T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SATIŞTA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN SATIŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNDE OTANTİK LİDERLİK VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

SAMET AYDIN

Danışman Öğretim Üyesi:
Prof. Dr. NİHAT KAYA

İstanbul, Aralık 2015

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

15.12.2015 tarihinde tezinin savunmasını yapan Samet AYDIN'a ait "Satışta Kritik Başarı Faktörlerinin Satış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Otantik Liderlik ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama'"" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programında Doktora Tezi Olarak **Oy Birliği/~~Oy Çokluğu~~** İle Kabul Edilmiştir.

.....

Prof.Dr. E.Nazif GÜRDOĞAN
(Başkan)

.....

Prof.Dr.Nihat KAYA
Jüri Üyesi-Danışman

.....

Yrd.Doç.Dr. Zeynep AKIN
Jüri Üyesi

.....

Yrd.Doç.Dr. Mürşide ÖZGELDİ
Jüri Üyesi

.....

Yrd.Doç.Dr. Tolga DURSUN
Jüri Üyesi

ÖZET

İşletmelerin tüm faaliyetlerinin başında ürün ya da hizmetlerinin satışı gelmektedir. Satış organizasyonun başarılı bir şekilde kurulması ve satış ekibinden sürdürülebilir yüksek performans elde edilmesi işletmeler açısından kritik öneme sahiptir.

Satış bölümlerine yüklenen bu sorumluluk satış temsilcileri üzerinde ağır bir satış baskısı oluşturmaktadır. Sahada yalnız başlarına müşteriler ve rakipler ile mücadele eden satış temsilcileri çalıştıkları işletmelerin desteğini de kendi arkalarında hissetmek istemektedir. Ayrıca, satış baskısının etkisi ile satış temsilcileri zaman zaman satış yapmak ve etik değerlere bağlı kalmak arasında seçim yapmak durumunda kalmaktadır. Satış temsilcilerinin bu yöndeki seçimlerine kişisel özellikleri kadar yöneticilerinin liderlik davranışları da etki etmektedir.

Bu tezde, satış temsilcilerinin satış performanslarına yön vereceği düşünülen sosyal zeka, öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, içsel motivasyon, çalışkanlık ve teknik uzmanlık özellikleri "Satışta Kritik Başarı Faktörleri" olarak tanımlanmış olup satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin ve algıladıkları örgütsel desteğin bu faktörlere etkisinin hangi boyutta olduğu incelenmiştir.

Yapılan araştırma kapsamında, İstanbul ili sınırları içerisinde endüstriyel satış alanında çalışan 376 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 20 ve Smart PLS 3 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin sağlanmasının ardından çoklu doğrusal regresyon analizleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, algılanan örgütsel desteğin satış temsilcilerinin satış performansı üzerinde olumlu etki yaptığı tespit edilmiş iken satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin benzer yönde bir etkisine dair destek bulunamamıştır.

Anahtar Sözcükler: Otantik Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Satış Performansı, Satışta Kritik Başarı Faktörleri, Sosyal Zeka.

ABSTRACT

Selling is the first ever activity in all companies. Because of that building a successful sales organization and gaining sustainable high performance from sales force is very important.

This critical responsibility generates high pressure on sales divisions. Sales representatives who are lonely struggling with competitors and customers in the field want to feel the support of their own companies. Besides that, more often sales representatives encounter situations which make them decide between closing a sale and adhering to ethical values. Desicions made by sales representatives in these situations depend on their personal traits and the leadership behaviours of their supervisors.

In this dissertation; the characteristics of sales representatives related with their sales performance such as social intelligence, learning orientation, customer orientation, intrinsic motivation, hardworking and technical expertise are defined as "Critical Success Factors in Selling" and the effects of authentic leadership of sales supervisors and perceived organizational support on this factors are investigated.

376 different sales representatives, who work in industrial sales and live in Istanbul, participated the research by survey method. The obtained data were analyzed using IBM SPSS 20 and Smart PLS 3 software. After ensuring the validity and reliability of the scales by confirmatory factor analysis, the relations of the variables were tested with multiple linear regression analysis.

As a result of the study, it was found that perceived organizational support has a positive impact on sales performance of sales representatives. But no support was found for authentic leadership behaviours of sales supervisors in similar direction.

Keywords: Authentic Leadership, Perceived Organizational Support, Sales Performance, Critical Success Factors in Selling, Social Intelligence

İÇİNDEKİLER

ÖZET ii
ABSTRACT iii
İÇİNDEKİLER iv
SİMGELER VE KISALTMALAR vii
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ x
1. GİRİŞ 1
1.1. Otantik Liderlik 5
1.1.1. Liderlik Kuramı 5
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları 6
1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı 7
1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım 7
1.1.2.3. Durumsal Yaklaşım 8
1.1.2.4. Çağdaş Yaklaşımlar 9
1.1.3. Otantiklik Kavramı 11
1.1.4. Otantik Liderlik Kavramı 11
1.1.5. Otantik Liderliğin Tarihsel Süreci 14
1.1.6. Otantik Liderliği Geliştirmek 17
1.1.7. Otantik Liderliğin Takipçiler Üzerindeki Etkisi 19
1.1.8. Otantik Liderliğin Boyutları 20
1.1.8.1. Öz Farkındalık 20
1.1.8.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme 21
1.1.8.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı 21
1.1.8.4. İlişkilerde Şeffaflık 22
1.1.9. Otantik Liderlik ve Diğer Liderlik Yaklaşımları 22
1.2. Algılanan Örgütsel Destek 23
1.3. Satışta Kritik Başarı Faktörleri 25
1.3.1. Sosyal Zeka 26
1.3.1.1. Sosyal Zekanın Tarihsel Gelişimi 26

1.3.1.2. Sosyal Zekanın Bugünü ve Tanımı 27
1.3.1.3. Sosyal Zekanın Diğer Kavramlarla İlişkileri 29
1.3.1.4. Sosyal Zekanın Boyutları 30
1.3.2. Öğrenme Yönelimi 32
1.3.3. Müşteri Yönelimi 33
1.3.4. İçsel Motivasyon 35
1.3.5. Çalışkanlık 38
1.3.6. Teknik Uzmanlık 39
1.4. Satış Performansı 40
1.4.1. Sosyal Zeka ve Satış Performansı Arasındaki İlişki 42
1.4.2. Öğrenme Yönelimi ve Satış Performansı Arasındaki İlişki 45
1.4.3. Müşteri Yönelimi ve Satış Performansı Arasındaki İlişki 47
1.4.4. İçsel Motivasyon ve Satış Performansı Arasındaki İlişki 48
1.4.5. Çalışkanlık ve Satış Performansı Arasındaki İlişki 49
1.4.6. Teknik Uzmanlık ve Satış Performansı Arasındaki İlişki 50
1.4.7. Otantik Liderliğin Ilımlaştırıcı Rolü 51
1.4.8. Algılanan Örgütsel Desteğin Ilımlaştırıcı Rolü 57
1.5. Araştırmanın Amacı 60
1.6. Araştırmanın Önemi 62
2. YÖNTEM 63
2.1. Örneklem 63
2.2. Veri Toplama Araçları 64
2.2.1. Otantik Liderlik Ölçeği 65
2.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği 66
2.2.3. Sosyal Zeka Ölçeği 67
2.2.4. Satış Performansı Ölçeği 69
2.2.5. Öğrenme Yönelimi Ölçeği 70
2.2.6. Müşteri Yönelimi Ölçeği 70
2.2.7. İçsel Motivasyon Ölçeği 71
2.2.8. Çalışkanlık Ölçeği 71
2.2.9. Teknik Uzmanlık Ölçeği 72
2.3. İşlem 72
3. BULGULAR 75

3.1. Örnekleme Ait Demografik Analizler 75
3.2. Ölçüm Geçerliliği Ve Güvenilirliği 77
3.2.1. Keşifsel Faktör Analizi 77
3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi 82
3.2.3. Yakınsama Geçerliliği 93
3.2.4. Ayrışma Geçerliliği 94
3.2.5. Güvenilirlik 99
3.3. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler 99
3.4. Değişkenler Arası Analizler 100
3.4.1. Korelasyon Analizi 100
3.4.2. Regresyon Analizleri 102
3.4.3. Ilımlaştırıcı Değişkenlerin Analizleri 114
4. TARTIŞMA 125
4.1. Araştırma Sonuçlarının Tartışılması 125
4.1.1. Sosyal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması 127
4.1.2. Öğrenme Yönelimi ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması 128
4.1.3. Müşteri Yönelimi ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması 128
4.1.4. İçsel Motivasyon ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması 129
4.1.5. Çalışkanlık ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması 130
4.1.6. Teknik Uzmanlık ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması 131
4.1.7. Otantik Liderlik ile Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin Tartışılması 131
4.1.8. Algılanan Örgütsel Destek ile Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin Tartışılması 133
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları 134
4.3. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler 135
5. KAYNAKLAR 136
6. EKLER 150
ÖZGEÇMİŞ 156

SİMGELER VE KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (adjusted goodness of fit index)
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans (average variance extracted)
B2B	: Kurumdan kuruma (business to business)
CFI	: Karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index)
CR	: Bileşik güvenilirlik (composite reliability)
df	: Serbestlik derecesi (degree of freedom)
GFI	: Uyum iyiliği indeksi (goodness of fit index)
IFI	: Artan uyum indeksi (incremental fit index)
IQ	: Zeka katsayısı (intelligence quotient)
LLCI	: Güven aralığı alt limiti (Lower-limit of confidence interval)
N	: Örneklem sayısı
NFI	: Normlaştırılmış uyum indeksi (normed fit index)
p	: İstatistiksel anlamlılık
PLS	: Kısmi en küçük kareler regresyon yöntemi (partial least squares)
r	: Korelasyon katsayısı
RFI	: Göreli uyum indeksi (relative fit index)
RMSEA	: Yaklaşık hataların ortalama karekökü (root mean square error of approximation)
sd	: Standart sapma (standard deviation)
se	: Standart hata (standard error)
ULCI	: Güven aralığı üst limiti (Upper-limit of confidence interval)
β	: Beta katsayısı
χ^2	: Ki-kare uyum iyiliği

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1-1.Otantik Lider ve Otantik Liderlik ile İlgili Tanımlar 15
Tablo 1-2. Sosyal Zeka ile İlgili Tanımlar 28
Tablo 3-1. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler (Cinsiyet, Eğitim, Yaş, Medeni Hal) 75
Tablo 3-2. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler (İş Deneyimi, Kıdem, Satış Deneyimi, Amir ile Çalışma Süresi) 76
Tablo 3-3. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler (Sektör, Çalışan Sayısı, Ortaklık Yapısı) 77
Tablo 3-4. Performans Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 78
Tablo 3-5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 78
Tablo 3-6. Otantik Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 79
Tablo 3-7. Sosyal Zeka Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 80
Tablo 3-8. Öğrenme Yönelimi Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 81
Tablo 3-9. Müşteri Yönelimi Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 81
Tablo 3-10. İçsel Motivasyon Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 81
Tablo 3-11. Çalışkanlık Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 82
Tablo 3-12. Teknik Uzmanlık Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 82
Tablo 3-13. Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 85
Tablo 3-14. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 85
Tablo 3-15. Öğrenme Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 85
Tablo 3-16. Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 86
Tablo 3-17. Sosyal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 87
Tablo 3-18. Müşteri Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 88
Tablo 3-19. İçsel Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 88
Tablo 3-20. Çalışkanlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 88
Tablo 3-21. Teknik Uzmanlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 88
Tablo 3-22. Doğrulayıcı Faktör Analizi: Faktör Yükleri, t İstatistiği ve p Değerleri 91
Tablo 3-23. Faktörlerin AVE Değerleri 94
Tablo 3-24. Çapraz Yüklemeler Tablosu 95
Tablo 3-25. Faktörler Arası Korelasyon Tablosu 98

Tablo 3-26. Faktörlerin Güvenilirlikleri 99
Tablo 3-27. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler 100
Tablo 3-28. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi 101
Tablo 3-29. Model 1 Regresyon Analizi 103
Tablo 3-30. Model 2 Regresyon Analizi 103
Tablo 3-31. Model 3 Regresyon Analizi 104
Tablo 3-32. Model 4 Regresyon Analizi 105
Tablo 3-33. Hipotezlerin Değerlendirilmesi 106
Tablo 3-34. Dört Aşamalı Hiyerarşik Regresyon Analizi 107
Tablo 3-35. Müşteri Yönelimi Değişkeni İçin Aracılık Etkisi Analizleri 110
Tablo 3-36. Teknik Uzmanlık Değişkeni İçin Aracılık Etkisi Analizleri 112
Tablo 3-37. İlişkilerde Şeffaflık Değişkeni İçin Ilımlaştırıcı Etki Analizleri 117
Tablo 3-38. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Değişkeni İçin Ilımlaştırıcı Etki Analizleri 118
Tablo 3-39. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Değişkeni İçin Ilımlaştırıcı Etki Analizleri 119
Tablo 3-40. Öz Farkındalık Değişkeni İçin Ilımlaştırıcı Etki Analizleri 120
Tablo 3-41. Algılanan Örgütsel Destek Değişkeni İçin Ilımlaştırıcı Etki Analizleri 121
Tablo 3-42. Ilımlaştırıcı Değişkenlere İlişkin Hipotezlerin Değerlendirilmesi 122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Otantik Liderlik Gelişim Modeli 17

Şekil 1.2. Otantik Liderliğin Takipçilerin Davranışları ve Tutumlarına Etkisi 19

Şekil 1.3. Araştırma Modeli 61

Şekil 3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Faktör Yükleri..... 83

Şekil 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Faktör Yüklerinin t İstatistikleri 90

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüzde kariyer sitelerindeki iş ilanlarına bakıldığında en çok sayıda ilan verilen iş fonksiyonunun satış olduğu dikkat çekmektedir. Buna rağmen, ülkemizde satış ve satışçı kavramı üzerine kavram karmaşası bulunmakta ve bu fonksiyon bazı kesimler tarafında halen küçük görülmektedir.

Mağazalarda reyon görevlisi olarak çalışan satış danışmanlarından başlayarak uluslararası şirketlerdeki satış yöneticilerine kadar geniş bir kesimin dahil olduğu satışçılık mesleğinde çok geniş bir yelpazede farklı profillerde çalışan kişiler karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte; iyi bir satışçının sahip olması gereken özellikler nedir sorusu herkes tarafından farklı yanıtlanmaktadır.

İşletmelerin tüm faaliyetlerinin başında ürün ya da hizmetlerinin satışı gelmektedir. Bu sebeple, "iyi satışçı kimdir" ve "bir satışçıdan en fazla verim nasıl alınır" konusu hem işletmelerin hem de akademisyenlerin uzun bir süredir ilgisini çekmektedir. Satışçıların bireysel olarak performanslarının yönetimi, işletmelerin elde ettiği gelirlerin arttırılması için de oldukça önemlidir.

Endüstriyel pazarlarda kitlesel iletişim araçlarının kullanımı arzu edilen sonuçları elde etmekten uzak olduğundan kişisel satış ayrı bir önem kazanmaktadır (Bradford ve ark., 2010). Kişisel satış faaliyeti sayesinde müşterilerin özelliklerine ve ihtiyaçlarına uygun olacak şekilde işletmenin pazarlama mesajı yeniden düzenlenebilir (Bradford ve ark., 2010; Chakrabarty, Oubre ve Brown, 2008). Müşterinin tepkisi aracısız elde edilerek buna karşın en uygun sonucu getirecek yanıt verilebilir (Spiro ve Weitz, 1990).

Satış faaliyeti bu kadar önemli olmasına karşın, görevleri başında satışçıların ne kadar güvenilir olduklarına dair müşterilerin zihninde sürekli bir kuşku

bulunmaktadır. Çoğu kişi satın alma aşamasında satışçıların kendilerini yanlış yönlendirdiklerinden şüphe etmektedir. Müşteriler üzerinde güven yaratmanın uzun vadeli satış başarısı için şart olduğu açıktır. Ancak, satışçılar üzerinde bulunan satış baskısı onları uzun vadeli başarıdan ziyade kısa vadeli sonuçlar peşinde koşmaya sevk etmektedir.

Yalnızca satış yapma peşinde olunmasında tek sorumlu elbette ki satış temsilcileri değildir. Bu konuda özellikle satış yöneticilerinin sergileyeceği tavır çok önemlidir. Sürekli artan hedefleri gerçekleştirme peşinde olan satış yöneticileri ekiplerine bu baskıyı yansıtmakta ve zaman zaman etik değerleri göz ardı etmektedir.

Endüstriyel satışta yapılabilecek böyle bir hata müşterinin sonsuza değin kaybedilmesine yol açacak sonuçlar doğurabilir. Tüketici pazarlarından farklı olarak endüstriyel pazarlarda satın alma aşamasında çok daha karmaşık bir yapı vardır (Verbeke, Dietz ve Verwaal, 2010). Bununla birlikte; satın alma sonrasında ürünün kullanımı, başka bir ürün veya hizmete dönüştürülmesi ya da müşterilere tekrar satılması aşamalarında satın alma esnasında maruz kalınan bir yanılmanın fark edilmesi kaçınılmazdır. Doğaldır ki; bu durumda müşteri tedarikçinin güvenilirliğini sorgulayacak ve belki de bu işletmeden yapılacak müteakip satın almaları durduracaktır. İletişim araçlarının geçmişe göre hiç akla gelmeyecek imkanlar sunması nedeniyle böyle bir hatada oluşacak zararın boyutu tek bir müşteri ile sınırlı kalmayacaktır.

İşte böyle bir ortamda satış yöneticilerinin liderlik özellikleri önem kazanmaktadır. Yüksek ahlaki ve etik standartlara bağlı, içinde bulunduğu örgütün ve hatta tüm toplumun iyiliğini gözeten, takipçilerine saygı duyan ve onları geliştiren otantik liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Kurumdan kuruma (B2B) satış alanında çalışan kişiler genellikle işletme içinde yalnızca kendi yöneticileri ile muhatap olduklarından, yöneticilerinde gördükleri özellikler onların kendi davranışlarını da şekillendirmektedir. Otantik liderlik kavramının önemli bileşenlerinden olan takipçiler üzerindeki gelişim hedefi bu doğrultuda oldukça önem ihtiva eder.

Müşteriler ile girilen etkileşimde genellikle yalnız başlarına mücadele eden satış temsilcilerinin çalıştıkları işletmelerin kendilerine sunduğu destek ile ilgili algıları da önemlidir. İşletmeler sıklıkla satış temsilcileri ile uzun süreli ilişkiler kurmakta başarısız olmaktadır (Amyx ve Alford, 2013). Satış temsilcileri, yaşadıkları zor durumlarda arkalarında işletmelerini görmek isteyecektir. Kendi iyiliğinin örgüt tarafından önemsendiğinin hissedilmesi satış temsilcilerinin davranışlarına da etki edecektir.

Bu tezde ele alınan temel sorun; endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren satış temsilcilerinin satış performansları üzerinde yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin ve algıladıkları örgütsel desteğin etkilerinin hangi boyutta olduğudur. Dolayısıyla, satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin ve örgütün satış ekibi için sunduğu desteğin gerçekte satış performansına nasıl ve hangi ölçüde yansıdığı araştırılacaktır.

Araştırma sorununa yanıt getirebilmek amacıyla öncelikle satış temsilcilerinin sahip olması gereken temel bireysel özellikler belirlenmiştir. Bu kapsamda; satış temsilcilerinin sosyal zekası, öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, içsel motivasyonu, çalışkanlığı ve teknik uzmanlığı ele alınacaktır. Girdi olarak değerlendirilecek bu kavramlar kısaca "satışta kritik başarı faktörleri" olarak isimlendirilmiştir.

Satış temsilcilerinin satış başarısı ve satış faaliyetlerinde elde ettikleri nicel kazanımlar ise satış performansı adıyla çıktı olarak değerlendirilecektir. Bu süreçte; satış yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ve algılanan örgütsel desteğin ne gibi etkiler ve etkileşimler yapacağı araştırılacaktır.

Şüphesiz ki; satışta başarıya giden yolda satış temsilcisinin, satış yöneticisinin, işletmenin, müşterilerin ve diğer çevresel koşulların çok daha farklı unsurları yer alabilir. Ancak bu tezde otantik liderlik ve algılanan örgütsel desteğin etkilerinin en doğru şekilde incelenebilmesi için araştırma bahsedilen çerçevede sınırlı tutulacaktır.

Satış temsilcilerinin gösterdikleri performans ile işletme sonuçlarına doğrudan etki etmesi nedeniyle performanslarını belirleyen etkenlerin anlaşılması, satış ekibinin motivasyonu ve satış organizasyonuna dair planlamalar açısından oldukça önem arz eder (Hunter ve Perreault, 2006). Çalışma sonucunda satış yöneticilerinin otantik liderlik tarzlarının satış temsilcilerinin performansına etkisi ortaya konacaktır. Benzer şekilde algılanan örgütsel desteğin de hangi boyutta bu çıktıları etkilediği anlaşılacaktır. Bu ilişkilerin anlaşılması satış literatürüne önemli bir kazanım sunacaktır.

Tezin birinci bölümünde araştırmaya konu edilen kavramlar hakkında literatür bilgisi verilecektir. Daha sonra bu kavramların birbiri ile ilişkisi açıklanacak ve araştırma hipotezlerine yer verilecektir. İkinci bölümde ise endüstriyel satışta faaliyet gösteren 376 satış temsilcisinin katıldığı nicel araştırmaya dair bilgiler aktarılacak ve hangi işlemlerin uygulandığı anlatılacaktır. Üçüncü bölümde yapılan istatistiki analizler sonucu elde edilen bulgular sunulacak ve son olarak dördüncü bölümde ise araştırma sonuçları değerlendirilecektir.

1.1. Otantik Liderlik

Kişisel ihtiraslarına kapılan liderler, takipçilerini de beraberlerinde kendi felaketlerine sürüklemektedir. Yeni yüzyılın hemen başında işletme dünyası buna benzer birçok skandal ile çalkalanmıştır. Özellikle; Enron ve Parmalat gibi vakalarda temel sebebin liderlik zafiyeti olduğu ortaya çıkmıştır. Otantik liderliğin doğuşu da böyle bir döneme tekabül etmektedir (Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005; May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003).

Yaşanan bu gelişmeler, günümüzde insanların güven duyabilecekleri liderlerin arayışına girmelerine yol açmıştır. Etik davranışlara sıkı sıkıya bağlı, takipçilerinin ihtiyaçlarına önem veren, esneklik özellikleri taşıyan, umut dolu ve iyimser liderlere duyulan ihtiyaç "Otantik Liderlik" kavramının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Çeri-Booms, 2010; Kinsler, 2014; Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012).

Otantik liderlik kavramına geçmeden önce liderlik kuramı ve tarih boyunca geliştirilen liderlik yaklaşımlarından kısaca bahsedilecektir.

1.1.1. Liderlik Kuramı

İnsanlar, yaratılıştan bu yana topluluk halinde yaşama isteklerinden ötürü sosyal varlıklar olarak nitelenmektedir. Bir arada yaşamaya yönelik bu içgüdüsel istek küçük gruplardan başlayarak büyük toplumların oluşmasına kadarki sürece ön ayak olmuştur. Çeşitli büyüklüklerdeki bu sosyal yapılarda çok farklı düzeylerde ve çeşitlerde sosyal etkileşimler bulunmaktadır. Bu etkileşimler neticesinde bazı bireylerin daha fazla öne çıktığı, diğerleri tarafından da kabul gören ayrıcalıklı bir konuma ulaştıkları gözlenmiştir. Çevresindekiler üzerinde sahip oldukları ikna gücünün yardımı ile bu kişiler önemli bir nüfuz elde edebilmiştir. Bütün bu bahsedilenlerden yola çıkarak liderliği "bireyin diğerleri ile olan ilişkisi sonucu bulunduğu grup içinde üstlendiği ayrıcalıklı bir rol" olarak değerlendirmek mümkündür (Koçel, 2013, s. 569).

Liderlik hakkında uzun yıllardır çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde araştırmacıların öznel bakış farklılıkları ve odak noktalarının da etkisi ile çok farklı sayıda tanım ortaya çıkmıştır. Liderlik alanındaki bu tanım karmaşasına ilişkin olarak Bass (1990), liderlik kavramını tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar farklı sayıda liderlik tanımı olabileceğini ifade etmiştir (aktaran Akgündüz, 2012).

Bireyler, grup içinde hem kendi kişisel amaçları hem de grubun ortak amaçları doğrultusunda çeşitli roller üstlenir. Bu farklı rollerde taşıdıkları motivasyon seviyesi ise değişkenlik gösterebilmektedir. Buradan yola çıkarak; liderliği "belirli amaçlar uğruna insanları bir araya getirerek bu amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak" olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 2012, s. 441). Bu tanıma göre; lider, insanları etkileyen, harekete geçiren ve onlara yön veren bir konumdadır. Tanımdan da anlaşılabileceği gibi liderin varlığı ancak ortak bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş takipçilerin varlığı ile mümkün olmaktadır.

Koçel (2013), liderliği bireysel özelliklere bağlı bir olay olarak değil takipçiler ve koşulların da yer aldığı bir süreç olarak açıklar. Buna göre; lider ve takipçiler arasındaki etkileşim ile gerçekleşen bu süreçte takipçiler de en az lider kadar önemlidir (s. 574).

Sanayi devriminin ardından yönetim alanında yapılan çalışmalarda liderlik kavramı kendine geniş bir yer edinmiş ve farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Örgütlerin içinde bulunduğu değişken koşullarda, örgüt içindeki en önemli unsur olan insanın mevcut kaynaklar dahilinde en doğru bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan liderlik kavramı ayrı bir önem kazanmaktadır (Koçel, 2013, s. 569).

1.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Yönetim alanında liderlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında tarih boyunca içinde bulunulan döneme göre farklı yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir. 1940'lı yıllara kadar, liderliğin ayrıcalıklı bir kişilik olduğu hatta doğuştan geldiği düşüncesi üzerine kurulu özellikler yaklaşımı hakim durumunu

korumuştur. Sonraki yıllarda, 1950 – 1960 arasında lider davranışlarını açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşımın etkisi görülür. 1960 – 1980 yılları arasında ise liderliği içinde bulunulan koşullara göre açıklayan durumsal yaklaşım daha çok benimsenmiştir. 1980 yılından günümüze kadar yapılan çalışmalarda geliştirilen yeni liderlik modelleri ise çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2013, s. 576).

1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik alanında yapılan ilk çalışmalar liderin kendisinin ve sahip olduğu özelliklerin incelenmesini temel alır. Bu yaklaşım lideri, lider yaptığı düşünülen özellikleri ile açıklamaya çalışmıştır. Liderin diğer insanlardan farklı olarak çok sayıda benzersiz özelliğe sahip olduğuna inanılır. Ya da lider, bazı önemli özellikleri diğerlerinden çok daha üstün bir mertebede barındıran kişidir. Öyle ki; lider bu özelliklere sahip olduğundan dolayı çevresi tarafından kabul görmektedir (Koçel, 2013, s. 576).

Ancak farklı tarihlerde ve coğrafyalarda lider olarak kabul edilen kişilerin tamamına hitap eden ortak bir özellikler kümesinin belirlenememiş olması bu yaklaşımın zayıf yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca, özellikler yaklaşımı lider ve takipçileri arasındaki ilişkiye yönelik de bir açıklama getirmemektedir (Eren, 2012, s. 441).

1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderin özellikleri yerine liderlik yaparken sergilediği davranışlara odaklanan bu yaklaşım liderin grup üyeleri ile iletişim şekli ve amaçlarına ulaşmak için izlediği yol ve yöntemleri ele alır. Ohio State ve Michigan Üniversitelerinin liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları, Likert'in Sistem 4 Modeli bu yaklaşım kapsamında değerlendirilir (Eren, 2012, s. 442).

Ohio State Üniversitesi'nde 1945 yılında başlayan çalışmalar davranışsal yaklaşımın temellerini oluşturur. Bu çalışmalarda liderin nasıl tanımlandığı üzerinde durulmuş ve liderin kişiyi dikkate alan davranışları ile inisiyatif kullanma yönündeki

tavırlarının önemli olduğu tespit edilmiştir. Ardından, 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda da benzer şekilde lider – takipçi ilişkisine odaklanılarak etkin liderlik tarzları araştırılmıştır. Bu çalışmaların sonuçları Robert Blake ve Jane Mouton tarafından Yönetim Izgarası isimli bir modelde toplanmıştır (Koçel, 2013, s. 578).

Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları lider davranışlarını incelerken liderin insanlar hakkındaki varsayımlarını konu alır. Buna göre; X Kuramı'nda insanların genel olarak çalışmaktan kaçındığı varsayımında bulunan liderler müdahaleci davranışlar sergileyecek, Y Kuramı'nda ise insanların sorumluluk ve karar alma yeteneğine sahip olduğu varsayımında bulunan liderler katılımcı davranışlar sergileyecektir (Koçel, 2013, s. 581).

Rensis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 Modeli ise lider davranışlarını "(a) istismarcı otokratik, (b) yardımsever otokratik, (c) katılımcı ve (d) demokratik" olmak üzere dört grupta inceler. Bu modelde, lider davranışları ve liderin takipçileri ile ilişkisi onlara duyduğu güven ve onların algıladığı serbestiye göre şekillenecektir (Koçel, 2013, s. 582).

1.1.2.3. Durumsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım da özellikler yaklaşımı gibi liderin içinde bulunduğu koşulları dikkate almamaktadır. Her koşulun farklı liderlik tarzları gerektireceği düşüncesi durumsal yaklaşımın temelini oluşturur. Bu yaklaşım, her durumda en iyi liderlik davranışının olmadığını, aksine liderlik davranışının koşul ve duruma göre değişeceğini öne sürer (Koçel, 2013, s. 584).

Liderliği, içinde bulunulan koşulları dikkate alarak açıklayan bu yaklaşım kapsamında Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Amaç – Yol Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Yaklaşımı ile Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı yer almaktadır.

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, lider davranışlarının belirlenmesinde lider ve takipçiler arasındaki ilişkinin, işin niteliğinin ve liderin konumuna dayanan

gücünün önemli olduğunu vurgular. Bu üç unsur liderin hangi davranışları sergileyeceğine yön verecek olup bir anlamda liderin başarısına da etki edecektir (Eren, 2012, s. 451; Koçel, 2013, s. 585).

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Amaç – Yol Kuramı motivasyon konusundaki Bekleyiş Kuramı'na atıfta bulunmaktadır. Buna göre; lider, takipçilerinin belirli sonuçlara ulaşacaklarına dair inancına ve bu sonuçlara ulaşmaya verdikleri değere etki ederek onları motive edebilecektir. Bu kuramda, lider otokratik, destekleyici, katılımcı ya da başarı yönelimli liderlik davranışlarından birini sergiler (Eren, 2012, s. 459; Koçel, 2013, s. 588).

Reddin, liderlik tarzlarının tamamının her yerde ve her zaman etkili sonuçlar doğurmayacağını fikrinden hareketle Ohio State Üniversitesi Çalışmaları ve Yönetim Izgarası Modeline etkililik boyutunu eklemiş ve bu yeni modele Üç Boyutlu Liderlik adını vermiştir (Eren, 2012, s. 453).

Hersey ve Blanchard (1986) ise en uygun liderlik tarzının bireyin bilgi, davranış ve motivasyon düzeyine göre belirleneceğini öne sürer. Takipçisinin herhangi bir görevdeki deneyimine ya da içinde bulunduğu motivasyon düzeyine göre lider ilişki odaklı ya da iş odaklı davranışlarını değiştirmelidir (aktaran Eren, 2012, s. 458).

1.1.2.4. Çağdaş Yaklaşımlar

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde geliştirilen çağdaş yönetim kuramları liderlik alanında da yeni görüşlere katkıda bulunmuş, bunun neticesinde etkileşimci liderlik, hizmetkar liderlik, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları öne sürülmüştür.

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, liderin sosyal değişim araçları vasıtasıyla takipçileriyle etkileşimde bulunmasını ifade eder. Burns (1978) tarafından öne sürülüp sonrasında Bass (1990) tarafından geliştirilen bu yaklaşımın temelinde bir işi gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan kişi ve grup üyeleri arasında görevle ilgili karşılıklı değişime dayalı ilişki yer alır (aktaran Keser, 2013). Bu yaklaşımda,

takipçiler iyi performans gösterdiklerinde uygun maddi ya da manevi ödüller elde ederken başarısızlık durumunda ise ceza yöntemleri ile karşı karşıya kalır. Etkileşimci liderler, takipçilerini iyi tanıyarak hangi yöntemi hangi dozda ve ne zaman kullanacağını bilen liderlerdir (Avolio ve Bass, 1995). Etkileşimci liderler takipçilerinin kısa vadeli ihtiyaçlarına odaklanır. Beklentilerini takipçilerine tam ve doğru bir şekilde açıklar. Beklentilerinin yerine gelmesi durumunda da takipçilerin neler elde edeceğini açıkça bildirir (Eren, 2012, s. 465).

Hizmetkar liderlik, liderin bir yol gösterici olmak yerine hizmet etmeye odaklandığı yani takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerine öncelik vererek onların güvenini kazanmak yönünde davranışlar sergilediği bir yaklaşımdır. Hizmetkar lider takipçilerini etkin bir şekilde dinler, empati kurar ve onları önemsediğini hissettirir. Bu liderlik davranışları ile lider, takipçilerinin kendisine inanmasını sağlayarak hedefleri doğrultusunda onları daha kolay yönlendirebileceği bir zemin hazırlar (Jaramillo, Grisaffe, Chonko ve Roberts, 2009).

Karizmatik liderlik; liderin yol gösteren, ilham veren, takipçilerinde saygı uyandıran ve onların güvenini kazanan davranışlar sergilediği bir yaklaşımdır. Karizmatik lider takipçilerinde geleceğe yönelik olumlu duygular oluşturur, onlara belirli bir misyon duygusu kazandırır ve bu yönde onları motive eder. Karizmatik lider takipçilerin gönlüne dokunarak, gururlarını okşayarak ve hayranlıklarını kazanarak onlarda bir tür teslimiyet hissi yaratır (Gül ve Aykanat, 2012).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderin takipçilerine yeni bir vizyon kazandırmasını, onların inanç ve değer yargılarını değiştirmesini ve daha fazlasını yapabilecekleri yönde heveslendiren davranışlar sergilemesini ifade eder. Dönüşümcü liderler, takipçilerin ortak hedeflere katılımını sağlamak için takipçilerin sorumluluk üstlenmesine imkan tanır (Eren, 2012, s. 465). Dönüşümcü liderlik, örgüt kültüründe değişiklikler yaparak daha yüksek performansa ulaşabilecek yapının kurulması için topyekün bir dönüşüm sürecini kapsar. Dönüşümcü lider, yüksek moral ve etik standartlar koyarak ekibin bağlılığını kazanır. Takipçilerin ihtiyaçlarını çok yakından takip eder ve bunların karşılanması için gayret göstererek onların

gelişimini sağlar. Böylece takipçilerin güvenini ve inancını kazanan dönüşümcü lider bir rol model halini alır (Avolio ve Bass, 1995).

1.1.3. Otantiklik Kavramı

Otantiklik kavramının geçmişi antik Yunan felsefesine kadar dayanmaktadır. "Kendini bilme ve buna uygun davranma" şeklinde ifade edilen otantiklik kavramı tarih boyunca birçok farklı kültürde kendine yer bulmuştur (Gardner, Cogliser, Davis ve Dickens, 2011). Bununla birlikte; modern anlamda pozitif psikoloji literatürü otantikliği "bir insanın sahip olduğu deneyimleri (değerleri, düşünceleri, duygularını, istekleri, ihtiyaçları, tercihleri ve inanışları) tanıyarak kabullenmesi ve bu doğrultuda kendi özüne uygun olacak şekilde davranış göstermesi" olarak tanımlar (Harter, 2002'den aktaran Luthans ve Avolio, 2003). Dolayısıyla, otantiklik kişinin davranışlarının gerçek anlamdaki düşünce ve inanışlarına uyumlu olması manasına gelir (Avolio ve Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005).

Aslında bu düşünce "olduğun gibi görün ya da göründüğün gibi ol" söylemiyle tarih boyunca birçok farklı millet ve kültürden filozof tarafından dile getirilmiştir. Kernis'e (2003) göre ise otantiklik, kişinin günlük yaşamında kendi doğrularına uymasıdır. Farklı bir deyişle, toplum tarafından takdir ve kabul görmek ya da farklı amaçlar uğrana kendi özüne uymayan davranışlardan uzak kalmasıdır.

Erickson'un (1995) belirttiği üzere otantiklik "ya hep ya hiç" şeklinde ele alınmaz. Farklı bir ifade ile bir insanın tamamen otantik olması ya da tamamen otantik olmaması gibi bir durumdan bahsetmek yerine kişinin daha fazla ya da daha az otantik olduğu şeklinde değerlendirme yapılabilir.

1.1.4. Otantik Liderlik Kavramı

Otantik liderlik, ahlaki özellikler ve buna yönelik iç disiplin başta olmak üzere pozitif enerjinin ve kişisel değerlerin vurgulandığı bir liderlik yaklaşımıdır. Otantik liderler yalnızca görev ya da kişi merkezli düşünmezler. Daha geniş bir şekilde takipçilerinin tamamının ve hatta tüm topluluğun iyi oluşu ile ilgilenirler. En

yüksek seviyede etik değerlere sahip olan otantik liderler kendi kişisel değerlerini de şeffaf bir şekilde çevresindekiler ile paylaşır, böylece takipçileri arasında karşılıklı güven ortamı yaratırlar. Otantik liderler her ne kadar ahlaki erdemi gelişmiş kişiler olsa da bu onların hiç hata yapmayacağı anlamına gelmez. Aksine, otantik liderler hata yapmayı olağan bir durum olarak görür ve hata yaptıklarında bunu açıkça kabul ederler. Böyle bir durumda yaşanan tüm olayların sorumluluğunu almaktan da kaçınmazlar (Toor ve Ofori, 2008).

Otantik liderlikte öz saygı önemlidir. Liderler, sahip olduğu bütün olumlu ve olumsuz özellikleri keşfettiklerinde ve bu gerçekleri kabul ettiklerinde içsel olarak kırılganlıkları azalacak ve daha dengeli bir karaktere bürüneceklerdir (Kernis, 2003). Böyle bir durumda diğer insanlara karşı daha açık ve samimi bir tutum içinde olacaklarından insan ilişkilerinde de başarılı olacaklardır. Bu şeffaflık onlara kendileri olmaktan kaçmamayı öğretecek ve böylece öz değerlerine uygun davranışlar sergileyebileceklerdir. Ryan ve Deci (2000a), hayatta yer alan birçok beklenti ve tehdide rağmen kişilerin kendi görüş ve inanışlarına uygun olmayı başarabileceğini öne sürer. Bu sayede yüksek seviyede otantiklik sergileyen kişiler fiziksel ve psikolojik açıdan da olumlu sonuçlar yaratacaktır (Kernis ve Goldman, 2006; Ryan ve Deci, 2000a, 2000b).

Otantik liderlikte ahlaklı olma ve gelişime odaklı olma önem verilen iki ana kavramdır. Ahlaklı olmak sadece doğuştan gelen bir özellik değildir. Otantik liderlikte başarılı olmak için ahlaki yönden de sürekli gelişim göstermek gerekir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008).

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderliği pozitif psikolojik kapasite ile gelişmiş örgüt kavramının beraber harmanlandığı bir süreç olarak tanımlar. Bu süreçte hem lider hem de takipçilerin öz farkındalığının ve öz düzenleme davranışlarının arttığı ve pozitif gelişimin yakalandığı görülür. Bunun yanı sıra, otantik liderler sahip oldukları güven, umut ve iyimserlik özellikleri ile geleceğe karşı daha uyumlu olmak için de çalışırlar (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May (2004) otantik lideri; "kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve diğer insanlar tarafından nasıl algılandığının derinlemesine farkında olan, kendisinin ve başkalarının değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen, içinde yer aldığı ortamı tanıyan, kendisine güvenen, umut dolu, iyimser ve sorunların üstesinden çabuk gelebilen ahlaklı kişiler" olarak ifade etmektedir.

Shamir ve Eliam (2005) ise otantiklik ile ilgili yaptıkları çalışmada kelime anlamının içerdiği gerçeklik ve özgün olma kavramlarını çıkış noktası olarak seçmişler ve buna doğrultuda otantik liderlerin dört karakteristik özelliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir:

- Otantik liderlerin liderlikleri sahte değildir. Otantik liderler lider olmaya çalışmazlar. Onlar yalnızca kendi davranışlarını sergilerler. Başkalarının kendisinden beklentilerine uyum göstermeye çalışmakla uğraşmazlar. Kendilerine karşı her zaman dürüst davranırlar ve kendilerince doğru olan ne ise onu yaparlar.
- Otantik liderler için liderlik bir statü ya da saygınlık derecesi değildir. Onlar için bu mertebelerin cazibesi yoktur, bu sebeple bunlara ulaşmak için herhangi bir gayret göstermezler. Otantik liderler doğruya ulaşma istekleri ile güdülenirler. Değer odaklıdırlar ve kendilerine biçtikleri amaç ve görevleri için yaşarlar.
- Otantik liderler özgündürler, taklit değildirler. Davranışları kendi kişisel bakış açılarına uygundur. Bu durum otantik liderlerin benzersiz ve ulaşılmaz kişiler olduğu anlamını taşımaz. Aksine, otantik liderlerin inançları, değerleri ve amaçları takipçileri ile benzerlik taşıyabilir. Otantik liderler bu değerleri içselleştirmeyi başarmışlardır.
- Otantik liderlerin davranışları kendi değer ve inançlarına göre şekillenmiştir. Söyledikleri ve yaptıkları inanışları ile uyumludur. Otantik liderler, çevreleri tarafından kabul görmek ya da ilgi çekmek için davranışlarını değiştirmezler (Shamir ve Eilam, 2005).

