yaptığı işe ilişkin yönetici tarafından alınan kararlar ve bildirilen hedeflerin başarılmasına dönük iş gerilimini azaltır (Lau ve Tan, 2006:173).

### 2.5. İş Gerilimi

İş gerilimi, "çalışanların hedef ya da algılanan iş ortamındaki karışıklıklara verdikleri psikolojik tepki" olarak tanımlanmaktadır (Chrisholm ve diğ., 1983:387). Bir başka ta-

nıma göre iş gerilimi, iş değerlendirmeleri ve performans hedeflerinin elde edilmesi ile ilişkili stres düzeyidir. İş gerilimi, işin, iş değerlendirmelerinin ve performans hedeflerine ulaşmanın bireysel düzeyde strese neden olma derecesini yansıtmaktadır (Jaworski ve MacInnis, 1989:409).

Bireyin işle ilgili konularda psikolojik olarak rahatsız olma derecesi olan iş gerilimi, rol çatışmasının varlığından ya da çalışanın rolünü açıkça tanımlayamamasından kaynaklanabilir. Uzun süreli ve yüksek düzeydeki iş gerilimi, çalışanlarda çeşitli fonksiyonel olmayan tepkilere yol açabilir. Bunlar, gerilim kaynağından uzak durma, gerilime neden olan olgu ya da bireye tepki vermede gecikmeler, geri çekilme, duyguları bastırma, bahane bulma, sağlığın bozulması ve alkolizmi içermektedir (Kelly ve Hise, 1980:124). Yüksek düzeyde iş gerilimi yaşayan çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşma olasılığını azaltabilecek savunmacı davranışlarda bulunabilirler (Lau ve Tan, 2006:173).

### 3.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Kullanımda olan yönetim kontrolleri, işletme personelinin psikolojik ve davranışsal tepkileri üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkilere sahip olabilir. Aslında yönetim kontrolüne ilişkin araştırmaların önemli bir bölümü, katı resmi kontrollerin, yöneticinin arzu edilen süreçle meşgul olma ve / veya arzu edilen çıktıyı elde etme olasılığını artıracağı varsayımını yansıtmaktadır (Jaworski ve MacInnis, 1989:409).

İşlem maliyet analizi, yöneticiye güvenin kontrol mekanizmalarınca etkilendiğini önermektedir. Bununla birlikte etkinin yapısının, çalışanın yöneticinin kullandığı yönetim kontrolünden gelen güdülerine ilişkin yaptığı çıkarımlara dayandığı görülmektedir. Çalışanlara, görevlerini yerine getirmede önemli düzeyde özerklik ve bağımsızlık verildiği ve elde ettikleri çıktıya göre ücretlendirildiğinden, çıktı kontrolü, çalışanları yönetmede "bir elini çekme yaklaşımını" temsil etmektedir. Böylece çıktı kontrolü, çalışana önemli düzeyde perfor-

mans riski kaydırmaktadır. Çünkü çıktı, çalışanın kontrolü dışındaki çevresel ve işletme içi faktörlerden etkilenebilmektedir (Oliver ve Anderson, 1994:54). Çıktı kontrolü, çalışanın performans riskini artırarak, yöneticinin çalışanlarına yönelik ilgi ve destek eksikliğine ilişkin negatif bir işaret göndermektedir. Yöneticiler, finansal ve sayısal ölçümlere ağırlıklı olarak güvendiğinde, çalışanlar artan düzeyde gerilim gösterme eğiliminde olmakta ve yöneticileriyle daha zayıf ilişkiler algılamaktadır (Atuahene-Gima ve Li, 2002:65).

Çıktı kontrolünün zıttı olarak süreç kontrolü, elde edilen çıktılar dikkate alınmaksızın süreç gereklilikleri karşılandığı sürece, çalışanın ödülleri elde etmesini temin etmektedir. Bu nedenle süreç kontrolü, çıktı üretme baskısını azaltmaktadır, çünkü çalışandan ziyade örgüt, performans riskinin büyük bir bölümünü üstlenmektedir. Sonuç olarak süreç kontrolü, özerkliği ve kişisel kontrolü sınırlandırabilse de, çıktı kontrolünden farklı olarak, yöneticinin çalışana yönelik ilgi, özen ve desteğine ilişkin pozitif işaret göndermektedir (Atuahene-Gima ve Li, 2002:65).

Oliver ve Anderson (1994:54) uygulamalı çalışmalarında, çalışanların süreç kontrolünü kullanan yöneticilere bağlılık ve minnet duyduğunu, çünkü bu kontrolün onlara geri bildirim ve azaltılmış performans riski sağladığını ileri sürmektedir. Ayrıca Atuahene-Li ve Gima (2002:73) da, süreç kontrollerin yöneticiye güven üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna ilişkin uygulamalı destek sunmuştur. Brashear, Manolis ve Brooks (2005) da çalışmalarında, süreç kontrolünün çalışanın güven ve adalet algıları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Anderson ve Oliver (1987:85-86) süreç kontrolü ve çıktı kontrolünün, çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediğini, süreç (davranış) kontrolünde işletme personelinin kendisini bağlı bulunduğu organizasyonla daha fazla özdeşleştirdiği ve organizasyona daha fazla bağlılık hissettiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle çalışan-

