



**YÖNETİM TARZININ İŞGÖREN
SADAKATİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR
İLİ OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Ramazan ÖNEY
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Özcan ZORLU
Haziran, 2020
Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİM TARZININ İŞGÖREN SADAKATİNE ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR İLİ OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Ramazan ÖNEY

DANIŞMAN
Doç. Dr. Özcan ZORLU

AFYONKARAHİSAR, 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Yönetim Tarzının İşgören Sadakatine Etkisi: Afyonkarahisar İli Otel İşletmeleri Örneği**” adlı çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım kaynaklarının tümünün kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/06/2020

Ramazan ÖNEY



TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Özcan ZORLU

.....

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Şirvan Şen DEMİR

.....

Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

.....

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Ramazan Öney'in "**Yönetim Tarzının İşgören Sadakatine Etkisi: Afyonkarahisar İli Otel İşletmeleri Örneği**" başlıklı tezi 23/06/2020 tarihinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

YÖNETİM TARZININ İŞGÖREN SADAKATİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR İLİ OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Ramazan ÖNEY

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

HAZİRAN 2020

DANIŞMAN: Doç. Dr. Özcan ZORLU

Ekonomik piyasalarda faaliyet gösteren her işletme başarılı olabilmek ve varlığını sürdürebilmek için bünyesinde etkin ve verimli çalışan bir işgücü arzulamaktadır. Bu doğrultuda bilimsel gelişmeler ve sektörel uygulamalardan faydalanılarak işgörenlerin etkinlik ve verimliliği arttırılmaya çalışılmaktadır. İşgörenlerin oryantasyonundan, kişisel gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına kadar geniş bir yelpazede görülen bu uygulamalar arasına yönetim tarzı da bulunmaktadır. Yönetim tarzı kısaca yöneticilerin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için kullandığı bilgi, beceri ve davranışların bir bileşkesi olarak açıklanmaktadır. Alan yazında yönetim tarzı ile ilgili azımsanmayacak derecede çalışma mevcut olmakla birlikte yönetim tarzının işgören sadakatine etkisini ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Oysaki işletmeler için başarının bir diğer önemli unsuru işletmeye sadık işgücüne sahip olmaktır. Buradan hareketle bu araştırmanın temel amacı yöneticiler tarafından sergilenen yönetim tarzının işgören sadakati üzerindeki muhtemel etkilerinin tespit edilmesidir. Araştırma kapsamında Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli 389 işgörenden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler (yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma), ilişki ölçüm analizi (korelasyon analizi) ve etki ölçüm analizleri (regresyon analizleri) kullanılmıştır. Analizler sonucunda otel işletmesi yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzının işgören sadakati üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve bu etkinin duygusal sadakat ile devam sadakati için geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim tarzı, işgören sadakati, otel işletmeleri.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF MANAGEMENT STYLE ON EMPLOYEE LOYALTY: A CASE OF AFYONKARAHISAR HOTELS

RAMAZAN ÖNEY

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

JUNE, 2020

Advisor: Doç. Dr. Özcan ZORLU

Businesses operating in the economic markets desires an efficient and productive workforce in order to be successful and sustain its existence. In this direction, it is aimed to increase the efficiency and productivity of employees by making use of scientific developments and sectoral practices. Management style is also among these applications, which are seen in a wide range from employee orientation to meeting personal development needs. The management style is briefly explained as a combination of the knowledge, skills and behaviors that managers use to achieve organizational goals and objectives. Although there is a considerable amount of work on management style in the literature, the number of studies dealing with the effect of management style on employee loyalty is very few. However, another important element of success for businesses has a loyal workforce. From this point of view, the main purpose of this research is to determine the possible effects of the management style exhibited by the managers on employee loyalty. Within the scope of the research, data were obtained from 389 employees working in five-star hotel businesses operating in Afyonkarahisar, by survey technique. Descriptive statistics (percentage, frequency, mean and standard deviation), correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the data. As a result of the analysis, it has been concluded that the management style exhibited by hotel management managers has an important effect on employee loyalty and this effect is valid for emotional loyalty and continuance loyalty.

Keywords: Management style, employee loyalty, hotel businesses.

ÖN SÖZ

Tez çalışmamın başından sonuna kadar her evresinde bana yol gösteren, yardımcı olan ve her zaman kendisine kolaylıkla ulaşp fikirlerini ve değerli düşüncülerini bana aktaran kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Özcan ZORLU hocama teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bugünlere gelmemde sayısız fedakârlıkta bulunan ve beni hayatımın her alanında destekleyen, üyesi olduğum değerli ve büyük ÖNEY ailesinin her bir ferdine ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Hazırlamış olduğum tezimi, Emniyet teşkilatının bir mensubu olarak ülkemiz için canını feda eden şehit ve gazilerimize ithaf ediyorum.