Otantik liderlikle ilgili çalışmalarda takipçiler üzerinde de durulmuştur. Shamir ve Eilam (2005) otantik takipçiyi "liderini otantik nedenler ile takip eden ve lideri ile otantik ilişkiye sahip olan kişiler" olarak tanımlamıştır. Otantik liderlikte takipçinin lidere yönelik algısı şu şekilde ifade edilebilir:

- Takipçiler liderin inanç ve değerlerini paylaşırlar ve yalnızca bu sebepler için liderlerini takip ederler.
- Takipçiler liderleri hakkında olmayacak hayallere kapılmazlar. Liderlerinin güçlü ve zayıf yanlarının farkındadırlar. Liderlerini bunları bilerek takip ederler, inkar ederek değil.
- Takipçiler kendi değerleri ve inanışlarına göre lideri değerlendirirler. Böylece liderin doğruluğunu kendilerine ispat ederler. Ayrıca, liderin davranışının değerlerine uyumlu olup olmadığını da sürekli gözlemlerler.

1.1.5. Otantik Liderliğin Tarihsel Süreci

Liderlerin otantikliği ve sonrasında otantik liderlik kavramı ile ilgili zaman içinde birçok farklı tanım yapılmış olup son yıllarda bu alandaki çalışmalarda gitgide artan bir eğilim gözlenmektedir. Otantiklik kavramının liderlik literatüründe ilk görülmesi 1960'lı yıllara kadar gitmektedir. Rome ve Rome (1967), hiyerarşik bir örgüt içinde otantikliği tanımlayarak otantik liderlik kavramının temellerini atmıştır. Henderson ve Hoy (1983) ise liderin otantikliğini, liderin davranışlarının sonuçlarına ilişkin sorumluluğunu hataları ile birlikte üstlenmesi ve astlarını yanlış yöneltmemesi olarak tanımlamıştır (aktaran Gardner ve ark., 2011).

Otantik liderlik kavramı sosyal bilimlerde önce sosyoloji ve eğitim alanında incelenmiş sonrasında ise yönetim ve organizasyon alanında ele alınmaya başlanmıştır (May ve ark., 2003). Kavrama ilişkin olarak zaman içinde öne sürülen farklı tanımların bir özeti Tablo 1.1'de sunulmuştur.

Tablo 1-1.Otantik Lider ve Otantik Liderlik ile İlgili Tanımlar

Araştırmacı	Tanım
Rome ve Rome (1967)	Hiyerarşik bir örgüt, bir birey gibi, liderliği boyunca (a) sınırlarını, belirsizlik ve değişkenliğini kabul ettiği, (b) sorumluluk ve seçim kapasitesini anladığı, (c) suçları ve hataları kabul ettiği, (d) esnek planlama, büyüme ve yönetmelik ya da politika oluşumu için yaratıcı yönetim potansiyelini yerine getirdiği, (e) geniş topluma sorumlulukla katıldığı ölçüde otantiktir.
Henderson ve Hoy (1983)	Liderlik otantikliği; astlarının liderlerini eylemler, çıktılar ve hatalar için sorumluluğunu kabul eden ve kendilerini yanlış yönlendirmeyen bir lider olarak algılamasıdır. Otantik olmayan liderlik ise astların liderlerini topu başkasına atan, hatalı sonuçlar için başkalarını suçlayan, astlarını yanlış yönlendiren bir lider olarak tanımlamasıdır.
Bhindi ve Duignan (1997)	Otantik liderlik şu dört kavram üzerine kuruludur: a) Örgütsel yapı içinde anlamlı ilişkileri ve süreçleri destekleyen otantiklik. b) Enerjisini ve yönünü geleceğe dair vizyonu çizmek amacıyla zekalarını, gönüllerini ve ruhlarını koyan mevcut örgüt üyelerinin iyi amaçlarından alan vizyoner liderlik. c) Her bir kişide ruhun yeniden keşfedilmesi ve ortak anlama ulaşılmasını sağlayan maneviyata bağlılık. d) Çok kültürlülüğü destekler şekilde başkalarının hissettiklerine, ilham aldıklarına ve ihtiyaçlarına karşı duyarlılık.
George (2003)	Otantik liderler, doğal yeteneklerini kullanırlar ancak aynı zamanda kendi sınırlılıklarının da farkındadırlar ve bunların üstesinden gelmek için çok çalışırlar. Başkalarıyla kalıcı ilişkiler kurarlar. İnsanlar nerede duracağını bildiği için onu takip ederler. Disiplinli ve tutarlıdırlar. İlkeleri sınandığında ödün vermezler. Otantik liderler, liderliği ömür boyu süren bir kişisel gelişim olarak görürler ve bu yüzden kendilerini geliştirmeye adanmıştırlar.
Luthans ve Avolio (2003)	Otantik liderlik, hem pozitif psikolojik kapasite hem de yüksek düzeyde gelişmiş bir örgütsel bağlamda ortaya çıkan, lider ve takipçilerin davranışlarında daha fazla öz farkındalık ve öz düzenlemeye yol açan ve olumlu kişisel gelişim sağlayan süreçlerdir. Otantik lider; kendine güvenen, umutlu, iyimser, dayanıklı, şeffaf, ahlaklı, geleceğe bakan, kendini ve astlarını geliştirmeye öncelik veren kişilerdir. Otantik liderler takipçilerini ikna etmeye çalışmazlar, aksine onların otantik değerleri, inanışları ve davranışları astların gelişimine hizmet eden bir model halini alır.
Avolio ve ark. (2004)	Otantik liderler; kim olduklarını, ne düşündüklerini, nasıl davrandıklarını ve başkaları tarafından nasıl algılandıklarını bilen, kendilerinin ve başkalarının değerlerinin, ahlaki bakış açılarının, bilgisinin, güçlü yanlarının ve bulundukları ortamın farkında olan, kendilerine güvenen, umutlu, dayanıklı ve yüksek etik değerlere sahip kişilerdir.

Tablo 1.1. Otantik Lider ve Otantik Liderlik ile İlgili Tanımlar (devam)

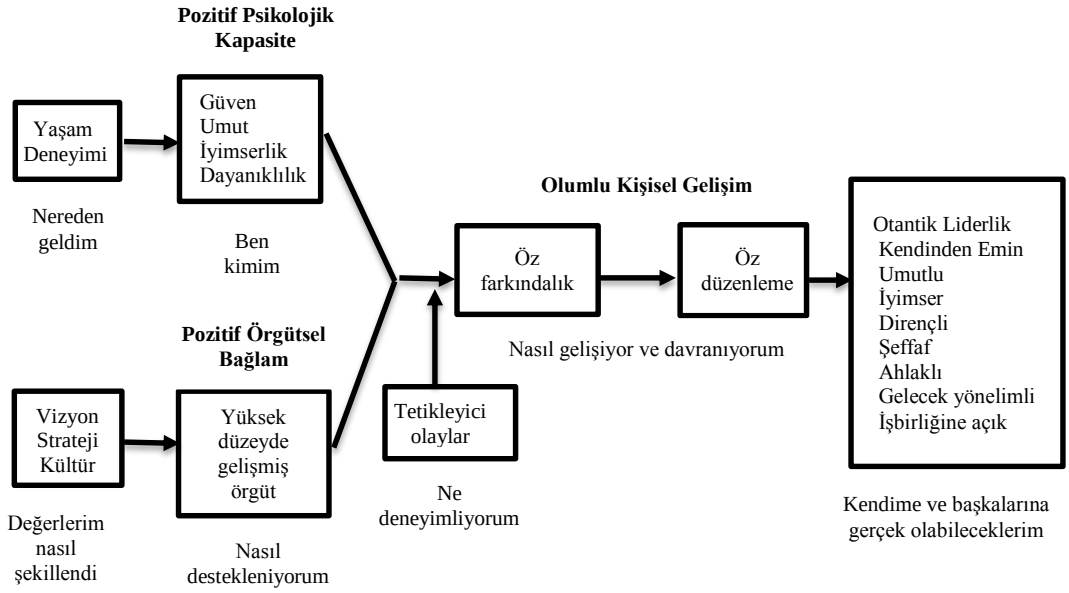
Araştırmacı	Tanım
Begley (2004)	Otantik liderlik; kendini bilmenin, başkalarının yönelimlerine karşı hassasiyetin ve liderlik davranışlarında sinerji yaratan teknik birçok yönlülüğün fonksiyonudur.
Ilies ve ark. (2005)	Otantik liderler kendi değerlerinin ve inanışlarının derin bir şekilde farkındadır. Kendinden emin, samimi ve güvenilirdirler. Takipçilerinin güçlü yanlarını geliştirir, ufkunu açar ve olumlu bir örgütsel bağlam yaratırlar.
Shamir ve ark. (2005)	Otantik liderler, otantik olmayan liderlerden dört özellikleri ile ayrılırlar: (a) liderlik rolüyle özdeşleme, (b) açık olma ve bu açıklığın güçlü inanış ve değerlerin merkezinde olması (c) amaçlarının kendisiyle uyumlu olması, (d) davranışlarının benliğiyle uyumlu olması.
George ve Sims (2007)	Otantik liderler kendilerine ve inanışlarına karşı dürüst olan samimi kişilerdir. Başkalarıyla güven ve samimi ilişkiler kurarlar. Kendisine güvendiklerinden dolayı insanları yüksek performans için motive edebilirler. Başkalarının beklentilerine uygun hareket etmektense kendileri olmak ve kendi yollarında gitmeyi tercih ederler. Otantik liderlik yönlerini geliştirdikçe kendi başarıları ya da tanınırlıklarından ziyade başkalarına hizmet etmekle ilgilenirler.
Walumbwa ve ark. (2008)	Otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasite ve pozitif etik iklimden beslenen ve onları geliştiren, öz farkındalık sergileyen, içsel ahlaki yapıya sahip, bilgiyi dengeli değerlendiren, ilişkilerde şeffaf olan ve takipçileriyle çalışırken olumlu kişisel gelişim sağlayan liderlik davranışlarıdır.
Whitehead (2009)	Otantik lider; a) kendini bilir, mütevazidir, sürekli gelişim peşindedir, liderlik ettiği kişilerin farkındadır ve onların iyiliğini arar, b) etik ve ahlaki bir çerçeve inşa ederek yüksek düzeyde güven oluştur ve (c) sosyal değerler içinde örgütsel başarıya adanmıştır.

Kaynak: Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22(6), s. 1122.

1.1.6. Otantik Liderliği Geliştirmek

Bazı liderler otantik olmak için yardıma ihtiyaç duymaz. Bu bakımdan Mahatma Ghandi ve Nelson Mandela gibi tarihi karakterler otantik kavramına tam olarak uymaktadır. Diğer liderlerde ise otantik liderliğe dair yer alan potansiyel gerekli desteğin varlığında gelişim gösterebilir (Cooper ve ark., 2005).

Otantik liderliği geliştirmek üzerine Shamir ve Eilam (2005), Avolio ve Gardner (2005), May ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmalarda otantik lider olmaya doğru giden süreç üzerinde durulmuştur. Luthans ve Avolio (2003) tarafından öne sürülen otantik liderlik gelişim modeli Şekil 1.1'deki gibi ifade edilmektedir. Bu modelde liderin kendi deneyimleri, pozitif psikolojik özellikleri ve içinde yer aldığı örgüte ait olumlu kavramlar öz farkındalığını oluşturmaktadır. Bu öz farkındalık, öz düzenleme davranışları ile liderin umutlu, kendinden emin, iyimser, şeffaf, ahlaklı, uyumlu ve işbirliğine açık olmasına yol açmaktadır.



Şekil 1.1. Otantik Liderlik Gelişim Modeli

Kaynak: Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Ed.), Positive Organizational Scholarship içinde (s. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler, s. 251.

Liderin kendi geçmişindeki önemli etkenler; çocukluk aşamasından itibaren yetiştiriliş tarzı, ailesi, onlardan edindiği kültür, sahip olduğu eğitim, profesyonel hayatındaki tecrübeler ve liderliğe ilişkin daha önce kazandığı deneyimlerdir. Lider yaşamına ilişkin bu tarihçeyi zihninde sürekli taşımaktadır. Kişiliği oluşturan bu etkenler liderin öz farkındalık yolculuğunda keşfedeceği serüvenlerdir (Avolio ve Gardner, 2005).

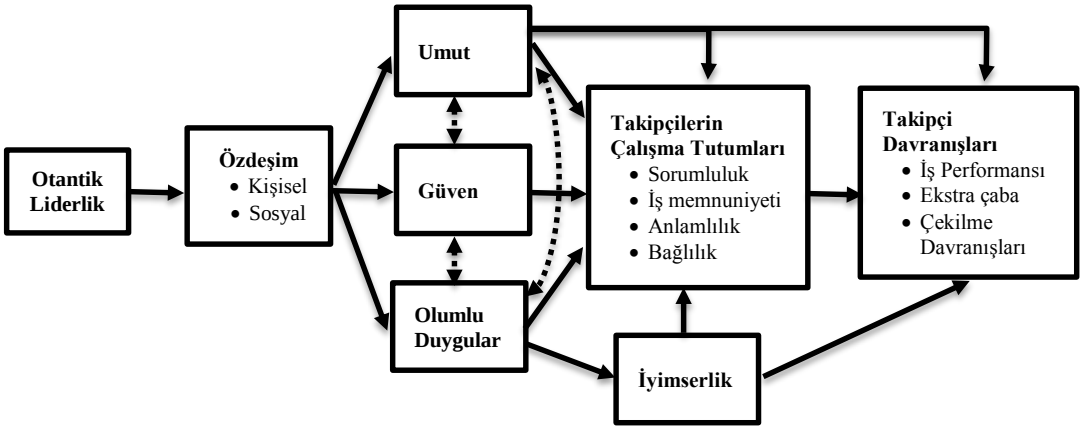
Normal diğer insanlar gibi liderlerin hayatında da iz bırakan önemli olaylar bulunur. Bu, kişiden kişiye değişmekle birlikte karşılaşılan önemli bir güçlük, yaşanan bir üzüntü, başarısızlık, mağduriyet şeklinde olabilir. Benzer şekilde aileden görülen sevgi, kazanılan takdir, elde edilen başarılar gibi olumlu anılar da kişinin kimliğine etki edecektir. Tüm bu yaşananlar ardından liderin deneyimleri ve öğrenimleri oluşacak, değerleri şekillenecek, istek ve amaçları belirlenecektir (Avolio ve Gardner, 2005).

Kimliği oluşturan bu etkenlerin farkına varılması ve bunlar ile kişisel olarak barışılması otantiklik için önemlidir. Kendini bilmek ve kendi duygularının farkında olmak liderin sosyal ilişkilerinde sergilediği tutumları da önemli derecede etkileyecektir (Avolio ve Gardner, 2005; Luthans ve Avolio, 2003).

Burada diğer bir önemli süreç ise öz düzenlemedir. Öz düzenleme; kişinin davranışlarını kendisi ile ilgili içsel standartlara göre değerlendirmesini ve bu standartlara uyup uymadığına bağlı olarak davranışlarını pekiştirme ya da azaltma yoluna gitmesidir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Kişisel davranış kontrolüne yönelik bir kavram olan öz düzenleme kişinin istediği ya da istemediği davranışlarını yaratan şartları gözlemlemesini, istediği davranışları sergilemesine yol açacak şekilde çevrenin oluşturulmasını, istemediği davranışa yol açan durumlardan uzak durmasını ve netice olarak kişisel davranışlarını tekrar bir değerlendirmeden geçirip hangisini pekiştirilip hangisini azaltacağına dair içsel süreçleri kapsar (Leroy, Palanski ve Simons, 2011).

1.1.7. Otantik Liderliğin Takipçiler Üzerindeki Etkisi

Otantik liderliğin takipçiler üzerindeki etkisi de önemli araştırma konularından biri olmuştur. Avolio ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen ve Şekil 1.2'de yer alan model otantik liderliğin takipçilerin davranışları üzerinde nasıl etki yapacağı konusuna açıklama getirmektedir.



Şekil 1.2. Otantik Liderliğin Takipçilerin Davranışları ve Tutumlarına Etkisi

Kaynak: Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly, 15(6), s. 803.

Modele göre otantik liderlik, takipçilerinin davranış ve tutumlarını onların özdeşim kurma, umut, olumlu duygular, iyimserlik ve güven gibi psikolojik süreçleri vasıtasıyla etkilemektedir. Umut, güven ve olumlu duygu öğelerindeki gelişim bir diğerine de olumlu yansıyacağından modelde çift yönlü ok ile gösterilmiştir.

Otantik liderler takipçileri için birer rol modeldir. Bu nedenle takipçilerin kişisel ve sosyal kimliklerinin gelişimi için de örnek teşkil ederler. Bu gelişim takipçilerin iş memnuniyeti ve bağlılık gibi tutumlarını da etkileyecektir. Bütün bu olumlu etkileşimler sonucunda takipçilerin iş performansı artacak ve daha çok gayret göstermeleri sağlanacaktır (Avolio ve ark., 2004; Peterson, Walumbwa, Avolio ve Hannah, 2012).

1.1.8. Otantik Liderliğin Boyutları

Kernis (2003) ile Ilies ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan çalışmalarda otantik liderlik dört ana bileşen üzerine kurulu olarak ele alınmıştır. Bunlar; öz farkındalık, tarafsız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel yönelimdir. Gardner ve arkadaşları (2005) ise bu bakış açısını otantik liderliğin tanımları ile bir araya getirmeye çalışarak otantik liderliğin alt bileşenlerini öz düzenleme, bilgiyi dengeli değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve otantik davranış olarak betimlemişlerdir.

Birbirinden ayrı olarak yapılan bu çalışmalarda liderin karar alma ve davranışlarına önemli derecede etki eden ahlak anlayışı üzerinde de durulmuştur. Nihayetinde otantik liderliğin dört alt boyutu; öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak ifade edilebilir (Walumbwa ve ark., 2008).

1.1.8.1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık; liderin kendi özelliklerinin, değerlerinin, güdülerinin ve duygularının bilincinde olmasını ifade eder. Öz farkındalığı olan liderler taşıdıkları özelliklerin davranışları üzerindeki etkisini bilir. Ayrıca kendi içindeki çelişkilerin farkında olarak özelliklerinin tümünü birlikte değerlendirir. Kendine güveni arttıran bu süreç liderin psikolojik sağlığı açısından da önem göstermektedir (Kernis, 2003).

Öz farkındalığı olan bir lider güçlü ve zayıf yanlarının tamamının farkında olarak bu çok yönlülüğü bir güç olarak görür (Avolio ve Gardner, 2005). Öz farkındalığı olan lider yeteneklerinin derinliğini ve sınırlarını bilir. Bu sebeple aldığı riskler ve taşıdığı sorumlulukların kendi kapasitesine uygun düzeyde olmasına dikkat eder. May ve arkadaşlarına (2003) göre kendini bu derecede iyi tanımak ve kendine karşı dürüst olmak otantik liderlik için temel bir özelliktir.

Otantik lider, kendi davranışlarının başkaları üzerinde ne gibi etkiler oluşturduğunu bilir. Ayrıca davranışlarının diğer insanlar tarafından nasıl değerlendirildiğinin de farkındadır. Bu özellikleri ile sosyal ilişkilerde başarılı olma imkanı yakalar.

1.1.8.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Otantik liderliğin bu alt boyutu liderin kendisine ilişkin bilgileri tarafsız bir göz ile değerlendirmesidir. Farklı bir ifade ile liderin kendisine dair izlenimleri nesnelleştirmesi, kendi ihtiraslarına kapılarak kendisine dair abartılı düşüncelerinin olmaması, olay ve durumları çarpıtmak, inkar etmek ve görmezden gelmekten kaçınmasıdır (Kernis, 2003).

Tarafsız değerlendirme ile liderin kendi güçlü ve zayıf yönlerini kabul ettiği düşünülür. Birçok insan hata yaptığında ya da başarısız olduğunda öz saygısını korumak için bu durumu çarpıtır, kendi hatalarını görmezden gelir ya da bu başarısızlıkları başka sebeplere bağlar. Otantik liderlikte ise sonuçlar o an için olumsuz bile gözükse bu tip öznel iltimaslara yer yoktur.

Otantik liderler herhangi bir konuda karar verirken tarafsız bir şekilde bütün bilgilere ulaşmak isterler. Bu bilgiler doğrultusunda adil bir karar vermeye çalışırlar. Bu özellikleri takipçilerinin onlara duydukları güvenin artmasını sağlar (Ilies ve ark., 2005).

1.1.8.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Yüksek ahlak ve etik standartlara sahip olmak otantik karakterin en önemli özelliklerinden biridir (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik lider, kişisel amaçlarına ulaşmak için yanıltıcı davranışlardan uzak durur. Yalnızca kendine karşı değil herkese karşı dürüst bir tutum sergiler. Bu tutum, takipçilerin kendisinden beklentilerini gerçekleştirmek ve onları memnun etmek için hatalı davranışların elenmesini de içerir.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, liderin içinde bulunduğu sosyal yapının buyurduklarına boyun eğmemesi ve tüm bunların çok üzerinde yer alan kendi ahlaki değerlerine uygun olacak şekilde davranmasını ifade eder. May ve arkadaşları (2003) liderin karar alma süreçlerinde bu bileşenin çok önemli olduğu belirtir. Buna göre; bir kararın uygulanması o an için başkalarını memnun etmeyebilir ya da hedeflenen sonuçlar arzu edilen sürede gerçekleşmeyebilir. Böyle zamanlarda bile otantik

liderler kendi değer yargılarından uzaklaşarak çevrelerinin gözünü boyamaya yönelik kararlar almazlar (Walumbwa ve ark., 2008).

1.1.8.4. İlişkilerde Şeffaflık

Bu boyut liderin ilişkilerinde açıklık ve dürüstlüğe önem vermesini ifade etmektedir. Dolayısıyla, otantik liderlerin kurduğu ilişkilerde kendilerini şeffaf bir şekilde sergileyen davranışlar gösterdiğinden söz edilebilir. Otantik liderler olumlu ve olumsuz özelliklerini gizlemezler, duygu ve düşüncelerini açıkça paylaşırlar. Aynı zamanda diğerlerini de bu yönde davranmaları konusunda yüreklendirirler. Başkalarının fikirlerine açıktırlar ve bunlara saygı gösterirler (Avolio ve ark., 2004).

Otantik liderler, güven ve samimiyet üzerine kurulu uzun vadeli ilişkiler oluştururlar. Bu yönde sahte değildirler. Ancak duygularını paylaşırken uygun olmayacak tavırlardan ve insanlara zarar verecek tutumlardan da kaçınırlar (Avolio ve Gardner, 2005). Bu yönde kendilerini disipline etmişlerdir. Otantik bir lider bu özellikleri ile takipçilerinin kendisini anlaması kolaylaştırarak onlara yardım eder.

1.1.9. Otantik Liderlik ve Diğer Liderlik Yaklaşımları

Otantik liderlik diğer çağdaş liderlik yaklaşımları ile bazı ortak noktalara sahip olsa da belli yönlerde onlardan ayrılmaktadır. Otantik liderliğin en belirgin özelliği liderin ve takipçinin öz farkındalığı ile öz düzenlemelerine yapılan vurgudur.

İyimserlik, umut dolu olmak ve gelişim yönelimlilik dönüşümcü liderlik anlayışında da önemlidir. Bunlar, otantik liderlerin samimi bir şekilde sahip oldukları ve sergiledikleri davranışlardır. Otantik liderler, dönüşümcü liderler gibi bir organizasyonu baştan aşağıya değiştirmek ya da takipçilerini çok ileri boyuta taşımak hedefinde olmazlar. Onlar takipçilerinin değerlerine ve ne istediklerine de önem verirler. Takipçilerinin yeteneklerini en doğru bir şekilde ortaya çıkartabilmek için onlara uyumlu çalışacakları koşulları sağlarlar ve bu şekilde başarıya ulaşmayı hedeflerler (Luthans ve Avolio, 2003).

Otantik liderler ve karizmatik liderler arasındaki en önemli fark ise otantik liderlerin ahlaki standartları ve takipçilerine verdikleri önemdir (Gardner ve Avolio,

1998). Karizmatik liderler, takipçilerini etkili konuşmalarla ve çarpıcı davranışlar ile etkileyerek onları ikna etmeye çalışırlar. Otantik liderler ise kendileri için olduğu kadar takipçileri için de anlamlı olacak hedefler belirlerler ve olumlu koşullar sağlayarak onları motive ederler.

Otantik liderlerin ille de karizmatik özellikler taşımasına gerek bulunmamaktadır. Onların takipçilerinden çok farklı gözükmek ve sıra dışı olmak gibi hedefleri yoktur. Oysa dönüşümcü ve karizmatik liderlikte otantiklik önemlidir. Takipçileri üzerinde büyük bir ikna gücüne kavuşabilecek bu tip liderler nüfuzlarını kendi çıkarları uğruna kullanmamalı ve onları yanlış hedeflere yöneltmemelidir (Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng ve Gardner, 2014).

1.2. Algılanan Örgütsel Destek

Blau'nun (1964) sosyal değişim kuramına göre işgören ile işveren arasında her iki tarafında birbirinden beklentileri doğrultusunda bir çeşit alışveriş ilişkisi bulunmaktadır (aktaran Walumbwa ve ark., 2008). İşverenler, çalışanlarından en üstün performansı bekler iken çalışanlar ise işverenlerinden hem maddi hem de manevi beklentiler içine girer. Karşılıklı bu beklentiler varlığında, işverenler çalışanlarını desteklediklerinde ve onların iyiliği için yatırım yaptıklarında çalışanlar ile aralarında bir alışverişin başladığından söz edilebilir. Algılanan örgütsel destek kavramı, çalışan ve işveren arasındaki bu değişim ile ilgilidir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986).

Eisenberger ve arkadaşları (1986) algılanan örgütsel desteği; çalışmaları ile örgüte katkılarının nasıl değerlendirildiğine ve ne ölçüde takdir edildiklerine dair işgörenlerde oluşan algıların bütünü olarak tanımlar. Başka bir deyişle; algılanan örgütsel destek, örgüt içinde çalışanların mutluluğunun ve rahatının ne denli önemsendiğine dair çalışanların sahip olduğu izlenimlerdir.

Örgütün, resmi yükümlülükleri haricinde zorunlu olmadığı halde tamamen gönüllü olarak gerçekleştirdiği eylemler bu kapsamda değerlendirilir (İplik, İplik ve Efeoğlu, 2014). Örnek olarak; çalışanların düşünce ve önerilerine değer vermek, bu yönde dile getirilen iyileştirmeleri yapmak, iş güvenliğini arttırmaya yönelik

önlemler almak, örgüt içindeki iletişimin sağlanması için etkinlikler düzenlemek, çalışanlar arasında adaleti göz etmek, çalışanların karşı çıkacağı kararlar almamak gösterilebilir (Eisenberger ve ark., 1986).

Sosyal değişim kuramında taraflardan biri bir iyilik yaptığında, diğeri de ilerleyen dönemde bunun karşılığını verme yoluna gidecektir (Wayne, Shore ve Linden, 1997). Örgütsel destek algısına sahip çalışanlarda bu desteğe duygusal olarak karşılık verme hissi yönünde bir sorumluluk oluşacaktır. Böylece, bu kişiler işletmeleri lehine daha fazla fayda sağlayacak davranışlarda bulunacaklardır. Karşılıklı olarak böyle bir alışverişin sürdürülebilir olarak devamı işletmenin başarısı açısından önemlidir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001).

Örgütsel destek, çalışanların birey olarak değer görme ve saygı duyulma gibi sosyal ve duygusal ihtiyaçları açısından da önemlidir. Örgütsel destek ile çalışanların örgüte dair katkılarının farkına varıldığı ve takdir edildiği ortaya konmakta ayrıca kişisel bazda onaylanma ve aidiyet duyguları da tatmin edilmektedir (Özdemir, 2010; Üren ve Çorbacıoğlu, 2012). Buradan yola çıkılarak, destekleyici bir örgütün çalışanlarının beklentilerine önem verdiği ve saygı gösterdiği ayrıca çalışanlara değer verdiği anlaşılabilir Bu algı bireysel bazda anlaşıldığında örgüt üyeleri de daha olumlu bir tutum içine girecektir (Demir, 2012).

Çalışanlarına konforlu çalışma koşulları sunan, başarılı olunduğu durumlarda iş yerinde çalışmanın devam edeceğine dair iş güvencesi veren, ücret ödemelerini zamanında ve tam olarak istikrarlı bir şekilde gerçekleştiren, kariyer gelişimi için yeterli eğitim ve rotasyon imkanları sunan, adaletli davranan, çalışanları karar süreçlerine dahil eden işletmelerin örgütsel destek sağladığından bahsedilebilir. Ayrıca destekleyici bir örgüt; çalışanların görüşlerini almak için de açıktır. Toplanan geribildirimler özenle değerlendirilir ve gerekli düzeltici önlemler alınır (Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997; Eisenberger ve ark., 1986; İplik ve ark., 2014; Yılmaz ve Görmüş, 2012).

Çalışanlar ve örgütler arasındaki yazılı iş sözleşmeleri dışında bir de psikolojik sözleşmeden bahsedilebilir. Bu psikolojik sözleşme biçimsel olmayarak

yalnızca vicdan ve gönülde kayıtlıdır (Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003). Buna göre; işverenler sadakat ve liyakat beklerken işgörenler de işverenden güven ve örgütsel destek beklentisine girer (Turunç ve Çelik, 2010). İşgörenler tarafından algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine ve arkalarında örgütün gücünü hissetmelerine sebep olmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010). Algılanan örgütsel desteğin; çalışanlar için iş tatmini, işe bağlılık, işe devam ve performans gibi konularda olumlu etki yaptığı bildirilmektedir (Babakus, Cravens, Grant, Ingram ve LaForge, 1996; Eisenberger ve ark., 1997; Eisenberger ve ark., 2001; Joshi ve Randall, 2001; Piercy, Cravens, Lane ve Vorhies, 2006; Wayne ve ark., 1997).

Örgütsel desteğe ilişkin bahsi geçen konulardan en önemli olanı iletişimdir. Çünkü sağlanan değil algılanan destek önemlidir. Çalışanlarda bu hissin oluşturulması gerekir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012; Turunç ve Çelik, 2010). Burada örgüt içi iletişim çabaları ve çalışanların birinci kademe yöneticileri ile aralarındaki iletişim önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilere çok önemli bir görev düşmektedir. Yöneticilerin sözlü ve sözsüz iletişimleri ile davranışlarının uyumu algılanan örgütsel desteği doğrudan etkiler (Amyx ve Alford, 2013).

1.3. Satışta Kritik Başarı Faktörleri

Artan rekabet koşullarında satış fonksiyonu giderek önemini arttırmış ve bu doğrultuda satış temsilcilerinin verimliliğinin yükseltilmesine yönelik çalışmalar da hız kazanmıştır. Ayrıca satış bölümü işletme açısından oldukça maliyetlidir (Sujan, Weitz ve Sujan, 1988). Yalnızca personel maaşları değil seyahat, konaklama, müşteri ağırlama vb. masraflar nedeniyle de işletmelerin düşük performanslı bir satış temsilcisi çalıştırma lüksleri bulunmamaktadır (Deeter-Schmelz ve Sojka, 2007). Durum böyleyken uygulayıcı ve akademisyenlerin bu alanda yaptığı birçok araştırma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte; Churchill, Ford ve Walker (1974) tarafından temelleri atıldığı günden bu yana satış literatüründe başarılı bir satışçı için üzerinde uzlaşılmış sihirli bir formül bulunmamaktadır.

Bu çalışmada satış temsilcilerinin sahip olması gereken temel özellikler satışta kritik başarı faktörleri olarak isimlendirilmiştir. Sosyal zeka, öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, içsel motivasyon, çalışkanlık ve teknik uzmanlık kavramları bu bölümde ele alınacaktır.

1.3.1. Sosyal Zeka

Daha önce zeka alanında çalışmalar yapan John Deway, Edward L. Thorndike, Robert Sternberg ve Howard Gardner gibi araştırmacılar zekanın yalnızca akademik yönde tek boyutlu olmadığını, bunun çok daha ötesinde geniş bir kavram olduğunu keşfetmişlerdir. Özellikle iş yaşamındaki başarının IQ ile ölçülen zeka seviyesine birebir bağlı olmadığı, başka faktörlerin de etkili olduğu tespit edilmiştir (McClelland, 1993; Sternberg ve Wagner, 1993). Bu etkenlerden biri de başkalarını anlama ve yönetme yeteneği olarak kavramlaştırılan sosyal zekadır (Habib, Saleem ve Mahmood, 2013).

ABD'li psikolog-yazar Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayınladığı "Duygusal Zeka – Neden IQ'den Daha Önemlidir" adlı kitabı kendisine dünya çapında bir şöhret kazandırmıştır. Yazar, bu başarının ardından devam niteliğinde kaleme aldığı "Sosyal Zeka: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi" adlı eserinde sosyal zekayı "ilişkilerimizde akıllı olmak" şeklinde açıklamaktadır (Goleman, 2000, 2007).

1.3.1.1. Sosyal Zekanın Tarihsel Gelişimi

Sosyal zeka kavramını akademik anlamda kullanan ilk psikolog olarak kabul edilen Dewey (1909) sosyal zekayı "sosyal durumları gözlemleme ve idrak etme gücü" olarak tanımlamıştır (aktaran Rahim, 2014). Kendisinden on bir yıl sonra Thorndike (1920) zekanın üç bileşenini mekanik, soyut ve sosyal zeka olarak tanımlayarak sosyal zeka kavramını daha da yaygınlaştırmıştır. Thorndike (1920) sosyal zekayı; "erkek, kadın ve çocukları anlama ve yönetme yeteneği ile insan ilişkilerinde bilgece davranma" olarak tanımlarken sosyal zekanın hem bilişsel hem de davranışsal yönüne atıfta bulunmuştur.

Thorndike'ın (1920) sosyal zeka kavramını popülerleştirmesinden sonra onlarca yıl boyunca araştırmacılar bu tanımı derinlemesine irdelememiş ve sorgulamamıştır. Bu süreçte Moss ve arkadaşları (1927) tarafından geliştirilen George Washington Sosyal Zeka Testi (George Washington Test of Social Intelligence) kabul edilen ve farklı uygulamalarda kullanılan bir test olmuştur (aktaran Walker ve Foley, 1973; Weis, 2007). 1926 yılında George Washington Üniversitesi'nde geliştirilen bu testin sosyal zekayı soyut zekadan ayrıştırma yönünde yetersiz kaldığı Thorndike ve Stein (1937) tarafından belirtilmiş olsa da zaman içinde birçok revizyona uğrayan bu test kullanılmaya devam etmiştir.

1983 yılında Howard Gardner insanları yalnızca akademik zekalarına göre değerlendirmenin insanın doğasında bulunan birçok yeteneğin görmezden gelinmesine yol açacağını öne sürerek Çoklu Zeka adını verdiği kavramı öne sürmüştür. Gardner (1983), bu kuramında sekiz ana tip zekadan bahseder. Bunlar; "(1) sözel zeka, (2) matematiksel (mantıksal) zeka, (3) uzamsal (görsel) zeka, (4) kinestetik (bedensel) zeka, (5) müziksel zeka, (6) içsel zeka, (7) sosyal zeka ve (8) doğasal zeka"dır. Gardner (1983), sosyal zeka kavramını "diğer insanların güçlü ve zayıf yanlarını, benzersiz yönlerini, duygu ve tepkilerini anlama becerisi" olarak açıklamıştır (aktaran Bennett, 2015).

Çoklu zeka kavramını benimseyen psikologlar insan davranışlarını belirleyen tek bir genel yeteneğin olmadığını, aksine birçok farklı özelliğin bir araya gelmesiyle oluşan bir gücün olduğunu öne sürerler. Bu anlayışta, insanların genetik olarak taşıdıklarının haricinde farklı çeşitteki zekalara değişen oranlarda sahip oldukları ve bunların bazılarını zaman içinde geliştirilebilecekleri savunulmaktadır. Buna göre, sosyal zeka da zamanla gelişebilen ve hatta öğretilebilen bir kavramdır (Barnes ve Sternberg, 1989).

1.3.1.2. Sosyal Zekanın Bugünü ve Tanımı

Yıllar içinde sosyal zeka kavramı bilişsel ve davranışsal olarak çok boyutlu bir şekilde Tablo 1.2'de görülebileceği farklı tanımlamalar ile ifade edilmiştir. Günümüzde, Goleman'ın (2007) önerisi ile empati kavramı da sosyal zeka kapsamında incelenmeye başlamış ve tanımlara duyuşsal boyut da eklenmiştir.

Tablo 1-2. Sosyal Zeka ile İlgili Tanımlar

Araştırmacı	Tanım
Dewey (1909)	Sosyal durumları gözleme ve idrak edebilme gücü.
Thorndike (1920)	Erkek, kadın ve çocukları anlama ve yönetme yeteneği ile insan ilişkilerinde bilgece davranmak.
Wechsler (1944)	Sosyal zeka, genel zekanın sosyal durumlara uygulanmasıdır.
Marlowe (1986)	Kendisi dahil olmak üzere kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlayabilme ve bu anlayışa uygun hareket edebilme yeteneği.
Lowman ve Leeman (1988)	Sosyal zeka; (1) genel yaşamda gerekli temel sosyal ve ilişkisel beceriler ile (2) mesleğe uygun sosyal yetenekler ve kişilik çeşitlilikleri olarak ayrılabilir. Sosyal zeka, arkadaşlık kurma, sosyal ortamlarda rahat olma gibi gündelik yaşama dair konular için gerekli sosyal becerileri ifade eder.
Kaukiainen ve ark. (1999)	Sosyal zeka, sosyal bilgiyi çözümlemek ve sosyal performanstaki uyum için gerekli becerilerdir.
Hedlung ve Sternberg (2000)	Toplumun kuralları, değerleri ve normlarını takip ederek, sosyal durumlarda diğerlerinin duygularını anlama ve istenen yönde davranabilme becerisi.
Kihlstrom ve Cantor (2000)	Sosyal zeka, çok farklı durumlarda bile başkalarının tepkilerini sezmeye yatkınlık içerir.
Kobe ve ark. (2001)	Sosyal zeka; başkalarının ihtiyaç ve problemlerinin farkında olmak ve farklı sosyal durumlara uyum sağlamayı birleştirir.
Silvera ve ark. (2001)	Başka insanları ve onların farklı durumlara nasıl tepki vereceklerini anlama yeteneği.
Parales-Quenza (2006)	Başkalarının inanış, duygu ve davranışlarını anlayarak onlarla ilişki kurabilme yeteneği.
Franklin ve ark. (2010)	Başkalarının motivasyonlarını tanımlayabilme, gelecekteki davranışlarını sezebilme ve olaylara bakış açılarını anlayabilme yeteneğidir.
Habib ve ark. (2013)	Sosyal zeka; bireyin diğer insanlar ile sosyal etkileşimlerini anlayabilmesine ve onlarla etkin bir şekilde geçinebilmesine yardım eden becerilerdir.

Kaynak: Bennett, R. (2015). Social intelligence of undergraduates enrolled in traditional vs. distance higher education learning programs (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Walden University, Minneapolis, s.42.

Sosyal zeka doğaldır ki kişiden kişiye değişmektedir. Bununla birlikte; bir kişinin sosyal zekasının hiç gelişmemiş olması, bireyin sosyal anksiyete vb. kişilik bozukluklarına sahip olmasına işaret eder. Çoğu zaman bunun sebebi bu kişilerin beyninde sosyal etkileşimler ile ilgili bölümlerin gelişmemiş olmasıdır (Goleman ve Boyatzis, 2008).

Sosyal zekası yüksek bir kişi, gündelik yaşamında kurduğu insan ilişkilerinde karşısındakinin ruh halini en iyi şekilde anlayabilecektir. Bu kişinin isteklerini, davranışlarının arkasındaki dürtüleri, onu mutlu eden ve kızdıran etmenleri anlayarak

kendi davranışlarını da bu kişi üzerinde en iyi etkiyi bırakacak ya da en olumlu sonucu oluşturacak şekilde uyarlayabilecektir. Yüksek sosyal zekaya sahip kişiler çevreleri tarafından kabul gören, iyi iletişim kuran ve topluluklar içinde ön plana çıkan kişiler olarak gösterilir (Ford ve Tisak, 1983).

Özellikle satış alanında sosyal zeka çok önemli bir rol oynamaktadır. Herhangi bir satış temsilcisi sıradan bir iş günü içinde müşteriler, tedarikçiler ve farklı departmanlardaki çalışma arkadaşları ile sıklıkla irtibat halinde bulunmaktadır. Yapılan yüz yüze görüşmeler, ekip toplantıları ya da telefon görüşmelerinde farklı bilgi düzeyinde ve farklı amaçlara sahip kişiler ile satış temsilcileri bir araya gelmektedir. Kişinin kendi işinde çok üstün bir bilgi ve deneyime sahip olması ya da kendi işini çok iyi yapıyor olması bu sosyal ortamlarda arzu ettiği çıktıları elde etmesine tek başına yeterli olmayacaktır. Sosyal zeka; müşteriler, tedarikçiler ya da diğer departman çalışanları ile kurulan bu ilişkilerde satış temsilcisinin kendi bilgisini en iyi şekilde ifade etmesine, karşısındakini istediği yönde ikna edebilmesine ve bu etkileşim sonucunda ulaşmak istediği sonuçları gerçekleştirmesine yardım eden en önemli özelliği olacaktır (Riggio ve Lee, 2007; Sternberg, 1999; Stone ve Woodcock, 2013).