lar, işletmenin bir parçası olarak yönlendirmeyi ve işbirliğini kabul etmeye daha fazla istekli olup, yönetimin otoritesini kabul ederek, yönetim tarafından yapılan performans değerlendirmelerini hoş karşılamaktadır. Çıktı kontrolü ise, tüm riski ve ödülü bireye devrederek "yalnız olma" tutumlarını ve işletmeye bağlılığın azalmasını teşvik etmektedir. Bu etkilerin, işletmenin zarar beklentisi riskine karşı koruma sağlamaması ve işletme personelinin sonuçlarını istismar edici olarak algılanabilmesinden dolayı ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Cravens ve diğ. (1993:48) de, süreç kontrolü ile çıktı kontrolünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini, süreç kontrolünün çıktı kontrolüne göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa yol açtığını, işletme personelinin bağlı bulunduğu organizasyon ile daha fazla özdeşleştiğini ve yönlendirmeyi kabul etmeye daha fazla istekli olduğuna ilişkin uygulamalı destek sunmuştur. Ayrıca Oliver ve Anderson (1994:62) da çalışmalarında, süreç kontrolü ve çıktı kontrollerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu, süreç kontrolünde çalışanların örgütsel bağlılığının daha fazla olduğunu, buna karşın çıktı kontrolünde ise örgütsel bağlılığın daha az olduğunu ortaya koymuştur.

Yönetim kontrol sistemleri, yönetim için pozitif çıktılar üretmek amacıyla uygulansa da, kullanımda olan kontrollerden negatif çıktılar da doğabilir (Jaworski ve McInnis, 1989:407). Kullanılan kontrollerin negatif sonuçlarına işaret eden az sayıda çalışma bulunmaktadır. Resmi kontroller (süreç ve çıktı kontrolü) ile çalışanların iş gerilimi arasındaki ilişkilerle ilgili çeşitli araştırmalar, katı çıktı kontrolünün (örneğin, bütçeyle ilgili performans ölçümleri) artan iş gerilimi ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Jaworski ve McInnis, 1989:409).

Çıktı kontrolü ile iş gerilimi arasındaki ilişkiye bakıldığında, çıktı kontrolü iş gerilimini artırabilmektedir, çünkü çıktı kontrolü, bireyin tüm çabalarına rağmen, elde edilemeyecek olan nihai çıktılara ulaşılmasına önem vermektedir (Challagalla ve Shervani,



1997:162). Süreç kontrolleri uygulandığında, yöneticiler yerine getirilmesi gereken görevlerin yapısını ve nasıl yerine getirileceğini dikte etmektedir. Bu şekilde davranarak iş stresi ve gerilimini azaltmaktadır (Jaworski ve McInnis, 1989:409).

Çıktı kontrolü, sosyal kontrol algılarının da gelişmesine neden olduğundan, bölümsel hedeflere odaklı çalışanlar sadece kendi hedeflerini değil, içinde buldukları grubun hedeflerinin başarılmasını da dikkate alırlar. Bu durum, ayrıca kişisel kontrol üzerinde de etkili olur. Çünkü sosyal kontrol algısı, belirlenecek kişisel hedefleri ve bu hedeflerin başarılması için kişinin belirleyeceği davranışları yani kişisel kontrol düzeyini etkiler.

*Bu nedenle; çıktı kontrolü, çalışanların sosyal kontrol (H1), kişisel kontrol (H2) ile örgütsel bağlılık (H3) ve iş gerilimi (H4) algılarını pozitif yönde, yöneticiye güven (H5) algısını ise negatif yönde etkiler. Süreç kontrolü, çalışanların sosyal kontrol (H6), kişisel kontrol (H7), örgütsel bağlılık (H8) ve yöneticiye güven (H9) algılarını pozitif yönde, iş gerilimi (H10) algısını ise negatif yönde etkiler.*

Sosyal ve kişisel kontrollerden oluşan resmi olmayan kontrollerin, bireysel ve grup normları açısından bireyin hem örgütsel bağlılığına hem de yöneticisine olan güveni üzerine etki etmesi doğaldır. Kişisel kontrol algısı yüksek birey, kendisini kısa ve uzun vadede daha başarılı kılacak davranışları belirlemek isterken, sosyal kontrol algısının yüksek olması durumunda da birey, içinde bulunduğu sosyal normlar açısından bunu başarmayı amaçlayacaktır. Cravens ve diğ. (2004)'ne göre, resmi kontrollerle birlikte uygulanan resmi olmayan kontrollerin oluşturduğu yüksek kontrol ortamı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Ancak bu, sadece resmi kontrol biçimlerinin yüksek düzeyde kullanıldığı bürokratik ortamlarda geçerli değildir. Resmi olmayan kontrollerin iş gerilimi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması beklenmez. Çünkü iş değerlendirmeleri ve performans hedeflerinin elde edilmesine dayalı stres düzeyi olarak tanımlanan iş geriliminin temel kaynağı, resmi kontrol şekilleri ile belirlenen perfor-

mans hedefleri ve çıktı değerlendirmeleridir. Grup normlarına dayalı gelişen sosyal kontrol ve kişisel kontrol, çalışanın kendisinin başlatıp geliştirdiği mekanizmalar olduğundan doğrudan gerilime neden olması beklenmemektedir.

*Sosyal kontrol, çalışanların kişisel kontrol (H11), örgütsel bağlılık (H12), yöneticiye güven (H13) algılarını pozitif yönde etkiler. Kişisel kontrol, çalışanların örgütsel bağlılık (H14), yöneticiye güven (H15) algılarını pozitif yönde etkiler.*

Yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmada, güven ve bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin varlığı vurgulanmaktadır. Flaherty ve Pappas (2000) çalışmalarında, yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu raporlamışlardır. Ancak, yöneticiye duyulan güven bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra iş gerilimi gibi çalışanın işe yönelik algıları üzerinde de etkiye sahiptir.