Ramazan ÖNEY



İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİM TARZLARI

1. YÖNETİM KAVRAMI, TANIMI VE AMACI.....	2
2. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	4
3. YÖNETİCİ VE YÖNETİCİLİK KAVRAMI.....	5
3.1. YÖNETİCİ TİPLERİ	6
3.2. İYİ BİR YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER	7
4. YÖNETİMDE YÖNETSEL DÜZEYLER	8
5. YÖNETİM KAPSAMINDA LİDERLİK KAVRAMI	10
6. YÖNETİCİ VE LİDER AYRIMI	11
7. YÖNETİM TARZI KAVRAMI ve ÖNEMİ	13
7.1. YÖNETİM TARZININ ÖĞELERİ.....	16
7.2. YÖNETİM TARZININ BOYUTLARI.....	17
7.2.1. Yetkeci (Otoriter) Yönetim.....	19
7.2.2. Koruyucu Yönetim	21
7.2.3. Destekçi Yönetim	24
7.2.4. Birlikçi Yönetim.....	26
7.2.5. Başboş Yönetim	27
7.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNETİM TARZI BOYUTLARI	29

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN SADAKATİ

1. SADAKAT VE İŞGÖREN SADAKATİ KAVRAMLARI	31
2. İŞGÖREN SADAKATİNİN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ	34
3. İŞGÖREN SADAKATİ DÜZEYLERİ.....	34
3.1. DÜŞÜK DÜZEYDE İŞGÖREN SADAKATİ (DEVAM SADAKATİ)	35
3.2. ORTA DÜZEYDE İŞGÖREN SADAKATİ (NORMATİF SADAKAT)	36
3.3. YÜKSEK DÜZEYDE İŞGÖREN SADAKATİ (DUYGUSAL SADAKAT)	37
4. İŞGÖREN SADAKATİ YAKLAŞIMLARI.....	38
4.1. TUTUMSAL SADAKAT YAKLAŞIMLARI.....	38
4.2. DAVRANIŞSAL SADAKAT YAKLAŞIMLARI	41
5. İŞGÖREN SADAKATİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	43
5.1. BİREYSEL FAKTÖRLER	44
5.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	45
5.3. ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER	47
6. İŞGÖREN SADAKATİNİN SONUÇLARI	48

7. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	49
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETİM TARZININ İŞGÖREN SADAKATİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	52
2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	52
3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	53
4. VERİLERİN ANALİZİ	57
5. BETİMSSEL BULGULAR.....	57
6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR	61
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	68
KAYNAKÇA.....	73
EK-1	81
ÖZGEÇMİŞ	83

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çeşitli Yönetim Seviyelerinde Yerine Getirilen Görevler	9
Tablo 2. Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri	12
Tablo 3. İşgören Sadakat Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	54
Tablo 4. Yönetim Tarzı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	56
Tablo 5. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	57
Tablo 6. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular	58
Tablo 7: Yönetim Tarzı Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamaları	59
Tablo 8. Yönetim Tarzı Ölçeği Madde Ortalamaları.....	60
Tablo 9. İşgören Sadakati Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamaları	60
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Ortalamaları.....	61
Tablo 11. Yönetim Tarzı ve İşgören Sadakati Arasındaki İlişkiler	62
Tablo 12. Yönetim Tarzının İşgören Sadakati Üzerindeki Etkisi.....	63
Tablo 13. Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının İşgören Sadakati Üzerindeki Etkisi.....	63
Tablo 14. Araştırma Sorularına İlişkin Değerlendirme	64
Tablo 15. Yönetim Tarzının Duygusal Sadakat Üzerindeki Etkisi.....	64
Tablo 16. Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının Duygusal Sadakat Üzerindeki Etkisi	65
Tablo 17. Yönetim Tarzının Normatif Sadakat Üzerindeki Etkisi	65
Tablo 18. Yönetim Tarzının Devam Sadakati Üzerindeki Etkisi	66
Tablo 19. Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.....	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yönetim Tarzı Boyutları	18
Şekil 2. İşgören Sadakatinin Sınıflandırılması	38
Şekil 3. Allen ve Meyer'in İşgören Sadakati Yaklaşımı ve Etkileyen Nedenler	39
Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	41
Şekil 5. Çoklu Sadakat Yaklaşımı.....	43
Şekil 6. İşgören Sadakatini Etkileyen Faktörler	44
Şekil 7. Araştırma Modeli	51