1.3.1.3. Sosyal Zekanın Diğer Kavramlarla İlişkileri

Sosyal zekanın diğer zeka türleri ile ilişkisi çok farklı araştırmalarda ele alınmış olmakla birlikte en yalın tanımlardan biri Sternberg (1999) tarafından yapılmıştır. Sternberg (1999)'in Üçlü Zeka Kuramı, Gardner (1983) tarafından önerilen ancak deneysel destek eksiği bulunan çok sayıdaki zeka tipi hakkında da açıklayıcıdır. Buna göre; Sternberg (1999) zekayı "başarıya ulaşmak için gerekli ihtiyaçları dengeleyebilme, uyarlayabilme, şekillendirebilme ve çevresini seçebilme yeteneği" olarak ifade eder. Sternberg (1999) çalışmasını biraz daha ilerleterek "Başarılı Zeka" tanımını geliştirmiştir. Bu kavrama göre başarılı zeka üç faktöre sahiptir: "(a) analitik zeka (analiz, değerlendirme, yorumlama, karşılaştırma becerileri), (b) yaratıcı zeka (yaratma, keşfetme, icat etme, hayal gücü ve tasavvur etme), (c) pratik zeka (uygulama, kullanma ve pratiğe dönüştürme)". Pratik zeka

kavramı sosyal zekayı da içermekte olup kişinin günlük hayata uyum sağlamasında akademik zekadan çok daha yararlı olmaktadır.

Sosyal zeka kavramı çoğu zaman duygusal zeka kavramı ile de karıştırılmaktadır. Buradaki ayrımı anlamak için Goleman'ın (2007) görüşü önemlidir. Goleman (2007), Mayer ve Salovey'in (1990) çalışmalarını geliştirerek oluşturduğu duygusal zeka kuramında sosyal zekayı duygusal zekadan "kişinin başkalarıyla etkileşime geçmesi" yönünden ayrıştırmaktadır. Wawra (2009) ise duygusal zekayı kişinin kendi duygularının farkında olması olarak ifade ederek, bu duyguları yönetebilmesine olanak tanıması açısından sosyal zeka için gerekli bir ön koşul olarak değerlendirmektedir. Özetle; sosyal zeka, kişinin sadece kendinde veya karşısındakinde değil, tüm çevresinde olup bitenleri anlama, etkileyebilme ve farklı sosyal ortamlarda iyi ilişkiler kurabilme kapasitesidir.

1.3.1.4. Sosyal Zekanın Boyutları

Öne atıldığı ilk yıllarda sosyal zeka genel olarak tek bir boyutta incelenmiştir. Daha sonraki çalışmalarda ise çok boyutlu tanımlamalar yapılmıştır (Marlowe, 1986). Bu konuda araştırmacılar arasında kesin bir fikir birliği olmasa da genel olarak öne sürülen boyutların birbiri ile birçok açıdan uyum gösterdiği görülmektedir.

Marlowe'a (1986) göre sosyal zekanın beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; "(a) prososyal davranış, (b) sosyal beceriler, (c) empati becerisi, (d) duygusallık ve (e) sosyal anksiyete"dir. Prososyal davranış ile sosyal ilgi ve sosyal kişisel yeterlilik kastedilmektedir.

Albretch (2006) ise sosyal zekanın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi için bir çerçeve model öne sürmektedir. Albrect (2006) bu modeli oluştururken Gardner'ın sosyal zeka konseptinden yararlandığını ifade etmiştir. Kendisine göre sosyal zeka aşağıdaki şekilde beş boyuta sahiptir:

1. Durumsal Farkındalık: Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu sosyal durumun onun davranışına nasıl etki ettiğini analiz ederek buna müteakip

bu ilişkide kendini başarıya götürecek davranışsal stratejiyi seçmek olarak ifade edilebilir.

2. Mevcudiyet: Kişinin kendisi ve davranışlarının nasıl değerlendirildiği hakkında dışsal bir hisse sahip olması ya da birini bir başkasının bakış açısından görebilmesidir.
3. Otantiklik: Kişinin kendisine ve çevresindekilere karşı dürüst olması ve davranışlarının kişisel değerleri ile uyumlu olmasıdır.
4. Açıklık: Başkalarının anlayabileceği açıklıkta bir dil kullanarak iletişim kurabilmektir.
5. Empati: Başkalarının hissettiklerini hissederek ve olayları onların bakış açısından anlayarak bağlantı kurabilme yeteneğidir (aktaran Lovejoy, 2008).

Goleman (2007), sosyal zekanın sosyal farkındalık ve sosyal beceri olmak üzere iki temel boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Bu iki ana yapı dörder alt boyutu da içerir.

1. Sosyal farkındalık; insanların hislerini ve düşüncelerini anlamak ve çok farklı sosyal durumları analiz edebilmeyi ifade etmektedir.
    a. Temel empati: Başkalarının hislerini paylaşmak, sözsüz duygusal işaretleri okumak.
    b. Uyum sağlama: Etkin dinlemek, bir kişiye uyum sağlamak.
    c. Empatik kesinlik: Başkalarının düşüncelerini, duygularını ve niyetlerini doğru anlamak.
    d. Sosyal biliş: Sosyal dünyanın işleyişini bilmek,
2. Sosyal beceriler: başka insanlar ile etkili bir iletişim kurmayı ifade etmektedir.
    a. Eş zamanlılık: İlişkilerde sözsüz olsa bile kusursuz etkileşim kurmak.
    b. Kişisel sunum: Kendini en doğru bir şekilde sunmak.
    c. Nüfuz: Sosyal etkileşimlere yön verebilmek.

d. İlgi: İnsanların ihtiyaçlarına yeterli ilgiyi göstermek ve buna uygun davranmak.

Tromso Sosyal Zeka Ölçeği'ni geliştiren Silvera, Martinussen ve Dahl (2001) ise sosyal zekânın üç alt boyutu olduğunu öne sürmektedir. Bu boyutlar şu şekildedir:

1. Sosyal Bilgi Süreci: Sosyal ilişkilerde diğer insanların duygu ve düşüncelerini anlamak, sözel ve davranışsal mesajları okuyabilmektir.
2. Sosyal Beceriler: Kişinin, insan ilişkilerindeki başarı düzeyidir. Diğer bir ifadeyle insanlar ile iyi geçinebilmesi, sosyal ortamlara rahatça katılabilmesi ve farklı durumlara uyum gösterebilmesidir.
3. Sosyal Farkındalık: Sosyal ilişkilerde içinde bulunulan ortama, yere ve zamana uygun davranmak, sergilenen davranışları anlayarak uygun karşılık vermektir.

1.3.2. Öğrenme Yönelimi

Öğrenme, uzun vadeli bir yatırım olarak görüldüğünden işletmeler tarafından ihmal edilebilmektedir (Garvin, 1993). Satış yöneticileri de tipik olarak kısa vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanarak ekiplerini daha fazla çalışmaya yönlendirirler. Ne yazık ki çok azı satış temsilcilerine uzun vadede fayda sağlayacak becerilerin kazandırılması üzerinde durur (Sujan, Weitz ve Kumar, 1994) oysa, değişken piyasa koşullarında satışta başarılı olmak için sürekli öğrenim ve gelişim en önemli konulardan biridir (Wang ve Netemeyer, 2002).

Öğrenme yönelimi, satış temsilcisinin işiyle ilgili olarak kendi yeteneklerini geliştirmesi ve ilave bilgiler edinmesi için ne kadar zaman ve enerji harcamak istediğinin bir göstergesidir (Dweck ve Leggett, 1988; VandeWalle, Brown, Cron ve Slocum, 1999; Wang ve Netemeyer, 2002). Öğrenme yönelimli satış temsilcileri sahip oldukları becerileri geliştirmeye yönelik içsel bir ilgiye sahiptir. Bu kişiler yeni öğrenimler için merak içerisinde olarak zorlayıcı ve kendilerine gelişim imkanı tanıyan mücadeleci görevler ya da yöntemler seçerler (Sujan ve ark., 1994).

Karşılaştıkları başarısızlıklarda yılmak yerine bunu bir öğrenme fırsatı olarak görürler ve başarısız olmaktan çekinmezler (Dweck ve Leggett, 1988).

Öğrenme yönelimi, satış temsilcilerini gerçekleştirdikleri görevlerde ustalaşmaya yöneltir. Öğrenme yönelimi altında satış temsilcileri daha etkin bir şekilde ve farklı yollar ile nasıl satış yapabileceklerini keşfeder ve uzun vadede kendi işleriyle ilgili artan bir memnuniyete sahip olur (Sujan ve ark., 1994). Karşılaşılan zor durumlarda öğrenme yönelimli satış temsilcileri yaratıcı çözümler bularak daha kolay uyum gösterir (Gong, Huang ve Farh, 2009).

Günümüzde çok farklı belirsizliklerin bulunduğu sürekli değişen pazar koşullarında başarılı olacak işletmeler öğrenmeyi örgüt düzeyine taşıyabilmiş olanlardır. İşletmelerde örgüt düzeyinde öğrenme için öncelikle birey düzeyinde öğrenme gerçekleşmelidir (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002; Klimecki ve Lassleben, 1998; Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997). Satış ekibinin liderliğinde bireysel gelişim ve bilgi birikiminin arttırılması örgüt düzeyine de yayıldığı takdirde pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanabilir (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998; McFarland, 2003).

1.3.3. Müşteri Yönelimi

İşletmelerin temel var olma sebebi müşterilerin gereksinim ve isteklerinin tatmin edilmesidir. Birbirinden çok farklı ihtiyaç ve beklentilere, zevk ve değerlere sahip müşterilerin talep edecekleri ürün ve hizmetler de çok farklı çeşitlerde olacaktır. Bu yüzden her işletme kendi müşterilerini belirlemeli ve onların ihtiyaç ve beklentilerini anlamalıdır (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008).

Pazarlama sürecinde ürün odaklı yaklaşımın terk edilmesinin ardından pazar odaklılık, birebir pazarlama ve müşteri yönelimi gibi kavramlar oluşmaya başlamıştır (Strong ve Harris, 2004). Müşteri yönelimi ifadesi ile kastedilen, işletmenin tüm faaliyetlerinin müşteri ihtiyaç ve beklentileri tarafından yönlendirilmesidir. Buna göre; çalışanlar hedef seçilen müşteri gruplarının ihtiyaçları ve bunlara karşılık rakiplerin önerileri hakkında devamlı olarak bilgi toplamalı ve bu bilgilerden müşteri adına bir değer yaratılması için faydalanmalıdır (Slater ve Narver, 1995).

Satışta müşteri yönelimi ise satış ekibinin müşterileri ile arasındaki ilişkide pazarlama anlayışını uygulanması olarak düşünülebilir (Saxe ve Weitz, 1982) Pazarlama anlayışı müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler kurmayı öngörür. Bu doğrultuda; müşteri yönelimli satış temsilcileri yalnızca ürün satışı yapmaya çalışmaz, bunun çok daha ötesinde tüm süreçlerde müşteri ile aralarında uzun süreli ve sürdürülebilir bir bağ kurmaya gayret eder (Schwepker, 2003). Ayrıca, ürün ve çözümlerin devamlı olarak müşteri beklentilerine göre uyarlanmasına ve geliştirilmesine yardım eder (Varinli, Yaraş ve Başalp, 2009). Nihayetinde müşterilere sadece satış yapmak yerine onlara bir bütün halinde çözüm sunmayı hedefler (Schwepker ve Good, 2011, 2012)

Saxe ve Weitz (1982) satış temsilcilerinin müşteri yönelimli olarak sergileyebileceği örnek davranışları şu şekilde özetler:

1. Müşterilerin kendi ihtiyaçlarını karşılayan satın alma kararı vermelerini sağlamak.
2. Müşterilerin kendi ihtiyaçlarını doğru değerlendirmelerine yardımcı olmak.
3. Bu ihtiyaçlara uygun ürünler sunmak.
4. Ürünleri tüm yönleri ile doğru bir şekilde anlatmak
5. Satışa yönlendirmek için eksik ve yanlış bilgilendirme ile yanıltmadan kaçınmak.
6. Satış baskısından uzak durmak.

Satış temsilcileri, müşterilerine sundukları değer teklifini önce müşterileri gözünden değerlendirmelidir. Bu teklifin faydaları ve kendi şirketinin bu vaatleri ne derece karşılayabilecek güçte olduğu tarafsız bir şekilde düşünülmelidir. Sonrasında müşterinin ihtiyaçlarını anlayabilmek adına müşterinin operasyonları incelenmelidir (Pettijohn, Pettijohn ve Taylor, 2007). Ancak bu çalışmalar neticesinde müşteri ihtiyacını karşılayabilecek doğru çözüm üretilebilir. Müşteri yönelimli satış temsilcileri müşterisine ürünün yalnızca artılarını değil bu avantajların olası kısıtlarını ve hatta dezavantajlarını da iletir. Bu şekilde, müşteri ile aralarında güven sağlayabilirler (Schwepker, 2003).

Müşteriler, çoğu zaman kendilerine satış yapılmaya çalışılmasından yani ikna edilmeye zorlanmak hoşnut olmadıklarını belirtmektedir (Pettijohn ve ark., 2007). Müşteri ihtiyaçları doğru bir şekilde anlaşılıp buna özel çözümler sunulduğunda satış kapama aşaması bu yönden daha kolay olacaktır. Müşteri yönelimli satış temsilcileri müşteri memnuniyetini birinci önceliğe almalı, satış yapılması adına uzun vadede müşteri memnuniyetsizliği oluşturacak aksiyonlardan kaçınmalıdır (Saxe ve Weitz, 1982).

Müşteri yönelimli olmada en önemli konulardan biri de örgüt kültürüdür (Karatepe ve Douri, 2012). Buna göre; işletmenin tüm birimlerinde kısa dönemli başarı elde etmek yerine sürdürülebilir uzun dönemli performansa önem verilmesi gerekmektedir (Slater ve Narver, 2000).

Müşteri yönelimli satış stratejisi, gelişimleri yönünde satış temsilcilerine yatırım yapılmasını gerektirir. Bu anlayışta satış temsilcileri müşteri gereksinimlerini anlamak ve örgütü müşteri gereksinimlerine yanıt veren teklifler sunmaya ikna etmek durumu ile karşı karşıya kalacaktır. Dolayısıyla müşteri yönelimli satışın kısa sürede başarı getirmesinden ziyade uzun vadede fayda sağladığı söylenebilir (Joshi ve Randall, 2001).

Öğrenme yönelimi ile müşteri yönelimi kavramları birbirinin tamamlayan iki kavramdır. Müşteri yönelimi, örgütün dışına odaklanırken, öğrenme yönelimi de işletmenin içyapısına dönüktür (Wang ve Wei, 2005).

1.3.4. İçsel Motivasyon

Motivasyon, davranışları başlatarak ya da bilişsel seçimlere yön vererek insan davranışlarını belli bir amaca doğru yönelten psikolojik hal olarak tanımlanır (Brown ve Peterson, 1994). İş yaşamında motivasyon ise örgütsel amaçlara uygun olacak şekilde bireyin kendi üzerine düşen vazifeleri ve daha fazlasını gerçekleştirmek için gayret gösterme isteği olarak görülür (Latham ve Ernst, 2006). Bir diğer açıklamayla motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf etme konusunda çalışanın isteklilik derecesidir. Motivasyon; davranışların başlatılmasında, yönlendirilmesinde ve sürdürülmesinde belirleyici rol taşır (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010).

İşletme açısından bakılacak olunur ise motivasyon hem işletmenin hem de çalışanların beklentilerini karşılayan bir çalışma ortamı yaratılması ve kişinin istenilen davranışı göstermesi için istek uyandırılması olarak görülür (Oliver ve Anderson, 1994). İş motivasyonu, örgüt yapısı içinde yönlendirilen ve sürdürülen bir süreç olarak tanımlanmıştır. Motivasyon, işgörenlerin kendisi, diğer çalışanlar ve örgütün geneli ile etkileşimi sayesinde boyut değiştirebilir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007).

Motivasyon kavramı, satış temsilcilerinin görevlerinde gösterdikleri gayreti ve farklı koşullarda değişen tutumlarını daha iyi anlamaya imkan tanıdığından satış yönetimi alanında oldukça önem verilen bir konudur (Anderson ve Oliver, 1987; Churchill, Ford, Hartley ve Walker, 1985; Walker, Churchill ve Ford, 1977). Motive olmuş satış temsilcileri daha fazla çalışacak ve daha üretken olacaktır (Sujan, 1986; Weitz, Sujan ve Sujan, 1986).

İş motivasyonu ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanları motive eden faktörler farklı yaklaşımlar ile incelenmiştir. Buna göre, tüm bu faktörler iki temel bakış açısına göre içsel motivasyon ve dışsal motivasyon adı altında toparlanabilir. Dışsal motivasyon, çalışanlara işletme tarafından sağlanan maaş, prim, yan ödemeler gibi ödüller tarafından yaratılacağı düşünülen motivasyondur. İçsel motivasyon ise çalışanın kendi kişisel amaçları ve istekleri doğrultusunda hissettiği motivasyondur (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005).

İçsel motivasyon görüşü, çalışanların işle ilgili konular yönünden motive olmasını ifade eder. Buna göre; içsel motivasyon kişinin kendi beklentileri ve yetenekleri ile mevcut durumun uyumundan oluşur ve dış faktörlerin etkisi bulunmamaktadır (Leonard, Beauvais ve Scholl, 1999). İşgörenin kişisel özellikleri burada devreye girmektedir. Örnek olarak; kendi başına çalışmayı, risk almayı seven, yaratıcı bir kişiye serbest çalışma imkanı sunulduğunda kendi özelliklerini rahatça kullanabileceği için motive olacaktır (Dündar ve ark., 2007).

İçsel motivasyon kavramında sübjektif duyguların varlığında içsel ödüller önem kazanır. Kişisel gelişim, yeteneklerini sergileme ve başarma ihtiyacı gibi

bireysel güdüleri olan çalışanlar bunları elde ettikleri görevlerde bekledikleri fırsatı yakaladıklarını düşündüklerinden yüksek motivasyon ile çalışacaklardır (Elliot ve Harackiewicz, 1994; Miao ve Evans, 2012a). İçsel ödüller kişinin kendi iç dünyası ile bağ kurabileceği için işyerinin kendisine sunduğu hediye, prim vb. dışsal ödüllere göre çok daha fazla tatmin sağlayacaktır (Mallin ve Pullins, 2009; Ünsar ve ark., 2010).

Çalışanların hangi motivasyon araçları ile motive olacağı zaman ve koşullara göre değişiklik gösterebilir (Ryan ve Deci, 2000a, 2000b). Sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalarda içsel motivasyonun birey için kalıcı bir kişilik özelliği olduğu kabul görmüştür (Amabile, 1997). Bununla birlikte motivasyon işletmeki çalışanlara sunulan iş ortamı ile de değişebilmektedir (Miao ve Evans, 2014).

Dışsal motivasyon unsurları, işveren tarafından sunulan hediye, prim, şirket arabası gibi maddi araçların yanı sıra takdir ve tanıma gibi sosyal araçları da kapsar. İşgören motivasyonunu dışsal motivasyon araçlarına bağlayarak ele alan araştırmacılar işgörenleri kendi çıkarlarını maksimize eden kişiler olarak görür (Mottaz, 1985). Vroom'un Bekleyiş Kuramı buna örnek gösterilebilir (Flaherty ve Pappas, 2004). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ise içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini birbirini tamamlayıcı unsurlar olarak ele alır. Buna göre; işin çeşitliliği, zorlayıcılığı, üstlenilen sorumluluk, başarıya katılım ve kişisel gelişim imkanları gibi faktörler asıl motivasyonu sağlarken ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, statü gibi hijyen faktörler ise iş tatmini sağlayarak çalışan için motive olmaya uygun koşulları oluşturur (Wiersma, 1992).

İçsel motivasyon, satış temsilcilerinin kendilerini tatmin eden görevlere odaklanmalarını sağlar (Amyx ve Alford, 2013). Böylece, satış temsilcileri rutin işlerin dışına çıkabilir ve kendilerinden beklenenden daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alabilir. Bu durumda satış temsilcileri kendileri için belirledikleri daha üst düzeydeki içsel ödüllerin peşine düşecektir (Miao ve Evans, 2014).

İşgören motivasyonu hakkında yapılan araştırmalarda özellikle batı toplumlarında içsel motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğu görülmektedir

(Leonard ve ark., 1999; Mottaz, 1985), Çin gibi doğu toplumlarında ise dışsal motivasyon araçlarının içsel motivasyon araçlarına göre etkili olduğu ortaya konulmuştur. Burada ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşulların da ön plana çıktığı düşünülebilir. Maddi açıdan rahat imkanlara sahip olan çalışanlar zamanla paraya daha az önem vererek saygınlık ve onay kazanma gibi unsurlara daha fazla değer verebilir (Chen ve Latham, 2014; Steers, Mowday ve Shapiro, 2004).

1.3.5. Çalışkanlık

Satış işinde en önemli hususlardan biri de çalışkanlıktır. Satışta başarı için bu olmazsa olmaz bir ön koşuldur (Brown ve Peterson, 1994; Krishnan, Netemeyer ve Boles, 2002; Sujan ve ark., 1994; Sujan, 1986; VandeWalle ve ark., 1999). Satış temsilcilerinin satış için göstereceği gayretlerin bütünü, harcadığı enerji ve süre bu kapsamda değerlendirilir (Miao ve Evans, 2012b; Sujan ve ark., 1988).

Satışta çalışkanlık, satış temsilcisinin satış ile ilgili bir görevde diğer meslektaşlarına kıyasla daha fazla zaman ve enerji harcaması olarak tanımlanır. Satış temsilcisinin bu özelliği tamamen kendi kontrolündedir (Krishnan ve ark., 2002). Çalışkan bir satış temsilcisi karşılaştığı herhangi bir zorluk karşısında ya da kısa dönemli başarısızlıklarda yılmadan çalışmaya devam edecektir (Krishnan ve ark., 2002; Sujan ve ark., 1994).

Satış temsilcileri, gösterdikleri çabanın müşterinin özelliklerine uygun olacak şekilde doğru yönde olduğundan emin olduklarında daha fazlasını sarf etmeye istekli olacaktır (Miao ve Evans, 2012b). Çalışkanlık aynı zamanda satış temsilcilerinin içsel motivasyonun da bir göstergesidir (Weitz ve ark., 1986). Üstün bir gayret göstermek için satış temsilcilerinin rekabetçi bir yapıya sahip olması ve başarı güdümlü olması da gerekir (Karatepe ve Douri, 2012).

Çalışkanlığın satış performansına etkisi işin doğasına uygun olarak değişebilir. Örnek olarak; rutin ve tekrarlayıcı satış görevlerinde çalışkanlığın önemi daha fazla iken yaratıcılık gerektiren sıra dışı ve karmaşık satış görevlerinde ise daha az olabilir (Sujan ve ark., 1994).

1.3.6. Teknik Uzmanlık

Satış ekibinin her bir üyesinin müşterilere sunulan ürün ve hizmetlere dair yeterli bilgiye sahip olması beklenir. Bu bilgiler en temel olarak; ürün ve hizmetlerin özellikleri, müşteriye sunulan çözümlere dair teknik detaylar ile satış öncesi ve sonrasına dair süreçlerdir (Ahmad, Sah ve Kitchen, 2010; Walker ve ark., 1977). Bununla birlikte; sahada ya da ofiste satış ile görevli olarak çalışan kişilerin faaliyette bulunulan endüstri, pazardaki genel eğilimler, rakipler, rakiplerin ürünleri ve satış politikaları hakkında da bilgi sahibi olması gerekir (Sujan ve ark., 1988).

Bu çalışmada satışta teknik uzmanlık ile anlatılmak istenen, satış temsilcilerinin karşılaştığı herhangi bir durumda sahip olduğu bilgi ve deneyimi o konuya en doğru çözümü oluşturulabilmek için kullanabilme yeteneğidir (Bradford ve ark., 2010; Crosby, Evans ve Cowles, 1990; Ko ve Dennis, 2013; Spiro ve Weitz, 1990; Sujan ve ark., 1988).

Müşteriler, satış temsilcilerinin sattıkları ürünlerin yanı sıra kendileri ve yaptıkları iş hakkında da (bulundukları sektörün dinamikleri, uygulanan süreçlerin zorlukları, pazardaki rakiplerine göre konumları vs.) bilgi sahibi olmasını bekler (Jones, Brown, Zoltners ve Weitz, 2005). Bu sayede, satış temsilcilerine ihtiyaçlarını daha iyi anlatabileceklerini, daha iyi iletişim kurabileceklerini ve doğru çözüme daha hızlı ulaşabileceklerini düşünürler (Pettijohn ve ark., 2007). Bu uyumun yakalandığı koşullarda karşılıklı güven daha kolay sağlanabilecek ve uzun vadeli memnuniyet oluşabilecektir (Crosby ve ark., 1990; Ou, Shih, Chen ve Tseng, 2012).

Satışta teknik uzmanlık şu şekilde özetlenebilir:

1) Müşterilerin pazar ve ürünleri hakkında bilgi sahibi olunmalıdır.
2) Çalışılan işletmenin prosedürleri çok iyi bilinmelidir.
3) Rakip şirketlerin ürün, hizmet ve satış politikalarına hakim olunmalıdır.
4) Satışı yapılan ürünlerin özellikleri ve faydaları gerekli detayda bilinmelidir.
5) Müşterilerin operasyonları (mağaza ve raf yerleşimi, üretim süreci, satın alma aşamaları vs.) hakkında bilgi edinilmelidir.

6) Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet sağlayabilecek hayal gücüne sahip olunmalıdır (Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar ve Ladd, 2002).

Satışta tecrübe mutlaka teknik uzmanlıkla desteklenmelidir (Bonner, Baumann ve Dalal, 2002). Bu bileşim, müşteri ile kurulan ilişkide müşterinin algısını, davranış ve alış şeklini olumlu etkileyerek ürün ya da hizmeti benimsemesini sağlayacaktır (Sujan, 1986). Teknik uzmanlığı yüksek olan satış temsilcileri sahip oldukları bilgi ile müşteriyi daha fazla zorlayacak ve satışı kapamaya daha yakın olacaktır (Sangtani ve Murshed, 2013). Aynı zamanda karmaşık durumlarda daha az stres yaşayarak etkin kalmayı başarabilecektir (Miao ve Evans, 2012a; Sharma, Levy ve Kumar, 2000).

1.4. Satış Performansı

Satış işletmeye gelir sağlayan tek fonksiyondur. Üretim, ar&ge, tedarik zinciri ve pazarlama gibi fonksiyonlar genellikle satılacak ürünleri belirlemede, oluşturmada ve ulaştırmada görev alan ve faaliyetleri esnasında işletme kaynaklarını tüketen birimlerdir. Endüstriyel pazarlarda ise satışın rolü bir nebze daha fazladır. Çünkü, tüketici pazarlarında hedef kitleye ulaşmak endüstriyel pazarlara göre daha kolaydır (Churchill ve ark., 1974). Bu pazarlarda, işletme tarafından tüketici için hazırlanmış pazarlama mesajı reklam, ilan ve halkla ilişkiler gibi kitlesel araçlar ile tüketiciye ulaştırılabilir. Böylece, kabul edilebilir bir maliyetle ortak bazı benzer özellikleri taşıyan tüketicilere bu mesaj çok hızlı ve işletmenin arzu ettiği biçimde doğrudan iletilebilir.

Endüstriyel pazarlarda, işletmelerin hedefledikleri müşterilere kitlesel iletişim araçları ile ulaşması çoğu zaman uygun olmamaktadır. Müşteri adayı olarak değerlendirilen her bir işletme üretim süreçleri, ürün özellikleri, organizasyonel dinamikleri vb. nedenler ile kendine has bir yapıda olduğundan buna bağlı olarak farklı gereksinimlere sahiptir. Endüstriyel pazarlarda satın alma biçimi de farklılık göstermektedir. Satın alma kararına giden süreç tüketici pazarlarına göre çok daha karmaşık olup işletmeye göre değişmekle birlikte farklı konum ve mevkideki

kişilerin katılımını gerektirir. Bu koşullar altında, satış bölümleri işletmenin pazarlama mesajının müşterilere uyarlanmasından ve doğrudan ulaştırılmasından da sorumludur (Weitz ve ark., 1986).

Endüstriyel pazarlarda satış temsilcileri yalnızca ürün satmazlar. Aksine, işletmenin müşterilerine sunduğu değerin onlara göre uyarlanmasından da sorumludurlar (Spiro ve Weitz, 1990). Bu uyarlama ürünün teknik özellikleri, şekli, sunuş biçimi (ambalaj ve koli yapısı vb.) yönünde olabileceği gibi satış öncesi ya da sonrası ürünle ilgili verilecek kurulum, eğitim, teknik destek gibi hizmetlerin değişmesi yönünde de olabilmektedir.

Günümüzde artan rekabet koşulları ile işletmelerin müşterilerine ulaşma yönünde pazarlama karmasını özelleştirdikleri görülmektedir (Franke ve Park, 2006; Verbeke ve ark., 2010; Weitz ve ark., 1986). Müşterilerden sorumlu kişiler olarak görülen satış temsilcileri bu faaliyetin başlatılması, koordine edilmesi, tamamlanması ve en sonunda müşteriye ulaştırılması sırasında rol almaktadır (Chakrabarty ve ark., 2008; Chakrabarty, Widing ve Brown, 2014).

Satış fonksiyonunun bu denli önemli olduğu endüstriyel pazarlarda önemli kısıtlardan biri de zamandır. Tüketici pazarlarına kıyasla değerlendirildiğinde her bir satış temsilcisinin bir çalışma gününde ulaştığı müşteri sayısı sınırlıdır. Satış ekibinin üyeleri bazen tek bir müşteriye ulaşmak için farklı şehirlere seyahat yapmakta, birbirinden ayrı konumlardaki müşterilere ulaşmaya çalışmaktadır. Müşteriler ile kurulmaya çalışılan bu temasın maliyeti işletmeler açısından önemli bir gider kalemi olmaktadır (Spiro ve Perreault, 1979). Tüm bunların yanı sıra zaman zaman gözden kaçsa da en önemli masraflardan biri alternatif maliyettir. Endüstriyel satış süreçlerinin uzun sürmesi nedeniyle sarf edilen bütün çabalara rağmen satış gerçekleşmediğinde kaynakların kısıtlı olması nedeniyle öncelik verilmeyen muhtemel bir başka satış yapılamamış olabilir.

Endüstriyel pazarlarda sipariş hacminin büyüklüğü de önemli bir farktır. Yapılacak büyük satın alma işlemlerinde nihai karara çok farklı kişiler dahil olmaktadır. İdari kadrolarda yer alan bu kişiler genellikle yalnızca iş günlerinde ve

tek vardiya olarak çalışmaktadır. Bu durum satış temsilcilerinin de çalışacakları zamanı kısıtlamaktadır. Üretim vb. fonksiyonlarda çalışma süreleri arttırılabilmekte iken satışta bu pek de mümkün olmamaktadır.

Bahsi geçen değerlendirmeler doğrultusunda satış performansının yönetilmesinin oldukça önemli olduğu aşikardır. Dolayısıyla, satış performansı uzun bir süredir hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Churchill ve ark., 1985).

Bu tezde; satış bakış açısıyla, satış performansı yalnızca işletme hedeflerine yapılan nicel katkılar olarak ele alınacaktır (Behrman ve Perreault, 1982; Hochwarter, Kacmar, Perrewé ve Johnson, 2003; Piercy, Cravens ve Lane, 2007). Uygulamaya bakıldığında bu yaklaşımın işletmeler tarafından da sıklıkla benimsenen bir yöntem olduğu görülmektedir. Buna göre; satış performansı işletmenin pazar payının arttırılması, planlanan satış hacmine ulaşılması, satış gelirleri, yeni ve yüksek kar marjlı olan öncelikli ürünlerde satış hedeflerinin yakalanması olarak tanımlanabilir (Babakus ve ark., 1996; Churchill ve ark., 1985; Flaherty ve Pappas, 2004).

Satış temsilcileri genellikle ofis dışında çalışmaktadır. Bir merkezden uzakta amir gözetiminden uzak çalışan satış temsilcilerinin performansının yönetilmesi farklı güçlükler yaratmaktadır. Muhasebe ya da bilgi işlem gibi fonksiyonlarda yöneticiler ekiplerine daha hakim olabilmekte, elemanlarının davranışlarını sürekli ve toplu olarak bir arada gözetleyebilmektedir. Satış bölümlerinde ise bu gözetleme neredeyse imkansızdır (Challagalla ve Shervani, 1996; Challagalla, Shervani ve Huber, 2000). Davranışsal kontrol imkanlarının zayıf olması satış temsilcilerinin satış performansına yönelik değerlendirmelerinde nicel veriler üzerinde durulmasını haklı çıkartan başka bir etkendir.

1.4.1. Sosyal Zeka ve Satış Performansı Arasındaki İlişki

İşletmeler ile müşterileri arasındaki ilişkinin yönetilmesinden sorumlu satış temsilcileri bu görevlerini icra ederken çok farklı kişiler ile iletişim kurmaktadır. Bu ilişkilerdeki başarı bazen çok zor gibi gözüken problemlerin kolaylıkla atlatılmasını

sağlarken bazen de iletişimde yer alan bir hata hiç umulmadık şekilde müşteri kaybına bile yol açabilecek olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Özellikle yeni müşteri arayışında olan bir satış temsilcisi daha önce hiç karşılaşmadığı kişiler ile tanışmakta ve onlarla sıfırdan bir ilişki başlatmak durumunda kalmaktadır. İlişkinin yeni kurulduğu bu aşamada satış temsilcisinin karşı tarafta olumlu bir izlenim bırakması oldukça önemlidir. Ayrıca endüstriyel pazarlarda çalışan bir satış temsilcisi müşteri ya da müşteri adayı olan işletmenin satın alma karar sürecine dahil olan çok farklı seviyedeki kişiler ile karşı karşıya gelmektedir. Satınalma uzmanı seviyesinde başlayan bir satış sürecine daha sonradan üretimde yer alan işçilerin katılımı gerçekleşebilmektedir. En son aşamada ise üst düzey yöneticilere sunum yapılması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. İşte bu süreçlerde çok farklı özellikteki kişiler ile olumlu ilişkiler kurabilmek için karşısındaki kişiyi dinleyen, onların önceliklerinin farkında olan, nasıl iletişim kuracağını bilen, sözlerini ve beden dilini etkili kullanan satış temsilcilerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Satış temsilcilerinin sıradan bir iş gününde temas kurduğu kişiler yalnızca müşteriler değildir. Bunun ötesinde müşterilerin ihtiyaçlarına veya farklı taleplerine çözüm getirebilmek amacıyla kendi şirketlerinde satış haricindeki birçok fonksiyon ile de muhatap olmaları gerekmektedir. Bu çok yönlü etkileşimler nedeniyle Crosby ve arkadaşlarının (1990) da dediği gibi satış temsilcileri birer ilişki yöneticisidir. Kurulan ve yürütülen bu ilişkilerde satış temsilcilerinin sosyal zekalarının çok önemli olduğu çıkış noktası ile yapılan literatür çalışmasında, her ne kadar uzun süreden beri incelenen bir konu olsa da sosyal zeka ve satış performansını bir arada inceleyen bir çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, sosyal zekanın içinde değerlendirilebilecek yakın kavramlar olan duygusal zeka, ilişkisel beceriler, empati gibi özelliklerin satış performansına etkisi üzerinde yapılmış çalışmalara rastlanmıştır.

Deeter-Schmelz ve Sojka (2003) tarafından yapılan çalışmada duygusal zekanın satış temsilcileri için önemli bir özellik olduğu belirtilmiştir. İnsanın kendinin ve diğerlerinin duygularını anlaması olarak tanımlanan duygusal zeka ile

satış performansı arasındaki ilişki Rozell, Pettijohn ve Parker (2006) tarafından da desteklenmiştir. Duygusal zekası yüksek satış temsilcilerinin müşterileri ile sosyal ilişki kurma becerilerinin de gelişmiş olacağı ve bu özellikleri sayesinde müşteriler ile başarılı iletişim kuracakları ve bunun da satışta başarıyı getireceği kabul edilmektedir (Chakrabarty ve ark., 2014).

Plank ve Reid (2010) empati, güven ve çatışma yönetimi becerilerinin satış performansına etkilerini inceledikleri çalışmalarında, başka bir kişinin içinde olduğu durumu hissetmek ve anlamak olarak ifade edilen empatinin satış performansı için önemli bir belirleyici olduğunu vurgulamıştır (Spiro ve Weitz, 1990). Giacobbe, Jackson, Crosby ve Bridges (2006) satış temsilcilerinin empati yeteneği ile müşteriye uyum sağlayıcı davranışlar sergileyebileceğini belirtmiştir. Empatinin özellikle müşteriler ile kurulan ilişkide karşılıklı bir güven oluşturacağı, bunun neticesinde de satış performansında önemli iyileştirmeler gözleneceğini düşünülmektedir (Plank ve Reid, 2010).

Karşıdaki kişinin davranışları ile ilişkisel bir uyum yakalama ve arzu edilen ilişkiyi kurabilmek için gerekli ortamı hazırlama olarak tanımlanabilecek rapport kurma da satış temsilcilerinin sahip olması gereken özelliklerdendir (Nickels, Everett ve Klein, 1983). Chakrabarty ve arkadaşlarına (2014) göre rapport kurma müşterinin sözel olmayan davranışları ile birleştiğinde satış performansına olumlu etkide bulunmaktadır. Satış temsilcilerinin müşteriler ile yaptıkları görüşmelerde karşıdaki kişinin sözsüz ifadelerini yakalaması rapport kurulmasını sağlar. Bu sözsüz iletişimden satış temsilcileri çok önemli sonuçlar çıkarılabilir. Görüşülen kişinin bazen küçük bir mimik ya da jesti beğenmeye, ilgilenmeye ya da ilgilenmemeye delalet eden işaretler olabilir. Satış temsilcileri bu işaretleri yakalayarak iletişim yöntemini karşısındaki kişiye uygun olacak şekilde değiştirebilir. Böylece müşteri için daha rahat bir görüşme ortamı yaratarak sorun ya da ihtiyaçların açıkça dile getirilmesi sağlanabilir (Chakrabarty ve ark., 2014).

Rentz ve arkadaşları (2002) satış becerilerine ilişkin ölçek geliştirme amacıyla yaptıkları çalışmada ilişkisel beceriler kavramından bahsetmiştir. Araştırmacılara göre ilişkisel beceriler sosyal etkileşim ve iletişimlerde kullanılan

zihinsel becerilerdir. Bu beceriler insanlarla iyi geçinmek, onları ikna edebilmek, yaşanan çatışmalar ile başa çıkabilmek ve bu çatışmaları etkili bir şekilde çözüme ulaştırmak şeklinde nitelenebilir. Araştırmacıya göre ilişkisel beceriler; dinleme, empati, iyimserlik ve gözlemleme becerilerinin bir bileşimi olup satışta başarılı ilişkiler kurulması için önem arz eder ve sonuç olarak satış performansına da olumlu katkı yapar. Comer (1999) ve Castleberry ve Shepherd (1993) de buna benzer şekilde etkili dinleme becerilerini, başarılı satış temsilcilerinin sahip olması gereken temel özelliklerden biri olarak ifade etmiştir.

Bu açıklamalar çerçevesinde, satış temsilcilerinin satış performansı ve sosyal zekaları arasında ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

H1a: Satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutu ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutu ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutu ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

1.4.2. Öğrenme Yönelimi ve Satış Performansı Arasındaki İlişki

Satış temsilcilerinin yaptıkları işle ilgili olarak sorumlu oldukları ürünlerin özellikleri, müşterileri, faaliyet gösterilen pazar ve dinamikleri hakkında bilgi sahibi olmak yönündeki istekliliği şeklinde tanımlanan öğrenme yöneliminin, satış temsilcilerinin kendi görevlerinde ustalaşmalarını sağlayarak performanslarına da olumlu etki yapacağı düşünülmektedir (Kohli ve ark., 1998; Sujan ve ark., 1994).

Satış literatürü incelendiğinde, özellikle Sujan ve arkadaşları (1994) tarafından öğrenme yönelimi ve satış etkinliği ilişkisine dair yapılan çalışmada öğrenme yöneliminin satış temsilcilerinin daha çok planlama yapmasına, bilgi ve becerilerini geliştirmesine ve yeni yaklaşımları test etmesine imkan tanıyacağı öne sürülmüştür. Bu gelişmeler sayesinde de satış temsilcilerinin daha çok çalışmaya ve daha fazla satış başarısı elde etmeye doğru yönleneceği belirtilmiştir.