Yapılan çalışmalar (Folger ve Konovsky, 1989; Pillai ve diğ., 1999; Podsakoff ve diğ., 1996); çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile yöneticilerine duydukları güven arasında önemli ilişki olduğunu göstermiştir. Bunlara ilave olarak bazı araştırmacılar da (Mattai, 1989; Kim ve Mauborgne, 1993; Pillai ve diğ., 1999; Aryee ve diğ., 2002) örgütsel bağlılık ile çalışanların yöneticilerine olan güveni arasındaki ilişkiyi incelemişler ve anlamlı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Siegel ve diğ. (1995)'nin yaptıkları çalışmada, çalışanların yöneticilerine ve örgüte olan güveninin sağlanması durumunda, çalışanların örgüte bağlılığının en zor zamanlarda bile azalmadığını ifade etmişlerdir. Liou (1995), yöneticiye güvenin çalışanların örgüte olan bağlılığının öncülü olduğunu göstermiştir. Bu nedenle güven yaratmak, yöneticiler için çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmada etkin bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Pool (2000), iş geriliminin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan negatif etkisinin varlığını ortaya koyarken, MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne (1998), iş geriliminin önemli be-

lirleyicileri olan rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde performans ve iş tatmini üzerinden dolaylı negatif etkilere sahip olduğunu belirtmektedir. Lau ve Tan (2006) ise, yöneticiye duyulan güvenin iş gerilimini azaltıcı etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır.

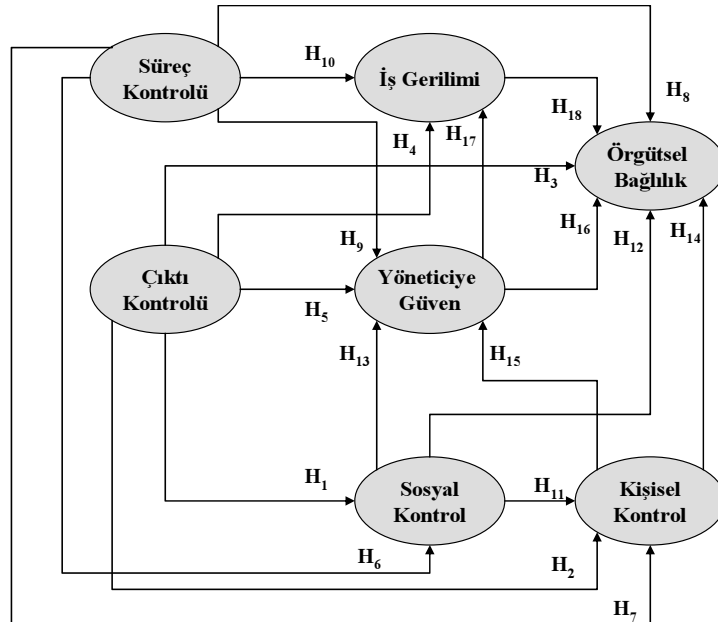
*Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı (H16) pozitif, iş gerilimini (H17) ise negatif yönde etkilerken, iş gerilimi örgütsel bağlılığı (H18) negatif yönde etkiler.*

#### 4. DEĞİŞKEN ÖLÇÜMÜ ve VERİ

İlaç sektörünü esas alan bu çalışmada veri, anket yardımı ile elde edilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi, ilaç firmalarında satış elemanı olarak çalışan tıbbi ilaç mümessilleridir. Verilerin toplanmasında Marmara bölgesinde yer alan ve sektör açısından önemli yere sahip olan İstanbul, Kocaeli, Bursa ve Sakarya illerinde rastgele örneklem yöntemiyle seçilen mümessiller dikkate alınmıştır.

Araştırma modelinde resmi kontrol şekilleri olan çıktı ve süreç kontrolünün ölçülmesinde Jaworski ve McInnes (1989) tarafından geliştirilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Ayrıca sosyal kontrol ve kişisel kontrol olarak ele alınan resmi olmayan kontrol değişkenlerinden sosyal kontrolün ölçümünde de yine yazarların geliştirdikleri ölçekten yararlanılmıştır. Resmi olmayan kontrolün diğer boyutu olan kişisel kontrolü ölçmek için ise, Jaworski ve McInnes (1989)'in geliştirip, Ramaswami (1996)'nin yeniden düzenlediği ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca satış elemanlarının örgütsel bağlılığını ölçmek için Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından, yöneticiye duyulan güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından, satış elemanlarının iş gerilimini ölçmek için ise yine Jaworski ve McInnes (1989) tarafından geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır.

Türkiye'de ilaç sektöründeki kuruluş sayısı 300 civarında olup, bu firmaların büyük bir bölümü İstanbul, Kocaeli ve Tekirdağ çevre-



Şekil 1

Araştırma modeli ve hipotezler

sinde faaliyet göstermektedir. Altyapının daha uygun oluşu, ambalaj malzemeleri ve teknik personelin teminindeki kolaylıklar, ulaşım ve iletişim imkanları, sağlık kuruluşlarının Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşması gibi faktörler bu sanayinin büyük bir bölümünün ilgili illerde kurulmasına yol açmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren yaklaşık 300 firmanın 53'ünün üretim tesisi mevcuttur. 42 yabancı sermayeli firmanın 14'ü üretimlerini kendi tesislerinde yapmaktadır. 2004 yılı verilerine göre ilaç sanayinde toplam istihdam 23.000 kişiyken, bu rakamın günümüzde krize rağmen artış gösterdiği vurgulanmaktadır. Ayrıca toplam istihdamın yüksek öğrenim görmüş personel oranı (2004 yılı verisi ile %51) açısından tüm imalat sektörlerinin önünde yer aldığı bilinmektedir. Son 15 yılda ardarda yaşanan ekonomik krizlere rağmen sektörde iş kaybı olmamış, tersine 1996'dan sonra artan yabancı ilaç firmaları ile ortaya çıkan pazarlama ve tanıtım kadro ihtiyacı karşılanarak, istihdamda artış devam etmiştir (DPT, 2007:18-19).