GİRİŞ

İşletme yöneticileri gerek işletme amaç ve hedeflerinin başarılabilmesi gerekse sahip oldukları pozisyonda başarı sağlayabilmek adına, yöneticisi oldukları örgütü etkin bir şekilde yönetmek ve başarıya ulaştırmak durumundadır. Üretim faktörlerinin tamamının kullanıldığı bu süreçte emeği temsil eden işgörenler yöneticiler için belki de en önemli unsurdur. Nitekim hizmet sunumu ile ön plana çıkan otel işletmelerinde misafir memnuniyeti işgörenlerin hizmet performansı ile doğrudan ilişkilidir. İşgörenlerin yüksek performans göstermeleri ise, örgütte mutlu olmalarına ve kendilerini örgüte ait hissederek gönüllü çalışmalarına bağlıdır. Bu bağlamda yönetimin önemli bir fonksiyonu da işgörenleri memnun etmektedir. İşletme yöneticileri ise bunu sağlayabilmek adına bilgi ve beceriler ile harmanlanmış çeşitli tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Konu ile ilgili alan yazında yönetim tarzı olarak ifade edilen bu tutum ve eylemlerin işgören üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratması da kaçınılmazdır. Yöneticilerin yönetim tarzında katılımcı, demokratik, iletişime önem veren, işgöreni önemseyen bir yaklaşımı tercih etmesinin olumlu örgütsel çıktılar sağlayacağı öngörülmektedir. Buradan hareketle araştırmada yönetim tarzının işgören sadakati üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde yönetim, yönetici, yönetici tipleri ve yönetim tarzları hakkında kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Yönetim tarzına ilişkin kavramsal açıklamaları takiben yönetim tarzı boyutları hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde ilk olarak sadakat kavramı açıklanarak, işgören sadakati ve işgören sadakatının işletmeler için önemine değinilmiştir. Takibinde işgören sadakati düzeyleri, işgören sadakati yaklaşımları, işgören sadakatini etkileyen faktörler ve işgören sadakatini sonuçları açıklanmıştır. Araştırmanın son bölümünde, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli işgörenlerden elde edilen veriler ışığında yöneticilerin sergilediği yönetim tarzının işgören sadakati üzerine etkisi incelenmiştir. Bu bölümde konunun amaç, önem ve sınırlılıklarına değinildikten sonra, verilerin geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüş ve veri seti hem geçerli hem de güvenilir kabul edilmiştir. Sonraki aşamada katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler analiz edilmiş ve araştırma hipotezleri regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre araştırmanın en temel sonucu yönetim tarzının işgörenlerin sahip olduğu duygusal sadakat ve devam sadakatini olumlu yönde etkilediğinin tespit edilmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİM TARZLARI

1. YÖNETİM KAVRAMI, TANIMI VE AMACI

Yönetim, hem kavram ve düşünce olarak hem de uygulama olarak, tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve bir tartışma konusu haline gelmiştir. Yönetim bilimi 18. yüzyıldaki endüstri hareketiyle önem kazanmıştır, ancak yönetim faaliyetinin tarihi insanlık geçmişi kadar eskidir. İnsanlar hayatlarında çeşitli nedenlerle yöneticilerle karşılaşmakta veya yönetici olma durumuna gelebilmektedir. Yönetim çeşitli işlerin yapılması için gerekli işler bütünüdür. Yöneticiler insanlarla çalışır, elde ettiği başarılar bir grup insanla sağlanır ve yöneticiler için en önemli iş işletmenin başarıya ulaşmasını sağlamaktır. Yönetim faaliyetinde iki önemli faktör söz konusudur. Bunlardan birincisi yönetim ya da diğer bir deyişle yönetim sistemidir. Yönetim sistemi başarılı değilse bir sonuç alınamaz. İkincisi ise yönetim faaliyetinin uygulamasını sağlayacak olan yöneticilerdir. İyi bir yönetim ne kadar gerekliyse başarılı yöneticilere de o derece ihtiyaç söz konusudur. Nitekim örgütlerin yönetilmesi yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki açıdan incelenebilir. Bu iki grup arasında yetki kaynaklı dikey bir ilişki mevcuttur (Koparal ve Özalp, 2013: 3).