Öğrenme yöneliminin satış temsilcilerinin farklı satış görevleri ve müşteri profillerine uyum sağlamak konusunda yardımcı bir etken olduğu ve geleceğe yönelik deneyim kazanmayı sağladığı da öne sürülmektedir (Yeniçeri ve Yücel, 2009). Bununla birlikte; yapılan araştırmaların bazılarında öğrenme yöneliminin satış performansını arttırdığı saptanmış olmakla birlikte (Silver, Dwyer ve Alford, 2006; Sujan ve ark., 1994) bazılarında ise bu yönde herhangi bir desteğe rastlanmamıştır (Kohli ve ark., 1998; VandeWalle ve ark., 1999). Öğrenme yönelimli satış temsilcileri daha zor görevleri ve müşterileri tercih edebileceğinden, görevlerinde yeni yöntemler denemeyi sevdiklerinden her zaman en yüksek çıktıyı alamayabilirler.

Öğrenme yöneliminin gelişimi için satış temsilcilerinin belirli düzeyde iş serbestisine sahip olması gerekmektedir. Satış temsilcilerinin yeteneklerine uygun olacak şekilde yöneticilerinin serbestiyetçi davranması onların öz yeterlilik algısına olumlu etki yapacaktır. Wang ve Netemeyer (2002) öğrenme yöneliminin bu sayede satış temsilcilerinin etkinliğine katkı yapacağını belirtmiştir.

Kohli ve arkadaşları (1998) öğrenme yönelimine nelerin etki edeceğine dair yaptıkları çalışmalarında yöneticilerin satış temsilcilerini çıktı ve yetkinlik bazlı olarak değerlendirmesi durumunda onların öğrenme yöneliminin gelişeceğini öne sürmüşlerdir. Ancak bu araştırmalarında öğrenme yöneliminin satış performansına doğrudan etki yaptığını destekleyecek bir sonuca ulaşamamışlardır. Bu netice araştırmacılar tarafından öğrenme yöneliminin kısa dönemde etki yapmayabileceği ancak uzun dönemde beceri gelişimi ile katkılarını göstereceği şeklinde yorumlanmıştır.

Bu doğrultuda öğrenme yönelimi ile satış performansı arasında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H2: Satış temsilcilerinin öğrenme yönelimi ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

1.4.3. Müşteri Yönelimi ve Satış Performansı Arasındaki İlişki

Satışı yalnızca bir alışveriş işlemi olarak görmeyen, aksine müşterilerinin gereksinimlerini anlamak ve bu ihtiyaçlara yönelik çözüm üretmek için çaba gösteren ayrıca müşterilerini doğru bilgilendirerek seçim şanslarını onlara bırakan satış temsilcileri müşteri yönelimli olarak tanımlanır. Bu davranışların müşteriler tarafından olumlu karşılanacağı ve daha iyi ilişkiler kurulacağı, bunun da satış performansına doğru oranda etki yapacağı düşünülmektedir (Cross, Brashear, Rigdon ve Bellenger, 2007).

Franke ve Park (2006) tarafından satış temsilcilerinin müşteri yönelimi üzerine yapılan meta analizi çalışmasında müşteri yönelimi ile algılanan satış performansı arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Schwepker ve Good (2012), Mehrabi, Noorbakhash, Shoja ve Karim (2012), Wachner, Plouffe ve Grégoire (2009) de bu bulguyu destekler sonuçlara ulaştıklarını ifade etmiştir.

Müşteri yönelimi, müşteri memnuniyetini arttırarak müşterileri elde tutmaya sağlayan bir faktördür. Bu şekilde satış performansı üzerinde de olumlu etkilere sahip olmaktadır (Rozell ve ark., 2006). Satış temsilcilerinin daha fazla iş tatmini elde etmesine ve örgütsel bağlılıklarını arttırarak görevlerinde başarılı olmasına imkan tanımaktadır.

Wachner ve arkadaşları (2009) satış performansı için müşteri yöneliminin önemli bir belirleyici olduğunu vurgularken satış temsilcilerinin çıktı bazlı yönetilmesinin müşteri yönelimi özelliğine olumsuz etki yapacağını belirtmiştir. Buna göre; kısa vadeli hedeflere fazlasıyla odaklanılması ve uzun vadeli ilişkilerin ikinci plana atılması müşteri yönelimine zarar verir. Bu sebeple, müşteri yöneliminin zannedilenin aksine her zaman olumlu satış başarısı yaratmayacağı, örgütsel ve yönetimsel etkilerin bunda belirleyici olduğu öne sürülmüştür.

Koç, Paksoy ve Torlak (2008) çalışmalarında müşteri yöneliminin satış performansı üzerinde etkisi olmadığını tespit etmiştir. Buna göre; müşteri yönelimi daha ziyade müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurulmasını sağlayan ve müşteri

memnuniyetini arttıran bir özellik olsa da doğrudan satış performansı üzerinde belirleyici değildir.

Bu kapsamda öğrenme yönelimi ile satış performansı arasında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H3: Satış temsilcilerinin müşteri yönelimi ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

1.4.4. İçsel Motivasyon ve Satış Performansı Arasındaki İlişki

İşletmeler müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Bu ilişkide her iki taraf arasında bağ kuran kişiler olarak satış temsilcileri yeni ürünlerin geliştirilmesinden başlamakla birlikte bunların müşteriler ile buluşmasına kadar olan ki süreçlerde önemli roller üstlenmektedir. Bu yöndeki başarı ancak satış temsilcilerinin görevleri ile ilgili yeteri kadar motive olmaları ile mümkün olabilecektir.

Walker ve arkadaşları (1977) endüstriyel satışta motivasyon ve satış performansı üzerine yaptıkları çalışmada satış temsilcilerinin davranışlarında ve satış performanslarında motivasyonun ne denli önemli olduğuna değinmiştir. Karşılaşılan zor bir durumla baş etmek, müşteriler ile kurulan ilişkilerde yaşanan sorunlara karşı çalışma isteğini korumak ve aynı gibi görünen satış görevlerini yılmadan tekrarlayabilmek için motivasyon önemlidir. Bu sebeple satış temsilcilerinin nasıl motive olduğu üzerinde durulmalıdır (Miao ve Evans, 2014).

İçsel motivasyon görevin ya da işin kendisiyle ilgili motive olmaktır. Bu tip satış temsilcileri müşterileri ile uyum sağlayıcı davranışları daha fazla gösterecektir (Weitz ve ark., 1986). Spiro ve Weitz (1990), Weitz ve arkadaşları (1986), Oliver ve Anderson (1994) çalışmalarında içsel motivasyonun satış performansında etkili olduğunu belirtmiştir.

Satış oldukça yıpratıcı bir meslektir. Müşteriler ile girilen diyaloglarda kişisel kaprislere katlanmak durumunda kalan satış temsilcileri kendilerinden kaynaklı olsun ya da olmasın bütün olumsuzluklarda müşteri ile süreci yönetmek zorunda

kalmaktadır. Buna ilaveten günümüzde birçok işletmenin benimsediği üzere profesyonel satınalma uzmanları bilinçli bir şekilde satış temsilcilerini baskı altına alacak davranışlarda bulunmaktadır. Tüm bu görevlere, müşterilere ulaşmak için yapılan seyahatlerin yorgunluğu da eklenmektedir. Bu sebeple satış işinin kendisinden zevk almayan birinin bu mesleği icra etmesi uzun vadede mümkün olmamaktadır. Şirket aracı ya da yüksek maaş gibi imkanlar yüzünden bu mesleği seçen birçok kişinin kısa bir süre sonra vazgeçtiği ve farklı alanlara yöneldiği görülmektedir.

Bu çerçevede içsel motivasyon ile satış performansı kavramları arasında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H4: Satış temsilcilerinin içsel motivasyonu ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

1.4.5. Çalışkanlık ve Satış Performansı Arasındaki İlişki

Satış temsilcilerinin çalışkanlığı, satış ile ilgili görevlerinde diğerlerine kıyasla daha fazla zaman ve enerji harcamaları olarak tanımlanabilir (Krishnan ve ark., 2002). Satışta başarı için çevresel koşullar, örgütsel faktörler gibi birçok farklı etken olsa da bu özellik satış temsilcisinin tamamen kendi kontrolünde olması yönünden önemlidir.

Satış temsilcileri diğer fonksiyonlarda çalışan kişilere göre genellikle çalışma saatlerinde daha özgürdürler. Müşteri ile yapılan görüşmeler için sahada geçirilen zamanda herhangi bir gözetim altında değildirler. Bununla birlikte, müşteri ziyaretleri için araçla yapılan yolculuklarda da önemli bir süre geçirmektedirler. Çalışkan bir satış temsilcisi, zamanını daha verimli kullanıp daha fazla müşteri ziyareti yapmak peşinde olur iken diğerleri rahat ettikleri müşterilerde daha fazla zaman harcayacak ya da mesai saatlerinin bir kısmını iş haricindeki kişisel uğraşları için tüketebilecektir.

Satış literatürüne bakıldığında bu alanda yapılan çalışmaların satış temsilcilerinin çalışkanlığı ile performansları arasında olumlu bir ilişkinin varlığına

işaret ettiği görülmektedir (Brown ve Peterson, 1994; Silver ve ark., 2006; VandeWalle ve ark., 1999). Krishnan ve arkadaşları (2002) çalışkan satış temsilcilerinin karşılaşılan başarısızlık durumlarında bile çalışmaya devam ettiğini ifade etmektedir. Sujan ve arkadaşları (1994) ise satış temsilcilerinin çalışkanlığının özellikle aynı işin tekrar edilmesi şeklindeki görevlerde daha belirgin olumlu etkiler yapacağını öne sürmektedir.

Bu açıklamalar ile birlikte satış temsilcilerinin çalışkanlığı ile satış performansları arasında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H5: Satış temsilcilerinin çalışkanlığı ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

1.4.6. Teknik Uzmanlık ve Satış Performansı Arasındaki İlişki

Satış temsilcilerinin teknik uzmanlıkları müşterilerine daha iyi hizmet verebilmeleri için satışından sorumlu oldukları ürünler hakkında, çalıştıkları işletmenin prosedürleri hakkında ve de müşterileri hakkında (çalışma şekilleri, ürünleri vb.) bilgi sahibi olması şeklinde tanımlanmaktadır. Müşteriler, satış temsilcisinin kendilerine sunduğu hizmeti ve teklifi rakip işletmelerinkiler ile karşılaştırmak isteyecektir. Dolayısıyla satış temsilcileri rakip işletmelerin ürün, hizmet ve satış politikalarına dair de yeterince bilgi sahibi olmalıdır. Teknik uzmanlık sayesinde satış temsilcileri kendi işletmelerinin etkinliğini arttırabilir ve rekabetçi avantaj sağlanmasını gerçekleştirebilir (Boyer, Artis, Solomon ve Fleming, 2012; Sangtani ve Murshed, 2013).

Sangtani ve Murshed (2013) çalışmalarında satış temsilcilerinin kendi ürünleri ve rakip ürünler hakkındaki bilgisinin satış performanslarına olumlu etki yapacağını belirtmektedir. Bu bilgi aynı zamanda müşteri ve ürün arasında kurulan ilişkide müşterinin algısını, davranışını ve alış şeklini olumlu yönde etkilemektedir. Ürün bilgisi daha fazla olan satış temsilcisi müşteriyi daha kolay ikna edebilecek ve satış performansı da daha fazla olacaktır.

Verbeke ve arkadaşları (2010) çalışmalarında teknik uzmanlığın satışı desteklediğini ifade etmiştir. Plank ve Reid (2010) de aynı sonucu destekler ve özellikle yeni müşteri yaratmada teknik uzmanlığın fark yaratacağını belirtir. Bu sebeple sahip olunan bilgilerin güncel tutulması gerekmektedir.

Weitz ve arkadaşları (1986) ise teknik uzmanlık sayesinde satış temsilcilerinin müşterileri en doğru şekilde sınıflara ayırabileceklerini ve geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak uygun yanıtlar ile karşılık verebileceklerini öne sürmektedir. Satış sürecinde neyle karşılaşacağını bilen satış temsilcileri buna uyacak şekilde sunumlarını ya da tutumlarını değiştirebilirler.

Bu doğrultuda teknik uzmanlık ile satış performansı arasında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H6: Satış temsilcilerinin teknik uzmanlıkları ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

1.4.7. Otantik Liderliğin Ilımlaştırıcı Rolü

Satış yöneticileri, satış temsilcileri açısından oldukça önemli bir role sahiptir. Sahada genellikle yalnız başlarına çalışan satış temsilcilerinin gözünde kendi yöneticileri yalnızca bir yönetici değil bunun çok daha fazla ötesinde kavramları barındıran bir konumdadır. Özellikle merkez ofis dışında çalışan bir satış temsilcisi için bağlı olduğu satış yöneticisi genellikle işletmede muhatap olduğu yetkili tek kişidir. Böyle bir durumda satış temsilcisi icra ettiği faaliyetlerin ve sergilediği davranışların işletme açısından nasıl değerlendirildiğini ancak satış yöneticisinin tepkileri ve geri bildirimleri sayesinde anlamaktadır.

İşte bu görevlerinde satış yöneticilerinin liderlik stili önem kazanmaktadır. Satış yöneticileri, satış temsilcilerinin kişisel özelliklerine göre satış performanslarının nasıl değiştiğini gözlemlemektedir. İşletmenin stratejisi ile satış temsilcileri arasında bir bağ konumunda olan satış yöneticileri liderlik tarzları ve buna eşlik eden davranışları ile satış temsilcileri için birer rol model olmaktadır

(Chakrabarty ve ark., 2008). Bu sayede satış temsilcilerinin görev içi davranışlarına ve satış performanslarına yön vermektedir (Shannahan, Bush ve Shannahan, 2012).

Satış yöneticileri, satış işinde yeni olan satış temsilcilerinden başlayıp en kıdemli olanlara kadar tüm ekibi üzerinde önemli katkılar yapabilmektedir. Karşılaştıkları bir sorunda ilk danışılan kişi olan satış yöneticilerinin görüşleri ekibe yön verecek ve doğru olduğu düşünülen davranışların benimsenmesine yol açacaktır.

Bununla birlikte; satış yöneticileri genellikle başarılı satış temsilcileri içinden seçilmekte ve göreve geldiklerinde yeni rolleri için yeterince gelişim fırsatı bulamadıklarını fark etmektedir. Yöneticilik görevinin öğrenilmesi sürecinde kişisel özelliklere dayalı liderlik tarzları satış yöneticileri tarafından deneyimlenmektedir.

Satış yöneticilerinin düştüğü en büyük tuzak terfi ettikten sonra hala satış temsilcisi gibi düşünmeleri olmaktadır. Kendisi satış temsilcisi iken her yaptığının doğru olduğu ve bu nedenle terfi ettiği düşüncesi ile hareket eden bir satış yöneticisi ekibin gelişimi için tarafsızlığını kaybedecektir. Üst yönetimin kendisine yüklediği satış hedeflerinin baskısı altında kalan satış yöneticilerinin bazıları ekiplerini yalnızca kısa vadeli hedeflere odaklayacak ve uzun vadede müşteri memnuniyetini koruyacak davranışların ihmal edilmesine yol açacaktır.

Bu durumda otantik liderliğin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yalnızca kendi hedeflerini gerçekleştirmeyi değil çevresinin gelişimini ve iyi oluşunu da önemseyen otantik liderlik özelliklerinin satış alanında da benimsenmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Bireysel hedeflerine ulaşma peşinde iken satış ekibinin ve müşterilerin çıkarlarını da gözeten ve onların değerlerine saygı duyan satış yöneticileri bütün paydaşların ortak çıkarlarına hitap eden çözümler geliştirebilecektir.. Hedef baskısı altında kişiliğini feda etmeyen yüksek etik ve ahlaki standartlara bağlı olan otantik satış liderleri kısa vadeli başarıları uzun vadede istikrara taşıyabilecektir.

Otantik liderlik kuramında otantik liderin takipçilerinin tutum ve davranışlarında önemli gelişimlere yol açtığı vurgulanmaktadır. Avolio ve arkadaşları (2004) otantik liderliğin takipçilerin görev bağlılığına, iş tatminine ve

çalışmaları ile ilgili anlamlılığa olumlu etki yaptığını öne sürmektedir. Aynı zamanda onlara daha fazla çaba sarf etme yönünde isteklilik getireceği düşünülen otantik liderlik davranışlarının, takipçilerin devamsızlık ve işten ayrılma gibi geri çekilme davranışlarını da azaltacağı savunulmaktadır. Böylece otantik liderliğin daha fazla performansa yol açacağı iddia edilmektedir.

Gardner ve arkadaşları (2005) da benzer şekilde otantik liderin takipçilerinin kendine olan güvenlerini, iş aidiyetini ve işyerinde iyi oluşu arttıracağını, böylece insanların daha içten çalışma isteği duyacağını, bunun da yüksek performans çıktısına dönüşeceğini öne sürmüştür.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) çalışmalarında otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüte bağlılığın, yönetime duyulan memnuniyetin ve yüksek performansın belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacılara göre otantik liderler takipçilerini ekonomik alışverişten ziyade yüksek kaliteli ilişkiler kurarak güçlendirir (Ilies ve ark., 2005). Sosyal değişim kuramına göre kendilerine değer verildiğini anlayan takipçiler de bunun karşılığını vermek için daha fazla çalışacak ve bu sebeple daha fazla performans için gayret gösterecektir (Walumbwa ve ark., 2008).

Satış literatürüne bakıldığında otantik liderlik ile ilgili çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu açıdan otantik liderlik kuramında öne sürülen olumlu çıktıların satış alanında da elde edilip edilemeyeceği merak uyandırmaktadır.

Bu kavramsal çerçevede satış yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile satış temsilcilerinin satış performansı arasında aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

H7a: Satış temsilcilerinin satış performansları ile yöneticilerinin öz farkındalığı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

H7b: Satış temsilcilerinin satış performansları ile yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirmesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

H7c: Satış temsilcilerinin satış performansları ile yöneticilerinin içselleştirilmiş ahlak anlayışı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

H7d: Satış temsilcilerinin satış performansları ile yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Satış temsilcilerinin satışta kritik başarı faktörleri adıyla tanımlanan özelliklerinin satış performansına etkisinde bağlı oldukları satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin ılımlaştırıcı (moderating) rol alacağı düşüncesiyle öne sürülen hipotezler şu şekildedir:

H8a: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H8b: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H8c: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H8d: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin öğrenme yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H8e: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin müşteri yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H8f: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin içsel motivasyonunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H8g: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin çalışkanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H8h: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin teknik uzmanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H9a: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H9b: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H9c: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H9d: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin öğrenme yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H9e: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin müşteri yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H9f: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin içsel motivasyonunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H9g: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin çalışkanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H9h: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri, satış temsilcilerinin teknik uzmanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H10a: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H10b: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H10c: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H10d: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin öğrenme yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H10e: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin müşteri yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H10f: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin içsel motivasyonunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H10g: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin çalışkanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H10h: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, satış temsilcilerinin teknik uzmanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H11a: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H11b: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H11c: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H11d: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin öğrenme yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H11e: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin müşteri yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H11f: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin içsel motivasyonunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H11g: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin çalışkanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H11h: Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin teknik uzmanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

1.4.8. Algılanan Örgütsel Desteğin Ilımlaştırıcı Rolü

Algılanan örgütsel destek kuramı, örgütün kendi yararını gözettiğini düşünen çalışanların buna yüksek düzeyde bağlılık ve performans ile karşılık vereceklerini öne sürer. Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki bağı tespit etmek amacıyla yaptıkları meta analizinde yirmi bağımsız

bilimsel çalışmada beş bin üzerinde çalışanı incelemişlerdir. Netice olarak algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki ortaya koyulmuştur.

İşletmeler sıklıkla satış temsilcileri ile uzun süreli ilişkiler kurmakta başarısız olmaktadır. Buna sebep olarak satış temsilcilerinin işletme tarafından yeterince umursanmadığına yönelik algılar gösterilebilir (Amyx ve Alford, 2013; Piercy ve ark., 2006). Satış temsilcileri gelecekteki kariyer planlamaları ile ya da kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçları ile yeterince ilgilenilmediğini hissettiklerinde çalıştıkları işletmeye karşı bağlılıkları azalacak ve performansları konusunda bencil bir tutum gösterebilecektir.

Genellikle ofis dışında çalışan satış temsilcileri kendilerini dışlanmış hissedebilirler. Özellikle, kendi sorumluluklarında gördükleri konular ile ilgili olarak fikirlerinin alınmaması ya da görevlerinde işlerini kolaylaştıracak ekipmanların sağlanmaması bu yalnızlık hissini arttırır. Aksine bu desteğin var olduğu düşünüldüğünde ise satış temsilcilerinin tavırları da olumlu olarak değişebilecektir.

Bu görüşü destekler şekilde Rutherford, Park ve Han (2011) Asya pazarlarında faaliyet gösteren Koreli satış temsilcileri üzerine yaptıkları araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin satış temsilcilerinin performansında olumlu etkiler yaptığını belirlemişlerdir. Pappas ve Flaherty (2008) ise stratejik karar alma aktivitelerine satış temsilcilerinin dahil edilmesinin onların satış performanslarını arttıracağını öne sürer. Burada doğru bir iletişim kurulmuş olması oldukça önem kazanmaktadır. Yaptıkları işin riskli olması nedeniyle yaşanabilecek hatalarda satış temsilcileri işverenlerinin bu durumu iyi niyetli bir şekilde değerlendirmesini bekleyecektir.

Stan, Evans, Arnold ve McAmis (2012) her ne kadar bağımsızlıklarına düşkün olsalar da satış temsilcilerinin içten içe örgütsel desteğin varlığını hissetmek istediklerini ifade etmektedir. Bu destek bazen şirket aracının daha konforlu bir model ile değiştirilmesi ya da daha iyi otellerde konaklamaya izin verilmesi gibi maddi boyutta olsa da satış temsilcileri tarafından işverenin kendi rahatlarını

iyileştirilmesi yönünde gayret göstermesi olarak algılanacak ve olumlu karşılık bulacaktır.

Bu doğrultuda algılanan örgütsel destek ile satış performansı arasında aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H12: Satış temsilcilerinin satış performansları ile algıladıkları örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Satışta kritik başarı faktörlerinin satış performansına etkisinde satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel desteğin ılımlaştırıcı rol alacağı düşüncesiyle öne sürülen hipotezleri ise şu şekildedir:

H13a: Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H13b: Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, sosyal zekalarının sosyal beceriler boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H13c: Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H13d: Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, öğrenme yönelimlerinin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H13e: Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, müşteri yönelimlerinin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H13f: Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, içsel motivasyonlarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H13g: Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, çalışkanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

H13h: Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, teknik uzmanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

1.5. Araştırmanın Amacı

Satış temsilcileri gösterdikleri performans ile işletme sonuçlarına doğrudan etki ettiklerinden, performanslarını belirleyen etkenlerin anlaşılması satış ekibinin yönetilmesi, motivasyonu ve satış organizasyonuna dair planlamalar açısından oldukça önem arz etmektedir.

Satış temsilcilerinin performansında bireysel özellikleri tabii ki ön plana çıkmaktadır. Ancak özellikle endüstriyel pazarlarda "ne olsa satarım" anlayışına sahip satış temsilcileri benimsenmemektedir. Bu pazarlarda çalışan satış temsilcileri işletme ve müşterileri arasındaki en önemli bağı oluşturduklarından kendilerinden satış yapmaları kadar müşteriler ile sürdürülebilir ilişkiler kurmaları da beklenmektedir.

Dönemsel hedeflerin yarattığı satış baskısı altında ezilen satış temsilcileri müşteri memnuniyetini göz ardı edebilmektedir. Böyle durumlarda satış yöneticilerinin liderlik özellikleri oldukça önem kazanmaktadır. Satış alanında da yüksek ahlaki ve etik standartlara bağlı, içinde bulunduğu örgütün ve hatta tüm toplumun iyiliğini gözeten, takipçilerine saygı duyan ve onları geliştiren otantik liderlere ihtiyaç bulunmaktadır.

Satış temsilcilerinin başarısında bir diğer önemli konu da işletmelerinin kendilerine sunduğu destek ile ilgili algılarıdır. Kendi iyiliğinin örgüt tarafından önemsendiğinin hissedilmesi satış temsilcisinin davranışlarına da etki edecektir.

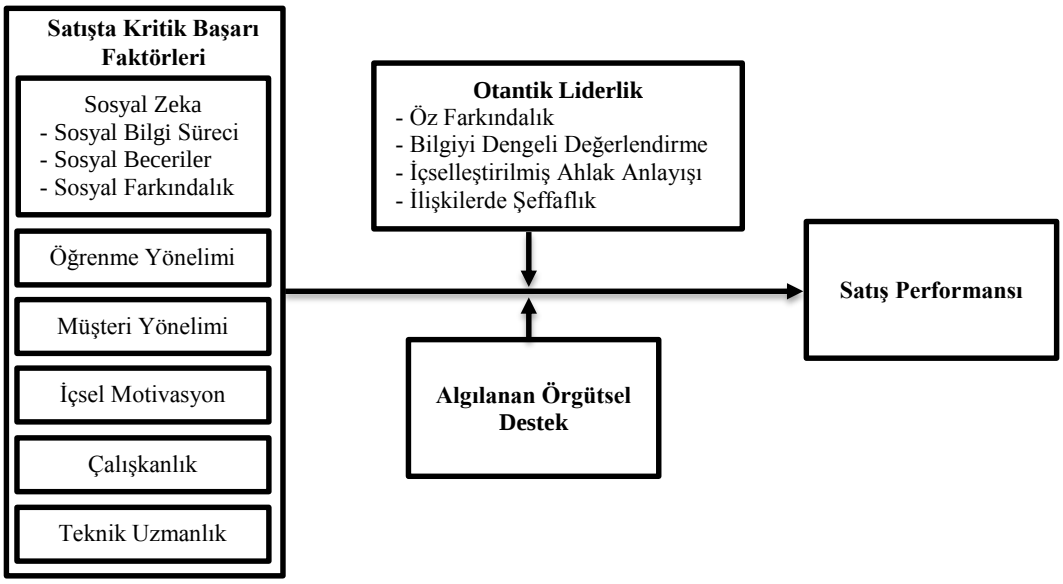
Bu tezin amacı, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren satış temsilcilerinin satış performansları üzerinde yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin ve algıladıkları örgütsel desteğin etkilerinin hangi boyutta olduğudur. Dolayısıyla, satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin ve örgütün satış ekibi için sunduğu desteğin gerçekte satış performansına nasıl yansıdığı, satış temsilcilerinin hangi özellikleri ile etkileşimde bulunduğu araştırılacaktır.

Araştırmada yer alan değişkenler şu şekildedir:

- Bağımlı Değişken: Satış Performansı
- Ilımlaştırıcı Değişken: Otantik Liderlik ve Algılanan Örgütsel Destek
- Bağımsız Değişkenler: Sosyal Zeka, Öğrenme Yönelimi, Müşteri Yönelimi, İçsel Motivasyon, Çalışkanlık ve Teknik Uzmanlık.

Araştırma hipotezleri, bağımsız değişkenler olarak belirtilen Satışta Kritik Başarı Faktörleri ile bağımlı değişken olarak belirtilen Satış Performansı arasındaki ilişki inceleyecek şekilde kurgulanmıştır. Ayrıca, satış yöneticilerinin Otantik Liderlik özellikleri ve Algılanan Örgütsel Destek kavramlarının Satış Performansı ile doğrudan ilişkisi ve bağımsız değişkenler ile etkileşimlerini inceleyecek hipotezler de oluşturulmuştur.

Tüm bu değişkenlerden oluşan araştırma modeli Şekil 1.3'te yer aldığı şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1.3. Araştırma Modeli

1.6. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma satış yönetimi ile ilgili literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Araştırmada, satışta kritik başarı faktörleri adı altında satış için gerekli temel bireysel özelliklerin satış performansına etkileri irdelenecek ayrıca bu ilişkilerde otantik liderlik ve algılanan örgütsel desteğin hangi boyutlarda rol aldığı açıklanacaktır.

Otantik liderlik kavramı günümüzde oldukça ilgi çekmektedir. İşletme dünyasında yaşanan büyük skandalların ardında liderlik hatalarının yer aldığı gözlenmiştir. Bu denli büyük olmasa da birçok işletme satış bölümlerinde yapılan hatalardan kaynaklı maddi zarar görmektedir. Satış yöneticileri bazen bunları tespit edemedikleri için bazen de bu hatalara dahil oldukları için sıklıkla tenkit edilmektedir.

Araştırma, satışta otantik liderliğin gerçek hayata nasıl yansıyacağını konu alması açısından önemlidir. Her ne kadar kuramda birçok olumlu çıktıdan bahsedilse de uygulamada, özellikle satış gibi riskli bir alanda varsayılan etkileri gösterebileceği merak konusudur. Araştırmada ayrıca algılanan örgütsel destek kavramı da ele alınmaktadır

İşletme literatürüne bakıldığında tüm bu kavramların ayrı ayrı farklı alanlarda incelenmiş olduğu görülecektir. Ancak bu araştırma tüm bu kavramları bir arada olacak şekilde satış alanında inceleyen ilk çalışma olacaktır. Araştırmanın neticesinde uygulayıcılar açısından satış temsilcilerinin seçimi, satış yöneticilerinin gelişim ihtiyaçları ve satış başarısının nasıl arttırılabileceği konularında bilgi edinilmiş olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. Örneklem

Bu tezin araştırma evrenini; İstanbul'da yer alan işletmelerin, endüstriyel pazarlarda satış faaliyeti gerçekleştiren satış temsilcileri oluşturmaktadır.

Endüstriyel pazarlarda yer alan alıcılar kişisel gereksinimleri dışında kalan diğer gereksinimler için ürün talep eden, satın alan ve kullanan işletmelerdir. Mal ve hizmet üreticileri, tekrar satış yapmak amacıyla satın alan işletmeler, kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen organizasyonlar bu kapsamda yer almaktadır.

Araştırma, kurumdan kuruma satış yapan satış temsilcilerini kapsamaktadır. Dolayısıyla, çalıştığı işletmenin ürün ve hizmetlerini diğer işletmelere satmak amacıyla görev yapan satış temsilcileri araştırma evrenini oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalıştığı işletmenin ürün ve hizmetlerini doğrudan bireylerin kullanımına yönelik olarak satış yapan satış temsilcileri bu araştırmaya konu değildir.

Araştırmanın örneklemi oluşturulurken kolayda örnekleme yolu tercih edilmiştir. Bu amaçla; endüstriyel satış alanında çalışan satış yöneticilerine ve satış temsilcilerine ulaşılmıştır. Ulaşılan satış yöneticilerinden anketleri ekiplerine doldurtmaları talep edilmiştir. Benzer şekilde, irtibata geçilen satış temsilcilerinden ise hem anketi doldurmaları hem de aynı şirkette kendisi gibi görev yapan diğer satış temsilcilerine anketi iletmeleri talep edilmiştir. Örneklemede bu yöntemin uygulanması ile anket katılımcılarının kontrol altına alınması, yalnızca uygun profildeki kişilerin katılımı sağlanmıştır. Araştırmanın nesnelliğini korumak amacıyla her işletmeden sınırlı sayıda katılım talep edilmiştir. Çalışma neticesinde 125 farklı işletmeden 376 adet anket formu elde edilmiştir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik veri sağlamak için anket yöntemi tercih edilmiştir. Kullanılacak anket formunda yer almak üzere değişkenlerin her birini ayrı ayrı değerlendirecek ölçekler tespit edilmiştir. Kullanılacak ölçeklerin belirlenmesi aşamasında alanında kabul görmüş, geçmişte birçok farklı çalışmada geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmış ölçeklerin tercih edilmesine dikkat edilmiştir.

Anket formunda yer alacak ölçeklerin belirlenmesinin ardından özgün ölçeklerde yer alan ifadelerin tercümesine geçilmiştir. Ölçekler, İngilizce dilinden Türkçe'ye aktarılırken paralel tercüme metodu kullanılmıştır. Bu doğrultuda; İngilizce'yi ana dili seviyesinde kullanan ve İşletme alanında en az lisanüstü seviyede eğitim almış kişilerden destek alınmıştır. Sorular önce birebir tercüme olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Elde edilen ifadeler, bu maddelerin özgün halini görmemiş farklı bir uzman tarafından İngilizce'ye geri çevrilmiştir. Ölçeklerin orijinalleri ve çevirileri bir ekip çalışması ile birbiriyle karşılaştırılmıştır. Netice olarak kavramsal açıdan birbirine denk oldukları görülmüştür.

Hazırlanan taslak anket formu iki farklı satış temsilcisine birebir eşlik edilerek doldurtulmuştur. Lisans seviyesinde eğitim almış bu kişilerin anketi doldururken soruları sesli olarak okumaları ve yanıtlamaları talep edilmiştir. Bu esnada sorular hakkında yorum yapmaları da istenmiştir. Bu çalışma ile katılımcıların anlamlandırmakta zorlandıkları ifadeler belirlenmiştir. Yapılan gözlemler ve tespitler doğrultusunda özgün yapıyı bozmamak kaydı ile bazı kavramların Türkçe ifade ediliş şekillerinde son düzeltmeler yapılmıştır.

Tüm kavramlar Beşli Likert Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Yanıtlarda; "1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum"u ifade etmektedir. Bütün ölçekler için toplamda 77 ifadenin yer aldığı anket formu Ek-1'de verilmektedir.

2.2.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Otantik liderlik ölçeği olarak Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen "Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)" seçilmiştir.

Ölçek aşağıdaki şekilde toplam on altı ifadeden oluşmaktadır:

1. Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.
2. Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.
3. Yöneticim herkesi düşüncelerini söylemesi için teşvik eder.
4. Yöneticim söylenmesi zor olan gerçekleri bana söyler.
5. Yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.
6. Yöneticimin yaptıklarıyla inandıkları tutarlıdır.
7. Yöneticim kararlarını kendi değer yargılarına göre verir.
8. Yöneticim benim de kendi değer yargılarıma uygun davranmamı ister.
9. Yöneticim yüksek etik standartlara dayalı zor kararlar verir.
10. Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını talep eder.
11. Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri enine boyuna inceler.
12. Yöneticim bir sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatle dinler.
13. Yöneticim başkalarıyla ilişkilerini geliştirmek için geri bildirim almaya çalışır.
14. Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini tam olarak bilir.
15. Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.
16. Yöneticim belli hareketlerin başkalarını nasıl etkilediğini anladığını gösterir.

Bilim adamlarının bu ölçeği ticari olarak da kullanıyor oldukları tespit edilmiştir. Bunun üzerine, telif hakkını elinde bulunduran Mind Garden Ltd. şirketi

ile yazışmalar neticesinde Ek-2'de yer alan ölçeğin akademik amaçlı olarak kullanım izni temin edilmiştir.

Otantik liderlik ölçeği toplam on altı ifadeden oluşmakta olup ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık boyutlarını kapsamaktadır. On altı ifadenin bu boyutlara göre dağılımı sırasıyla şu şekildedir:

İlişkilerde Şeffaflık: 1, 2, 3, 4

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: 5, 6, 7, 8, 9

Bilgiyi Dengeli Değerlendirme: 10, 11, 12

Öz Farkındalık: 13, 14, 15, 16

Geliştiriciler tarafından farklı çalışmalarda kullanılmış olan bu ölçeğin yapılan doğrulayıcı faktör analizlerinde iyi bir uyum sağladığı gözlenmiştir, "$\chi^2(41,N=478)=247.97$, $p<0.01$ ($df=95$, $\chi^2/df=2.61$; CFI=0.97, RMSEA=.06)", alt boyutlar için güvenilirlik katsayıları: "ilişkilerde şeffaflık için 0.77, içselleştirilmiş ahlak anlayışı için 0.73; bilgiyi dengeli değerlendirme için 0.70 ve öz farkındalık için 0.73" olarak bulunmuştur (Walumbwa ve ark., 2008).

Ölçek, Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu kapsamda yapılan doğrulayıcı faktör analizlerinde uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur, "$\chi^2/sd=2.53$, GFI=.92, NFI=.93, RMSEA=0.06, IFI=0.95, CFI=0.95". Güvenilirlik katsayıları ise "ilişkilerde şeffaflık boyutu için 0,86; içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için 0.83; bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu için 0.85 ve öz farkındalık boyutu için 0.90" olarak tespit edilmiştir.

2.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Algılanan örgütsel destek değişkeni için Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ve aşağıda yer alan sekiz soruluk "Survey of Perceived Organizational Support" ölçeğinden yararlanılmıştır.

1. Çalıştığım şirket benim amaçlarıma ve değerlerime önem verir.
2. Çalıştığım şirket refahıma gerçekten önem verir.
3. Çalıştığım şirket bana yeterince ilgi gösterir.
4. Çalıştığım şirket yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır.
5. Çalıştığım şirket fikirlerimi önemser.
6. Çalıştığım şirket fırsat bulsa beni istismar eder.
7. Bir sorunum olduğunda çalıştığım şirket yardıma hazırdır.
8. Çalıştığım şirket özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir.

Ölçekte altıncı ifade ters anlamlı olarak kodlanmıştır. Eisenberger ve arkadaşları (1986) ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısını 0.90 olarak belirtilmektedir.

2.2.3. Sosyal Zeka Ölçeği

Sosyal zeka ölçeği olarak Silvera ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen "The Tromso Social Intelligence Scale" tercih edilmiştir.

Ölçek aşağıdaki şekilde toplam yirmi bir ifadeden oluşmaktadır. Ölçeği kullanılması için David Silvera ile e-posta aracılığı ile irtibata geçilmiş ve kendisinden izin alınmıştır.

1. Diğer insanların davranışlarını tahmin edebilirim.
2. Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.
3. Başkalarının seçimlerini anlamanın çoğunlukla kolay olduğunu hissederim.
4. Tanımadığım yeni insanların yanında genellikle tedirginlik hissetmem.
5. İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.
6. Diğer insanların hissettiklerini anlarım.
7. Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.
8. İnsanlar bir açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.
9. Başkalarının isteklerini anlarım.

10. İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.
11. Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.
12. Başka insanlarla geçinmekte zorlanmam.
13. İnsanları tahmin edilebilir bulurum.
14. Bir şey söylemelerine gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlayabilirim.
15. Başkalarını iyice tanımak uzun zamanımı almaz.
16. Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitmişimdir.
17. Başkalarının davranışlarıma nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim.
18. Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmakta başarılıyımdır.
19. Diğer insanların gerçekte ne demek istediklerini yüz ifadelerinden, beden dillerinden vb. çoğunlukla anlarım.
20. Güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sorun yaşamam.
21. Başkalarının yaptıklarıma verdikleri tepkiler beni çok nadiren şaşırtır.

Toplam yirmi bir ifadeden ibaret Tromso Sosyal Zeka Ölçeği sosyal bilgi süreci, sosyal beceriler ve sosyal farkındalık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Buna göre; "(i) sosyal bilgi süreci: insan ilişkilerine dair sözel ve sözel olmayan mesajları anlayabilme, davranışların arkasındaki gizli mesajları okuyabilme yeteneğini, (ii) sosyal beceriler: etkin dinleme ve ilişki kurup sürdürebilmek gibi temel iletişim becerilerini, (iii) sosyal farkındalık: duruma, zamana ve mekana uygun davranabilme yeteneği"ni ifade eder. İfadelerin ölçeklere dağılımı şu şekildedir:

Sosyal Bilgi Süreci: 1, 2, 6, 9, 14, 17, 19

Sosyal Beceriler: 4, 7, 10, 12, 15, 18, 20

Sosyal Farkındalık: 3, 5, 8, 11, 13, 16, 21

Ölçeğin 5, 8, 11 ve 16. ifadeleri ters anlam ile kodlanmıştır. Silvera ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan çalışmada Tromso Sosyal Zeka Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi

sonuçlarında kabul edilir uyum yakalanmıştır, "CFI=0.99, RMSEA=0.07, $\chi^2(175)=360.48$, $p<0.001$". Boyutların Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları ise: "sosyal bilgi süreci için 0.81, sosyal beceri için 0.86 ve sosyal farkındalık için 0.79" olarak raporlanmıştır.

Doğan ve Çetin (2001) tarafından Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği'nin Türkçe formunun güvenilirliğine ilişkin yapılan çalışmada ölçeğin tamamı için 0.75 güvenilirlik kat sayısı bulunmuştur. Alt boyutlara yönelik olarak ise; "Sosyal bilgi süreci için 0.76, sosyal beceriler için 0.83, sosyal farkındalık için ise 0.71" güvenilirlik kat sayısı bulunmuştur. Ölçeğin geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizinde iyi uyum tespit edilmiştir, "$\chi^2=621.26$, N=719, p=0.00 (RMSEA=0.057, NFI=0.92, CFI=0.95, IFI=0.95, RFI=0.91, GFI=0.92, AGFI=0.91".

2.2.4. Satış Performansı Ölçeği

Satış performansı, satış temsilcilerinin kendilerine dair öz değerlendirmeleri ile ölçülmüştür. Satış performansı ile ilgili daha önceki süreçte yapılan araştırmalarda öz değerlendirme yönteminin kullanılmasının uygun olduğu ve bu şekilde değerlendirmenin sonuçlar üzerinde yanıltıcı yönde bir etki yapmadığı belirtilmiştir (Churchill ve ark., 1985; Harris ve Schaubroeck, 1988).

Araştırmada satış performansı ölçeği için Sujan ve arkadaşları (1994) tarafından Behrman ve Perreault (1982) çalışmasına dayanılarak 1994 yılında geliştirilmiş olan ve aşağıda yer alan yedi ifade seçilmiştir.