Türkiye ilaç sektörü dünya toplam pazarında 7.3 milyar \$ ile %1.11'lik paya, Avrupa pazarı içerisinde ise %4.24'lük paya sahiptir. Dünya ilaç pazarı 1997-2006 yılları arasında 289 milyar \$'dan 654 milyar \$'a çıkarak %263'lük bir artış göstermiştir. Türkiye açısından bu büyüme düzeyi 2001-2007 yılları dikkate alındığında %148'lik bir artışı işaret etmektedir ([http://www.ankemdernegi.org.tr/ankemjournalpdf/ankem\\_22\\_ek2\\_11\\_1\\_116.pdf](http://www.ankemdernegi.org.tr/ankemjournalpdf/ankem_22_ek2_11_1_116.pdf)). Bu büyümeye paralel olarak Türk ilaç sanayinde çalışan sayısı son 20 yılda %117.3 oranında artmış ve toplam istihdamın %50'si yüksek öğrenim görmüş çalışanlardan oluşmaktadır ([www.ieis.org](http://www.ieis.org)).

Bu araştırma, Türkiye'deki ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetim kontrol uygulamaları üzerine odaklandığından, araştırmaya dâhil edilecek işletmelerde öncelikle çalışan sayısı temelinde belirli bir büyüklükte olma özelliği aranmıştır. Bu noktada, araştırma kapsamına çalışan sayısı 50'den fazla olan orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki tıbbi ilaç mümessilleri dahil edilmiştir. Orta ve büyük ölçekli işletmelerin

yönetim kontrol uygulamaları için yeterli kaynaklara (beşeri, finansal ve teknolojik) sahip olmaları, uygulamayı bu tür işletmelere yönlendirmiştir. Sektördeki istihdama ilişkin ayrıntılı resmi rakamlara ulaşılması nedeni ile deneyimli sektör çalışanlarından elde edilen bilgiler dikkate alındığında, sektörde yaklaşık 14.000 tıbbi ilaç mümessilinin bulunduğu ve bunların %40'a yakınının Marmara bölgesinde olduğu tahmin edilmektedir.

Verinin toplanması aşamasında, araştırma örneklemini kapsamında yer alan tıbbi ilaç mümessillerinden mümkün olanlardan yüz yüze görüşmeyle, doğrudan ulaşılamayanlara ise posta ve e-mail yolu ile ulaşılmıştır. Bu çabalar sonucunda 76 farklı firmadaki satış elemanlarından elde edilen 510 anket çalışmada esas alınan verileri oluşturmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik testleri ve model testini içeren yapısal eşitlik modeli analizlerinden oluşan veri analizlerinde LISREL 8.5 programlarından yararlanılmıştır. Bu tercihin ardındaki neden, yapısal eşitlik analizinin teoriye dayalı olarak geliştirilen araştırma modeli ve özellikli hipotezlerin değişkenler arası etkileşimlerde dikkate alınarak test edilmesinde uygun bir yöntem oluşudur (Byrne, 1998).

## 5.BULGULAR

Araştırmaya katılanların oluşturduğu veri temel demografik değişkenler açısından incelendiğinde; toplam 510 katılımcının %74'ünün erkek, %26'sının bayan olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %50,6'sı gibi büyük bir kesiminin 30 yaş ve altı, %44,5'inin 31-40 yaş aralığında ve geri kalan %4,9'unun 40 yaşın üstünde yer aldığı gözlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumları dikkate alındığında ise, %13,9'luk kesimin lisans altı eğitime sahip olmasına karşın, %72,7'lik kesimin lisans ve %13,3'lük kesimin ise lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında veri toplamak için kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin kontrolü için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi





**Tablo 3**  
Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri

	Süreç Kontrolü	Çıktı Kontrolü	Sosyal Kontrol	Kişisel Kontrol	Örgütsel Bağlılık	Yöneticiye Güven	İş Gerilimi
Süreç Kontrolü	1.00						
Çıktı Kontrolü	0.10	1.00					
Sosyal Kontrol	0.41	0.16	1.00				
Kişisel Kontrol	0.41	0.06	0.60	1.00			
Örgütsel Bağlılık	0.42	0.10	0.47	0.54	1.00		
Yöneticiye Güven	0.47	0.09	0.55	0.50	0.50	1.00	
İş Gerilimi	-0.21	-0.02	-0.16	-0.24	-0.33	-0.30	1.00

Korelasyon değerlerinin incelenmesi ile elde edilen ve değişkenler arasında gözlenen anlamlı ve nispeten yüksek korelasyonlar dikkate alınarak araştırma modelinin testinde sırt regresyondan (ridge regression) yararlanılmış ve tahmin yöntemi olarak maksimum olasılık (maximum likelihood) yöntemi kullanılmıştır. Bu varsayımlar altında araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi için uygulanan yol analizi sonucunda Tablo 4’de yer alan sonuçlar elde edilmiştir. Model uyum indeksleri Segars ve Grover (1993)’ın kabul edilebilir uyum ölçütleri içerisinde yer almaktadır. Bu açıdan Mac Callum ve Austin (2000)’in işaret ettiği gibi değişkenlerin yapısal geçerliliği daha önce faktör analizi ile doğrulandığı için, modele ilişkin diğer değerlendirmeler yapılabilir.