Yönetim kavramı çeşitli bilim dalları tarafından farklı bakış açıları doğrultusunda açıklanmıştır. İktisatçılara göre yönetim, doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörüdür. Sosyologlara göre yönetim, sınıf ve saygınlık sistemidir. Psikoloji, hukuk gibi diğer bilim dallarına göre yönetim belli amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmektir. Bütün bu yönetim tanımlarının ortak noktası belli amaçları insanların çabaları ile gerçekleştirmektir. Ancak yönetimde sadece insanların çabalarıyla belirli amaca ulaşma yoktur. Yönetimde belirli amaçları gerçekleştirmek için tüm kaynakların doğru bir şekilde insanlar tarafından kullanılmasını sağlamak vardır. İnsanları doğru yönlendirmek, doğru araç ve gereçleri kullanmaktır. Öyleyse yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2011: 3).

Örgüt ve yönetim üzerinde çalışanlara göre yönetimde yetki açısından bir ayrım yapmak söz konusudur. Bu doğrultuda örgütlerin yönetimi yönetenler (yöneticiler) ve

yönetilenler (astlar) olarak iki açıdan incelenebilir. İki grup arasında yetki ilişkisi vardır. Bu ilişki dikey bir ilişkidir. Bu sistem demokratik olabileceği gibi otoriter de olabilir ve yönetim, insanları etkilemede gücün formal yollarını, liderlik ise sosyal etkileme sürecini kullanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 348).

Yönetime ilişkin bir başka yaklaşıma göre, yönetim kaynakların bir araya getirilmesi ve amaca dönük olarak işlerin örgüt yapısına uygun olarak başarılmasıdır. Bu tanımda ele alınan temel faktörler dört kısımda incelenebilir (Özalp, 2005: 14).

- a) Yönetim bir işletme için en önemli süreçtir. İçinde birçok faaliyet ve eylemleri içerir. Bunlar içinde planlama, karar alma ve değerlendirme vardır.
- b) Yönetimin çalışması için çeşitli kaynaklara ihtiyaç vardır. Yönetimde maddi ve maddi olmayan kaynaklar birleştirilerek hedefe ulaşma sağlanır. Bu kaynaklar arasında ise finansal kaynaklar, materyal, insan gücü, bilgi vb. yer alır.
- c) Yönetim işleri başarmak için amaca dönük işler yapmaya çalışır. Tesadüfi faaliyetler yerine biçimsel anlamda amaca dönük işler çok önemlidir. Bu çalışmada temel iki faktör insan ve örgüttür.
- d) Yönetim, örgütün oluşturulmasıyla ve faaliyete geçmesiyle sağlanır.

Yönetimin amacı belirli amaçlara ulaşabilmek için insanlara iş yaptırabilme, onların yaptıkları işlerde işbirliğini gerçekleştirebilme ve koordinasyonu sağlama faaliyetleridir (Genç, 2007: 25). İşbirliğini sağlama görevi yönetimi işaret eder. Örnek üzerinden verecek olursak bir dergi sayısının çıkması için fikirleri alma işini yönetici üstlenir. Bu alanda işte çalışanlara görev dağılımı yapabilir. Böylelikle faaliyetin amacı gerçekleşir ve dergi böylelikle çıkmış olur. Yönetimsel faaliyetleri yönetici gerçekleştirir. Yöneticiler yönetsel faaliyetleri planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol aşamaları ile yaparlar. Yönetimin temel amacı organizasyonda etkinlik ve verimliliği arttırmak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Örgütsel amaçlar ise üç başlık altında ele alınabilir (Genç, 2007: 25).

- *Düzen amacı:* Örgütte çalışanların, örgütte istenen sonuçlara ulaşılması için gerekli davranışları göstermeleridir.
- *Kültürel amaçlar:* Her örgütün kendine göre bir kültürü bulunur. Bu kültür örgüt çalışanlarına uygun olmalı ve onları temsil etmelidir.
- *Ekonomik amaçlar:* Örgütün kurulma nedeni finansal kazançtır. Başka bir deyişle, kar sağlamaktır.

Yönetim faaliyeti, analitik, teknik, beşeri ve kavramsal beceriler gerektiren örgütsel faaliyetleri yerine getirmektir (Genç, 2007: 26). Analitik beceri, mevcut durumu doğru bir şekilde değerlendirme sonucunda karar vermedir. Teknik beceri, yöneticinin çalışanlarını yönlendirmesi dışında başka işler yapabilme kabiliyetidir. Beşeri beceri ise, yöneticinin çalışanlara eşit davranarak, çalışanların birbirleriyle uyumlu ve barışçıl çalışmalarını örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamaktır. Kavramsal beşeri ise, yöneticinin örgütte olan biten her şeyi bilmesi, örgütün tamamını görebilme yeteneğidir (Koparal ve Özalp, 2013: 27).

2. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetimle ilgili farklı tanımlardan bahsedilmiş olsa da yönetimin özelliklerine bakıldığında, her tanımda yer alan ortak özellikler görmek mümkündür. Yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Genç, 2007: 27).

- **Amaç Özelliği:** Örgütün hayatını sürdürebilmesi için bir amacı olmalıdır. Ancak bu amaç, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş olmalı ve belirlenmiş olmalıdır.
- **İşbölümü:** Örgütte amaç belirlendikten sonra, bu amacı gerçekleştirmek için örgüt çalışanları arasında seçimler yapılır. Bu seçimler yapılırken amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken işleri en iyi yapabilecek çalışanlara göre bölümlendirme gerekir. İşler çeşitli parçalara ayrılır ve o işlere göre işinde uzman kişiler seçilir.
- **Yaratıcılık:** Yönetim, çalışanları yöneltme faaliyetini içerir. Bu faaliyeti gerçekleştiren, yönetici çalışanlarını motive etmelidir. Bu sayede çalışanların yaratıcılıkları ortaya çıkacak ve işte başarılı, verimli olacaklardır.
- **Hiyerarşi Özelliği:** Yönetimde, amaçları yerine getirecek kişileri yönlendiren yöneticiler ve amaçları gerçekleştirmek için çalışanlar (yönetilenler) vardır. Başka bir deyişle, yönetimde as-üst ilişkisi, hiyerarşisi bulunur.
- **Demokratik Özellik:** Yönetimde, önemli olan özellik araç gereç olmadan da çalışanlar aracılığıyla amacı gerçekleştirebilmektir. Ancak amaç gerçekleştirilirken, karar almada, uygulamada, kontrolde de çalışanları sürece katmayı gerektirir. Yönetimde birlikte çalışma sağlanması önemlidir.
- **Grup Özelliği:** Yönetim iki veya daha fazla kişinin faaliyetlerini içerir. Bu yüzden yönetim bir grup faaliyetidir.

- **İletişim Özelliği:** Örgütte yöneticinin hem çalışanlarıyla hem üst yönetimle, hem çalışanların çalışanlarla, iletişiminin olması gereklidir. İletişimin olduğu yönetimde, tüm örgüt çalışanları birbirlerini tanır, sorunları daha iyi çözer ve örgüte bağlılıkları fazla olur (Koparal ve Özalp, 2013: 27).

3. YÖNETİCİ VE YÖNETİCİLİK KAVRAMI

Yönetimin ortaya çıkışı insanların kendi ihtiyaçlarını karşılamakta zorluklar çekmesi ve yeteneklerinin sınırlı olmasındandır. Çeşitli amaçlara ulaşmak nadiren kişisel çabalarla başılır, genellikle bireyler çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek amaçlarına ulaşabilir (Özalp, 2010: 3). Ancak şu unutulmamalıdır, ne olursa olsun insan kaynağının önemi büyüktür. Örgütte bulunan araç ve gereçleri kullanacak insan gücü ve bu insan gücünü yönlendirecek yönetici olmadan yönetimden bahsedilemez. Bir kâr amacı güden işletme veya kâr amacı gütmeyen bir işletmede farklı basamaksal seviyelerde görev yapan yöneticilerle karşılaşılır. Yöneticiler için en önemli iş ise işletmenin başarıya ulaşmasını sağlamaktır (Koparal ve Özalp, 2013: 28).

Yönetici, bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran insandır. Başka bir deyişle, başkaları vasıtasıyla işgören ve başarıya ulaşan kimsedir (Eren, 2011: 8). Ancak yönetici sadece bir grup insanı yönlendiren, çalıştıran değil, ayrıca çalıştığı yerin maddi kaynaklarını ve üretim faktörlerini yönlendiren kişidir. (Koparal ve Özalp, 2013: 29). Yöneticilik ise, belirtilen bu çerçevede bir yöneticinin yaptığı işin adıdır. Diğer bir ifade ile yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişi iken, yönetme ya da yöneticilik, bir kuruluşun bütün çalışmalarını, uygulamalarını ve başarılarını artıracak biçimde ahenkleştirmek ve personeli çalıştırarak, onları istenilen hedefe götürebilmek demektir (Tortop, 1985: 208). Dolayısıyla yöneticinin nitelikleri, yöneticilik anlayışının belirlenmesinde esas kriter olmaktadır.