1. Şirketimin iyi bir pazar payına sahip olmasına katkıda bulunmada oldukça etkiliyim.
2. Yüksek kar marjına sahip ürünleri satmada oldukça etkiliyim.
3. Yüksek düzeyde ciro oluşturmada oldukça etkiliyim.
4. Şirketimin yeni ürünlerinin satışında oldukça etkiliyim.
5. Satış bölgemdeki önemli müşterileri belirlemede ve onlara satış yapmada oldukça etkiliyim.
6. Satış hedeflerimi aşmada oldukça etkiliyim.

7. Satış yöneticimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada oldukça etkiliyim.

Sujan ve arkadaşları (1994) bu ölçeğin güvenilirliğini 0.91 olarak belirtilmektedir.

2.2.5. Öğrenme Yönelimi Ölçeği

Öğrenme yönelimi ölçeği için Sujan ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilmiş olan ve aşağıda yer alan yedi ifade seçilmiştir.

1. İyi bir satışçı olmanın önemli bir parçası, satış becerilerini sürekli olarak geliştirmektir.
2. Edindiğim her satış deneyiminden bir şeyler öğrenmek benim için önemlidir.
3. Satışla ilgili öğrenilecek çok da fazla yeni bir şey yoktur.
4. Müşterilerimle ilgili her zaman yeni şeyler öğreniyorum.
5. Müşterilerle başa çıkabilmek amaçlı yeni yaklaşımları öğrenmek için daha çok zaman harcamaya değer.
6. Daha iyi bir satışçı olmak için neler yapılması gerektiğini öğrenmek benim için çok önemlidir.
7. Yeni bir şey öğrenebilmek için bazen çok fazla çaba gösteririm.

Ölçekte üçüncü ifade ters anlamda kodlanmıştır. Sujan ve arkadaşları (1994) tarafından bu ölçeğin güvenilirliği 0.81 olarak belirtilmektedir.

2.2.6. Müşteri Yönelimi Ölçeği

Müşteri yönelimi değişkeni için Saxe ve Weitz (1982) tarafından geliştirilen "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople" ölçeğinden beş ifade çalışmaya dahil edilmiştir.

1. Müşterimin sorununu çözmesine en iyi biçimde nasıl yardımcı olabileceğimi belirlemeye çalışırım.

2. Müşterime şirketimin ürünlerinin ne yapabileceğini her zaman en gerçekçi şekilde sunarım.
3. Zamanımın çoğunu müşterimin ihtiyaçlarını dinleyerek geçiririm.
4. Satış sunumu yapmadan önce müşterimin ihtiyaçlarını tamamen anlayıncaya kadar beklerim.
5. Müşterilerimle tartışmalarımda her zaman dürüstümdür.

Saxe ve Weitz (1982) bu ölçeğin güvenilirliğini 0.88 olarak belirtmektedir.

2.2.7. İçsel Motivasyon Ölçeği

İçsel motivasyon kavramı için Anderson ve Oliver (1987) tarafından geliştirilen içsel motivasyon ölçeği aşağıdaki dört ifade ile çalışmaya dahil edilmiştir.

1. İyi performans gösterdiğimde, bunun kendi başarma arzumdan kaynaklandığını bilirim.
2. Satış yaparak faydalı bir hizmet gerçekleştirme hissini yaşıyorum.
3. İşimde başarma duyusu elde ediyorum.
4. İşimde kişisel yükselme ve gelişme duyusu hissediyorum.

Oliver ve Anderson (1994) çalışmalarında bu ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0.81 olarak bildirmiştir.

2.2.8. Çalışkanlık Ölçeği

Çalışkanlık ölçeği için Sujan ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilmiş olan ve aşağıda yer alan üç ifade seçilmiştir.

1. Satış hedeflerimi yakalamak için uzun saatler çalışırım.
2. Satış yapması zor bir müşteri ile karşılaştığımda kolayca vazgeçmem.
3. Satış yaparken sipariş alıncaya kadar yorulmadan çalışırım.

Sujan ve arkadaşları (1994) bu ölçeğin güvenilirliğini 0.68 olarak belirtilmektedir.

2.2.9. Teknik Uzmanlık Ölçeği

Teknik uzmanlık değişkeni için Rentz ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation, in: Journal of Personal Selling & Sales Management" ölçeğinden aşağıdaki altı ifade çalışmaya dahil edilmiştir.

1. Müşterilerimin pazar ve ürünleri hakkında bilgi sahibiyim.
2. Şirketimin prosedürleri hakkında bilgi sahibiyim.
3. Rakibimiz olan şirketlerin ürün, hizmet ve satış politikaları hakkında bilgi sahibiyim.
4. Satışını yaptığım ürünlerin özellikleri ve faydaları hakkında bilgi sahibiyim.
5. Müşterilerimin operasyonları hakkında bilgi sahibiyim.
6. Müşterilerimin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet sağlama hakkında hayal gücüne sahibim.

Rentz ve arkadaşları (2002) teknik uzmanlık ölçeğinin güvenilirliğini CR=0.91 ve AVE=0.81 olarak belirtmektedir.

2.3. İşlem

Nicel araştırmada kullanılan anket formu Microsoft Word dosyası formatında Ek-1'deki şekli ile belirlenmiştir. Katılımcıların; kendi kişilikleri, çalıştıkları şirketleri ve bağlı olduğu yöneticileri değerlendireceği anketlerde gizlilik endişesinin ortadan kaldırılması ve aynı zamanda daha fazla sayıda katılımcıya hızlı bir şekilde ulaşmak isteği ile anketin internet ortamında da yer alması kararlaştırılmıştır.

Anket formunun internet üzerinden akılda kalacak bir şekilde erişilmesi için www.satistalider.com adresi satın alınmıştır. Bu adresin kullanımı için bir servis sağlayıcıdan uygun hizmet elde edilerek çevrim içi ulaşım için site tasarımı yapılmıştır. Böylece hem internet hem de Word dosyası üzerinden aynı anket formunun doldurulabiliyor olması sağlanmıştır.

İlk aşamada yapılan pilot çalışmada doğrudan ulaşılan dört işletmeden toplam 52 satış temsilcisine anket doldurtulmuştur. Elde edilen yanıtlar IBM SPSS 20 programında kodlanarak ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ve faktör analizleri yapılmıştır. Sonuçların istenen koşulları sağladığının görülmesi üzerine veri toplamada ikinci aşamaya geçilmiştir.

Araştırma, kurumdan kuruma (B2B) satış yapan satış temsilcilerine yönelik olduğu için anketlerin de yalnızca bu alanda çalışan kişilere ulaşmasına dikkat edilmiştir. Bu amaçla endüstriyel satış alanında çalıştığı bilinen satış yöneticileri ve satış temsilcileri ile irtibat kurulmuştur. Ulaşılan satış yöneticilerinden anketleri kendi ekiplerine uygulamaları talep edilmiştir. İletişim kurulan satış temsilcilerinden ise anketi önce kendilerinin doldurmaları sonra da var ise çalıştıkları şirkette kendisi gibi görev yapan diğer arkadaşlarına anketi iletmeleri talep edilmiştir.

Bu yöntemin uygulanması veri toplamada gereken süreyi arttırmış olsa da yalnızca uygun profildeki kişilerin katılımından emin olunmasını sağlamıştır. Bir ya da birkaç şirketten çok fazla sayıda anket sağlanmasının çalışmanın nesnelliğine olumsuz etki yapacağı düşünülmüştür. Bu sebeple, olabildiğince çok sayıda firmadan katılım toplanmasına çalışılmıştır. Beş aylık bir süre sonunda tam olarak doldurulmuş 376 anket formuna ulaşılmıştır.

54 anket formunda çalışılan işletme alanın boş bırakıldığı gözlenmiştir. 1 ile 5 adet anket alınan işletme sayısı 115, 6 ila 10 adet anket alınan işletme sayısı 8, 10 üstü adette anket alınan işletme sayısı ise 2 olarak gerçekleşmiştir. Toplam 125 farklı işletmeden veri elde edilmiş olup bunlar arasında Coca-Cola, Polisan, ISS, Akçansa, Marshall, SCA ve Merck gibi kuruluşlar yer almaktadır.

Verilerin analizinde IBM SPSS 20 ve Smart PLS 3 programları kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri öncesinde veri setindeki kayıp veriler incelenmiştir. Netice olarak hiçbir değişken için kayıp veri oranının %5'i geçmediği görülmüştür. Bu nedenle, kayıp veriler seri ortalamaları ile değiştirilmiştir. Uç değerler ile ilgili yapılan gözlemde ise tüm değerlerin Likert 5'li yapıda olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem ile ilgili yapılan ön inceleme tamamlandıktan sonra IBM SPSS 20 programında keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra veriler Smart PLS 3 programına aktarılarak doğrulayıcı faktör analizi yöntemi ile geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tüm ölçekler için olumlu netice alınmasının ardından IBM SPSS 20 programında regresyon analizi yöntemi ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

3.1. Örnekleme Ait Demografik Analizler

Araştırma örneklemine ilişkin demografik bilgiler bu bölümde tablolar halinde verilecektir.

Tablo 3.1'de araştırmaya katılan satış temsilcilerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni hal bilgileri yer almaktadır. Buna göre; katılımcıların %80.6'sını erkekler, %19.4'ünü ise kadınlar oluşturmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların %69.7'sinin lisans, %15.7'sinin ise lisansüstü düzeyinde eğitim aldığı dikkat çekmektedir. Yaş durumuna göre ise katılımcıların %39.6'sının 26 – 32, %35.9'unın ise 33 – 39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Medeni hal dağılımında %62.8 oranla evli katılımcıların fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3-1. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler (Cinsiyet, Eğitim, Yaş, Medeni Hal)

Demografik Özellikler	Sıklık	Oran (%)
Cinsiyet		
Erkek	303	80.6
Kadın	73	19.4
Eğitim Durumu		
Lise	25	6.6
Yüksekokul	30	8.0
Lisans	262	69.7
Lisansüstü	59	15.7
Yaş		
25 ve altı	14	3.7
26 – 32	149	39.6
33 – 39	135	35.9
40 – 46	71	18.9
Medeni Hal		
Bekar	140	37.2
Evli	236	62.8

Tablo 3.2'de görüleceği üzere katılımcıların iş deneyimi %30.3 ile en sık olacak şekilde 5 – 9 yıl arasındadır. Mevcut çalışılan iş yerindeki kıdeme bakıldığında ise görünüm değişmektedir. Buna göre; katılımcıların %47.6'sı 0 – 4 yıllık, %31.1'i ise 5 – 9 yıllık kıdeme sahiptir. Mevcut amirle çalışma süresinde de katılımcıların %54.5 gibi bir çoğunlukla 0 – 2 yıl arasında yer aldığı dikkat çekmektedir.

Tablo 3-2. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler (İş Deneyimi, Kıdem, Satış Deneyimi, Amir ile Çalışma Süresi)

Demografik Özelikler	Sıklık	Oran (%)
İş Deneyimi		
0 – 4	65	17.3
5 – 9	114	30.3
10 – 14	87	23.1
15 – 19	70	18.6
20+	40	10.6
Kıdem		
0 – 4	179	47.6
5 – 9	107	28.5
15 – 19	36	9.6
20+	7	1.9
Satış Deneyimi		
0 – 4	102	27.1
5 – 9	117	31.1
10 – 14	86	22.9
15 – 19	55	14.6
20+	16	4.3
Amir ile Çalışma Süresi		
0 – 2	205	54.5
3 – 5	118	31.4
6 – 8	26	6.9
9 – 11	16	4.3
11+	11	2.9

Araştırmaya katılım sağlayan satış temsilcilerinin çalıştıkları işletmelere ve sektörlere ilişkin veriler ise Tablo 3.3'te yer almaktadır. Buna göre; %27.7 ile kimya sektörü ve %22.6 ile gıda – içecek sektöründen katılımın fazla olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerin %39.9'unun bin kişiden fazla personel çalıştıran büyük şirketler olduğu da göze çarpmaktadır.

Tablo 3-3. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler (Sektör, Çalışan Sayısı, Ortaklık Yapısı)

Demografik Özelikler	Sıklık	Oran (%)
Sektör		
Gıda – İçecek	85	22.6
Kimya	104	27.7
Finans	3	0.8
Ticaret	45	12.0
Hizmet	32	8.5
Diğer	106	28.2
Çalışan Sayısı		
0 – 50	47	12.5
51 – 100	38	10.1
101 – 250	44	11.7
251 – 500	71	18.9
501 – 1000	26	6.9
1000 ve üstü	150	39.9
Ortaklık Yapısı		
Şahıs Firması	58	15.4
Yerli Ortaklık	120	31.9
Yabancı Ortaklık	198	52.7

3.2. Ölçüm Geçerliliği Ve Güvenilirliği

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenmesi aşamasında ilk olarak IBM SPSS 20 programı ile keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Daha sonrasında doğrulayıcı faktör analizi ile devam edilerek ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmıştır.

3.2.1. Keşifsel Faktör Analizi

Keşifsel faktör analizi sonucunda bazı ifadelerin ait oldukları değişkenler haricinde farklı yapılar altına yüklendiği görülmüştür. Bu sebeple; öğrenme yönelimi ölçeğinden üçüncü ifade olan "Satışla ilgili öğrenilecek çok da fazla yeni bir şey yoktur" ifadesi, müşteri yönelimi ölçeğinden birinci ifade olan "Müşterimin sorununu çözmesine en iyi biçimde nasıl yardımcı olabileceğimi belirlemeye çalışırım" ifadesi, içsel motivasyon ölçeğinden birinci ifade olan "İyi performans gösterdiğimde, bunun kendi başarma arzumdan kaynaklandığını bilirim" ifadesi ve

algılanan örgütsel destek ölçeğinden altıncı ifade olan "Çalıştığım şirket fırsat bulsa beni istismar eder" ifadeleri analizden çıkartılmıştır.

Geri kalan yetmiş üç ifade ile keşifsel faktör analizi tekrarlanmıştır. Varimax rotasyonunun kullanıldığı analiz sonucunda Keiser – Meyer – Olkin örneklem yeterliliği ölçümü ve Barlett küresellik testi sonuçları incelenmiştir. Analiz neticesinde Keiser – Meyer – Olkin örneklem yeterliliği (KMO=0.843>0.50) ve Barlett küresellik testi (p=0.000<0.05) sonuçları uygun bulunmuştur. Açıklanan varyansın da %64.623 olarak gerçekleştiği dikkate alınarak örneklemde elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu kanaat getirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001, s. 589).

Tablo 3.4'te performans ölçeği, Tablo 3.5'te ise algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin faktör yüklemeleri gösterilmiştir.

Tablo 3-4. Performans Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

No	Performans Ölçeği	Faktör Yükü
1	Şirketimin iyi bir pazar payına sahip olmasına katkıda bulunmada oldukça etkiliyim.	0.675
2	Yüksek kar marjına sahip ürünleri satmada oldukça etkiliyim.	0.757
3	Yüksek düzeyde ciro oluşturmada oldukça etkiliyim.	0.783
4	Şirketimin yeni ürünlerinin satışında oldukça etkiliyim.	0.785
5	Satış bölgemdeki önemli müşterileri belirlemede ve onlara satış yapmada oldukça etkiliyim.	0.745
6	Satış hedeflerimi aşmada oldukça etkiliyim.	0.593
7	Satış yöneticimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada oldukça etkiliyim.	0.752

Tablo 3-5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

No	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Faktör Yükü
1	Çalıştığım şirket benim amaçlarıma ve değerlerime önem verir.	0.745
2	Çalıştığım şirket refahıma gerçekten önem verir.	0.837
3	Çalıştığım şirket bana yeterince ilgi gösterir.	0.803
4	Çalıştığım şirket yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır.	0.597
5	Çalıştığım şirket fikirlerimi önemser.	0.616
7	Bir sorunum olduğunda çalıştığım şirket yardıma hazırdır.	0.806
8	Çalıştığım şirket özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir.	0.752

Otantik liderlik ölçeği Tablo 3.6'da görüleceği üzere dört boyutlu bir yapı sergilemektedir.

Tablo 3-6. Otantik Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

No	Otantik Liderlik Ölçeği	Faktör Yükü			
		F1	**F2**	**F3**	**F4**
1	Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	0.702			
2	Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.	0.853			
3	Yöneticim herkesi düşüncelerini söylemesi için teşvik eder.	0.783			
4	Yöneticim söylenmesi zor olan gerçekleri bana söyler.	0.666			
5	Yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.		0.791		
6	Yöneticimin yaptıklarıyla inandıkları tutarlıdır.		0.705		
7	Yöneticim kararlarını kendi değer yargılarına göre verir.		0.656		
8	Yöneticim benim de kendi değer yargılarıma uygun davranmamı ister.		0.765		
9	Yöneticim yüksek etik standartlara dayalı zor kararlar verir.		0.603		
10	Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını talep eder.			0.675	
11	Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri enine boyuna inceler.			0.788	
12	Yöneticim bir sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatle dinler.			0.707	
13	Yöneticim başkalarıyla ilişkilerini geliştirmek için geri bildirim almaya çalışır.				0.773
14	Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini tam olarak bilir.				0.714
15	Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.				0.765
16	Yöneticim belli hareketlerin başkalarını nasıl etkilediğini anladığını gösterir.				0.781

F1: Öz Farkındalık Boyutu
F2: Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Boyutu
F3: İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Boyutu
F4: İlişkilerde Şeffaflık Boyutu

Sosyal zeka ölçeğinin üç boyutuna ilişkin faktör yüklemeleri Tablo 3.7'de yer almaktadır.

Tablo 3-7. Sosyal Zeka Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

No	Sosyal Zeka Ölçeği	Faktör Yükü		
		F1	**F2**	**F3**
1	Diğer insanların davranışlarını tahmin edebilirim.	0.641		
2	Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.	0.707		
6	Diğer insanların hissettiklerini anlarım.	0.610		
9	Başkalarının isteklerini anlarım.	0.582		
14	Bir şey söylemelerine gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlayabilirim.	0.725		
17	Başkalarının davranışlarıma nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim.	0.703		
19	Diğer insanların gerçekte ne demek istediklerini yüz ifadelerinden, beden dillerinden vb. çoğunlukla anlarım.	0.645		
4	Tanımadığım yeni insanların yanında genellikle tedirginlik hissetmem.		0.752	
7	Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.		0.731	
10	İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.		0.696	
12	Başka insanlarla geçinmekte zorlanmam.		0.642	
15	Başkalarını iyice tanımak uzun zamanımı almaz.		0.752	
18	Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmakta başarılıyımdır.		0.608	
20	Güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sorun yaşamam.		0.654	
3	Başkalarının seçimlerini anlamanın çoğunlukla kolay olduğunu hissederim.			0.745
5	İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.			0.633
8	İnsanlar bir açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.			0.640
11	Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.			0.714
13	İnsanları tahmin edilebilir bulurum.			0.741
16	Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitmişimdir.			0.621
21	Başkalarının yaptıklarıma verdikleri tepkiler beni çok nadiren şaşırtır.			0.743

F1: Sosyal Bilgi Süreci Boyutu
F2: Sosyal Beceriler Boyutu
F3: Sosyal Farkındalık Boyutu

Öğrenme yönelimi ölçeğine ilişkin faktör yükleri Tablo 3.8'de, müşteri yönelimi ölçeğine ilişkin faktör yükleri Tablo 3.9'da, içsel motivasyon ölçeğine ilişkin faktör yükleri ise Tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3-8. Öğrenme Yönelimi Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

No	Öğrenme Yönelimi Ölçeği	Faktör Yükü
1	İyi bir satışçı olmanın önemli bir parçası, satış becerilerini sürekli olarak geliştirmektir.	0.793
2	Edindiğim her satış deneyiminden bir şeyler öğrenmek benim için önemlidir.	0.547
4	Müşterilerimle ilgili her zaman yeni şeyler öğreniyorum.	0.652
5	Müşterilerle başa çıkabilmek amaçlı yeni yaklaşımları öğrenmek için daha çok zaman harcamaya değer.	0.729
6	Daha iyi bir satışçı olmak için neler yapılması gerektiğini öğrenmek benim için çok önemlidir.	0.462
7	Yeni bir şey öğrenebilmek için bazen çok fazla çaba gösteririm.	0.688

Tablo 3-9. Müşteri Yönelimi Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

No	Müşteri Yönelimi Ölçeği	Faktör Yükü
2	İyi bir satışçı olmanın önemli bir parçası, satış becerilerini sürekli olarak geliştirmektir.	0.421
3	Edindiğim her satış deneyiminden bir şeyler öğrenmek benim için önemlidir.	0.725
4	Müşterilerimle ilgili her zaman yeni şeyler öğreniyorum.	0.640
5	Müşterilerle başa çıkabilmek amaçlı yeni yaklaşımları öğrenmek için daha çok zaman harcamaya değer.	0.485

Tablo 3-10. İçsel Motivasyon Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

No	İçsel Motivasyon Ölçeği	Faktör Yükü
2	Satış yaparak faydalı bir hizmet gerçekleştirme hissini yaşıyorum.	0.535
3	İşimde başarma duyusu elde ediyorum.	0.676
4	İşimde kişisel yükselme ve gelişme duyusu hissediyorum.	0.684

Çalışkanlık ölçeği ve teknik uzmanlık ölçeğine ilişkin faktör yükleri ise Tablo 3.11 ve Tablo 3.12'de belirtilmiştir.

Tablo 3-11. Çalışkanlık Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

No	Çalışkanlık Ölçeği	Faktör Yükü
1	Satış hedeflerimi yakalamak için uzun saatler çalışırım.	0.681
2	Satış yapması zor bir müşteri ile karşılaştığımda kolayca vazgeçmem.	0.460
3	Satış yaparken sipariş alıncaya kadar yorulmadan çalışırım.	0.476

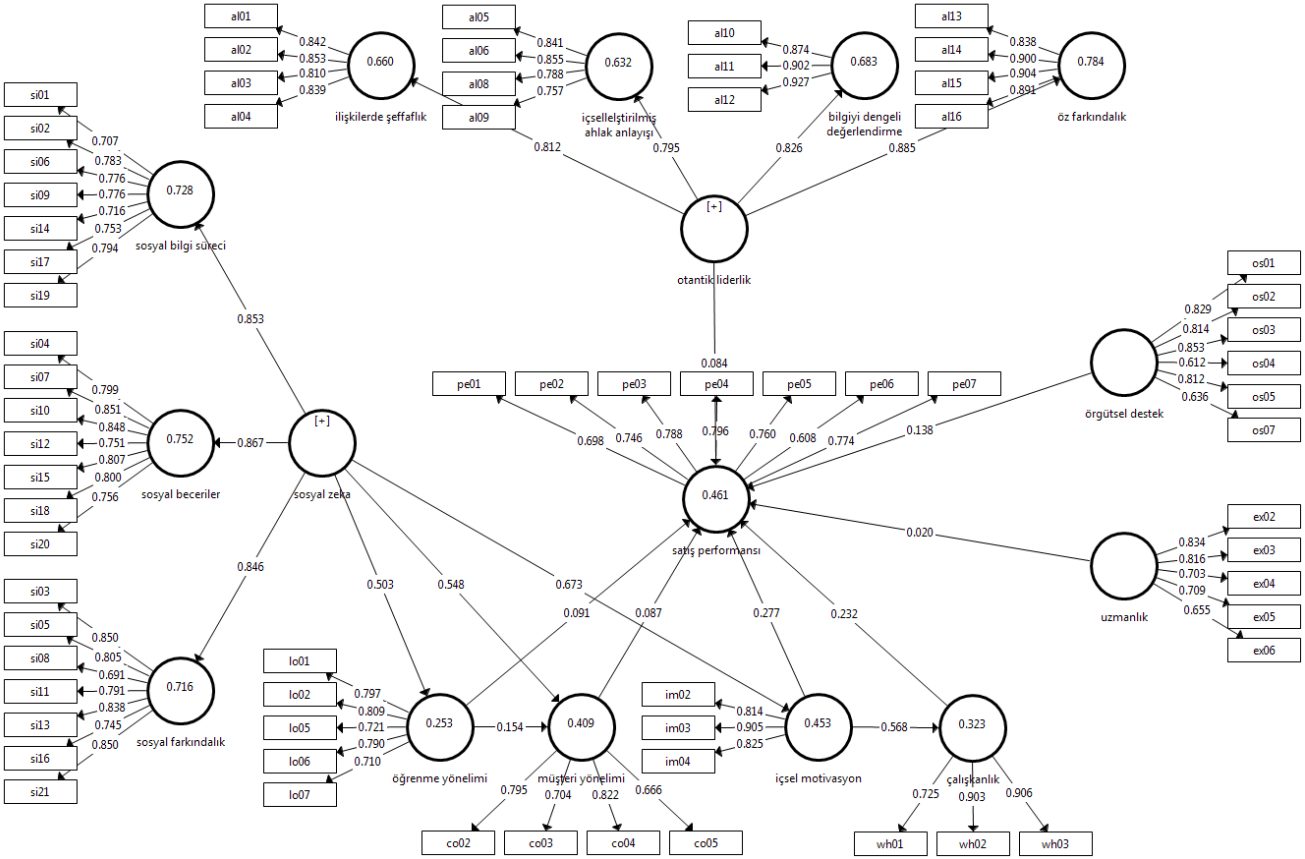
Tablo 3-12. Teknik Uzmanlık Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

No	Teknik Uzmanlık Ölçeği	Faktör Yükü
1	Müşterilerimin pazar ve ürünleri hakkında bilgi sahibiyim.	0.639
2	Şirketimin prosedürleri hakkında bilgi sahibiyim.	0.768
3	Rakibimiz olan şirketlerin ürün, hizmet ve satış politikaları hakkında bilgi sahibiyim.	0.772
4	Satışını yaptığım ürünlerin özellikleri ve faydaları hakkında bilgi sahibiyim.	0.553
5	Müşterilerimin operasyonları hakkında bilgi sahibiyim.	0.804
6	Müşterilerimin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet sağlama hakkında hayal gücüne sahibim.	0.567

3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenmesi amacıyla keşifsel faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için küçük örneklem hacimlerinde bile başarılı sonuçlar verdiği belirtilen kısmi en küçük kareler regresyon analizi (PLS) yöntemi kullanılacaktır (Chin, 1998). Bu amaçla geliştirilen programlardan Smart PLS 3 tercih edilmiştir (Ringle, Wende ve Becker, 2015).

Öncelikle araştırma modeli Smart PLS 3 programında Şekil 3.1'de görüleceği üzere çizilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler reflektif yapıda olduğu için ifadeler değişkenlere bu şekilde tanımlanmıştır (Becker, Klein ve Wetzels, 2012).



Şekil 3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Faktör Yükleri

Reflektif yapıdaki ölçeklerde her bir ifade ile ölçülen tutum tek bir kavrama ait olmaktadır. Smart PLS 3 programında bu durum ifadelerden çıkan okların yönünün değişkenlere doğru olması ile sağlanmaktadır (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2014, s. 13; Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011).

PLS yöntemi her ne kadar örneklem sayısı ile ilgili bir sınır içermese de araştırma modelinde kendisine en fazla ifade atanan değişken göz önüne alınarak bu değişkene bağlı ifade sayısının on katı kadar bir örneklem olması tavsiye edilmektedir (Chin, 1998; Hair ve ark., 2011). Bu araştırmada kendisine en fazla ifade atanan yapı 21 adetle sosyal zekadır. Araştırma örneklemi (N=376>21*10) bu koşulu sağlamaktadır.

PLS algoritması çalıştırılarak faktör yüklemeleri kontrol edilmiştir. Buna göre; otantik liderlik ölçeğinin yedinci sorusu olan "Yöneticim kararlarını kendi değer yargılarına göre verir" ifadesi, algılanan örgütsel destek ölçeğinin sekizinci sorusu olan "Çalıştığım şirket özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir" ifadesi, öğrenme yönelimi ölçeğinin dördüncü sorusu olan "Müşterilerimle ilgili her zaman yeni şeyler öğreniyorum" ifadesi ve son olarak teknik uzmanlık ölçeğinin birinci sorusu olan "Müşterilerimin pazar ve ürünleri hakkında bilgi sahibiyim" ifadeleri düşük faktör yüklenmeleri nedeniyle modelden çıkartılmıştır (Hair ve ark., 2014, s. 102; Hair ve ark., 2011).

Tekrar yapılan analiz neticesinde yeterli faktör yüklerinin elde edilmiş olduğu görülmüştür. Buna göre; birinci derecedeki değişkenlere ait ifadelerin tümü 0.60 üzerinde standardize edilmiş faktör yüküne sahiptir. İkinci derecedeki değişkenlere ait ifadelerin tümü ise 0.57 üzerinde standardize edilmiş faktör yüküne sahiptir (Hair ve ark., 2014, s. 103).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda performans ölçeğine ilişkin elde edilen faktör yüklemeleri Tablo 3.13'de gösterilmiştir.

Tablo 3-13. Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

No	Performans Ölçeği	Faktör Yükü
1	Şirketimin iyi bir pazar payına sahip olmasına katkıda bulunmada oldukça etkiliyim.	0.698
2	Yüksek kar marjına sahip ürünleri satmada oldukça etkiliyim.	0.746
3	Yüksek düzeyde ciro oluşturmada oldukça etkiliyim.	0.788
4	Şirketimin yeni ürünlerinin satışında oldukça etkiliyim.	0.796
5	Satış bölgemdeki önemli müşterileri belirlemede ve onlara satış yapmada oldukça etkiliyim.	0.760
6	Satış hedeflerimi aşmada oldukça etkiliyim.	0.608
7	Satış yöneticimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada oldukça etkiliyim.	0.774

Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin elden edilen faktör yüklemeleri Tablo 3.14'te, öğrenme yönelimi ölçeğine ilişkin faktör yükleri ise Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3-14. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

No	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Faktör Yükü
1	Çalıştığım şirket benim amaçlarıma ve değerlerime önem verir.	0.829
2	Çalıştığım şirket refahıma gerçekten önem verir.	0.814
3	Çalıştığım şirket bana yeterince ilgi gösterir.	0.853
4	Çalıştığım şirket yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır.	0.612
5	Çalıştığım şirket fikirlerimi önemser.	0.812
7	Bir sorunum olduğunda çalıştığım şirket yardıma hazırdır.	0.636

Tablo 3-15. Öğrenme Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

No	Öğrenme Yönelimi Ölçeği	Faktör Yükü
1	İyi bir satışçı olmanın önemli bir parçası, satış becerilerini sürekli olarak geliştirmektir.	0.797
2	Edindiğim her satış deneyiminden bir şeyler öğrenmek benim için önemlidir.	0.809
5	Müşterilerle başa çıkabilmek amaçlı yeni yaklaşımları öğrenmek için daha çok zaman harcamaya değer.	0.721
6	Daha iyi bir satışçı olmak için neler yapılması gerektiğini öğrenmek benim için çok önemlidir.	0.790
7	Yeni bir şey öğrenebilmek için bazen çok fazla çaba gösteririm.	0.710

Otantik liderlik ölçeğine ilişkin faktör yüklemeleri Tablo 3.16'da gösterilmektedir. Dört alt boyutun kesin şekilde birbirinden ayrıldığı doğrulanmıştır.

Tablo 3-16. Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

No	**Otantik Liderlik Ölçeği**	**Faktör Yükü**				
		F0	**F1**	**F2**	**F3**	**F4**
1	Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	0.697	0.842			
2	Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.	0.643	0.853			
3	Yöneticim herkesi düşüncelerini söylemesi için teşvik eder.	0.651	0.810			
4	Yöneticim söylenmesi zor olan gerçekleri bana söyler.	0.721	0.839			
5	Yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	0.621		0.841		
6	Yöneticimin yaptıklarıyla inandıkları tutarlıdır.	0.731		0.855		
8	Yöneticim benim de kendi değer yargılarıma uygun davranmamı ister.	0.592		0.788		
9	Yöneticim yüksek etik standartlara dayalı zor kararlar verir.	0.622		0.757		
10	Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını talep eder.	0.738			0.874	
11	Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri enine boyuna inceler.	0.708			0.902	
12	Yöneticim bir sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatle dinler.	0.785			0.927	
13	Yöneticim başkalarıyla ilişkilerini geliştirmek için geri bildirim almaya çalışır.	0.741				0.838
14	Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini tam olarak bilir.	0.808				0.900
15	Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	0.792				0.904
16	Yöneticim belli hareketlerin başkalarını nasıl etkilediğini anladığını gösterir.	0.787				0.891

F0: Otantik Liderlik Ölçeği
F1: Öz Farkındalık Boyutu
F2: Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Boyutu
F3: İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Boyutu
F4: İlişkilerde Şeffaflık Boyutu

Sosyal zeka ölçeğine ilişkin faktör yüklemeleri Tablo 3.17'de yer almaktadır.

Tablo 3-17. Sosyal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

No	Sosyal Zeka Ölçeği				Faktör Yükü
		F0	**F1**	**F2**	**F3**
1	Diğer insanların davranışlarını tahmin edebilirim.	0.575	0.707		
2	Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.	0.662	0.783		
6	Diğer insanların hissettiklerini anlarım.	0.676	0.776		
9	Başkalarının isteklerini anlarım.	0.711	0.776		
14	Bir şey söylemelerine gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlayabilirim.	0.571	0.716		
17	Başkalarının davranışlarıma nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim.	0.606	0.753		
19	Diğer insanların gerçekte ne demek istediklerini yüz ifadelerinden, beden dillerinden vb. çoğunlukla anlarım.	0.705	0.794		
4	Tanımadığım yeni insanların yanında genellikle tedirginlik hissetmem.	0.681		0.799	
7	Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.	0.727		0.851	
10	İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.	0.722		0.848	
12	Başka insanlarla geçinmekte zorlanmam.	0.638		0.751	
15	Başkalarını iyice tanımak uzun zamanımı almaz.	0.690		0.807	
18	Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmakta başarılıyımdır.	0.741		0.800	
20	Güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sorun yaşamam.	0.665		0.756	
3	Başkalarının seçimlerini anlamanın çoğunlukla kolay olduğunu hissederim.	0.721			0.850
5	İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.	0.713			0.805
8	İnsanlar bir açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.	0.574			0.691
11	Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.	0.622			0.791
13	İnsanları tahmin edilebilir bulurum.	0.701			0.838
16	Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitmişimdir.	0.655			0.745
21	Başkalarının yaptıklarıma verdikleri tepkiler beni çok nadiren şaşırtır.	0.723			0.850

F0: Sosyal Zeka Ölçeği F1: Sosyal Bilgi Süreci Boyutu
F2: Sosyal Beceriler Boyutu F3: Sosyal Farkındalık Boyutu

Müşteri yönelimi ölçeğine ilişkin elde edilen faktör yüklemeleri Tablo 3.18'de, içsel motivasyon ölçeğine ilişkin faktör yükleri Tablo 3.19'da, çalışkanlık ölçeğine ilişkin faktör yükleri ise Tablo 3.20'de gösterilmiştir.

Tablo 3-18. Müşteri Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

No	Müşteri Yönelimi Ölçeği	Faktör Yükü
2	İyi bir satışçı olmanın önemli bir parçası, satış becerilerini sürekli olarak geliştirmektir.	0.795
3	Edindiğim her satış deneyiminden bir şeyler öğrenmek benim için önemlidir.	0.704
4	Müşterilerimle ilgili her zaman yeni şeyler öğreniyorum.	0.822
5	Müşterilerle başa çıkabilmek amaçlı yeni yaklaşımları öğrenmek için daha çok zaman harcamaya değer.	0.666

Tablo 3-19. İçsel Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

No	İçsel Motivasyon Ölçeği	Faktör Yükü
2	Satış yaparak faydalı bir hizmet gerçekleştirme hissini yaşıyorum.	0.814
3	İşimde başarma duyusu elde ediyorum.	0.905
4	İşimde kişisel yükselme ve gelişme duyusu hissediyorum.	0.825

Tablo 3-20. Çalışkanlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

No	Çalışkanlık Ölçeği	Faktör Yükü
1	Satış hedeflerimi yakalamak için uzun saatler çalışırım.	0.725
2	Satış yapması zor bir müşteri ile karşılaştığımda kolayca vazgeçmem.	0.903
3	Satış yaparken sipariş alıncaya kadar yorulmadan çalışırım.	0.906

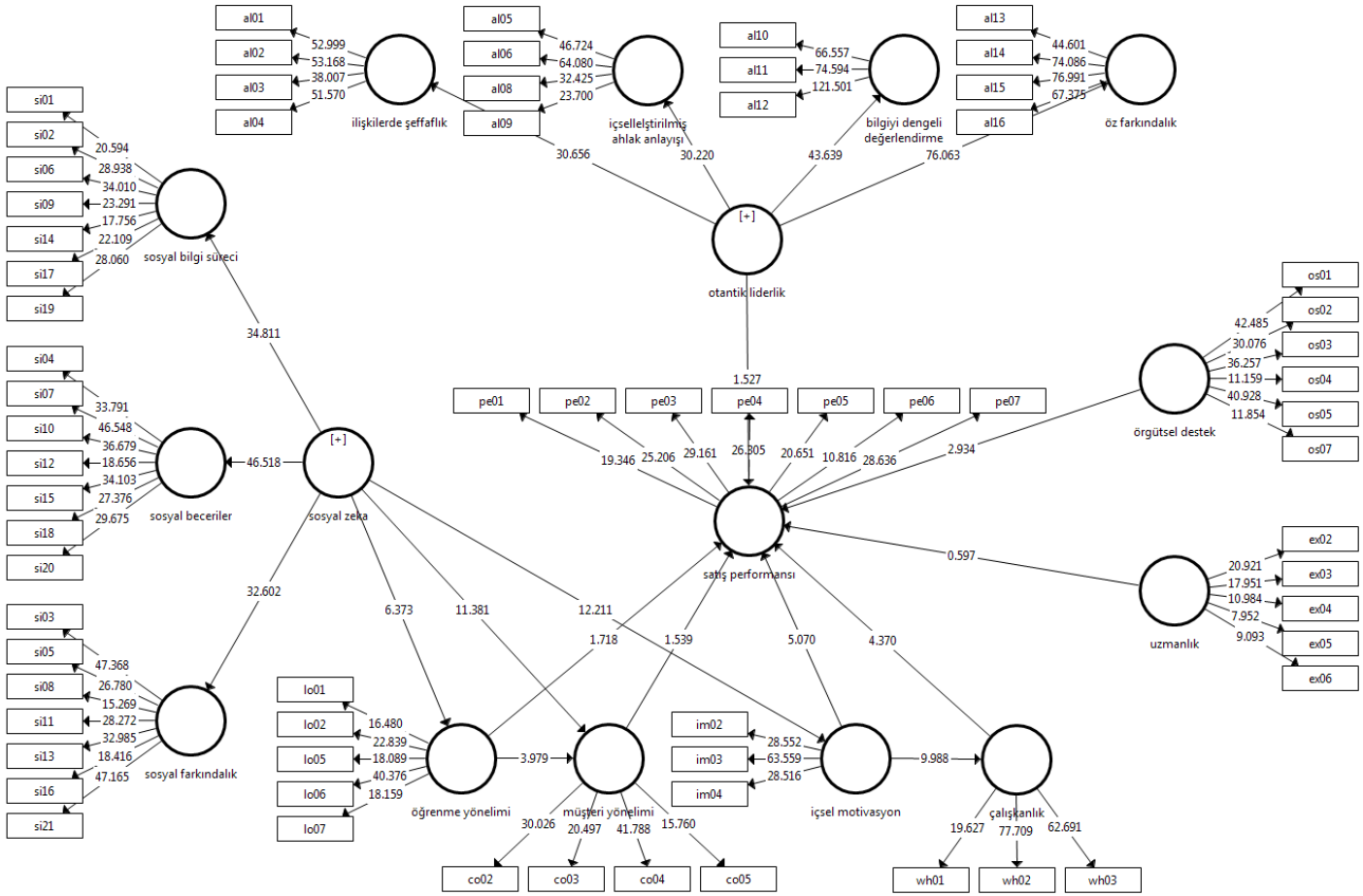
Son olarak teknik uzmanlık ölçeğine ilişkin faktör yükleri ise Tablo 3.21'de belirtilmiştir.

Tablo 3-21. Teknik Uzmanlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

No	Teknik Uzmanlık Ölçeği	Faktör Yükü
2	Şirketimin prosedürleri hakkında bilgi sahibiyim.	0.834
3	Rakibimiz olan şirketlerin ürün, hizmet ve satış politikaları hakkında bilgi sahibiyim.	0.816
4	Satışını yaptığım ürünlerin özellikleri ve faydaları hakkında bilgi sahibiyim.	0.703
5	Müşterilerimin operasyonları hakkında bilgi sahibiyim.	0.709
6	Müşterilerimin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet sağlama hakkında hayal gücüne sahibim.	0.655

Doğrulayıcı Faktör Analizi ile elde edilen faktör yüklemelerinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için bootstrap işlemi gerçekleştirilmiştir. Smart PLS 3 programında bootstrap işlemi için örneklem sayısı 500 olarak seçilmiş ve analiz çalıştırılmıştır (Hair ve ark., 2014 , s. 134). Sonuçlar incelendiğinde birinci ve ikinci dereceden tüm faktörlerde ifadelerin ($t>2.57$, $p<0.01$) koşulunu sağladığı tespit edildiğinden faktör yüklemelerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu doğrulanmıştır.

Elde edilen sonuçların model üzerinde gösterimi Şekil 3.2.'de sunulmuştur. Ayrıca; doğrusal faktör analizi sonuçlarına ilişkin faktör yüklemeleri tamamı, t istatistikleri ve p değerleri Tablo 3.22'de detaylı olarak belirtilmiştir.