Model testinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde (Tablo 4), çıktı kontrolünün diğer değişkenler üzerinde beklenen etkilerinden sadece sosyal kontrole olan etkisinin model açısından anlamlı ve pozitif yönlü olduğu gözlenmektedir. Çıktı kontrolünün diğer değişkenlere olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuç, araştırma örneklemini açısından çıktı kontrolünün uzun vadeli davranışsal etkisinin görülmediğini, ancak sosyal kontrol üzerinde belirlenen hedeflere ulaşamama halinde, ait olunan sosyal grup tarafından gösterilecek tepkilerde olduğu gibi kişinin içinde bulunduğu gr-

bun hedeflerinden etkilenmesi bağlamında bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan çıktı kontrolü, kişinin örgütsel bağlılığı ve kişisel kontrol algısı üzerinde dolaylı etkilere sahiptir.

Süreç kontrolü, iş gerilimi dışındaki tüm değişkenler üzerinde farklı düzeylerde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu durum, çıktılar yerine yapılan iş ve yerine getirilen faaliyetlerin ön planda olduğu süreç kontrolünün, çalışanın yöneticiye duyduğu güven ve örgüte olan bağlılığını olumlu etkilediği gibi, kişinin iş gerilimini de azalttığını ortaya koymaktadır. Hatta süreç kontrolü iş gerilimini doğrudan azalttığı gibi, çalışanın yöneticiye duyduğu güveni olumlu etkilemesi nedeniyle güvendedeki artıştan kaynaklanan dolaylı etkisiyle de iş geriliminin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca resmi olmayan kontrollerin, yöneticiye duyulan güven üzerinde süreç kontrolünden daha anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları da dikkat çekmektedir. Ancak bu değişkenlerin etkilerinde, resmi kontrol değişkenlerinin resmi olmayan kontrol değişkenleri üzerindeki etkilerinin de payı büyüktür. Buna rağmen güven ve bağlılık üzerinde süreç kontrolünün doğrudan etkisi olduğunda bile sosyal ve kişisel kontrolün hala etkili olması, model açısından resmi olmayan kontrollerin de en az resmi kontroller kadar önemli olduklarını ortaya



**Tablo 4**  
Araştırma Modeli Test Sonuçları

İlişkiler		Hipotez	Parametre Tahmini $\beta_i$	t Değeri	P Anlamlılık	R <sup>2</sup>	Test Sonucu
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken						
Sosyal Kontrol	⇒ Çıktı Kontrolü	H <sub>1</sub>	0,14	2,42**	0,01	0,23	Kabul
	⇒ Süreç Kontrolü	H <sub>6</sub>	0,44	7,11*	0,00		Kabul
Kişisel Kontrol	⇒ Çıktı Kontrolü	H <sub>2</sub>	-0,036	-0,65	0,26	0,43	Red
	⇒ Süreç Kontrolü	H <sub>7</sub>	0,17	2,28**	0,01		Kabul
	⇒ Sosyal Kontrol	H <sub>11</sub>	0,56	6,53*	0,00		Kabul
Örgütsel Bağlılık	⇒ Çıktı Kontrolü	H <sub>3</sub>	0,043	0,89	0,19	0,44	Red
	⇒ Süreç Kontrolü	H <sub>8</sub>	0,13	2,07**	0,02		Kabul
	⇒ Sosyal Kontrol	H <sub>12</sub>	0,11	1,40	0,08		Red
	⇒ Kişisel Kontrol	H <sub>14</sub>	0,27	3,07*	0,00		Kabul
	⇒ Yöneticiye Güven	H <sub>16</sub>	0,20	2,63*	0,00		Kabul
	⇒ İş Gerilimi	H <sub>18</sub>	-0,18	-3,00*	0,00		Kabul
İş Gerilimi	⇒ Çıktı Kontrolü	H <sub>4</sub>	0,038	0,69	0,25	0,12	Red
	⇒ Süreç Kontrolü	H <sub>10</sub>	-0,13	-2,03**	0,02		Kabul
	⇒ Yöneticiye Güven	H <sub>17</sub>	-0,27	-3,71*	0,00		Kabul
Yöneticiye Güven	⇒ Çıktı Kontrolü	H <sub>5</sub>	0,006	0,13	0,45	0,41	Red
	⇒ Süreç Kontrolü	H <sub>9</sub>	0,24	3,17*	0,00		Kabul
	⇒ Sosyal Kontrol	H <sub>13</sub>	0,30	3,37*	0,00		Kabul
	⇒ Kişisel Kontrol	H <sub>15</sub>	0,24	2,69*	0,00		Kabul

\* P<=0,01, \*\* P<=0,05 düzeyinde anlamlıdır.  
Uyum İndeksleri: GFI=0.92, NFI=0.96, NNFI=0.99, CFI = 0.99,  $\chi^2=650$ , df=493, P=0.000, RMSEA=0.025

koymaktadır. İş gerilimi dikkate alındığında ise, resmi olmayan kontrollerin çalışanların kabullenip başlattıkları bir mekanizma olmaları nedeniyle, işle ilgili resmi ve açık başarılması gereken hedefleri içermemelerine bağlı olarak iş gerilimi yaratmamalarına dönük beklenti modelde ayrıca kontrol edilmiştir. Yapılan ek analizlerde resmi olmayan kontrollerin iş gerilimi üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadıkları görülmüştür. İş gerilimine olan etkisi açısından en önemli değişken yöneticiye güvendir. Çalışanın yöneticiye duyduğu güven arttıkça işe ilişkin gerilimi anlamlı şekilde azalmaktadır.