Yönetici örgütsel başarıyı sağlayabilmek için örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını, yaptıkları işi sevmelerini sağlamaya ve ilişkilerini dengelemeye çalışır. Yöneticinin bunları gerçekleştirebilmesi için bazı özel bilgi ve becerilerinin olması gerekir. Bu bilgi ve beceriler, alt düzey çalışanları motive edebilme, örgüte bağlılıklarını arttırabilme, sorunsuz iletişim kurabilme, altında çalışanları çok iyi tanıma, onların yeteneklerini, becerilerini bilme ve yetenek-becerilerine göre örgütte yer alan işlere yönlendirmedir (Koparal ve Özalp, 2013: 29).

Bunların yanı sıra, yöneticilerin çalışanların güvenini kazanabilecek bir yapıya sahip olmalı ve saygı gören, değişimlere açık, değişimi destekleyen ve liderlik vasıflarına sahip birisi olmalıdır. Yönetici sadece örgüt içinde çalışanların veya kullanılan araç ve gereçlerin uyumunu dikkate almaz, ayrıca örgütün faaliyette bulunduğu yakın çevre ve genel çevre koşullarını da dikkate alır. Yakın çevre ve genel çevre koşullarını dikkate almasının sebebi ise bu çevrelerde meydana gelebilecek bir değişimin ya da sıkıntının örgütü etkileme potansiyelidir. Bu yüzden yönetici, hedeflere ulaşmak için hem örgüt içi hem örgüt dışı koşullarını birbirlerine uyumlaştırmalıdır (Koparal ve Özalp, 2013: 30).

3.1. YÖNETİCİ TİPLERİ

Yöneticiler, tek tip ve tek özellikte olan kişiler değildir. Kendi karakter yapılarına, eğitimlerine, kültürlerine, anlayışlarına, fonksiyonlarına göre farklı farklı olabilmektedirler. Bu bakımdan yöneticiler çeşitli tipler altında değerlendirilmiştir (Tortop, 1985: 208-211):

a) **Otokratik Yöneticiler:** Bu tip yöneticiler genellikle sert yapılı, otoriter, başkasının görüş ve düşüncesine başvurmayan ve işlerini emir vererek yaptırان kişilerdir. Otokratik yöneticiler çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini söylemenin yönetimin en önemli görevi olduğuna inanırlar. Çalışanlara görevleri tanımlandıktan sonra, bu görevleri hiçbir fikir beyan etmeden, soru sormadan yerine getirmeleri kendilerinden beklenmektedir. Yapılan tanımlamalar otokratik yöneticileri "istenilmeyen yöneticiler" olarak göstermektedir. Hâlbuki yöneticinin otoriter olması her zaman olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Örneğin otoriter olmakla beraber dürüst, yetenekli, cömert ve personelini düşünen kişiler olmaları durumunda kabul görmüşlerdir. Burada tehlikeli olan, yöneticinin otoriterliği ile beraber yeteneksiz ve beceriksiz olmasıdır. İşte bu tür yöneticiler başında bulunduğu kuruluşu başarıya götüremez.

b) **Demokratik Yöneticiler:** Bu tip yöneticiler danışmacı ve katılımcı bir yöntemi benimserler. Diğer bir ifade ile astlarının ve çalışanlarının görüş ve düşüncelerine yer veren kişilerdir. Ancak bu tipleri de gerçek ve sözde demokrat olmak üzere ikiye ayırmak gerekir. Eğer bir yönetici başkalarının düşüncelerine başvururken samimi ise ve bu görüşleri dikkate alıp değerlendiriyorsa gerçek demokrat yönetici sayılır. Aksi durumda ise sözde demokratik bir yönetici olmaktan öteye gidemez.

c) **Sorumsuz veya Sorumluluk Almayan Yöneticiler:** Bu tür yöneticiler genellikle “nemelazımcı” bir anlayış içinde olup her işi astlarına havale eden, kendilerine getirilen işlere kızan, sorumluluktan kaçan ve işleri diğer personel tarafından yapılan “şeklen yönetici” olan kişilerdir. Dolayısıyla ast konumundaki personel ne kadar iyi olursa olsun, bu tür yöneticinin yetersizliği sebebiyle iş veriminin sağlanması beklenilemez. Bu yöneticiler iki farklı şekilde sınıflandırılmıştır:

1. Örgütün hiyerarşik yapısındaki konumlarına göre üst, orta ve alt düzey yöneticiler.
2. Sorumlu oldukları örgütsel aktivitelerin türüne göre fonksiyonel ve genel yöneticiler.