Şekil 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Faktör Yüklerinin t İstatistikleri

Tablo 3-22. Doğrulayıcı Faktör Analizi: Faktör Yükleri, t İstatistiği ve p Değerleri

	Faktör Yükü	Standart Hata	t İstatistiği	p Değeri
OL01 → ilişkilerde şeffaflık	0.842	0.016	52.999	0.000
OL01 → otantik liderlik	0.697	0.030	23.230	0.000
OL02 → ilişkilerde şeffaflık	0.853	0.016	53.168	0.000
OL02 → otantik liderlik	0.643	0.035	18.366	0.000
OL03 → ilişkilerde şeffaflık	0.810	0.021	38.007	0.000
OL03 → otantik liderlik	0.651	0.036	17.918	0.000
OL04 → ilişkilerde şeffaflık	0.839	0.016	51.570	0.000
OL04 → otantik liderlik	0.721	0.033	22.083	0.000
OL05 → içselleştirilmiş ahlak anlayışı	0.841	0.018	46.724	0.000
OL05 → otantik liderlik	0.621	0.040	15.577	0.000
OL06 → içselleştirilmiş ahlak anlayışı	0.855	0.013	64.080	0.000
OL06 → otantik liderlik	0.731	0.027	26.952	0.000
OL08 → içselleştirilmiş ahlak anlayışı	0.788	0.024	32.425	0.000
OL08 → otantik liderlik	0.592	0.039	15.120	0.000
OL09 → içselleştirilmiş ahlak anlayışı	0.757	0.032	23.700	0.000
OL09 → otantik liderlik	0.622	0.041	15.221	0.000
OL10 → bilgiyi dengeli değerlendirme	0.874	0.013	66.557	0.000
OL10 → otantik liderlik	0.738	0.025	29.793	0.000
OL11 → bilgiyi dengeli değerlendirme	0.902	0.012	74.594	0.000
OL11 → otantik liderlik	0.708	0.029	24.271	0.000
OL12 → bilgiyi dengeli değerlendirme	0.927	0.008	121.501	0.000
OL12 → otantik liderlik	0.785	0.020	38.389	0.000
OL13 → öz farkındalık	0.838	0.019	44.601	0.000
OL13 → otantik liderlik	0.741	0.020	37.345	0.000
OL14 → öz farkındalık	0.900	0.012	74.086	0.000
OL14 → otantik liderlik	0.808	0.019	41.603	0.000
OL15 → öz farkındalık	0.904	0.012	76.991	0.000
OL15 → otantik liderlik	0.792	0.018	45.021	0.000
OL16 → öz farkındalık	0.891	0.013	67.375	0.000
OL16 → otantik liderlik	0.787	0.021	37.761	0.000
MY02 → müşteri yönelimi	0.795	0.026	30.026	0.000
MY03 → müşteri yönelimi	0.704	0.034	20.497	0.000
MY04 → müşteri yönelimi	0.822	0.020	41.788	0.000
MY05 → müşteri yönelimi	0.666	0.042	15.760	0.000
TU02 → uzmanlık	0.834	0.040	20.921	0.000
TU03 → uzmanlık	0.816	0.045	17.951	0.000
TU04 → uzmanlık	0.703	0.064	10.984	0.000
TU05 → uzmanlık	0.709	0.089	7.952	0.000
TU06 → uzmanlık	0.655	0.072	9.093	0.000
İM02 → içsel motivasyon	0.814	0.028	28.552	0.000
İM03 → içsel motivasyon	0.905	0.014	63.559	0.000
İM04 → içsel motivasyon	0.825	0.029	28.516	0.000
ÖY01 → öğrenme yönelimi	0.797	0.048	16.480	0.000
ÖY02 → öğrenme yönelimi	0.809	0.035	22.839	0.000
ÖY05 → öğrenme yönelimi	0.721	0.040	18.089	0.000
ÖY06 → öğrenme yönelimi	0.790	0.020	40.376	0.000
ÖY07 → öğrenme yönelimi	0.710	0.039	18.159	0.000

OL: Otantik liderlik; MY: Müşteri yönelimi; TU: Teknik Uzmanlık; İM: İçsel Motivasyon; ÖY: Öğrenme Yönelimi

Tablo 3.22. Doğrusal Faktör Analizi Faktör Yükleri, t İstatistiği ve p Değerleri (devam)

	Faktör Yükü	Standart Hata	t İstatistiği	p Değeri
AÖD01 → algılanan örgütsel destek	0.829	0.020	42.485	0.000
AÖD02 → algılanan örgütsel destek	0.814	0.027	30.076	0.000
AÖD03 → algılanan örgütsel destek	0.853	0.024	36.257	0.000
AÖD04 → algılanan örgütsel destek	0.612	0.055	11.159	0.000
AÖD05 → örgütsel destek	0.812	0.020	40.928	0.000
AÖD07 → algılanan örgütsel destek	0.636	0.054	11.854	0.000
SP01 → satış performansı	0.698	0.036	19.346	0.000
SP02 → satış performansı	0.746	0.030	25.206	0.000
SP03 → satış performansı	0.788	0.027	29.161	0.000
SP04 → satış performansı	0.796	0.030	26.305	0.000
SP05 → satış performansı	0.760	0.037	20.651	0.000
SP06 → satış performansı	0.608	0.056	10.816	0.000
SP07 → satış performansı	0.774	0.027	28.636	0.000
SZ01 → sosyal bilgi süreci	0.707	0.034	20.594	0.000
SZ01 → sosyal zeka	0.575	0.042	13.839	0.000
SZ02 → sosyal bilgi süreci	0.783	0.027	28.938	0.000
SZ02 → sosyal zeka	0.662	0.043	15.567	0.000
SZ03 → sosyal farkındalık	0.850	0.018	47.368	0.000
SZ03 → sosyal zeka	0.721	0.035	20.480	0.000
SZ04 → sosyal beceriler	0.799	0.024	33.791	0.000
SZ04 → sosyal zeka	0.681	0.031	22.039	0.000
SZ05 → sosyal farkındalık	0.805	0.030	26.780	0.000
SZ05 → sosyal zeka	0.713	0.043	16.639	0.000
SZ06 → sosyal bilgi süreci	0.776	0.023	34.010	0.000
SZ06 → sosyal zeka	0.676	0.029	23.419	0.000
SZ07 → sosyal beceriler	0.851	0.018	46.548	0.000
SZ07 → sosyal zeka	0.727	0.033	22.359	0.000
SZ08 → sosyal farkındalık	0.691	0.045	15.269	0.000
SZ08 → sosyal zeka	0.574	0.048	12.002	0.000
SZ09 → sosyal bilgi süreci	0.776	0.033	23.291	0.000
SZ09 → sosyal zeka	0.711	0.045	15.912	0.000
SZ10 → sosyal beceriler	0.848	0.023	36.679	0.000
SZ10 → sosyal zeka	0.722	0.032	22.554	0.000
SZ11 → sosyal farkındalık	0.791	0.028	28.272	0.000
SZ11 → sosyal zeka	0.622	0.045	13.805	0.000
SZ12 → sosyal beceriler	0.751	0.040	18.656	0.000
SZ12 → sosyal zeka	0.638	0.056	11.493	0.000
SZ13 → sosyal farkındalık	0.838	0.025	32.985	0.000
SZ13 → sosyal zeka	0.701	0.045	15.443	0.000
SZ14 → sosyal bilgi süreci	0.716	0.040	17.756	0.000
SZ14 → sosyal zeka	0.571	0.054	10.553	0.000
SZ15 → sosyal beceriler	0.807	0.024	34.103	0.000
SZ15 → sosyal zeka	0.690	0.030	23.335	0.000
SZ16 → sosyal farkındalık	0.745	0.040	18.416	0.000
SZ16 → sosyal zeka	0.655	0.051	12.755	0.000
SZ17 → sosyal bilgi süreci	0.753	0.034	22.109	0.000
SZ17 → sosyal zeka	0.606	0.049	12.256	0.000
SZ18 → sosyal beceriler	0.800	0.029	27.376	0.000
SZ18 → sosyal zeka	0.741	0.036	20.508	0.000

AÖD: Algılanan örgütsel destek; SP: Satış performansı; SZ: Sosyal zeka

Tablo 3.22. Doğrusal Faktör Analizi Faktör Yükleri, t İstatistiği ve p Değerleri (devam)

	Faktör Yükü	Standart Hata	t İstatistiği	p Değeri
SZ19 → sosyal zeka	0.705	0.040	17.573	0.000
SZ19 → sosyal bilgi süreci	0.794	0.028	28.060	0.000
SZ19 → sosyal zeka	0.705	0.040	17.573	0.000
SZ20 → sosyal beceriler	0.756	0.025	29.675	0.000
SZ20 → sosyal zeka	0.665	0.035	18.782	0.000
SZ21 → sosyal farkındalık	0.850	0.018	47.165	0.000
SZ21 → sosyal zeka	0.723	0.035	20.616	0.000
ÇA01 → çalışkanlık	0.725	0.037	19.627	0.000
ÇA02 → çalışkanlık	0.903	0.012	77.709	0.000
ÇA03 → çalışkanlık	0.906	0.014	62.691	0.000

SZ: Sosyal zeka; ÇA: Çalışkanlık

3.2.3. Yakınsama Geçerliliği

PLS yöntemi ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Hair ve arkadaşları (2014, s. 121) tarafından belirtilen koşulların sırasıyla sağlanmış olduğu görüldüğünden yakınsama geçerliliği (convergent validity) elde edilmiştir.

1. Tüm faktörlerde ifadeler birinci derecede 0.60'dan, ikinci derecede ise 0.57'den yüksek faktör yükü değerleri almaktadır. Bu sonuçlar Tablo 3.22'de görülmektedir.
2. Tablo 3.24'te yer aldığı üzere ifadeler en büyük yükü ait oldukları faktöre vermekte ve faktörler net bir şekilde birbirinden ayrılmaktadır.
3. Fornell ve Larcker (1981) kriterine uygun olarak Tablo 3.23'te yer alan açıklanan ortalama varyans (AVE: Average Variance Extracted) değerleri tüm faktörler için 0.50'den büyüktür.

Tablo 3-23. Faktörlerin AVE Değerleri

Faktör	AVE
Otantik Liderlik	0.690
İlişkilerde Şeffaflık	0.699
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.658
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.813
Öz Farkındalık	0.781
Müşteri Yönelimi	0.562
Teknik Uzmanlık	0.557
İçsel Motivasyon	0.721
Öğrenme Yönelimi	0.588
Algılanan Örgütsel Destek	0.586
Satış Performansı	0.549
Sosyal Zeka	0.732
Sosyal Bilgi Süreci	0.575
Sosyal Beceriler	0.644
Sosyal Farkındalık	0.636
Çalışkanlık	0.721

3.2.4. Ayrışma Geçerliliği

PLS yöntemi ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Hair ve arkadaşları (2014, s. 111) tarafından bildirilen koşulların sırasıyla sağlanmış olduğu görüldüğünden ayrışma geçerliliği (discriminant validity) elde edilmiştir.

1. Tablo 3.24'te yer alan çapraz yüklemeler tablosunda ifadelerin en yüksek yüklemeleri kendi faktörlerine atamışdıkları görülmektedir.
2. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre her bir faktör yapısının açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin kare kökü, diğer yapılar ile olan korelasyonların en büyüğünden nicel olarak daha büyük olmalıdır (Hair ve ark., 2011). Yapılan analizde bu durumun sağlanmış olduğu Tablo 3.25'te görülmektedir.

Tablo 3-24. Çapraz Yüklemeler Tablosu

İfade	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
OL01	**0.842**	0.501	0.554	0.446	0.174	0.258	0.118	0.054	0.338	0.218	0.124	0.104	0.246	0.086
OL02	**0.853**	0.408	0.433	0.449	0.184	0.112	0.159	-0.035	0.193	0.173	0.171	0.088	0.253	0.088
OL03	**0.810**	0.361	0.510	0.484	0.226	0.053	0.128	0.022	0.280	0.193	0.175	0.025	0.175	0.148
OL04	**0.839**	0.542	0.524	0.507	0.255	0.247	0.242	0.177	0.352	0.195	0.247	0.212	0.330	0.199
OL05	0.462	**0.841**	0.374	0.428	0.048	-0.008	0.064	0.069	0.291	0.152	0.128	0.150	0.126	0.111
OL06	0.537	**0.855**	0.450	0.603	0.122	0.057	0.197	0.135	0.297	0.196	0.145	0.150	0.219	0.168
OL08	0.374	**0.788**	0.313	0.505	0.200	0.020	0.156	0.195	0.194	0.209	0.226	0.145	0.311	0.185
OL09	0.380	**0.757**	0.418	0.528	0.179	0.115	0.161	0.228	0.222	0.120	0.116	0.193	0.189	0.033
OL10	0.608	0.432	**0.874**	0.563	0.296	0.161	0.238	0.139	0.463	0.362	0.291	0.258	0.380	0.223
OL11	0.468	0.426	**0.902**	0.580	0.309	0.271	0.321	0.231	0.365	0.365	0.294	0.366	0.310	0.268
OL12	0.559	0.447	**0.927**	0.685	0.369	0.171	0.299	0.172	0.385	0.322	0.295	0.271	0.339	0.227
OL13	0.501	0.479	0.592	**0.838**	0.292	0.057	0.292	0.216	0.349	0.318	0.203	0.100	0.220	0.189
OL14	0.467	0.630	0.640	**0.900**	0.314	0.093	0.344	0.308	0.426	0.293	0.221	0.271	0.273	0.182
OL15	0.502	0.576	0.594	**0.904**	0.324	0.135	0.383	0.268	0.436	0.311	0.284	0.248	0.409	0.262
OL16	0.528	0.571	0.571	**0.891**	0.324	0.070	0.328	0.230	0.277	0.259	0.191	0.135	0.370	0.217
MY02	0.186	0.148	0.315	0.280	**0.795**	0.337	0.497	0.386	0.224	0.394	0.443	0.473	0.517	0.434
MY03	0.049	0.093	0.230	0.235	**0.704**	0.025	0.364	0.235	0.245	0.318	0.235	0.291	0.400	0.392
MY04	0.211	0.084	0.258	0.300	**0.822**	0.247	0.478	0.330	0.144	0.432	0.394	0.457	0.494	0.452
MY05	0.315	0.192	0.283	0.240	**0.666**	0.219	0.233	0.323	0.181	0.241	0.352	0.291	0.339	0.341
TU02	0.176	0.068	0.164	0.098	0.234	**0.834**	0.244	0.217	0.209	0.223	0.223	0.318	0.302	0.287
TU03	0.192	0.058	0.215	0.100	0.261	**0.816**	0.208	0.263	0.216	0.212	0.216	0.301	0.208	0.140
TU04	0.141	0.017	0.202	0.090	0.195	**0.703**	0.261	0.182	0.136	0.183	0.396	0.314	0.276	0.197
TU05	0.171	0.053	0.128	0.004	0.204	**0.709**	0.013	0.134	0.170	0.092	0.228	0.172	0.184	0.102
TU06	0.070	0.008	0.077	0.033	0.193	**0.655**	0.087	0.118	0.038	0.127	0.359	0.288	0.213	0.147

OL: Otantik liderlik; MY: Müşteri yönelimi TU: Teknik Uzmanlık

F1: İlişkilerde şeffaflık; F2: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; F3: Bilgiyi dengeli değerlendirme; F4: Öz farkındalık; F5: Müşteri yönelimi; F6: Teknik uzmanlık; F7: İçsel motivasyon; F8: Öğrenme yönelimi; F9: Algılanan örgütsel destek; F10: Satış performansı; F11: Sosyal bilgi süreci; F12: Sosyal beceriler; F13: Sosyal farkındalık; F14: Çalışkanlık

Tablo 3.24. Çapraz Yüklemeler Tablosu (devam)

İfade	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
İM02	0.124	0.156	0.332	0.351	0.429	0.188	**0.814**	0.443	0.246	0.468	0.431	0.468	0.533	0.482
İM03	0.181	0.180	0.220	0.343	0.509	0.243	**0.905**	0.531	0.315	0.560	0.486	0.551	0.539	0.535
İM04	0.193	0.120	0.262	0.275	0.436	0.200	**0.825**	0.455	0.315	0.463	0.398	0.485	0.472	0.421
ÖY01	0.016	0.203	0.143	0.277	0.248	0.175	0.345	**0.797**	0.301	0.322	0.265	0.350	0.257	0.305
ÖY02	-0.008	0.034	0.159	0.151	0.429	0.264	0.501	**0.809**	0.202	0.398	0.421	0.441	0.307	0.424
ÖY05	0.050	0.227	0.056	0.284	0.163	0.108	0.319	**0.721**	0.230	0.286	0.188	0.378	0.234	0.351
ÖY06	0.132	0.124	0.188	0.211	0.423	0.266	0.549	**0.790**	0.315	0.426	0.421	0.442	0.332	0.489
ÖY07	0.067	0.215	0.191	0.238	0.290	0.120	0.367	**0.710**	0.286	0.362	0.171	0.286	0.265	0.375
AÖD01	0.281	0.196	0.335	0.238	0.227	0.142	0.277	0.205	**0.829**	0.278	0.075	0.213	0.214	0.204
AÖD02	0.285	0.336	0.290	0.375	0.190	0.055	0.272	0.333	**0.814**	0.222	0.115	0.164	0.170	0.115
AÖD03	0.229	0.286	0.403	0.413	0.222	0.199	0.266	0.294	**0.853**	0.304	0.185	0.244	0.225	0.171
AÖD04	0.078	0.308	0.269	0.307	0.106	0.211	0.178	0.289	**0.612**	0.240	0.172	0.219	0.184	0.222
AÖD05	0.416	0.155	0.432	0.328	0.259	0.225	0.336	0.274	**0.812**	0.435	0.141	0.212	0.269	0.207
AÖD07	0.222	0.260	0.228	0.285	0.104	0.088	0.182	0.195	**0.636**	0.135	0.109	0.113	0.168	0.133
SP01	0.166	0.155	0.186	0.237	0.275	0.158	0.351	0.276	0.304	**0.698**	0.327	0.327	0.419	0.414
SP02	0.202	0.210	0.381	0.251	0.249	0.160	0.339	0.309	0.305	**0.746**	0.360	0.441	0.412	0.369
SP03	0.239	0.136	0.308	0.278	0.403	0.220	0.533	0.367	0.286	**0.788**	0.362	0.415	0.504	0.514
SP04	0.207	0.123	0.335	0.270	0.445	0.212	0.489	0.377	0.273	**0.796**	0.420	0.455	0.489	0.433
SP05	0.218	0.164	0.373	0.301	0.480	0.200	0.443	0.328	0.276	**0.760**	0.460	0.462	0.469	0.365
SP06	0.032	0.196	0.134	0.195	0.290	0.135	0.387	0.416	0.206	**0.608**	0.387	0.391	0.379	0.315
SP07	0.119	0.125	0.264	0.189	0.272	0.145	0.469	0.407	0.349	**0.774**	0.405	0.510	0.448	0.375

İM: İçsel motivasyon; ÖY: Öğrenme yönelimi; AÖD: Algılanan örgütsel destek; SP: Satış performansı
F1: İlişkilerde şeffaflık; F2: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; F3: Bilgiyi dengeli değerlendirme; F4: Öz farkındalık; F5: Müşteri yönelimi; F6: Teknik uzmanlık;
F7: İçsel motivasyon; F8: Öğrenme yönelimi; F9: Algılanan örgütsel destek; F10: Satış performansı; F11: Sosyal bilgi süreci; F12: Sosyal beceriler;
F13: Sosyal farkındalık; F14: Çalışkanlık

Tablo 3.24. Çapraz Yüklemeler Tablosu (devam)

İfade	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
SZ01	0.199	0.126	0.190	0.157	0.326	0.318	0.347	0.100	0.064	0.288	**0.707**	0.421	0.380	0.293
SZ02	0.214	0.200	0.275	0.201	0.347	0.312	0.371	0.337	0.119	0.382	**0.783**	0.478	0.470	0.387
SZ06	0.165	0.112	0.233	0.207	0.408	0.254	0.454	0.272	0.101	0.437	**0.776**	0.553	0.430	0.278
SZ09	0.141	0.120	0.354	0.233	0.497	0.282	0.531	0.478	0.236	0.465	**0.776**	0.553	0.511	0.512
SZ14	0.156	0.043	0.249	0.160	0.322	0.199	0.340	0.219	0.070	0.303	**0.716**	0.342	0.442	0.252
SZ17	0.126	0.148	0.173	0.139	0.265	0.254	0.304	0.314	0.170	0.387	**0.753**	0.411	0.426	0.306
SZ19	0.147	0.232	0.238	0.236	0.381	0.332	0.382	0.392	0.148	0.489	**0.794**	0.568	0.475	0.340
SZ04	0.091	0.226	0.288	0.213	0.401	0.286	0.421	0.431	0.181	0.441	0.524	**0.799**	0.410	0.421
SZ07	0.117	0.118	0.230	0.124	0.430	0.344	0.527	0.386	0.153	0.482	0.514	**0.851**	0.481	0.492
SZ10	-0.003	0.022	0.200	0.054	0.422	0.256	0.550	0.411	0.158	0.452	0.497	**0.848**	0.484	0.493
SZ12	0.141	0.180	0.280	0.262	0.389	0.362	0.418	0.459	0.269	0.412	0.465	**0.751**	0.405	0.317
SZ15	0.102	0.232	0.296	0.223	0.423	0.297	0.436	0.444	0.199	0.439	0.532	**0.807**	0.418	0.414
SZ18	0.124	0.133	0.265	0.146	0.479	0.296	0.511	0.383	0.282	0.560	0.553	**0.800**	0.533	0.503
SZ20	0.176	0.203	0.299	0.206	0.368	0.324	0.453	0.318	0.239	0.459	0.470	**0.756**	0.465	0.287
SZ03	0.286	0.260	0.341	0.318	0.529	0.271	0.501	0.281	0.263	0.559	0.532	0.467	**0.850**	0.431
SZ05	0.263	0.252	0.343	0.315	0.486	0.313	0.589	0.371	0.225	0.498	0.470	0.538	**0.805**	0.560
SZ08	0.197	0.225	0.248	0.273	0.382	0.277	0.399	0.334	0.306	0.391	0.344	0.421	**0.691**	0.411
SZ11	0.175	0.135	0.275	0.307	0.472	0.160	0.404	0.200	0.112	0.350	0.424	0.375	**0.791**	0.441
SZ13	0.186	0.188	0.262	0.228	0.463	0.375	0.532	0.330	0.248	0.538	0.497	0.457	**0.838**	0.462
SZ16	0.287	0.118	0.303	0.258	0.442	0.134	0.440	0.273	0.133	0.453	0.483	0.450	**0.745**	0.471
SZ21	0.284	0.257	0.344	0.319	0.528	0.267	0.503	0.282	0.264	0.562	0.533	0.469	**0.850**	0.432
ÇA01	0.128	0.139	0.178	0.164	0.358	0.103	0.378	0.398	0.172	0.285	0.145	0.275	0.387	**0.725**
ÇA02	0.131	0.097	0.249	0.182	0.473	0.262	0.530	0.453	0.221	0.560	0.482	0.528	0.544	**0.903**
ÇA03	0.145	0.168	0.238	0.263	0.536	0.234	0.518	0.471	0.203	0.486	0.448	0.488	0.515	**0.906**

SZ: Sosyal zeka; ÇA: Çalışkanlık

F1: İlişkilerde şeffaflık; F2: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; F3: Bilgiyi dengeli değerlendirme; F4: Öz farkındalık; F5: Müşteri yönelimi; F6: Teknik uzmanlık; F7: İçsel motivasyon; F8: Öğrenme yönelimi; F9: Algılanan örgütsel destek; F10: Satış performansı; F11: Sosyal bilgi süreci; F12: Sosyal beceriler; F13: Sosyal farkındalık; F14: Çalışkanlık

Tablo 3-25. Faktörler Arası Korelasyon Tablosu

Faktör No:	Faktör Adı	AVE	√AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	İlişkilerde Şeffaflık	0.699	**0.836**	1.000													
2	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.658	**0.811**	0.545	1.000												
3	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.813	**0.902**	0.606	0.483	1.000											
4	Öz Farkındalık	0.781	**0.884**	0.565	0.640	0.678	1.000										
5	Müşteri Yönelimi	0.562	**0.750**	0.252	0.167	0.361	0.355	1.000									
6	Teknik Uzmanlık	0.557	**0.746**	0.205	0.057	0.221	0.101	0.293	1.000								
7	İçsel Motivasyon	0.721	**0.849**	0.195	0.181	0.317	0.382	0.542	0.249	1.000							
8	Öğrenme Yönelimi	0.588	**0.767**	0.069	0.191	0.200	0.290	0.429	0.259	0.563	1.000						
9	Algılanan Örgütsel Destek	0.586	**0.766**	0.351	0.312	0.448	0.422	0.259	0.217	0.344	0.346	1.000					
10	Satış Performansı	0.549	**0.741**	0.234	0.209	0.387	0.334	0.473	0.240	0.588	0.477	0.385	1.000				
11	Sosyal Bilgi Süreci	0.575	**0.758**	0.215	0.188	0.326	0.254	0.484	0.369	0.519	0.407	0.175	0.524	1.000			
12	Sosyal Beceriler	0.644	**0.802**	0.131	0.196	0.329	0.215	0.520	0.384	0.593	0.504	0.263	0.580	0.634	1.000		
13	Sosyal Farkındalık	0.636	**0.797**	0.303	0.259	0.381	0.361	0.594	0.324	0.607	0.371	0.278	0.605	0.592	0.571	1.000	
14	Çalışkanlık	0.721	**0.849**	0.157	0.154	0.265	0.240	0.543	0.248	0.568	0.519	0.235	0.542	0.451	0.525	0.575	1.000

AVE: Açıklanan ortalama varyans

3.2.5. Güvenilirlik

Tablo 3.26'da yer aldığı üzere tüm faktör yapılarının bileşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) değerleri 0.70'den büyüktür. Ayrıca, Cronbach alfa değerleri de 0.70'den büyüktür. Bu durum Hair ve arkadaşları (2014, s. 101) tarafından belirtilen koşulları sağlamaktadır. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirliği sağlanmıştır.

Tablo 3-26. Faktörlerin Güvenilirlikleri

Faktör	CR	Cronbach Alpha
Otantik Liderlik	0,939	0.930
İlişkilerde Şeffaflık	0,903	0.857
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0,885	0.826
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,929	0.884
Öz Farkındalık	0,935	0.906
Müşteri Yönelimi	0,836	0.740
Teknik Uzmanlık	0,862	0.805
İçsel Motivasyon	0,885	0.805
Öğrenme Yönelimi	0,877	0.827
Algılanan Örgütsel Destek	0,893	0.860
Satış Performansı	0,894	0.862
Sosyal Zeka	0,945	0.939
Sosyal Bilgi Süreci	0,904	0.877
Sosyal Beceriler	0,927	0.907
Sosyal Farkındalık	0,924	0.904
Çalışkanlık	0,885	0.806

CR: Bileşik güvenilirlik

3.3. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3.27'de gösterilmektedir.

Tablo 3-27. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Satış Performansı	4.0718	0.5982
İlişkilerde Şeffaflık	3.7673	0.8389
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3.6342	0.7877
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	3.7207	0.8846
Öz Farkındalık	3.6583	0.8740
Algılanan Örgütsel Destek	3.7702	0.7041
Sosyal Bilgi Süreci	3.9660	0.5239
Sosyal Beceriler	4.1122	0.6114
Sosyal Farkındalık	4.2631	0.5892
Öğrenme Yönelimi	4.2967	0.5722
Müşteri Yönelimi	4.0996	0.5573
İçsel Motivasyon	4.2596	0.6126
Çalışkanlık	4.1782	0.6567
Teknik Uzmanlık	3.7574	0.6431

N=376

3.4. Değişkenler Arası Analizler

3.4.1. Korelasyon Analizi

Araştırmaya konu edilen değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini test etmwk üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasında istatiksel açıdan bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkinin yönünü test etmek için kullanılmaktadır. Analiz sonucu elde edilen r değeri +1 ve -1 arasında değişmekle birlikte mutlak değer olarak 1'e yaklaştıkça ilişki kuvvetlenmektedir.

Tablo 3.28'de yer alan korelasyon analizinde görüleceği tüm değişkenler satış performansı ile değişen oranlarda olumlu ilişki içindedir. Bunlardan özellikle satış temsilcilerinin sosyal zekalarının alt boyutları olan sosyal bilgi süreci ($r=0.517$, $p<0.01$) sosyal beceriler ($r=0.576$, $p<0.01$) ve sosyal farkındalık ($r=0.595$, $p<0.01$) dikkat çekmektedir.

Tablo 3-28. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

		Korelasyon Analizi													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Satış Performansı	1.000													
2	İlişkilerde Şeffaflık	0.224**	1.000												
3	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.215**	0.536**	1.000											
4	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.381**	0.604**	0.481**	1.000										
5	Öz Farkındalık	0.332**	0.565**	0.633**	0.678**	1.000									
6	Algılanan Örgütsel Destek	0.353**	0.324**	0.332**	0.426**	0.419**	1.000								
7	Sosyal Bilgi Süreci	0.517**	0.217**	0.187**	0.321**	0.250**	0.166**	1.000							
8	Sosyal Beceriler	0.576**	0.126*	0.203**	0.331**	0.215**	0.250**	0.623**	1.000						
9	Sosyal Farkındalık	0.595**	0.298**	0.256**	0.380**	0.359**	0.265**	0.586**	0.562**	1.000					
10	Öğrenme Yönelimi	0.466**	0.062	0.218**	0.192**	0.304**	0.348**	0.357**	0.489**	0.358**	1.000				
11	Müşteri Yönelimi	0.446**	0.254**	0.178**	0.363**	0.350**	0.252**	0.464**	0.497**	0.580**	0.391**	1.000			
12	İçsel Motivasyon	0.574**	0.195**	0.175**	0.321**	0.377**	0.330**	0.506**	0.585**	0.601**	0.529**	0.515**	1.000		
13	Çalışkanlık	0.509**	0.157**	0.157**	0.260**	0.237**	0.226**	0.405**	0.498**	0.564**	0.503**	0.531**	0.550**	1.000	
14	Teknik Uzmanlık	0.218**	0.198**	0.058	0.209**	0.084	0.194**	0.361**	0.363**	0.306**	0.221**	0.272**	0.208**	0.213**	1.000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizinde satışta kritik başarı faktörlerinin satış performansına etkisine bakıldığında öğrenme yönelimi ($r=0.466$, $p<0.01$), müşteri yönelimi ($r=0.446$, $p<0.01$), içsel motivasyon ($r=0.574$, $p<0.01$) ve çalışkanlık ($r=0.509$, $p<0.01$) ile satış performansı arasında orta düzeyde bir anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Teknik uzmanlık ile satış performansı arasındaki ilişki ($r=0.218$, $p<0.01$) ise diğerlerine göre daha zayıf kalmaktadır.

3.4.2. Regresyon Analizleri

Araştırmada ele alınan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini incelemek ve hipotez testlerini gerçekleştirmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde dört model oluşturularak hiyerarşik yöntem uygulanmıştır. Buna göre; ilk modelde satış temsilcilerinin sosyal zekalarının alt boyutlarının satış performansına etkisi incelenmiştir. Daha sonra oluşturulan ikinci modelde bağımsız değişkenlere satışta kritik başarı faktörleri olarak tanımlanan diğer değişkenler; öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, içsel motivasyon, çalışkanlık ve teknik uzmanlık eklenmiştir. Üçüncü modelde, bağımsız değişkenlere satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutları ilave edilmiştir. Son olarak dördüncü model bağımsız değişkenlere algılanan örgütsel destek değişkeni eklenerek oluşturulmuştur.

Bağımlı değişken olarak satış performansının, bağımsız değişken olarak ise satış temsilcilerinin sosyal zekalarının alt boyutlarının yer aldığı birinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.29'da gösterilmektedir. Modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ($F=100.448$, $p<0.001$) tespit edilmiştir.

Tablo 3-29. Model 1 Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Satış Performansı		
Bağımsız Değişken	**β**	**p**
Sosyal Bilgi Süreci	0.122	0.022
Sosyal Beceriler	0.301	0.000
Sosyal Farkındalık	0.355	0.000
R	0.669	
R^2	0.448	0.000
F	100.448	

Analiz sonuçlarına göre sosyal bilgi süreci (β=0.122, $p<0.05$), sosyal beceriler (β=0.301, $p<0.001$) ve sosyal farkındalığın (β=0.355, $p<0.001$) satış performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu üç boyut satış performansının %44.8'ini anlamlı olarak açıklamaktadır.

Tablo 3.30'da ikinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenlere öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, içsel motivasyon, çalışkanlık ve teknik uzmanlık ilave edilmiştir.

Tablo 3-30. Model 2 Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Satış Performansı		
Bağımsız Değişken	**β**	**p**
Sosyal Bilgi Süreci	0.113	0.030
Sosyal Beceriler	0.187	0.001
Sosyal Farkındalık	0.256	0.000
Öğrenme Yönelimi	0.132	0.005
Müşteri Yönelimi	-0.014	0.784
İçsel Motivasyon	0.149	0.006
Çalışkanlık	0.094	0.064
Teknik Uzmanlık	-0.045	0.270
R	0.705	
R^2	0.497	0.000
F	45.416	

İkinci modelin regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında müşteri yönelimi (β=-0.014, p>0,05) ve teknik uzmanlık (β=-0.045; p>0.05) ile satış performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (F=45.416, p<0.001).

Tablo 3.31'de üçüncü modele ilişkin regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenlere satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutları olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık ilave edilmiştir.

Tablo 3-31. Model 3 Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Satış Performansı		
Bağımsız Değişken	**β**	**p**
Sosyal Bilgi Süreci	0.105	0.042
Sosyal Beceriler	0.182	0.001
Sosyal Farkındalık	0.238	0.000
Öğrenme Yönelimi	0.143	0.004
Müşteri Yönelimi	-0.039	0.430
İçsel Motivasyon	0.133	0.017
Çalışkanlık	0.097	0.056
Teknik Uzmanlık	-0.056	0.175
İlişkilerde Şeffaflık	0.015	0.773
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-0.040	0.437
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.128	0.024
Öz Farkındalık	0.013	0.829
R	0.715	
R^2	0.511	0.000
F	31.639	

Üçüncü modelin regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında otantik liderliğin alt boyutları olan ilişkilerde şeffaflık (β=0.015; p>0.05), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (β=-0.040; p>0.05) ve öz farkındalık (β=0.013; p>0.05) ile satış performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Alt boyutlardan

yalnızca bilgiyi dengeli değerlendirme ile satış performansı arasında anlamlı bir ilişki (β=0.128; p<0.05) bulunmuştur (F=31.639, p<0.001).

Son olarak dördüncü modele ilişkin regresyon analizi sonuçları ise Tablo 3.32'de yer almaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenlere algılanan örgütsel destek değişkeni eklenmiştir.

Tablo 3-32. Model 4 Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Satış Performansı		
Bağımsız Değişken	**β**	**p**
Sosyal Bilgi Süreci	0.121	0.019
Sosyal Beceriler	0.182	0.001
Sosyal Farkındalık	0.236	0.000
Öğrenme Yönelimi	0.117	0.018
Müşteri Yönelimi	-0.039	0.431
İçsel Motivasyon	0.116	0.036
Çalışkanlık	0.102	0.044
Teknik Uzmanlık	-0.067	0.104
İlişkilerde Şeffaflık	0.007	0.885
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-0.049	0.334
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.101	0.075
Öz Farkındalık	0.004	0.949
Algılanan Örgütsel Destek	0.114	0.009
R	0.721	
R^2	0.520	0.000
F	30.215	

Algılanan örgütsel desteğin ilavesi ile bilgiyi dengeli değerlendirme değişkenin satış performansı üzerindeki etkisi anlamlılığını yitirmiştir (β=0.101; p>0.05). Algılanan örgütsel destek ile satış performansı arasında ise olumlu yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır (β=0.114; p<0.01). Dördüncü model satış performansının %52'sini açıklamaktadır (F=30.215, p<0.001).

Regresyon analizlerinin sonuçlarına göre araştırma hipotezlerine ilişkin değerlendirmeler Tablo 3.33'te özetlenmiştir.

Tablo 3-33. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

No	Hipotez	Sonuç
H1a	Satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutu ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H1b	Satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutu ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H1c	Satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutu ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2	Satış temsilcilerinin öğrenme yönelimi ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H3	Satış temsilcilerinin müşteri yönelimi ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Ret
H4	Satış temsilcilerinin içsel motivasyonu ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H5	Satış temsilcilerinin çalışkanlığı ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H6	Satış temsilcilerinin teknik uzmanlıkları ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Ret
H7a	Satış temsilcilerinin satış performansları ile yöneticilerinin öz farkındalığı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Ret
H7b	Satış temsilcilerinin satış performansları ile yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirmesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Ret
H7c	Satış temsilcilerinin satış performansları ile yöneticilerinin içselleştirilmiş ahlak anlayışı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Ret
H7d	Satış temsilcilerinin satış performansları ile yöneticilerinin ilişkilerde şeffaflığı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Ret
H12	Satış temsilcilerinin satış performansları ile algıladıkları örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul

Tablo 3.34'te kurulan dört modele ilişkin regresyon analizi sonuçları karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Tablo 3-34. Dört Aşamalı Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	β	**t**	**p**	**β**	**t**	**p**	**β**	**t**	**p**	**β**	**t**	**p**
Sosyal Bilgi Süreci	0.122	2.300	0.022	0.113	2.177	0.030	0.105	2.041	0.042	0.121	2.350	0.019
Sosyal Beceriler	0.301	5.808	0.000	0.187	3.394	0.001	0.182	3.218	0.001	0.182	3.240	0.001
Sosyal Farkındalık	0.355	7.085	0.000	0.256	4.583	0.000	0.238	4.228	0.000	0.236	4.228	0.000
Öğrenme Yönelimi				0.132	2.812	0.005	0.143	2.935	0.004	0.117	2.376	0.018
Müşteri Yönelimi				-0.014	-0.275	0.784	-0.039	-0.789	0.430	-0.039	-0.788	0.431
İçsel Motivasyon				0.149	2.748	0.006	0.133	2.398	0.017	0.116	2.107	0.036
Çalışkanlık				0.094	1.855	0.064	0.097	1.915	0.056	0.102	2.024	0.044
Teknik Uzmanlık				-0.045	-1.105	0.270	-0.056	-1.361	0.175	-0.067	-1.628	0.104
İlişkilerde Şeffaflık							0.015	0.288	0.773	0.007	0.145	0.885
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı							-0.040	-0.777	0.437	-0.049	-0.966	0.334
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme							0.128	2.267	0.024	0.101	1.784	0.075
Öz Farkındalık							0.013	0.216	0.829	0.004	0.064	0.949
Algılanan Örgütsel Destek										0.114	2.632	0.009
R		0.669			0.705			0.715			0.721	
R^2		0.448			0.497			0.511			0.520	
R^2 değişimi		0.448			0.050			0.014			0.009	
p		0.000			0.000			0.039			0.009	

Müşteri yönelimi ve teknik uzmanlık değişkenlerinin satış performansı ile olumlu yönde istatistiki açıdan anlamlı bir korelasyonu olmasına rağmen oluşturulan modellerde bu etkinin gözlenmemesi bazı diğer değişkenlerin aracılık görevi yaptığına işaret olmaktadır.

Aracı (mediator) değişkenler bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin ilişkisinde araya girerek bağımsız değişkenin doğrudan etkisini azaltmakta ya da ortadan kaldırmaktadır. Aracı değişken analizi yaparken hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılmaktadır. Buna göre; sırasıyla (a) bağımsız değişken ve bağımlı değişkeni içeren, (b) bağımsız değişken ve aracı değişkeni içeren, (c) aracı değişken ve bağımsız değişkeni içeren regresyon modelleri kurulur. Bu modellerdeki ilişkiler istatistiki olarak anlamlı ise son olarak (d) aracı değişkeni de bağımsız değişken gibi kabul ederek hepsi bir arada bağımlı değişken üzerindeki etkiyi ölçen regresyon modeli kurulur. Bu son modelde yapılan analiz sonucunda bağımsız değişkenin daha önceki modellere göre bağımsız değişken üzerindeki etkisi azalıyor ya da istatistiki olarak anlamsız hale geliyor ise aracılık etkisinden söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986).

Aracılık (mediation) etkisinin IBM SPSS 20 programı ile analiz etmek için Hayes (2012) tarafından geliştirilmiş olan Process makrosu kullanılmıştır. Bu yöntemde bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenler seçilerek hızlı bir şekilde sonuç alınabilmektedir.

Aracılık etkisinin varlığından söz edebilmek için kurulan modellerde dolaylı etkilerin beta değerlerinin sıfırdan büyük ve istatistiki olarak anlamlı olması gerekmektedir ($\beta>0$, LLCI $\neq$, ULCI$\neq$0). İstatistiki anlamlılık için ise hesaplanan güven aralığı alt limit (LLCI) ve üst limit (ULCI) değerlerinin sıfıra eşit olmaması koşulu aranmaktadır (Hayes, 2012).