Modelde nihai bağımlı değişken olarak yer alan örgütsel bağlılığa ait toplam değişkenliğin %44 gibi yüksek düzeyde açıklanıyor olması önemlidir. Örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip değişkenler etki düzeyleri dikkate alınarak sıralandığında, en yüksek etkinin kişisel kontrol algısına, sonrasında sırası ile yöneticiye güven, iş gerilimi ve süreç kontrolüne ait olduğu görül-

mektedir. Değişkenlerin etkileri iş gerilimi için negatifken güven ve kontrol değişkenleri için pozitif yönlüdür.

## 6. SONUÇ

İşletmeler açısından amaçlanan çıktıların elde edilmesinde kullanılan önemli bir araç olan kontrol işlevinin etkinliğinin artırılmasında, kontrolün çalışan davranışı üzerindeki etkilerinin iyi anlaşılması önemlidir. Bu durum, davranışın istenen hedefler doğrultusunda yönlendirilebilmesi için kaçınılmazdır. Çünkü kontrolün doğası istenilen sonuçların elde edilmesi üzerine kuruludur. Bu çerçevede çalışmada elde edilen bulgular, tıbbi ilaç sektöründe önemli satış gücü unsuru olan ilaç mümessillerinin iş gerilimi, yöneticiye güven ve örgüte bağlılık algılarının resmi ve resmi olmayan kontrol şekillerinden nasıl etkilendiğine dönük deneysel kanıtlar ortaya koymaktadır.

Süreç ve çıktı kontrolünden oluşan resmi

kontrol şekilleri esas alındığında, süreç kontrolünün çıktığı kontrolüne göre, daha yaygın bir etki alanının olduğu görülmektedir. Öyle ki, süreç kontrolü bir yandan çalışanın iş gerilimi, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık gibi algılarını olumlu yönde etkilerken, diğer yandan çalışanlar tarafından işletilen kontrol şekillerini içeren resmi olmayan kontroller üzerinde de etkilidir. Süreç kontrolü, kişisel kontrol üzerinde 0,17, sosyal kontrol üzerinde ise 0,44 standart etki düzeyi ile pozitif bir etki doğurmaktadır. Bu durum süreç kontrolünün, kişisel ve sosyal kontrolün etkilediği güven ve bağlılık algıları üzerinde direkt etkilerinin yanı sıra, sırası ile  $(0,17 \times 0,24 = 0,0408)$ ,  $(0,17 \times 0,27 = 0,0459)$  ve  $(0,44 \times 0,30 = 0,132)$  dolaylı olumlu etkilerinin de olduğunu göstermektedir. Süreç kontrolünün doğrudan etkileri iş gerilimiyle -0,13, yöneticiye güvenle 0,24 ve örgütsel bağlılıkla 0,13 standart etki düzeyindedir. Bulgular, süreç kontrolünün iş gerilimini azaltıcı etkisini açıkça ortaya koymakla kalmayıp, yöneticiye duyulan güven ve çalışanın örgüte duyduğu bağlılık düzeyi üzerinde de anlamlı bir belirleyici kontrol şekli olduğunu yansıtmaktadır.

Çıktı kontrolü etkileri açısından dikkate alındığında ise, literatürdeki deneysel bulgulardan farklı olarak araştırma örneklemini açısından sınırlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çıktı kontrolü, sosyal kontrol üzerinde sahip olduğu doğrudan etki nedeni ile ilaç mümessillerinin kişisel kontrol ve güven algılarını dolaylı olarak etkilemektedir. Bunun ışığında ilaç sektöründeki mümessiller açısından resmi kontrol şekillerinden süreç kontrolünün iş gerilimini azaltma, güven ve bağlılık yaratma boyutunda daha uygun bir kontrol şekli olduğu söylenebilir.

Jaworski ve McInness (1989) ABD üst düzey pazarlama yöneticilerinden oluşan örneklem açısından (n=379) resmi kontroller olan çıktı ve süreç kontrolü ile iş gerilimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir. Buna karşı Challagalla ve Chervani (1997) ABD'deki en büyük 500 işletme içerisinde seçilen iki firmanın satış elemanları üzerinde yaptıkları çalışmada (n=270), süreç kontro-

lünün iş gerilimi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahipken, çıktı kontrolünün iş gerilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını raporlamışlardır. Türkiye örneklemini açısından, süreç kontrolünün çıktı kontrolüne göre zaman baskısı yaratmayan daha uzun vadeli etkilerinin, iş gerilimini azaltıcı olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Bunun yanı sıra çıktı kontrolünün sosyal kontrol aracılığı ile dolaylı da olsa etkilerinin olduğu da gözlenmektedir.

Sonuçlar aynı zamanda, Anthony (1988) tarafından tartışmaya açılan ancak deneysel olarak yeteri kadar irdelenmemiş olan resmi kontrollerin resmi olmayan kontroller üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına dönük deneysel kanıtlar sunmaktadır. Buna göre; süreç ve çıktı kontrolleri sosyal ve kişisel kontrol üzerinde anlamlı etkilere sahiptir.