Yönetici kavramından bahsedildiğinde akla sadece üst yönetici gelmemelidir. İşletmelerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler bulunmaktadır. Bu yönetici düzeyleri arasında ki temel fark, yöneticilerin sahip olduğu otorite, yetki, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesidir. Yönetimsel düzeyler “4. Yönetimde Yönetimsel Düzeyler” başlığı altında detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

3.2. İYİ BİR YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER

Bir yöneticide bulunması gereken nitelikler diğer görevlilerden farklı olmalıdır. Çünkü sorumluluk arttıkça niteliklerin de bu sorumluluğu taşıyabilen türden olması gerekir. Özellikle bir yönetici de taraf tutma, anlayışsızlık, kararsızlık, korku, etki altında kalma, dar görüşlülük gibi olumsuz niteliklerin bulunmaması gerekir. Bunların aksine bir yöneticide bulunması gereken niteliklerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Tortop, 1985; 215-217; Drucker,1996: 130-132; Thompson, 2002: 134-135).

- Planlı, işbirlikçi, örgütleyici, denetim kurallarına riayet edici ve yönlendirici olmalıdır. Kısacası yönetim unsurlarını iyi bir biçimde uygulamalıdır.
- Personeli tarafından dikkate alınması ve başarılı olması için, personelinin görüşlerine önem vermeli, onları dinlemeli ve geleceğe ait yeni fikirler ileri sürmeli ve bu fikirleri onlarla paylaşmalı ve güven kazanmalıdır.
- İşyeri ile ilişkisi fazla olmalı, personeline girişim ruhu aşılmalı, alt kademeye yetki devretmede cimri davranmamalı, onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmalı ve iyi elemanlar yetiştirmelidir.

- Yönetici, yöneticiliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmeli, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemelidir (Bulut ve Bakan, 2005).

4. YÖNETİMDE YÖNETSEL DÜZEYLER

Örgütler, büyük, küçük, özel, kamu örgütleri gibi farklı işlev ve biçimlere sahip olduğu için yönetim düzeyleri de farklı farklıdır. Bu yüzden yönetici kavramından bahsedildiğinde tek bir yönetim seviyesi ve tek bir yönetici akla gelmemelidir. Örgütlerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler bulunmaktadır. Bu yönetsel düzeyler arasında ki temel fark, yöneticilerin sahip olduğu otorite, yetki, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesidir (Hodgetts, 1981: 113; Özalp, 2005: 11).

- **Alt Düzey Yöneticiler:** Alt düzey yöneticiler çalışanların yapmış oldukları işlerden sorumlu olup başka yöneticiler üzerinde yönetsel sorumluluğa sahip değillerdir (Hodgetts, 1981: 113). Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludurlar. Herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten, kısım şefleri, posta başı, ustabaşı, baş kalfa, formen ve odacı başları gibi çeşitli çalışanlar alt düzey yöneticilerini oluştururlar. Bankada yer alan şefler, fabrikada yer alan ustabaşılar, büro yöneticileri bu tür yöneticilere örnektir.

- **Orta Düzey Yöneticiler:** Orta düzey yöneticiler, örgütün hiyerarşisinde ortalarda yer alan ve bir yandan bir kısım yöneticileri yönetme görevini üstlenen, diğer yandan da bazı çalışanların yapmış oldukları işlerden sorumlu olan yöneticilerdir (Hodgetts, 1981: 113). Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, daire amirleri ve yardımcıları gibi unvan alan orta düzey yöneticiler plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor verirler. Orta düzey yöneticiler üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olarak işletmenin işlevsel yönetimi ile ilgili faaliyetlerle uğraşırlar (Özalp, 2005: 11).

- **Üst Düzey Yöneticiler:** Üst düzey yöneticiler örgütün bütününün yönetiminden sorumludurlar (Appleby, 1977: 90). İşletmenin en üstünde yer alan ve tepe yöneticileri olarak ifade edilen bu yöneticiler; genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler gibi yöneticilerden oluşur. Bu düzey yöneticilerin, çalışmaları genelde işletme dışına dönüktür ve işletmeyi bir bütün olarak görürler. Üst

düzy yöneticilerin çalışmaları tüm örgüt düzeniyle ilgili olup, ekonomik sistem içinde işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yöneliktir. Üst yönetim işletmenin etkili bir stratejisini hazırlar ve stratejik yönetimi bir felsefe olarak benimser. Bu anlamda her işletme en yüksek dereceli yöneticisini CEO olarak belirler. İcra kurulu başkanı olarak da ifade edilen (CEO- "Chief Executive Officer"), bir şirketin, örgütün veya acentenin en üst dereceli yöneticisidir (Özalp, 2005: 11). Örgütlerde üst, orta ve alt düzey yöneticilerinin yerine getirdikleri görevler farklı farklıdır. Aşağıdaki tabloda bu farklılıklar kısaca özetlenmiştir (Özalp, 2005: 24).