Yapılan analizler sonucunda hem müşteri yönelimi hem de teknik uzmanlık değişkenlerinin satış performansı üzerindeki etkisinde diğer bağımsız değişkenlerin aracılık etkisi yaptıkları görülmektedir. Müşteri yönelimi değişkeni için yapılan

analizlerin sonuçları Tablo 3.35'te, teknik uzmanlık değişkeni için yapılan analizlerin sonuçları ise Tablo 3.36'da yer almaktadır.

Tablo 3-35. Müşteri Yönelimi Değişkeni İçin Aracılık Etkisi Analizleri

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R^2	F	p	β	se	t	p	LLCI	ULCI
0	Müşteri Yönelimi	Satış Performansı	0.446	0.199	92.922	0.000	0.479	0.050	9.640	0.000	0.381	0.577
1	Müşteri Yönelimi	Sosyal Bilgi Süreci	0.464	0.215	102.696	0.000	0.436	0.043	10.134	0.000	0.352	0.521
	Sosyal Bilgi Süreci	Satış Performansı	0.567	0.322	88.397	0.000	0.451	0.055	8.209	0.000	0.343	0.559
	Müşteri Yönelimi						0.282	0.052	5.455	0.000	0.180	0.384
				Dolaylı Etki			**0.197**	0.049			0.108	0.303
2	Müşteri Yönelimi	Sosyal Beceriler	0.497	0.248	122.978	0.000	0.546	0.049	11.090	0.000	0.449	0.642
	Sosyal Beceriler	Satış Performansı	0.605	0.366	107.649	0.000	0.461	0.047	9.911	0.000	0.370	0.552
	Müşteri Yönelimi						0.227	0.051	4.457	0.000	0.127	0.328
				Dolaylı Etki			**0.252**	0.050			0.165	0.363
3	Müşteri Yönelimi	Sosyal Farkındalık	0.580	0.336	189.191	0.000	0.613	0.045	13.755	0.000	0.525	0.700
	Sosyal Farkındalık	Satış Performansı	0.608	0.370	109.370	0.000	0.515	0.051	10.049	0.000	0.414	0.616
	Müşteri Yönelimi						0.164	0.054	3.019	0.003	0.057	0.270
				Dolaylı Etki			**0.315**	0.060			0.207	0.449
4	Müşteri Yönelimi	Öğrenme Yönelimi	0.391	0.153	67.380	0.000	0.401	0.049	8.209	0.000	0.305	0.497
	Öğrenme Yönelimi	Satış Performansı	0.547	0.300	79.797	0.000	0.360	0.049	7.321	0.000	0.264	0.457
	Müşteri Yönelimi						0.334	0.051	6.616	0.000	0.235	0.434
				Dolaylı Etki			**0.145**	0.050			0.060	0.256

LLCI: Güven aralığı alt limiti (Lower-limit of confidence interval); ULCI: Güven aralığı üst limiti (Upper-limit of confidence interval);
β: Standartlaştırılmamış beta; se: Standart hata; p: Anlamlılık

Tablo 3.35. Müşteri Yönelimi Değişkeni İçin Aracılık Etkisi Analizleri (devam)

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R^2	F	p	β	se	t	p	LLCI	ULCI
0	Müşteri Yönelimi	Satış Performansı	0.446	0.199	92.922	0.000	0.479	0.050	9.640	0.000	0.381	0.577
	Müşteri Yönelimi	İçsel Motivasyon	0.515	0.265	134.821	0.000	0.566	0.049	11.611	0.000	0.470	0.662
5	İçsel Motivasyon	Satış Performansı	0.601	0.361	105.198	0.000	0.458	0.047	9.711	0.000	0.365	0.551
	Müşteri Yönelimi						0.220	0.052	4.239	0.000	0.118	0.322
				Dolaylı Etki			**0.259**	0.056			0.163	0.386
	Müşteri Yönelimi	Çalışkanlık	0.531	0.282	134.125	0.000	0.626	0.052	12.130	0.000	0.525	0.728
6	Çalışkanlık	Satış Performansı	0.550	0.302	80.740	0.000	0.345	0.047	7.424	0.000	0.254	0.437
	Müşteri Yönelimi						0.263	0.055	4.793	0.000	0.155	0.370
				Dolaylı Etki			**0.216**	0.050			0.128	0.323
	Müşteri Yönelimi	Teknik Uzmanlık	0.272	0.074	29.893	0.000	0.314	0.057	5.467	0.000	0.201	0.427
7	Teknik Uzmanlık	Satış Performansı	0.457	0.209	49.324	0.000	0.097	0.045	2.188	0.029	0.010	0.185
	Müşteri Yönelimi						0.448	0.051	8.728	0.000	0.347	0.549
				Dolaylı Etki			0.031	0.022			0.000	0.087

LLCI: Güven aralığı alt limiti (Lower-limit of confidence interval); ULCI: Güven aralığı üst limiti (Upper-limit of confidence interval);
β: Standartlaştırılmamış beta; se: Standart hata; p: Anlamlılık

Tablo 3-36. Teknik Uzmanlık Değişkeni İçin Aracılık Etkisi Analizleri

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R^2	F	p	β	se	t	p	LLCI	ULCI
0	Teknik Uzmanlık	Satış Performansı	0.218	0.048	18.713	0.000	0.203	0.047	4.326	0.000	0.111	0.295
1	Teknik Uzmanlık	Sosyal Bilgi Süreci	0.361	0.131	56.201	0.000	0.295	0.039	7.497	0.000	0.217	0.372
	Sosyal Bilgi Süreci	Satış Performansı	0.518	.0269	68.480	0.000	0.576	0.054	10.614	0.000	0.469	0.682
	Teknik Uzmanlık						0.034	0.044	0.760	0.448	-0.053	0.120
				Dolaylı Etki			**0.170**	0.057			0.074	0.290
2	Teknik Uzmanlık	Sosyal Beceriler	0.363	0.132	56.721	0.000	0.345	0.046	7.531	0.000	0.255	0.435
	Sosyal Beceriler	Satış Performansı	0.577	0.332	92.819	0.000	0.560	0.044	12.610	0.000	0.473	0.648
	Teknik Uzmanlık						0.010	0.042	0.232	0.817	-0.073	0.093
				Dolaylı Etki			**0.193**	0.055			0.101	0.319
3	Teknik Uzmanlık	Sosyal Farkındalık	0.306	0.094	38.661	0.000	0.280	0.045	6.218	0.000	0.192	0.369
	Sosyal Farkındalık	Satış Performansı	0.596	0.356	102.958	0.000	0.592	0.044	13.354	0.000	0.505	0.679
	Teknik Uzmanlık						0.037	0.041	0.913	0.362	-0.043	0.117
				Dolaylı Etki			**0.166**	0.057			0.075	0.300
4	Teknik Uzmanlık	Öğrenme Yönelimi	0.221	0.049	19.243	0.000	0.197	0.045	4.387	0.000	0.109	0.285
	Öğrenme Yönelimi	Satış Performansı	0.481	0.231	56.148	0.000	0.460	0.049	9.443	0.000	0.364	0.555
	Teknik Uzmanlık						0.113	0.043	2.601	0.010	0.028	0.198
				Dolaylı Etki			**0.091**	0.047			0.017	0.206

LLCI: Güven aralığı alt limiti (Lower-limit of confidence interval); ULCI: Güven aralığı üst limiti (Upper-limit of confidence interval);
β: Standartlaştırılmamış beta; se: Standart hata; p: Anlamlılık

Tablo 3.36. Teknik Uzmanlık Değişkeni İçin Aracılık Etkisi Analizleri (devam)

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R^2	F	p	β	se	t	p	LLCI	ULCI
0	Teknik Uzmanlık	Satış Performansı	0.218	0.048	18.713	0.000	0.203	0.047	4.326	0.000	0.111	0.295
	Teknik Uzmanlık	Müşteri Yönelimi	0.272	0.074	29.893	0.000	0.236	0.043	5.467	0.000	0.151	0.321
5	Müşteri Yönelimi	Satış Performansı	0.457	0.209	49.324	0.000	0.448	0.051	8.728	0.000	0.347	0.549
	Teknik Uzmanlık						0.097	0.045	2.118	0.029	0.010	0.185
				Dolaylı Etki			**0.106**	0.038			0.042	0.194
	Teknik Uzmanlık	İçsel Motivasyon	0.208	0.043	16.906	0.000	0.198	0.048	4.112	0.000	0.103	0.293
6	İçsel Motivasyon	Satış Performansı	0.583	0.340	96.096	0.000	0.540	0.042	12.855	0.000	0.457	0.622
	Teknik Uzmanlık						0.096	0.040	2.403	0.017	0.018	0.175
				Dolaylı Etki			**0.107**	0.052			0.024	0.230
	Teknik Uzmanlık	Çalışkanlık	0.213	0.045	17.758	0.000	0.217	0.052	4.214	0.000	0.116	0.319
7	Çalışkanlık	Satış Performansı	0.521	0.272	69.613	0.000	0.441	0.041	10.715	0.000	0.360	0.522
	Teknik Uzmanlık						0.107	0.042	2.546	0.011	0.024	0.190
				Dolaylı Etki			**0.096**	0.041			0.033	0.190

LLCI: Güven aralığı alt limiti (Lower-limit of confidence interval); ULCI: Güven aralığı üst limiti (Upper-limit of confidence interval);
β: Standartlaştırılmamış beta; se: Standart hata; p: Anlamlılık

3.4.3. Ilımlaştırıcı Değişkenlerin Analizleri

Araştırmada otantik liderlik ve algılanan örgütsel desteğin ılımlaştırıcı (moderating) etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Ilımlaştırıcı değişkenler, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini etkileyen değişkenlerdir (Baron ve Kenny, 1986).

Ilımlaştırıcı değişken analizlerinde çoklu bağlantı sorununu (multicollinearity) gidermek önemlidir. Bunun için her bir verinin kendi değerinden değişken ortalaması çıkartılarak merkezileştirme işlemi yapılır (Hair ve ark., 2014, s. 260).

Ilımlaştırıcı etkinin (moderation) belirlenmesi için yapılacak regresyon analizinde Ilımlaştırıcı değişken ile bağımsız değişken çarpılarak bir etkileşim terimi oluşturulur. Bu etkileşim terimi regresyon analizine dahil edilip bağımlı değişken üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etki yaratıp yaratmadığı gözlenir.

Ilımlaştırıcı etkinin analizinde Hayes (2012) tarafından IBM SPSS 20 programı için geliştirilmiş Process makrosu kullanılmıştır. Bu yöntemde değişkenler kolay bir şekilde seçilebilmekte ve merkezileştirme işlemi hızlıca gerçekleştirilmektedir.

Ilımlaştırıcı etkinin varlığından söz edebilmek için kurulan modellerde dolaylı etkilerin beta değerlerinin sıfırdan büyük ve istatistiki olarak anlamlı olması gerekmektedir ($\beta>0$, $p<0.05$, LLCI $\neq$, ULCI$\neq$0). İstatistiki anlamlılık için ise hesaplanan güven aralığı alt limit (LLCI) ve üst limit (ULCI) değerlerinin sıfıra eşit olmaması koşulu aranmaktadır (Hayes, 2012).

Otantik liderlik boyutlardan ilişkilerde şeffaflık değişkeninin, satışta kritik başarı faktörleri ile satış performansı arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etki yapıp yapmadığına dair yapılan analizin sonucu Tablo 3.37'de yer almaktadır. Buna göre; ilişkilerde şeffaflık değişkenin; sosyal bilgi süreci, sosyal beceriler ve sosyal farkındalık ile müşteri yönelimi değişkenlerinin satış performansına etkisinde ılımlaştırıcı rol aldığı tespit edilmiştir ($\beta>0$, $p<0.05$). Bu nedenle; H11a, H11b, H11c,

H11e hipotezleri kabul edilmiştir. H11d, H11f, H11g ve H11h hipotezleri için kurulan regresyon modellerinde etkileşim teriminin etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır ($p<0.05$). Dolayısıyla bu hipotezler reddedilmiştir.

Otantik liderlik boyutlardan içselleştirilmiş ahlak anlayışı değişkeninin, satışta kritik başarı faktörleri ile satış performansı arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etki yapıp yapmadığına dair yapılan analizin sonucu Tablo 3.38'de yer almaktadır. Buna göre; ilişkilerde şeffaflık değişkenin; sosyal bilgi süreci, sosyal beceriler ve sosyal farkındalık, öğrenme yönelimi ile müşteri yönelimi değişkenlerinin satış performansına etkisinde ılımlaştırıcı rol aldığı tespit edilmiştir ($\beta>0$, $p<0.05$). Bu nedenle; H10a, H10b, H10c, H10d, H10e hipotezleri kabul edilmiştir. H10f, H10g ve H10h hipotezleri için kurulan regresyon modellerinde etkileşim teriminin etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır ($p<0.05$). Dolayısıyla bu hipotezler reddedilmiştir.

Otantik liderlik boyutlardan bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin, satışta kritik başarı faktörleri ile satış performansı arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etki yapıp yapmadığına dair yapılan analizin sonucu Tablo 3.39'da yer almaktadır. Buna göre; ilişkilerde şeffaflık değişkenin; sosyal bilgi süreci, sosyal beceriler, sosyal farkındalık, öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, içsel motivasyon, çalışkanlık ve teknik uzmanlık değişkenlerinin satış performansına etkisindeki ılımlaştırıcı rolünün ya istatistiki olarak anlamlı olmadığı ya da negatif yönde bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple H9a, H9b, H9c, H9d, H9e, H9f, H9g ve H9h hipotezleri reddedilmiştir.

Otantik liderlik boyutlardan öz farkındalık değişkeninin, satışta kritik başarı faktörleri ile satış performansı arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etki yapıp yapmadığına dair yapılan analizin sonucu Tablo 3.40'da yer almaktadır. Buna göre; ilişkilerde şeffaflık değişkenin; sosyal bilgi süreci, sosyal beceriler, sosyal farkındalık, öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, içsel motivasyon, çalışkanlık ve teknik uzmanlık değişkenlerinin satış performansına etkisindeki ılımlaştırıcı rolünün ya istatistiki olarak anlamlı olmadığı ya da negatif yönde bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple H8a, H8b, H8c, H8d, H8e, H8f, H8g ve H8h hipotezleri reddedilmiştir.

Algılanan örgütsel destek değişkeninin, satışta kritik başarı faktörleri ile satış performansı arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etki yapıp yapmadığına dair yapılan analizin sonucu Tablo 3.41'da yer almaktadır. Buna göre; algılanan örgütsel destek değişkeninin; sosyal bilgi süreci, sosyal beceriler, sosyal farkındalık, öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, içsel motivasyon, çalışkanlık ve teknik uzmanlık değişkenlerinin satış performansına etkisindeki istatistiki olarak anlamlı olacak şekilde ılımlaştırıcı rolü tespit edilse de bu etkilerin yönü negatif olduğu için H13a, H13b, H13c, H13d, H13e, H13f, H13g ve H13h hipotezleri reddedilmiştir.

Netice itibariyle; ılımlaştırıcı değişkenlere ilişkin hipotezlerin değerlendirilmesi özet olarak Tablo 3.42'de verilmektedir.

Tablo 3-37. İlişkilerde Şeffaflık Değişkeni İçin Ilımlaştırıcı Etki Analizleri

Hipotez	Bağımsız Değişken	R	R^2	F	p	β	se	t	p	LLCI	ULCI
	İlişkilerde Şeffaflık					0.108	0.041	2.629	0.009	0.027	0.189
H11a	Sosyal Bilgi Süreci	0.570	0.325	35.814	0.000	0.511	0.072	7.062	0.000	0.368	0.653
	....İlişkilerde Şeffaflık x Sosyal Bilgi Süreci					**0.259**	0.062	4.199	**0.000**	0.138	0.381
	İlişkilerde Şeffaflık					0.117	0.037	3.156	0.002	0.044	0.190
H11b	Sosyal Beceriler	0.632	0.400	50.256	0.000	0.546	0.058	9.440	0.000	0.432	0.659
	....İlişkilerde Şeffaflık x Sosyal Beceriler					**0.221**	0.058	3.833	**0.000**	0.108	0.334
	İlişkilerde Şeffaflık					0.056	0.036	1.553	0.000	3.995	4.095
H11c	Sosyal Farkındalık	0.620	0.384	41.016	0.000	0.555	0.061	9.104	0.000	0.435	0.674
	....İlişkilerde Şeffaflık x Sosyal Farkındalık					**0.183**	0.055	3.327	**0.001**	0.075	0.291
	İlişkilerde Şeffaflık					0.142	0.038	3.693	0.000	0.066	0.217
H11d	Öğrenme Yönelimi	0.513	0.263	26.687	0.000	0.503	0.087	5.771	0.000	0.331	0.674
	....İlişkilerde Şeffaflık x Öğrenme Yönelimi					-0.112	0.115	-0.970	0.333	-0.338	0.115
	İlişkilerde Şeffaflık					0.078	0.042	1.836	0.067	-0.006	0.161
H11e	Müşteri Yönelimi	0.541	0.292	28.142	0.000	0.369	0.074	4.983	0.000	0.224	0.564
	....İlişkilerde Şeffaflık x Müşteri Yönelimi					**0.394**	0.087	4.550	**0.000**	0.224	0.564
	İlişkilerde Şeffaflık					0.093	0.036	2.584	0.010	0.022	0.163
H11f	İçsel Motivasyon	0.590	0.348	35.295	0.000	0.525	0.064	8.242	0.000	0.399	0.650
	....İlişkilerde Şeffaflık x İçsel Motivasyon					0.080	0.067	1.198	0.232	-0.051	0.212
	İlişkilerde Şeffaflık					0.104	0.041	2.568	0.011	0.024	0.184
H11g	Çalışkanlık	0.533	0.284	29.911	0.000	0.429	0.066	6.520	0.000	0.300	0.559
	....İlişkilerde Şeffaflık x Çalışkanlık					0.065	0.078	0.834	0.405	-0.088	0.217
	İlişkilerde Şeffaflık					0.145	0.049	2.989	0.003	0.050	0.241
H11h	Teknik Uzmanlık	0.309	0.096	12.169	0.000	0.134	0.085	1.579	0.115	-0.033	0.301
	....İlişkilerde Şeffaflık x Teknik Uzmanlık					0.123	0.081	1.516	0.130	-0.036	0.282

Bağımlı Değişken: Satış Performansı; LLCI: Güven aralığı alt limiti; ULCI: Güven aralığı üst limiti; β: Standartlaştırılmamış beta; se: Standart hata; p: Anlamlılık

Tablo 3-38. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Değişkeni İçin Ilımlaştırıcı Etki Analizleri

Hipotez	Bağımsız Değişken	R	R^2	F	p	β	se	t	p	LLCI	ULCI
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı					0.081	0.053	1.537	0.125	-0.023	0.185
H10a	Sosyal Bilgi Süreci	0.565	0.320	43.113	0.000	0.524	0.071	7.396	0.000	0.384	0.663
	....İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı x Sosyal Bilgi Süreci					**0.226**	0.083	2.720	**0.007**	0.063	0.390
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı					0.075	0.051	1.489	0.137	-0.024	0.174
H10b	Sosyal Beceriler	0.632	0.399	63.080	0.000	0.503	0.057	8.801	0.000	0.391	0.616
	....İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı x Sosyal Beceriler					**0.269**	0.077	3.515	**0.001**	0.119	0.420
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı					0.053	0.047	1.121	0.263	-0.040	0.146
H10c	Sosyal Farkındalık	0.626	0.392	48.764	0.000	0.557	0.055	10.096	0.000	0.449	0.666
	....İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı x Sosyal Farkındalık					**0.186**	0.065	2.878	**0.004**	0.059	0.313
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı					0.104	0.045	2.323	0.021	0.016	0.191
H10d	Öğrenme Yönelimi	0.563	0.317	29.460	0.000	0.430	0.064	6.685	0.000	0.304	0.557
	....İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı x Öğrenme Yönelimi					**0.311**	0.074	4.188	**0.000**	0.165	0.457
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı					0.079	0.058	1.382	0.168	-0.034	0.192
H10e	Müşteri Yönelimi	0.509	0.259	27.235	0.000	0.396	0.077	5.138	0.000	0.245	0.548
	....İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı x Müşteri Yönelimi					**0.252**	0.114	2.209	**0.028**	0.028	0.476
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı					0.091	0.047	1.917	0.056	-0.002	0.183
H10f	İçsel Motivasyon	0.597	0.357	36.169	0.000	0.512	0.059	8.666	0.000	0.396	0.628
	....İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı x İçsel Motivasyon					0.125	0.079	1.577	0.116	-0.031	0.281
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı					0.097	0.054	1.798	0.073	-0.009	0.205
H10g	Çalışkanlık	0.538	0.290	28.199	0.000	0.409	0.060	6.842	0.000	0.291	0.526
	....İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı x Çalışkanlık					0.123	0.101	1.221	0.223	-0.076	0.322
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı					0.155	0.060	2.601	0.010	0.038	0.272
H10h	Teknik Uzmanlık	0.308	0.095	14.193	0.000	0.173	0.081	2.150	0.032	0.015	0.332
	....İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı x Teknik Uzmanlık					0.075	0.112	0.673	0.501	0.144	0.295

Bağımlı Değişken: Satış Performansı; LLCI: Güven aralığı alt limiti; ULCI: Güven aralığı üst limiti; β: Standartlaştırılmamış beta; se: Standart hata; p: Anlamlılık

Tablo 3-39. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Değişkeni İçin Ilımlaştırıcı Etki Analizleri

Hipotez	Bağımsız Değişken	R	R^2	F	p	β	se	t	p	LLCI	ULCI
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme					0.155	0.041	3.823	0.000	0.075	0.235
H9a	Sosyal Bilgi Süreci	0.573	0.328	50.703	0.000	0.465	0.048	9.662	0.000	0.370	0.559
	...Bilgiyi Dengeli Değerlendirme x Sosyal Bilgi Süreci					-0.075	0.056	-1.338	0.182	-0.186	0.035
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme					0.141	0.045	3.110	0.002	0.052	0.230
H9b	Sosyal Beceriler	0.617	0.381	59.505	0.000	0.454	0.045	10.021	0.000	0.365	0.543
	....Bilgiyi Dengeli Değerlendirme x Sosyal Beceriler					-0.070	0.053	-1.320	0.188	-0.174	0.034
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme					0.118	0.037	3.199	0.002	0.045	0.190
H9c	Sosyal Farkındalık	0.631	0.399	46.888	0.000	0.477	0.050	9.463	0.000	0.378	0.578
	....Bilgiyi Dengeli Değerlendirme x Sosyal Farkındalık					-0.095	0.038	-2.498	0.013	-0.170	-0.020
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme					0.201	0.232	6.387	0.000	0.139	0.263
H9d	Öğrenme Yönelimi	0.628	0.395	99.677	0.000	0.306	0.054	5.623	0.000	0.199	0.413
	...Bilgiyi Dengeli Değerlendirme x Öğrenme Yönelimi					-0.236	0.029	-8.245	0.000	-0.293	-0.180
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme					0.163	0.043	3.770	0.000	0.078	0.248
H9e	Müşteri Yönelimi	0.513	0.263	31.358	0.000	0.367	0.059	6.221	0.000	0.251	0.483
	....Bilgiyi Dengeli Değerlendirme x Müşteri Yönelimi					-0.080	0.088	-0.905	0.366	-0.253	0.094
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme					0.138	0.036	3.801	0.000	0.066	0.209
H9f	İçsel Motivasyon	0.626	0.392	65.765	0.000	0.431	0.042	10.199	0.000	0.347	0.514
	....Bilgiyi Dengeli Değerlendirme x İçsel Motivasyon					-0.100	0.032	-3.145	0.002	-0.163	-0.038
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme					0.170	0.034	5.015	0.000	0.103	0.237
H9g	Çalışkanlık	0.615	0.379	71.399	0.000	0.350	0.040	8.800	0.000	-0.272	-0.428
	....Bilgiyi Dengeli Değerlendirme x Çalışkanlık					-0.170	0.027	-6.317	0.000	-0.223	-0.117
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme					0.210	0.043	4.856	0.000	0.125	0.295
H9h	Teknik Uzmanlık	0.465	0.217	12.193	0.000	0.118	0.048	2.456	0.015	0.024	0.213
	....Bilgiyi Dengeli Değerlendirme x Teknik Uzmanlık					-0.171	0.065	-2.617	0.009	-0.280	-0.043

Bağımlı Değişken: Satış Performansı; LLCI: Güven aralığı alt limiti; ULCI: Güven aralığı üst limiti; β: Standartlaştırılmamış beta; se: Standart hata; p: Anlamlılık

Tablo 3-40. Öz Farkındalık Değişkeni İçin Ilımlaştırıcı Etki Analizleri

Hipotez	Bağımsız Değişken	R	R^2	F	p	β	se	t	p	LLCI	ULCI
	Öz Farkındalık					0.155	0.044	3.497	0.001	0.068	0.242
H8a	Sosyal Bilgi Süreci	0.576	0.332	48.084	0.000	0.470	0.048	9.895	0.000	0.377	0.564
	....Öz Farkındalık x Sosyal Bilgi Süreci					-0.123	0.051	-2.416	0.016	-0.223	-0.023
	Öz Farkındalık					0.152	0.045	3.391	0.001	0.064	0.240
H8b	Sosyal Beceriler	0.622	0.387	60.815	0.000	0.472	0.044	10.763	0.000	0.386	0.559
	....Öz Farkındalık x Sosyal Beceriler					-0.081	0.054	-1.486	0.138	-0.187	0.026
	Öz Farkındalık					0.103	0.051	2.538	0.012	0.023	0.183
H8c	Sosyal Farkındalık	0.625	0.391	47.728	0.000	0.482	0.051	9.416	0.000	0.381	0.582
	....Öz Farkındalık x Sosyal Farkındalık					-0.116	0.039	-2.955	0.003	-0.193	-0.039
	Öz Farkındalık					0.140	0.047	2.953	0.003	0.047	0.233
H8d	Öğrenme Yönelimi	0.529	0.280	19.710	0.000	0.0378	0.055	6.380	0.000	0.241	0.455
	....Öz Farkındalık x Öğrenme Yönelimi					-0.124	0.081	-1.532	0.127	-0.284	0.035
	İlişkilerde Şeffaflık					0.150	0.047	3.179	0.002	0.058	0.243
H8e	Müşteri Yönelimi	0.515	0.265	27.235	0.000	0.350	0.054	6.490	0.000	0.244	0.455
	....Öz Farkındalık x Müşteri Yönelimi					-0.164	0.076	-2.150	0.032	-0.314	-0.014
	Öz Farkındalık					0.090	0.040	2.273	0.024	0.012	0.168
H8f	İçsel Motivasyon	0.622	0.387	94.475	0.000	0.411	0.046	8.914	0.000	0.321	0.502
	....Öz Farkındalık x İçsel Motivasyon					-0.161	0.029	-5.573	0.000	-0.218	-0.104
	Öz Farkındalık					0.145	0.039	3.788	0.000	0.071	0.225
H8g	Çalışkanlık	0.618	0.382	102.96	0.000	0.376	0.034	11.157	0.000	0.310	0.442
	....Öz Farkındalık x Çalışkanlık					-0.207	0.025	-8.335	0.000	-0.256	-0.158
	Öz Farkındalık					0.214	0.042	5.138	0.000	0.132	0.296
H8h	Teknik Uzmanlık	0.521	0.271	25.345	0.000	0.173	0.039	4.480	0.000	0.097	0.249
	....Öz Farkındalık x Teknik Uzmanlık					-0.266	0.040	-6.618	0.000	-0.345	-0.187

Bağımlı Değişken: Satış Performansı; LLCI: Güven aralığı alt limiti; ULCI: Güven aralığı üst limiti; β: Standartlaştırılmamış beta; se: Standart hata; p: Anlamlılık

Tablo 3-41. Algılanan Örgütsel Destek Değişkeni İçin Ilımlaştırıcı Etki Analizleri

Hipotez	Bağımsız Değişken	R	R^2	F	p	β	se	t	p	LLCI	ULCI
	Algılanan Örgütsel Destek					0.227	0.049	4.625	0.000	0.131	0.3244.
H13a	Sosyal Bilgi Süreci	0.605	0.366	67.417	0.000	0.468	0.043	10.820	0.000	0.383	0.553
	....Algılanan Örgütsel Destek x Sosyal Bilgi Süreci					-0.170	0.043	-3.916	0.000	-0.255	-0.085
	Algılanan Örgütsel Destek					0.177	0.057	3.099	0.002	0.065	0.289
H13b	Sosyal Beceriler	0.629	0.395	63.944	0.000	0.459	0.042	10.983	0.000	0.3770	0.541
	....Algılanan Örgütsel Destek x Sosyal Beceriler					-0.127	0.057	-2.250	0.025	-0.239	-0.016
	Algılanan Örgütsel Destek					0.161	0.046	3.477	0.001	0.070	0.252
H13c	Sosyal Farkındalık	0.657	0.432	155.56	0.000	0.465	0.050	9.333	0.000	0.367	0.563
	.....Algılanan Örgütsel Destek x Sosyal Farkındalık					-0.186	0.031	-5.938	0.000	-0.247	-0.124
	Algılanan Örgütsel Destek					0.174	0.050	3.503	0.001	0.076	0.272
H13d	Öğrenme Yönelimi	0.540	0.292	18.745	0.000	0.313	0.057	5.507	0.000	0.201	0.425
	....Algılanan Örgütsel Destek x Öğrenme Yönelimi					-0.197	0.068	-2.885	0.004	-0.331	-0.063
	Algılanan Örgütsel Destek					0.214	0.052	4.147	0.000	0.113	0.316
H13e	Müşteri Yönelimi	0.546	0.298	31.314	0.000	0.350	0.048	7.321	0.000	0.256	0.444
	....Algılanan Örgütsel Destek x Müşteri Yönelimi					-0.224	0.076	-2.961	0.003	-0.372	-0.075
	Algılanan Örgütsel Destek					0.139	0.046	3.033	0.003	0.049	0.230
H83f	İçsel Motivasyon	0.645	0.416	236.73	0.000	0.392	0.043	9.141	0.000	0.308	0.476
	....Algılanan Örgütsel Destek x İçsel Motivasyon					-0.225	0.027	-8.191	0.000	-0.278	-0.171
	Algılanan Örgütsel Destek					0.183	0.045	4.047	0.000	0.094	0.271
H13g	Çalışkanlık	0.636	0.404	194.48	0.000	0.389	0.032	11.706	0.000	0.315	0.442
	....Algılanan Örgütsel Destek x Çalışkanlık					-0.262	0.025	-10.499	0.000	-0.311	-0.213
	Algılanan Örgütsel Destek					0.247	0.057	4.372	0.000	0.136	0.368
H13h	Teknik Uzmanlık	0.463	0.215	10.802	0.000	0.120	0.049	2.478	0.014	0.025	0.215
	....Algılanan Örgütsel Destek x Teknik Uzmanlık					-0.247	0.076	-3.233	0.001	-0.397	-0.097

Bağımlı Değişken: Satış Performansı; LLCI: Güven aralığı alt limiti; ULCI: Güven aralığı üst limiti; β: Standartlaştırılmamış beta; se: Standart hata; p: Anlamlılık

Tablo 3-42. Ilımlaştırıcı Değişkenlere İlişkin Hipotezlerin Değerlendirilmesi

No	Hipotez	Sonuç
H8a	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır	Ret
H8b	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H8c	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H8d	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin öğrenme yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H8e	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin müşteri yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H8f	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin içsel motivasyonunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H8g	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin çalışkanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H8h	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan öz farkındalıkları arttıkça, satış temsilcilerinin teknik uzmanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H9a	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H9b	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H9c	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H9d	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin öğrenme yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H9e	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin müşteri yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret

Tablo 3.42. Ilımlaştırıcı Değişkenlere İlişkin Hipotezlerin Değerlendirilmesi (devam)

No	Hipotez	Sonuç
H9f	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin içsel motivasyonunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H9g	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri arttıkça, satış temsilcilerinin çalışkanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H9h	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan bilgiyi dengeli değerlendirmeleri, satış temsilcilerinin teknik uzmanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H10a	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Kabul
H10b	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Kabul
H10c	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Kabul
H10d	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin öğrenme yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Kabul
H10e	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin müşteri yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Kabul
H10f	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin içsel motivasyonunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H10g	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı arttıkça, satış temsilcilerinin çalışkanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H10h	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, satış temsilcilerinin teknik uzmanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H11a	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Kabul
H11b	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal beceri boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Kabul

Tablo 3.42. Ilımlaştırıcı Değişkenlere İlişkin Hipotezlerin Değerlendirilmesi (devam)

No	Hipotez	Sonuç
H11c	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Kabul
H11d	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin öğrenme yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H11e	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin müşteri yöneliminin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Kabul
H11f	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin içsel motivasyonunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H11g	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin çalışkanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H11h	Satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflığı arttıkça, satış temsilcilerinin teknik uzmanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H13a	Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, sosyal zekalarının sosyal bilgi süreci boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H13b	Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, sosyal zekalarının sosyal beceriler boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H13c	Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, sosyal zekalarının sosyal farkındalık boyutunun satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H13d	Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, öğrenme yönelimlerinin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H13e	Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, müşteri yönelimlerinin satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H13f	Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, içsel motivasyonlarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H13g	Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, çalışkanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret
H13h	Satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça, teknik uzmanlıklarının satış performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.	Ret

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TARTIŞMA

Bu tezde, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren satış temsilcilerinin satış performansları üzerinde yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin ve algıladıkları örgütsel desteğin etkilerinin hangi boyutta olduğu ele alınmıştır. Satış temsilcilerinin satış performanslarına temel olarak yön vereceği kabul edilen bireysel özellikleri satışta kritik başarı faktörleri olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörlerin satış performansı ile ilişkisinde satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin ve algılanan örgütsel desteğin oluşturduğu etkileşimler araştırılmıştır.

Tezin birinci bölümünde araştırmaya konu edilen kavramlar hakkında literatür bilgisi verilmiş ve bu kavramların birbiri ile ilişkisi açıklanarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. İkinci bölümde, endüstriyel satışta faaliyet gösteren 376 satış temsilcisinin katıldığı nicel araştırmaya dair bilgiler aktarılmış ve araştırma yöntemi sunulmuştur. Üçüncü bölümde, yapılan istatistiki analizler sonucu elde edilen bulgular özetlenmiştir.

Bu son bölümde ise yapılan analizlerin sonuçları tartışılarak araştırma hipotezleri değerlendirilecek, araştırmanın kısıtlarından söz edilecek ve araştırmacılar için geleceğe yönelik önerilerde bulunulacaktır.

4.1. Araştırma Sonuçlarının Tartışılması

Araştırma modeli bağımlı değişken olarak satış performansını, bağımsız değişkenler olarak ise sosyal zeka, öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, içsel motivasyon, çalışkanlık ve teknik uzmanlık kavramlarını ele almaktadır. Otantik liderlik ve algılanan örgütsel destek kavramları ise hem bağımsız hem de ılımlaştırıcı değişken olarak incelenmiştir.

Korelasyon analizine bakıldığında bütün değişkenlerin satış performansı ile $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Satışta kritik başarı faktörlerinden öğrenme yönelimi (0.466, $p<0.01$), müşteri yönelimi (0.446, $p<0.01$), içsel motivasyon (0.574, $p<0.01$) ve çalışkanlığın (0.509, $p<0.01$) satış performansı ile ilişkisi dikkat çekmektedir. Benzer durum satış temsilcilerinin sosyal zekalarının alt boyutları olan sosyal bilgi süreci (0.517, $p<0.01$) sosyal beceriler (0.576, $p<0.01$) ve sosyal farkındalık (0.595, $p<0,01$) için de geçerlidir. Teknik uzmanlık faktörünün satış performansı ile ilişkisi (0.218, $p<0.01$) görece daha zayıftır. Betimleyici istatistiklere bakıldığında bu faktörün ortalamasının 3.757 ile diğerleri arasında en düşük olduğu da görülmektedir. Bundaki en büyük sebep iş değiştirme ile ya da aynı işletme içinde farklı bir bölüme görevlendirilme ile teknik uzmanlık düzeyinin gerilemesidir. Özellikle sektör değişimlerinde satış temsilcisinin sahip olduğu pazar ve müşteri bilgisi sıfırlanmaktadır. Bu etkinin varlığı örneklemde de görülmektedir. Demografik özelliklere bakıldığında satış temsilcilerinin %47.6'sının 0 – 4 yıl arasında kıdeme sahip olduğu dikkati çekmektedir. Oysa 0 – 4 yıl arası iş deneyimine sahip olan satış temsilcilerinin oranı %17.3'tür. Dolayısıyla satış temsilcileri arasında şirket değiştirmenin yaygın olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası ilişkileri araştırmak için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için dört farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan birinci modelde satış temsilcilerinin sosyal zeka boyutlarının satış performansı ile ilişkisi araştırılmıştır. Üç boyutun da satış performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

İkinci regresyon modelinde satışta kritik başarı faktörlerinin satış performansına etkisi araştırılmıştır. Yeni değişkenlerin eklenmesi ile elde edilen analiz sonucunda öğrenme yönelimi, içsel motivasyon ve çalışkanlık faktörlerinin olumlu etkisi saptanmıştır. Ancak müşteri yönelimi ve teknik uzmanlık için anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Üçüncü regresyon modelinde satışta kritik başarı faktörleri ve otantik liderlik boyutları birlikte incelenmiştir. Bu modelde otantik liderlik boyutlarından yalnızca

bilgiyi dengeli değerlendirmenin satış performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Dördüncü ve son regresyon modelinde ise bağımsız değişkenlere örgütsel destek de ilave edilmiştir. Analiz sonucunda bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin satış performansına etkisinin anlamlılığını yitirdiği görülmüştür. Örgütsel desteğin ise satış performansı üzerine olumlu etki yaptığı saptanmıştır.

4.1.1. Sosyal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması

Regresyon analizi sonuçlarına göre; satış temsilcilerinin sosyal zekalarının satış performanslarına olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Öne sürüldüğü üzere sosyal zekanın boyutları olan sosyal bilgi süreci ($\beta=0.121$, $p<0.05$), sosyal beceriler ($\beta=0.182$, $p<0.01$) ve sosyal farkındalık ($\beta=0.236$, $p<0.01$) ile satış performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlar sosyal zekanın satış temsilcileri için ne denli önemli bir özellik olduğunu desteklemektedir. Satış temsilcileri standart sunumlar ile ürün satmaya çalıştıklarında başarıları da sınırlı kalmaktadır. Bunun yerine müşterilerin içinde olduğu durumu onların gözünden değerlendirmeleri gerekmektedir. Müşteriler ile bu yönde kurulan bir ilişkide daha başarılı sonuçlar elde edilecektir.

Endüstriyel pazarlarda görev yapan bir satış temsilcisi, kendi müşterileri için birer danışman rolünü üstlenmelidir. Bu amaçla müşterilerini etkin bir şekilde dinlemesi gerekmektedir. Müşterilerin ilgilenmediğini ya da beğenmediğini belirttiği konular ile ilgili onlara sorular sormalı ve kendilerini anlatmalarını talep etmelidir. Satış temsilcisi verilen yanıtlarda yalnızca sözel ifadelere odaklanmamalı, müşterinin tavır ve davranışları ile dile getirmediği noktaları da yakalanmaya çalışmalıdır.

Özellikle müşteri itirazlarında satış temsilcilerinin ürünlerini ya da işletmelerini korur tavırlar ile müşterinin bu düşüncesinin yanlış olduğunu ispatlamaya çalıştıkları görülür. Bu tutumun aksine müşterinin yaşayacağı değişimi

hissetmesi sağlanmalıdır. Eğer bu başarılır ise müşteri kendine satış yönünde baskı yapılıyor olduğu düşüncesinden uzaklaşacak ve kendi iradesiyle alıma geçecektir.

İşletmeler eğitim programlarında satış temsilcilerinin sosyal zeka gelişimine önem vermelidir. Etkin dinleme, soru sorma, müzakere etme ve çatışma yönetimi alanlarında örnek vaka ve rol oyunu gibi teknikler ile satış temsilcilerinin gelişimi sağlanmalıdır.

4.1.2. Öğrenme Yönelimi ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması

Regresyon analizine göre; satış temsilcilerinin öğrenme yönelimi ile satış performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0.117$, $p<0.05$). Bu sonuçlar satış literatüründe daha önce benzer yönde yapılan çalışmalar ile uyum göstermektedir (Silver ve ark., 2006; Sujan ve ark., 1994).

Satış temsilcilerinin satışını yapmakta olduğu ürünler kadar hedeflenen müşterilerin özelliklerini, pazardaki rakipleri ve alternatif ürünleri iyi tanıyor olması oldukça önemlidir. Bütün bunların bileşimi doğrultusunda satış yapılması amaçlanan bir müşteri için en doğru teklif hazırlanabilir. Müşterinin ihtiyacına çözüm getirecek böyle bir teklifin satışa dönüşme ihtimali de oldukça fazla olacaktır.

İşletmelerde insan kaynakları bölümleri satış temsilcilerini istihdam ederken onların öğrenme yönelimini açığa çıkaracak test ve mülakat yöntemleri uygulamalıdır. Öğrenme yönelimli kişilerin seçilmesinde başarı elde edilmesi durumunda ilerleyen süreçte bu kişilerin satış görevlerine hızlı bir şekilde uyum sağladığı ve yüksek satış performansı elde ettiği görülecektir.