Sosyal ve kişisel kontrolden oluşan resmi olmayan kontrol türleri dikkate alındığında ise, değişkenlerin her ikisinin de yöneticiye duyulan güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu (0,30), (0,24) ve sosyal kontrolün bu etki açısından daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu etki nedeni ile her iki resmi olmayan kontrol şekli de örgütsel bağlılığı  $(0,30 \times 0,20 = 0,06)$  ve  $(0,24 \times 0,20 = 0,048)$  dolaylı pozitif etki katsayısı ile etkilemektedir. Bunun yanında kişisel kontrol örgüte bağlılık üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye (0,27) sahiptir. Etki katsayıları dikkate alındığında, resmi olmayan kontrol şekillerinin güven ve bağlılık üzerindeki etkilerinin resmi kontrol şekillerine göre daha yüksek olduğu dikkat çekicidir.

Atuahene ve Li (2002) Çin'de 450 satış elemanı üzerinde yaptıkları çalışmada, çıktı kontrolünün yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etki ortaya koymazken, süreç kontrolünün yöneticiye güveni pozitif etkilediğini belirlemiştir. Araştırmacılar benzer çok sayıda çalışmada olduğu gibi resmi olmayan kontrollerin etkilerini ele almamışlardır.

Çalışmada ele alınan değişkenler açısından iş geriliminin belirleyicilerinin güven (-0,27) ve süreç kontrolü (-0,13) olduğu görülmektedir. Çalışanın yöneticisine duyduğu güven

düzeyindeki artış, algılanan iş gerilimini önemli düzeyde azaltmaktadır. Bunun sonucunda da azalan iş gerilimi, çalışan açısından örgütsel bağlılığın (-0,18) artmasına neden olmaktadır. Yöneticiye güven dolaylı etkilerinin yanı sıra, örgütsel bağlılığı artıran diğer önemli değişken olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bulgu Lau ve Tan (2006) tarafından elde edilen sonuçlarla tutarlıdır.

Anderson ve Oliver (1987) ve Oliver ve Anderson (1995) resmi kontrolleri dikkate aldıkları çalışmalarda, süreç kontrolünün çalışanlar açısından, çıktı kontrolüne göre daha az risk içerdiğinden, özellikle uzun dönemde daha fazla örgütsel bağlılık yarattığını bildirmişlerdir. Cravens ve arkadaşları (2004) da, kontrol düzeyindeki artışın iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılık gibi istenilen sonuçlarda anlamlı bir artış yaratacağını ileri sürmektedirler. Welsch ve LaVan (1981) ise, resmi kontrollere karşı kişisel ve çalışma ortamındaki standartlardan kaynaklı oluşan sosyal kontrol düzeyindeki artışın örgütsel bağlılık düzeyini artırdığını deneysel olarak tespit etmiştir. Bu bulgularla paralellik gösteren çalışma sonuçlarında özellikle süreç ve kişisel kontrolün bağlılık üzerinde doğrudan olumlu etkilerinin olduğu gözlenmektedir. Örgüte bağlılık ayrıca yöneticiye duyulan güvenden pozitif, iş geriliminden ise negatif ve anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Araştırma bulguları genel olarak dikkate alındığında açıkça görülmektedir ki; iş gerilimi, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinde yönetim kontrolü önemli bir etkiye sahiptir. Çalışma kapsamında bu etkinin önemli bir kısmının resmi olmayan kontrol şekillerinden kaynaklandığı deneysel olarak da görülmektedir. Ayrıca resmi kontroller resmi olmayan kontroller üzerindeki etkileri nedeni ile önemli dolaylı etkilere sahiptir.

## Kaynakça

- Anderson, Erin ve Richard L. Oliver (1987), Perspectives on Behavior- Based Versus Outcome- Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, 51, 4 (October), pp. 76- 88.
- Anthony, Robert (1988), *The Management Control Function*, Boston, MA: Harvard Business School Pres.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. ve Chen, Z.X. (2002), Trust As A Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes, Test of A Social Exchange Model, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 267- 285.
- Atuahene – Gima, Kwaku ve Haiyang Li (2002), When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and The United States, *Journal of Marketing*, 66 (July), pp. 61- 81.
- Brashear, Thomas, G., Manolis, Chris ve Brooks, Charles, M. (2005), The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover, *Journal of Business Research*, 58, pp. 241- 249.
- Byrne, B.M. (1998), *Structural Equation Modeling with Lisrel, Preliis, and Simplis: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Challagalla, Goutam N. ve Tasadduq A. Shervani (1996), Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60 (January), pp. 89- 105.