4.1.3. Müşteri Yönelimi ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması

Yapılan analizlerde müşteri yönelimi değişkeninin birebir olarak satış performansı ile olumlu yönde bir korelasyonu olduğu ($r=0.446$, $p<0.01$) tespit edilmiştir. Bununla birlikte; oluşturulan regresyon modellerinde bu etki istatistiki olarak anlamlı olacak şekilde gözlenmemiştir ($\beta=-0.039$, $p>0.05$). Ulaşılan bu sonuç

modelde yer alan diğer bağımsız değişkenlerin aracılık görevi yaptığına işaret etmektedir. Nitekim müşteri yöneliminin satış performansına dolaylı etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde bu görüş teyit edilmiştir. Sosyal bilgi süreci, sosyal beceriler, sosyal farkındalık, öğrenme yönelimi, içsel motivasyon ve çalışkanlık değişkenleri, müşteri yöneliminin satış performansı ile ilişkisinde aracılık etkisi yapmaktadır.

Satış literatürü incelendiğinde müşteri yönelimi ve satış performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu daha önce yapılan birçok araştırmada belirtilmiştir (Franke ve Park, 2006; Mehrabi ve ark., 2012; Schwepker ve Good, 2012; Wachner ve ark., 2009). Koç ve arkadaşları (2008) ise müşteri yöneliminin satış performansından ziyade uzun süreli ilişkiler kurulmasını sağlayan ve müşteri memnuniyetini arttıran bir özellik olduğunu savunmaktadırlar.

Pazarlama anlayışının satışa uyarlanması olarak değerlendirilebilecek müşteri yönelimi kavramı bu tezin sonuçlarına göre de satış performansı için oldukça önemlidir. Müşteri yönelimi, satış temsilcilerini başarıya taşıyacak faktörlere olumlu yönde etki yapmaktadır. Endüstriyel pazarlarda müşteri sayısı adet bazında tüketici pazarlarına göre oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla birçok uğraş ile kazanılan bir müşterinin elde tutulması oldukça önemlidir. Sürdürülebilir müşteri memnuniyetinin yaratılmasında ve müşteriler ile uzun süreli ilişkilerin kurulmasında satış temilcilerinin müşteri yönelimi oldukça önemlidir.

4.1.4. İçsel Motivasyon ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması

Araştırma sonucunda satış temsilcilerinin içsel motivasyonu ile satış performansları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=0.116$, $p<0.05$). Bu sonuç içsel motivasyonun satış performansına etkisi üzerine çalışmalar yapan Weitz ve arkadaşları (1986), Spiro ve Weitz (1990), Oliver ve Anderson'un (1994) bulguları ile aynı yöndedir.

Satışta başarılı olmak isteyen bir satış temsilcisinin öncelikle yaptığı işin önemine inanması gerekmektedir. Yaptığı işten keyif almayan, aldığı bir sipariş ile

tatmin duygusu yaşamayan bir kişinin bu işi başarılı bir şekilde sürdürmesi mümkün değildir.

Satış temsilciliği görevini yalnızca kariyeri için bir başlangıç pozisyonu olarak gören ya da şirket aracı ve yüksek primlere sahip olmak hayaliyle bu işi seçen kişilerin pek çoğunun kısa zamanda hayal kırıklıkları yaşayarak bu işten uzaklaştıkları görülmektedir. Müşterilere ulaşmak için şehir içi ya da şehir dışında sürekli seyahat etmek, bazen yol ve hava koşullarıyla mücadele etmek ve hiç tanımadığı insanlar ile her gün yeni ilişkiler kurmak zorunda kalmayı gerektiren satış görevlerinde başarılı olmak için içsel motivasyon çok önemlidir.

Özellikle; ilk işe alımda satış yöneticileri tarafından yapılan en yaygın hatalardan biri adayların mezun olduğu okul ya da yabancı dil gibi eğitime yönelik niteliklerine fazlaca odaklanmaktır. İstihdam sürecinde adayların satış ile ilgili içsel motivasyonu mutlaka göz önüne alınmalıdır.

4.1.5. Çalışkanlık ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması

Satış ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda satış temsilcilerinin çalışkanlığı ile performansları arasında olumlu bir ilişkinin tespit edildiği görülmektedir (Brown ve Peterson, 1994; Silver ve ark., 2006; VandeWalle ve ark., 1999). Bu araştırmanın neticesinde de aynı yönde bulgular elde edilmiştir ($\beta=0.102$, $p<0.05$).

Endüstriyel pazarlarda satış bir nevi istatistik işidir. Sayıca ne kadar çok müşteriye ulaşılır ve ne kadar fazla sunum yapılır ise başarılı olma ihtimali de bir o kadar yüksek olacaktır. Bu alanda, satış temsilcilerinin mucizevi ikna yeteneğine sahip olmaları beklenmemektedir. Onun yerine, satış temsilcilerinin zamanını verimli kullanması, iyi planlama yapması ve zor müşteriler ya da itirazlara karşı yılmadan çalışmayı sürdürmesi arzu edilmektedir.

4.1.6. Teknik Uzmanlık ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin Tartışılması

Yapılan analizlerde teknik uzmanlık değişkeni için elde edilen bulgular müşteri yönelimi değişkeni ile benzerlik göstermektedir. Buna göre; satış temsilcilerinin teknik uzmanlıkları ile satış performansları arasında olumlu yönde bir korelasyon olduğu ($r=0.218$, $p<0.01$) ancak bu etkinin regresyon modellerinde istatistiki anlamlılığını yitirdiği gözlenmektedir ($\beta=-0.067$, $p>0.05$). Dolayısıyla modelde yer alan diğer bağımsız değişkenlerin aracılık görevi yaptığı anlaşılmaktadır. Teknik uzmanlık değişkeninin satış performansına dolaylı etkilerini tespit etmek için yapılan regresyon analizlerinde bu görüşün doğru olduğu tespit edilmiştir. Sosyal bilgi süreci, sosyal beceriler, sosyal farkındalık, öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, içsel motivasyon ve çalışkanlık değişkenleri teknik uzmanlık ile satış performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi yapmaktadır.

Satış literatürü incelendiğinde yaygın olarak satış temsilcilerinin teknik uzmanlıklarının satış performansına olumlu etki yapacağı savunulmaktadır (Plank ve Reid, 2010; Sangrani ve Murshed, 2013; Verbeke ve ark., 2010). Ahmad ve arkadaşları (2010) ise aksi yönde olacak şekilde satış temsilcilerinin teknik uzmanlıklarını müşterilere yansıtmakta zorlanabileceklerini ve bu yönde fazlaca gayret göstermeleri durumunda da müşteriyi dinlemekten uzaklaşacaklarını öne sürmektedir.

Araştırma sonucunda teknik uzmanlık ile ilgili ulaşılan bulgular endüstriyel pazarlarda her ne kadar profesyonel satın alma gerçekleşiyor olsa da insan ilişkilerindeki başarının halen önemli olduğunu işaret etmektedir.

4.1.7. Otantik Liderlik ile Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin Tartışılması

Otantik liderlik kuramının öncülerinden Avolio ve arkadaşları (2004) otantik liderliğin takipçilerin tutum ve davranışlarını geliştireceğini, bu sayede de onlardan daha fazla performans elde edileceğini öne sürmektedir. Gardner ve arkadaşları (2005) ise otantik liderliğin takipçilere daha fazla çaba sarf etme yönünde isteklilik

getireceğini, devamsızlık ve işten kaytarma gibi olumsuz davranışlarını azaltacağını, böylece daha fazla performansa yol açılacağını savunmaktadır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular, kuramın iddialarının aksine otantik liderlik ve satış performansı arasında tahmin edilen olumlu ilişkinin olmadığı yönündedir. Regresyon analizlerinde satış yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin satış temsilcilerinin satış performansına doğrudan etkisi saptanamamıştır (ilişkilerde şeffaflık: $\beta=0.007$, $p>0.05$; içselleştirilmiş ahlak anlayışı: $\beta=-0.049$, $p>0.05$; bilgiyi dengeli değerlendirme: $\beta=0.101$, $p>0.05$; öz farkındalık: $\beta=0.004$, $p>0.05$).

Benzer şekilde; otantik liderliğin satış performansı üzerindeki ılımlaştırıcı rolü de oldukça sınırlıdır. Analizler sonucunda ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutlarının satışta kritik başarı faktörlerinden sosyal zeka, öğrenme yönelimi ve müşteri yönelimi ile olumlu etkileşime girdiği görülmüştür. Ancak bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık boyutlarının aynı yönde bir etkileşimi tespit edilmemiştir.

Bu sonuçlar şu şekilde yorumlanabilir:

- Çalışmada satış performansı yalnızca nicel çıktılar cinsinden ele alındığından otantik liderliğin bu yönde bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.
- Örnekleme ait demografik bilgiler incelendiğinde mevcut satış yöneticisi ile birlikte çalışılan süre %54.5 gibi bir çoğunlukla 0 – 2 yıl arasındadır. Uygulamada, satış ekiplerinde organizasyonel değişikliklerin sık olması nedeniyle satış temsilcileri aynı yönetici ile görece kısa sürelerde çalışmaktadır. Bu sebeple otantik liderliğin etkileri gözlenememektedir.
- Satış temsilcileri sıklıkla iş değiştirmektedir. Farklı örgüt kültürü ve liderlik anlayışları etkisinde kalan satış temsilcileri yeni görevlerinde de daha önce edindikleri davranış ve tutumları sergilemeye devam etmektedir.

Araştırmada otantik liderliğin satış performansına etkisinin saptanamamış olması bu kavramın önemini azaltmamaktadır. Yüksek etik standartlara sahip, çevresinin iyiliğini birinci planda tutan otantik satış liderlerine duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu doğrultuda; işletmeler otantik liderliğin gelişimi ve örgüt içinde benimsenmesi için özel bir gayret göstermelidir.

4.1.8. Algılanan Örgütsel Destek ile Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin Tartışılması

Araştırma sonucunda satış temsilcilerinin algıladıkları örgütsel desteğin satış performanslarına doğrudan olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir ($\beta=0.114$, $p<0.01$). Bu sonuç, Rutherford ve arkadaşları (2011) tarafından Asya pazarlarında faaliyet gösteren Koreli satış temsilcileri üzerine yapılan araştırmanın bulguları ile aynı yöndedir. Ayrıca, Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki bağı tespit etmek amacıyla yapılan meta analizi çalışması ile de uyum sağlandığı görülmektedir.

Sonuçlar doğrultusunda satış temsilcilerinden yüksek satış performansı elde etmek isteyen işletmelere satış temsilcilerine kulak vermeleri tavsiye edilmektedir. Satış görevlerinde genellikle ofis dışında ve yalnız başlarına çalışan satış temsilcileri, arkalarında çalıştıkları işletmenin desteğini hissetmek istemektedir. Satış temsilcileri merkezden uzakta olduklarından zaman zaman seslerinin duyulmadığını düşünebilmektedir. Bu amaçla; onların görüşlerinin alınması ve sorunlarının dinlenmesi üzerine özel programlar oluşturulmalıdır. Bu etkinliklerde elde edilen geri bildirimlere önem verilmeli, alınan düzeltici ve iyileştirici aksiyonlar satış temsilcileri ile etkin bir şekilde paylaşılmalıdır.

Örgütsel destek algısının oluşmasında satış yöneticilerinin üzerine de önemli roller düşmektedir. Buna göre; satış yöneticileri işletme ve satış temsilcileri arasındaki en önemli bağı oluşturduklarını göz önünde tutarak onların görüş ve önerilerini ilgili birimlere zamanında aktarmalıdır ve sonrasında da takip edilmesini sağlamalıdır. Ayrıca, yönetim seviyesinde alınan kararların satış temsilcileri ile uygun düzeyde paylaşılması da sağlanmalıdır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı satış temsilcilerine ulaşmak yönünde olmuştur. Ülkemizde birçok meslek ile ilgili örgütlenme mevcut olsa da satış temsilcilerini ortak bir çatı altında toplayan bir yapı henüz bulunmamaktadır. Bunda kuşkusuz satış mesleğinin yeteri kadar gelişim gösterememiş olması esas nedendir. Birçok mesleği icra etmek için belirli yeterlilikler ve sertifikalar resmi olarak zorunlu tutulsa da satış için böyle bir gereksinim yoktur. Bu nedenlerden dolayı araştırmada konu edinilen endüstriyel pazarlarda görevli satış temsilcilerine sistemli bir şekilde ulaşmak mümkün olmamıştır.

Araştırmaya katılım yalnızca endüstriyel pazarlarda çalışan satış temsilcileri ile kısıtlı tutulmuştur. Çevrim içi anket formunun yer aldığı internet adresi sosyal medyada ya da herhangi bir forumda paylaşılmamıştır. Böylece rastgele katılımın engellenmesi amaçlanmıştır. Ancak yöntemin doğası gereği yüz yüze anket kadar kesin bir doğruluğa ulaşma imkanı bulunmamaktadır.

Bir diğer sınırlılık da araştırmaya veri toplamak için kullanılan ölçekler ile ilgilidir. Ölçeklerin tamamında katılımcıların öz değerlendirmeleri ile yanıtların toplanmış olması sonuçların nesnelliğini etkileyebilmektedir. Bu etkiyi en aza indirmek için katılımcılar ile kurulan iletişimde araştırmanın gizliliğine özel vurgu yapılmıştır. Anket sonuçlarının işletmeler ya da yöneticiler ile hiçbir şekilde paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Anketin internet üzerinden doldurulması teşvik edilmiştir. Yine bu amaçla, katılımcıların çalıştıkları işletmeyi belirtmek zorunda olmadığı da söylenmiştir. Ancak bunun neticesinde 54 adet anket formunda bu alanın boş bırakıldığı gözlenmiştir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise satış literatüründe bu yönde benzer bir çalışmanın yer almamasıdır. Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilen çıktıların karşılaştırılması mümkün olmamıştır. Tüm bu sınırlılıklara rağmen araştırmanın ilgili literatüre önemli katkılar sağladığı söylenebilir.

4.3. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Otantik liderlik görece yeni bir kavram olduğundan bu alanda yapılacak yeni araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle satış alanında otantik liderliğin etkilerinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu çalışmada çıktı olarak yalnızca satış performansı ele alınmıştır. Gelecek dönemdeki araştırmalarda satış yöneticilerinin otantik liderliklerinin satış temsilcilerinin davranışlarında ne gibi başka değişikliklere yol açacağı ve satış temsilcilerinin gelişimi yönünde ne gibi katkılar yapacağı konu edinilebilir.

İşletmelerin sürdürülebilir başarı için müşterileri ile uzun vadeli işbirliği yapmaları gerektiği açıktır. Buradan yol çıkarak, farklı bir araştırmada konuya müşteri boyutu ilave edilebilir. Satışta kritik başarı faktörlerinden özellikle sosyal zekanın müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine ne derece etki ettiği ve otantik liderlik ile algılanan örgütsel desteğin bu ilişkideki rolü incelenebilir.

Bir diğer araştırma önerisi ise benzer çalışmanın ilaç veya gıda gibi tek bir sektörde tutulması yönündedir. Bu alanda yer alan bazı işletmelerin bin kişiye varan satış organizasyonları olduğu bilinmektedir. Bu şekilde işletme ya da sektör ile ilgili faktörler sabit tutulmuş olacağından daha dar bir odak ile neticeler elde edilebilir.

5. KAYNAKLAR

Ahmad, S. Z., Sah, B. M., & Kitchen, P. J. (2010). The Relationship between sales skills and salesperson performance , and the impact of organizational commitment as a moderator : An empirical study in a Malaysian telecommunications company. Int. Journal of Economics and Management, 4(2), 181–211.

Akgündüz, Y. (2012). Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasindaki ilişkinin analizi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. Yönetim ve Ekonomi, 19(1), 105–135.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations. California Management Review, 40(1), 39–59.

Amyx, D., & Alford, B. L. (2013). The effects of salesperson need for achievement and sales manager leader reward behavior sales. Journal of Personal Selling & Sales Management, 25(4), 345–359.

Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. Journal of Marketing, 51(October), 76–88.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. The Leadership Quarterly, 6(2), 199–218.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315–338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly, 15(6), 801–823.

Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. International Journal of Research in Marketing, 13(4), 345–363.

Barnes, M. L., & Sternberg, R. J. (1989). Social intelligence and decoding of nonverbal cues. Intelligence, 13(3), 263–287.

Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173–1182.

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power ? The Journal of Management Development, 24(10), 929–943.

Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. Long Range Planning, 45(5-6), 359–394.

Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. Journal of Business Research, 10, 355–370.

Bennett, R. (2015). Social intelligence of undergraduates enrolled in traditional vs. distance higher education learning programs (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Walden University, Minneapolis.

Bonner, B. L., Baumann, M. R., & Dalal, R. S. (2002). The effects of member expertise on group decision-making and performance. Organizational Behavior and Human Desicion Processes, 88, 719–736.

Boyer, S. L., Artis, A. B., Solomon, P. J., & Fleming, D. E. (2012). Improving sales performance with self-directed learning. The Marketing Management Journal, 22(2), 61–75.

Bradford, K., Brown, S., Ganesan, S., Hunter, G., Onyemah, V., Palmatier R., ve ark. (2010). The embedded sales force: Connecting buying and selling organizations. Marketing Letters, 21(3), 239–253.

Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job-satisfaction. Journal of Marketing, 58(2), 70–80.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation , firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management, 31, 515–524.

Castleberry, S. B., & Shepherd, C. D. (1993). Effective interpersonal listening and personal selling. Journal of Personal Selling and Sales Management, 13(1), 35–49.

Chakrabarty, S., Oubre, D. T., & Brown, G. (2008). The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance. Industrial Marketing Management, 37(4), 447–454.

Chakrabarty, S., Widing, R. E., & Brown, G. (2014). Selling behaviours and sales performance: The moderating and mediating effects of interpersonal mentalizing. Journal of Personal Selling & Sales Management, 34(2), 112–122.

Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of control: Supervisory effects on salesperson performance and satisfaction. The Journal of Marketing, 60(1), 89–105.

Challagalla, G. N., Shervani, T. A., & Huber, G. (2000). Supervisory orientations and salesperson work outcomes : The Moderating effect of salesperson location. Journal of Personal Selling and Sales Management, XX(3), 161–171.

Chen, X., & Latham, G. P. (2014). The effect of priming learning vs. performance goals on a complex task. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1, 1–10.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. G. A. Marcoulides (Ed.), Modern Methods for Business Research içinde (s. 295–336). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Churchill Jr, G. A, Ford, N. M., Walker Jr, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesman. Journal of Marketing Research, 33(1-2), 254–260.

Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. Journal of Marketing Research, 22(2), 103–118.

Comer, L. B. (1999). Active empathetic listening and selling success: A conceptual framework. Journal of Personal Selling & Sales Management, 19(1), 15–30.

Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. The Leadership Quarterly, 16(3), 475–493.

Crosby, L. A, Evans, K. A, & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. Journal of Marketing, 54(3), 68.

Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. (2007). Customer orientation and salesperson performance. European Journal of Marketing, 41(7/8), 821–835.

Çeri-Booms, M. (2010). An empirical study on transactional and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification. The Business Review, 14(2), 235–243.

Deeter-Schmelz, D. R., & Sojka, J. Z. (2003). Developing effective salespeople: Exploring the link between emotional intelligence and sales performance. The International Journal of Organizational Analysis, 11(3), 211–220.

Deeter-Schmelz, D. R., & Sojka, J. Z. (2007). Personality traits and sales performance: Explorıng differential effects of need or cognition and self-monitoring. Journal of Marketing Theory and Practice, 15 (2), 145–157

Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(1), 47–64.

Doğan, T., & Çetin, B. (2001). Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe formunun faktör yapısı, geçerlik ve güvenirlik çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 9(2), 691–720.

Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 105–119.

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. Psychological Review, 95(2), 256–273.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86(1), 42–51.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. The Journal of Applied Psychology, 82(5), 812–20.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa,D. (1986). Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507.

Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1994). Goal setting, achivement orientation, and ıntrinsic motivation: A mediational analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 66(5), 968–980.

Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (13. b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. Symbolic interaction, 18(2), 121–144.

Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2004). Job selection among salespeople: A bounded rationality perspective. Industrial Marketing Management, 33(4), 325–332.

Ford, M. E., & Tisak, M. S. (1983). A further search for social intelligence. Journal of Educational Psychology, 75(2), 196–206.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39.

Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. Journal of Marketing Research, 43(4), 693–702.

Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. Academy of Management Review, 23, 32–58.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343–372.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22(6), 1120–1145.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization building a learning organization. Harward Business Review, (July-August), 78–91.

Giacobbe, R. W., Jackson Jr., D. W., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characterics. Journal of Personal Selling & Sales Management, 26(2), 115–142.

Goleman, D. (2000). Duygusal Zeka-Neden IQ'dan Daha Önemlidir. İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2007). Sosyal Zeka: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi. İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. Harvard Business Review, 86(9), 74–81.

Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. Academy of Management Journal, 52(4), 765–778.

Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 17–36.

Habib, S., Saleem, S., & Mahmood, Z. (2013). Development and validation of social intelligence scale for university students. Pakistan Journal of Psychological Research, 28(1), 65–83.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Thousand Oaks: Sage.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. The Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139–152.

Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. Personnel Psychology, 41(1), 43–62.

Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. 12 Eylül 2015 tarihinde http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf adresinden indirildi.

Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader – follower relationships. The Leadership Quarterly, 25(3), 595–610.

Hochwarter, W. A, Kacmar, C., Perrewé, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. Journal of Vocational Behavior, 63(3), 438–456.

Hunter, G. K., & Perreault Jr., W. D. (2006). Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. Journal of Personal Selling and Sales Management, 26(2), 95–113.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The Leadership Quarterly, 16(3), 373–394.

İplik, E., İplik, F. N., & Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. International Journal of Economic and Administrative Studies, 6(12), 109–122.

Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. Journal of Personal Selling and Sales Management, 29(3), 257–276.

Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A, & Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management. Journal of Personal Selling & Sales Management, XXV(2), 105–111.

Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation,. Journall of Business Research, 54, 1–9.

Karatepe, O. M., & Douri, B. G. (2012). Does customer orientation mediate the effect of job resourcefulness on hotel employee outcomes? Evidence from Iran. Journal of Hospitality and Tourism Management, 19(1), 133–142.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. Psychological Inquiry. Vol 14(1), 14(2003), 1–26.

Kernis, M. H. & Goldman, B.M. (2006). A multi- component conceptualisation of authenticity: Theory and research. Advances in Experimental Social Psychology, 38, 283–357.

Keser, S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.

Kinsler, L. (2014). Born to be me … who am I again ? The development of authentic leadership using evidence-based leadership coaching and mindfulness. International Coaching Psychology Review, 9(1), 92–105.

Klimecki, R., & Lassleben, H. (1998). Modes of organizational learning: indications from an empirical study. Management Learning, 29(4), 405–430.

Ko, D., & Dennis, A. R. (2013). Sales force automation and sales performance: Do experience and expertise matter?. Journal of Personal Selling & Sales Management, 24(4) 311–322.

Koc, U., Paksoy, M., & Torlak, O. (2008). How do extra-role behaviors affect salespeople's performance? An empirical examination. Journal of Transnational Management, 13(1), 58–76.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği (14. b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. Journal of Marketing Research, 35(May), 263–274.

Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 22(4), 285–295.

Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. Human Resource Management Review, 16(2), 181–198.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. Human Relations, 52(8), 969–998.

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2011). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. Journal of Business Ethics, 107(3), 255–264.

Lovejoy, M. S. (2008). Indiana school superintendents and the relationship between gender and levels of social intelligence (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Indiana State University, Indiana.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Ed.), Positive Organizational Scholarship içinde (s. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.

Mallin, M. L., & Pullins, E. B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. Industrial Marketing Management, 38(7), 769–777.

Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. Journal of Educational Psychology, 78(1), 52–58.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. Organizational Dynamics, 32(3), 247–260.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. Cognition and Personality, 9(3), 185–211.

McClelland, D. C. (1993). Intelligence is not the best predictor of job performance. Current Directions in Psychological Science, (2), 5–6.

McFarland, R. G. (2003). Crisis of conscience: The use of coercive sales tactics and resultant felt stress in the salesperson. The Journal of Personal Selling and Sales Management, 23(4), 311–325.

Mehrabi, J., Noorbakhash K., Shoja, M., & Karim, M. (2012). Impact of customer orientation and sales orientation on sales' performance in international market of bilehsavar county. International Journal of Business and Social Science, 3(17), 216–222.

Miao, C. F., & Evans, K. R. (2012a). Effects of formal sales control systems: A combinatory perspective. International Journal of Research in Marketing, 29(2), 181–191.

Miao, C. F., & Evans, K. R. (2012b). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, 41(1), 73–90.

Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. Journal of Business Research, 67(6), 1233–1242.

Mottaz, C. J. (1985). The Relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. The Sociological Quarterly, 26(3), 365–385.

Naktiyok, A., & Timuroğlu, M. K. (2008). Öğrenme yönlülüğün müşteri yönlülük üzerine etkileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (30), 169–192.

Nickels, W. G., Everett, R. F., & Klein, R. (1983). Rapport building for salespeople: A neuro-linguistic approach. Journal of Personal Selling & Sales Management, 3(2), 1.

Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behaviour-and outcome-based sales control systems. Journal of Marketing, 58(4), 53–67.

Ou, W.-M., Shih, C.-M., Chen, C.-Y., & Tseng, C.-W. (2012). Effects of ethical sales behaviour, expertise, corporate reputation, and performance on relationship quality and loyalty. The Service Industries Journal, 32(5), 773–787.

Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 14(1), 237–250.

Pappas, J. M., & Flaherty, K. E. (2008). The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment. Journal of Business Research, 61(9), 894–902.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. The Leadership Quarterly, 23(3), 502–516.

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover? Journal of Personal Selling and Sales Management, 27(1), 75–88.

Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2007). Enhancing salespeople's effectiveness. Marketing Management, September/October, 18–25.

Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. Journal of the Academy of Marketing Science, 34(2), 244–262.

Plank, R. E., & Reid, D. A. (2010). The interrelationships of empathy, trust and conflict and their impact on sales performance: An exploratory study. The Marketing Management Journal, 20(2), 119–139.

Rahim, M. A. (2014). A structural equations model of leaders' social ıntelligence and creative performance. Creativity and Innovation Management, 23(1), 44–56.

Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation.Journal of Personal Selling & Sales Management, 22(1), 13–21.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714.

Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. Human Resource Management Review, 17(4), 418–426.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from http://www.smartpls.com

Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2006). Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. Journal of Marketing Theory and Practice, 14(2), 113–124.

Rutherford, B., Park, J., & Han, S.-L. (2011). Increasing job performance and decreasing salesperson propensity to leave: An examination of an asian sales force. Journal of Personal Selling and Sales Management, 31(2), 171–184.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54–67.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. The American Psychologist, 55(1), 68–78.

Sangtani, V., & Murshed, F. (2013). Product knowledge, optimism, and salesperson performance. Annals of the Society for Marketing Advances, 2, 229–233.

Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale : A measure of the customer orientation of salespeople. Journal of Marketing Research, 19(August),343–351.

Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2011). Moral judgment and its Impact on business-to-business sales performance and customer relationships. Journal of Business Ethics, 98(4), 609–625.

Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2012). Sales quotas: Unintended consequences on trust in organization, customer-oriented selling, and sales performance. The Journal of Marketing Theory and Practice, 20(4), 437–452.

Schwepker Jr., C. H. (2003). Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. Journal of Personal Selling & Sales Management, 23(2), 151–171.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly, 16(3), 395–417.

Shannahan, K. L. J., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2012). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and

transformational leadership enhance sales performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 41(1), 40–54.

Sharma, A., Levy, M., & Kumar, A. (2000). Knowledge structures and retail sales performance: an empirical examination. Journal of Retailing, 76(1), 53–69.

Silver, L. S., Dwyer, S., & Alford, B. (2006). Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientations. Journal of Personal Selling and Sales Management, 26(1), 27–38.

Silvera, D. H., Martinussen, M., & Dahl, T. I. (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence. Scandinavian Journal of Psychology, 42(4), 313–319.

Sinkula, J., Baker, W., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. Journal of the Academy of Marketing Science, 25(4), 305–318.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, 59(July), 63–74.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. Journal of Business Research, 48(1), 69–73.

Spiro, R. L., & Perreault, Jr., W. D. (1979). Influence use by industrial salesmen: Influence-strategy mixes and situational determinants. The Journal of Business, 52(3), 435–455.

Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Conceptualization, adaptive selling : measurement, nomological validity. Journal of Marketing Research, 27(1), 61–69.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. Organizational Dynamics, 26(4), 62–74.

Stan, S., Evans, K. R., Arnold, T. J., & McAmis, G. T. (2012). The moderating influence of organizational support on the development of salesperson job performance: Can an organization provide too much support?. Journal of Personal Selling and Sales Management, 32(4), 405–420.

Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. Academy of Management Review, 29(3), 379–387.

Sternberg, R. J. (1999). Successful intelligence: Finding a balance. Trends in Cognitive Sciences, 3(11), 436–442.

Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (1993). The g-ocentric view of intelligence and job performance is wrong. Current Directions in Psychological Science, 2(1), 1–5.

Stone, M., & Woodcock, N. (2013). Social intelligence in customer engagement. Journal of Strategic Marketing, 21(5), 394–401.

Strong, C. A., & Harris, L. C. (2004). The drivers of customer orientation: An exploration of relational, human resource and procedural tactics. Journal of Strategic Marketing, 12(3), 183–204.

Sujan, H. (1986). Smarter versus harder: An exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. Journal of Marketing Research, 23(1), 41–49.

Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. Journal of Marketing, 58(July), 39–52.

Sujan, H., Weitz, B., & Sujan, M. (1988). Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter. Journal of Personal Selling & Sales Management, 8(2), 9–19.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Using multivariate statistics (4. b.). Boston: Allyn and Bacon

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenirlik ve geçerlik çalışması. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(4), 89–106.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. Harpers Magazine, (140), 227–235.

Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. Psychological Bulletin, 34(5), 275–285.

Toor, S.-R., & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. International Journal of Project Management, 26(6), 620–630.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. Journal of Management, 29(2), 187–206.

Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. Yönetim ve Ekonomi, 17(2), 183–206.

Ünsar, A. S., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 248–262.

Üren, S. G., & Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 29–52.

VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. Journal of Applied Psychology, 84(2), 249–259.

Varinli, İ., Yaraş, E., & Başalp, A. (2009). Satış elemanlarının duygusal zekasının bir göstergesi olarak algılanan performans, satış ve müşteri odaklılık. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1), 159–174.

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2010). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? Journal of the Academy of Marketing Science, 39(3), 407–428.

Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. Industrial Marketing Management, 38(1), 32–44.

Walker, O. C., Churchill, G. A, & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling. Journal of Marketing Research, 14(2), 156–168.

Walker, R. E., & Foley, J. M. (1973). Social Intelligence: Its history and measurement. Psychological Reports, 33(3), 839–864.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89–126.

Wang, E. T. G., & Wei, H.-L. (2005). The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from Taiwanese software industry. Total Quality Management & Business Excellence, 16(10), 1161–1177.

Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 30(3), 217–228.

Wawra, D. (2009). Social Intelligence, the key to intercultural communication. European Journal of English Studies, 13(2), 163–177.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Linden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. Academy of Management Journal, 40(1), 82–111

Weis, S. (2007). Theory and measurement of social intelligence as a cognitive performance construct (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Otto-von-Guericke-Universität, Magdeburg.

Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. Journal of Marketing, 50(October), 174–191.

Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65(2), 101–114.

Yeniçeri, T., & Yücel, İ. (2009). Müşteri ilişkileri, örgütsel bağlılık, planlama, öğrenme yönlülük, uyum sağlayıcı davranış ile satış performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1), 137–158.

Yılmaz, H., & Görmüş, A. Ş. (2012). Girişimciliğin algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme üzerine etkilerinin araştırılması: Tekstil sektöründe ampirik bir çalışma. Journal of Yasar University, 26(7), 4483–4504.

6. EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Satış Profesyoneli,

Bu anket, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan bir doktora araştırması kapsamında hazırlanmıştır. Araştırmanın genel konusu, satış performansı üzerinde liderlik ve örgütsel desteğin etkilerinin belirlenmesidir.

Araştırma tamamen akademik nitelikte olup, anket formları vasıtasıyla elde edilen yanıtlar kesinlikle gizli tutulacaktır. Talep edildiği takdirde, sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde katılımcılara gönderilecektir.

Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bu sebeple; sizin açınızdan mevcut durumu içtenlikle, en açık bir şekilde yansıtan şıkkın seçilmesi beklenmektedir. Araştırma tekniği açısından soruların tamamının cevaplandırılması ayrıca önem arz etmektedir.

Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya sağladığınız katkı için çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Hazırlayan:
Samet Aydın
Doktora Öğrencisi
0216 528 3616
sametaydin@hotmail.com

Danışman:
Prof. Dr. Nihat Kaya

Bölüm 1	
Bu bölüm, istatistiki amaçlı kullanılmak üzere, size ve çalıştığınız işletmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.	
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Yaşı:	Cinsiyeti: ☐ Erkek ☐ Kadın
Medeni Durumu: ☐ Bekar ☐ Evli	
Eğitim Durumu: ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü	
Toplam Çalışma Süresi: yıl	Bu İşyerinde Çalışma Süresi: yıl
Satış Deneyimi: yıl	Şu Anki Amir/Yönetici İle Çalışma Süresi: yıl
Ünvanı:	
İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı: Araştırmanın kaç farklı işletmede yapıldığını anlamak için sorulmaktadır. Başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır.	
Faaliyet Gösterilen Sektör: ☐ Gıda/İçecek ☐ Kimya ☐ Finans ☐ Ticaret ☐ Hizmet ☐ Diğer	
İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı: ☐ 0-50 ☐ 51-100 ☐ 101-250 ☐ 251-500 ☐ 501-1000 ☐ 1000 üstü	
Işletmenin Yapısı: ☐ Şahıs İşletmesi ☐ Yerli Ortaklık ☐ Yabancı Ortaklık	

Bölüm 2						
Şirketinizde çalışan diğer satış personeline kıyasla kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum yanıtını temsil etmektedir.		1	2	3	4	5
1	Şirketimin iyi bir pazar payına sahip olmasına katkıda bulunmada oldukça etkiliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Yüksek kar marjına sahip ürünleri satmada oldukça etkiliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Yüksek düzeyde ciro oluşturmada oldukça etkiliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Şirketimin yeni ürünlerinin satışında oldukça etkiliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Satış bölgemdeki önemli müşterileri belirlemede ve onlara satış yapmada oldukça etkiliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Satış hedeflerimi aşmada oldukça etkiliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Satış yöneticimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada oldukça etkiliyim.	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 3						
Aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz yöneticinizi/amirinizi düşünerek doldurunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum yanıtını temsil etmektedir.		1	2	3	4	5
1	Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Yöneticim herkesi düşüncelerini söylemesi için teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Yöneticim söylenmesi zor olan gerçekleri bana söyler.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Yöneticimin yaptıklarıyla inandıkları tutarlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

7	Yöneticim kararlarını kendi değer yargılarına göre verir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Yöneticim benim de kendi değer yargılarıma uygun davranmamı ister.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Yöneticim yüksek etik standartlara dayalı zor kararlar verir.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını talep eder.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri enine boyuna inceler.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yöneticim bir sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatle dinler.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yöneticim başkalarıyla ilişkilerini geliştirmek için geri bildirim almaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini tam olarak bilir.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Yöneticim belli hareketlerin başkalarını nasıl etkilediğini anladığını gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐

Copyright 2007 Authentic Leadership Questionnaire (POQ) by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all medium. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com. This instrument was modified by Samet Aydın from the original.

Bölüm 4

Aşağıdaki her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum yanıtını temsil etmektedir.		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım şirket benim amaçlarıma ve değerlerime önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çalıştığım şirket refahıma gerçekten önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalıştığım şirket bana yeterince ilgi gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalıştığım şirket yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalıştığım şirket fikirlerimi önemser.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalıştığım şirket fırsat bulsa beni istismar eder.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bir sorunum olduğunda çalıştığım şirket yardıma hazırdır.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Çalıştığım şirket özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir.	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 5

Aşağıdaki her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum yanıtını temsil etmektedir.		1	2	3	4	5
1	Diğer insanların davranışlarını tahmin edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Başkalarının seçimlerini anlamanın çoğunlukla kolay olduğunu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Tanımadığım yeni insanların yanında genellikle tedirginlik hissetmem.	☐	☐	☐	☐	☐
5	İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Diğer insanların hissettiklerini anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İnsanlar bir açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Başkalarının isteklerini anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
10	İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Başka insanlarla geçinmekte zorlanmam.	☐	☐	☐	☐	☐

13	İnsanları tahmin edilebilir bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Bir şey söylemelerine gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlayabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Başkalarını iyice tanımak uzun zamanımı almaz.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitmişimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Başkalarının davranışlarıma nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmakta başarılıyımdır.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Diğer insanların gerçekte ne demek istediklerini yüz ifadelerinden, beden dillerinden vb. çoğunlukla anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sorun yaşamam.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Başkalarının yaptıklarıma verdikleri tepkiler beni çok nadiren şaşırtır.	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 6

Aşağıdaki her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum yanıtını temsil etmektedir.		1	2	3	4	5
1	İyi bir satışçı olmanın önemli bir parçası, satış becerilerini sürekli olarak geliştirmektir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Edindiğim her satış deneyiminden bir şeyler öğrenmek benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Satışla ilgili öğrenilecek çok da fazla yeni bir şey yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Müşterilerimle ilgili her zaman yeni şeyler öğreniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Müşterilerle başa çıkabilmek amaçlı yeni yaklaşımları öğrenmek için daha çok zaman harcamaya değer.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Daha iyi bir satışçı olmak için neler yapılması gerektiğini öğrenmek benim için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Yeni bir şey öğrenebilmek için bazen çok fazla çaba gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 7

Aşağıdaki her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum yanıtını temsil etmektedir.		1	2	3	4	5
1	Müşterimin sorununu çözmesine en iyi biçimde nasıl yardımcı olabileceğimi belirlemeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Müşterime şirketimin ürünlerinin ne yapabileceğini her zaman en gerçekçi şekilde sunarım.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Zamanımın çoğunu müşterimin ihtiyaçlarını dinleyerek geçiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Satış sunumu yapmadan önce müşterimin ihtiyaçlarını tamamen anlayıncaya kadar beklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Müşterilerimle tartışmalarımda her zaman dürüstümdür.	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 8						
Aşağıdaki her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum yanıtını temsil etmektedir.		1	2	3	4	5
1	İyi performans gösterdiğimde, bunun kendi başarma arzumdan kaynaklandığını bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Satış yaparak faydalı bir hizmet gerçekleştirme hissini yaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3	İşimde başarma duyusu elde ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	İşimde kişisel yükselme ve gelişme duyusu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 9						
Aşağıdaki her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum yanıtını temsil etmektedir.		1	2	3	4	5
1	Satış hedeflerimi yakalamak için uzun saatler çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Satış yapması zor bir müşteri ile karşılaştığımda kolayca vazgeçmem.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Satış yaparken sipariş alıncaya kadar yorulmadan çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 10						
Aşağıdaki her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum yanıtını temsil etmektedir.		1	2	3	4	5
1	Müşterilerimin pazar ve ürünleri hakkında bilgi sahibiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Şirketimin prosedürleri hakkında bilgi sahibiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Rakibimiz olan şirketlerin ürün, hizmet ve satış politikaları hakkında bilgi sahibiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Satışını yaptığım ürünlerin özellikleri ve faydaları hakkında bilgi sahibiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Müşterilerimin operasyonları hakkında bilgi sahibiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Müşterilerimin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet sağlama hakkında hayal gücüne sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐

Araştırmanın sonuçları hakkında bilgi edinmek istiyorsanız lütfen iletişim bilgisi belirtiniz.
Ad Soyad:
E-posta:

Ankete katılarak araştırmaya destek sağladığınız için teşekkür ederim.
Samet Aydın

EK-2: Otantik Liderlik Ölçeği İzin Formu

SAMET AYDIN

mind garden

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for SAMET AYDIN to use the following copyright material for his/her research:

Instrument: ***Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)***

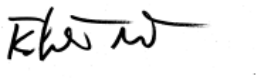
Authors: ***Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa***

Copyright: ***2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa***

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,



Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Copyright 2007 Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all medium. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

ÖZGEÇMİŞ

Samet Aydın, 1979 yılında Bursa'da doğmuştur. Ortaokul ve lise eğitimini Bursa Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 2001 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Çevre Mühendisliği bölümünden mezun olması akabinde askerlik görevini yedeksubay olarak gerçekleştirmiştir.

İş hayatına 2003 yılında Marshall Boya'da Satış Temsilcisi olarak başlamıştır. 2005 yılında Uludağ Üniversitesi'nde İşletme Yüksek Lisans programına kabul edilmiştir. Bir yıl bilimsel hazırlık programı ve ardından iki yıl eğitim sonrasında 2008 yılında mezuniyet derecesi elde etmiştir. Çalışma hayatına Satış Yönetici ve Satış Müdürü ünvanları ile 3M, JohnsonDiversey ve Bayer gibi uluslararası kuruluşlarda devam etmiştir.

Akademik alandaki çalışmalarını devam ettirme arzusuyla 2013 yılında Maltepe Üniversitesi'nde İşletme Doktora programına kayıt olmuştur. Doktora eğitimini burslu olarak tamamlayan Samet Aydın ileri düzeyde İngilizce bilmektedir.