- Challagalla, Goutam N. ve Tasadduq A. Shervani (1997), A Measurement Model of The Dimensions and Types of Output and Behaviour Control: An Empirical Test in A Salesforce Context, *Journal of Business Research*, 39, pp. 159- 172.
- Chrisholm, R., Kasl, S., ve Eskenazi, B. (1983), The Nature and Predictors of Job Related Tension in A Crisis Situation: Reactions of Nuclear Workers To The Three Mile Island Accident, *Academy of Management Review*, 26, pp. 385-405.
- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge ve Clifford E. Young (1993), Behavior- Based and Outcome- Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, 57 (October), pp. 47- 59.
- Cravens, David W., Felicia G. Lassk, George S. Low, Greg W. Marshall, William C. Moncrief (2004), Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations The Impact on Salesperson Consequences, *Journal of Business Research*, 57 pp. 241- 248.
- DPT, (2007), Dokuzuncu Kalkınma Planı İlaç Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, <http://ekutup.dpt.gov.tr/imlatsa/ilac/oik694.pdf>, Erişim Tarihi: 26.04.2009
- Dubinsky, Alan J., ve Steven J. Skinner (2002), Going The Extra Mile Antecedents of Salespeople's Discretionary Effort, *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 589- 598.
- Eren, H., Günaydın, N., Parlatır, İ., Tekin, T., Zülfükar, H. (1988), Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, 549, Sözlük Bilim ve Uygulama Kolu Yayınları, 1, Cilt:1, Ankara.
- Flaherty, Karen E. ve James M. Pappas (2000), The Role of Trust in Salesperson-Sales Manager Relationships, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Fall, (20), 4; pp. 271- 278.
- Folger, R. ve Konovsky, M. (1989), Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32, pp.115- 130.
- Gökırmak, M. (2003), Küresel Kriz ve Politika Kanda Güven, Vadi Yayınları, Ankara.
- Jaworski, Bernard J. (1988), Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, 52 (July), pp. 23- 39.
- Jaworski, Bernard J. ve Deborah J. MacInnis (1989), Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework, *Journal of Marketing Research*, 26 (November), pp. 406- 419.
- Kelly, Patrick, J. ve Richard, T., Hise (1980), Role Conflict, Role Clarity, Job Tension and Job Satisfaction in The Brand Manager Position, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Spring, Vol. 8, No.2, pp. 120- 137.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. A. (1993), Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance With Multinationals Corporate Strategic Decisions, *Academy of Management Journal*, 36, pp. 502- 526.
- Lau, Chong, M. ve Tan, Sharon L. C. (2006), The Effect of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension in Budgeting, *Management Accounting Research*, 17, pp. 171- 186.



- Lau, Geok T. ve Huank, Siew, B. (1999), The Influence of Task Characteristics and Job- Related Characteristics on Retail Salesperson Selling Orientation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, pp. 147- 156.
- Liou, T. K. (1995), Understanding Employee Commitment in The Public Organization, A Study of The Juvenile Detention Center, *International Journal of Public Administration*, 18, pp. 1269- 1295.
- MacCallum, R. C., & Austin, J. T. (2000), Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research, *Annual Review of Psychology*, Vol. 51, pp.201- 226.
- MacKenzie, Scott, B., Philip M., Podsakoff ve Michael Ahearne (1998), Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra- Role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 62 (July), pp. 87- 98.
- Mattai, J. M. (1989), Employee Perceptions of Trust, Satisfaction and Commitment As Predictors of Turnover Intentions in A Mental Health Setting (Doctoral Dissertation, Peabody College of Vanderbilt University), *Dissertation Abstract International*, 51 (02).
- McAllister, Daniel J. (1995), Affect- and Cognitive- Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38 (1), pp. 24- 59.
- Merchant, Kenneth A. (1988), Progressing Toward A Theory of Marketing Control: A Comment, *Journal of Marketing*, 52 (July), pp. 20- 44.
- Mowday, R. T, Steers, R. M. ve Porter L. W. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224- 227.
- Oliver, R. ve E. Anderson (1994), An Empirical Test of The Consequences of Behavior- and Outcome- Based Sales Control Systems, *Journal of Marketing*, 58, pp. 53- 67.
- Oliver, Richard L. ve Anderson, Erin (1995), Behavior- and Outcome- Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure- Form and Hybrid Governance, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol:15, No:4, pp. 1- 15.
- Peterson, R. (1998), Trust For Quality, *The TQM Magazine*, Volume: 10, No: 6, pp. 413- 416.
- Pillai, R., Schriesheim, C.B., ve Williams, E.S. (1999), Fairness Perceptions and Trust As Mediators For Transformational and Transactional Leadership, A Two- Sample Study, *Journal of Management*, 25, pp. 897- 933.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996), Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22, pp. 259- 298.
- Pool, W. Stewen (2000), Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives, *The Journal of Management Development*, 19, 1, pp. 32- 48.
- Porter, Lyman, W., Richard, M. Steers, Richard T. Mowday ve Paul V. Boulian (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (October), pp. 603- 609.



- Radermakers, M. F. L. (2000), Agents of Trust: Business Associations in Agri-Food Supply Systems, *International Food and Agribusiness Management Review*, Volume: 3, Issue: 2, Summer, pp. 139- 153.
- Ramaswami, Sridnar N. (1996), Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates, *Journal of Marketing*, 60 (April), pp. 105- 120.
- Segars, A. H. ve Grover, V. (1993), Re-examining Perceived Ease of Use and Usefulness: A Confirmatory Factor Analysis, *MIS Quarterly* (17:4), December, pp. 517- 525.
- Siegel, P., Brockner, J. ve Tyler, T. (1995), Re-visiting The Interactive Relationship Between Procedural and Distributive Justice, The Role of Trust, Paper Presented At The Academy of Management Meeting, Vancouver.
- Welsch, Harold P. ve Lavan, Helen (1981), "Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate," *Human Relations*, 34/12, pp. 1079-1089.
- Yavuz, K. (2003), Günümüzde Güven Problemi ve Din, *Vadi Yayınları*, 179, Ankara.
- Zaheer, A., Mc Evily, B. ve Perrone, V. (1998), Does Trust Matter? Exploring The Effect of International and Interpersonal Trust on Performance, *Organizational Science*, Issue: 9, pp. 141- 159.
-