Tablo 1. Çeşitli Yönetim Seviyelerinde Yerine Getirilen Görevler

ÜST YÖNETİM
• İşletme için en önemli kararları alırlar. • Uzun dönemli planları hazırlar ve yayınlarlar. • Ana bölümlerin çalışmalarını gözden geçirirler. • İşletme sahipleriyle örgüt arasında köprü görevi görürler.
ORTA YÖNETİM
• Aylık ve yıllık üretim ve satış raporları hazırlarlar. • İşletmenin teknik planlarını yaparlar. • Üst yönetimin kararlarını uygulamaya koyarlar. • Bölüm amaçlarını saptarlar.
ALT YÖNETİM
• Günlük işlerin yürütülmesini sağlarlar. • Çalışanlarla yakın ilişkiye girerler. • Üretim ve satışların dönemsel sonuçlarını gözden geçirirler. • İşlerin teknik denetimini sağlarlar.

Kaynak: Özalp, 2005: 24.

- **Fonksiyonel ve Genel Yöneticiler:** Fonksiyonel yöneticiler benzer eğitim ve becerilere sahip olan kişilerdir. Fonksiyonel yönetici sadece uzmanlaştığı faaliyetten sorumluyken, genel yönetici örgütteki tüm faaliyetlerden sorumludur. Mağaza yöneticisi ve fabrika müdürü genel yöneticiye örnektir (Özalp, 2005: 23).

Yöneticiler tek tip olarak ifade edilemez. Örneğin, yönetimle ilgili genel kurallara hakim ve işin teknik yönüne girmeyen yöneticiler, genel yönetici olarak adlandırılırken, genel kurallardan ziyade işin özelliklerine ve teknik yönlerine eğilen yöneticiler teknik yönetici olarak adlandırılmaktadır. Bir yönetici, kuruluşun başında seçilmiş veya atanmış olarak resmen görev almışsa resmi yönetici, böyle olmayıp da yetki ve otoritesi geleneğe dayanıyorsa geleneksel yönetici olarak değerlendirilir. Bir de doğal yöneticiler vardır ki, bunlar, bu niteliklerini seçilme, atanma ve yasalara bağlı olarak almadıkları gibi, nüfuzlu kişiler de değillerdir. Bunlar, tutum ve davranışları nedeniyle halk arasında güven kazanan ve seçilen kişilerdir (Bulut ve Bakan, 2005). Bu tip yöneticiler en güçlü yönetici olarak değerlendirilmekte, hatta resmi yöneticilerin bu

yönlerinin olmasının başarı oranlarını artıracak ileri sürülmektedir (Yücekök, 1968: 311).

5. YÖNETİM KAPSAMINDA LİDERLİK KAVRAMI

Örgütsel bağlamda yaşanan örgüt yapılarının basıklaşması, çalışanların güçlendirilmesi, ekip çalışmasına verilen önemin artması ve bireylerin örgütün sahip olduğu en önemli kaynak olarak algılanmaya başlanması biçimsel yetki ilişkilerine dayalı yöneticilik kavramı yerine liderlik kavramını ön plana çıkartmaktadır (Koçel, 2010, 569). Yönetim, insanları etkilemede gücün formal yollarını, liderlik ise sosyal etkileme sürecini (Özkalp ve Kırel, 2005: 348) kullanmaktadır.

Kelime anlamı itibariyle incelendiğinde lider veya liderlik yol ya da yön göstermek anlamında, daha çok denizcilik alanında kullanılmış bir sözcük olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, çalışma arkadaşlarının istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimse olarak düşünülebilir. Lider insanları veya grupları kendi amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçirebilen ve insanları kendi düşünceleri doğrultusunda yönlendirebilen kimsedir. Liderlik ise yapılması gerektiğine inandığı şeyi başkasına istekle yaptırabilmedir (Saruhan ve Yıldız, 2009, 231-232).

Liderlik belirli şartlar altında bir kişinin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak da düşünülebilir. Liderlik konusunun temelinde başkalarının davranışlarını etkileme hususu yer almaktadır. Bunun dışında liderlik konusuyla ilgili olarak aşağıda yer alan bazı noktaların altını çizmekte yarar vardır (Koçel, 2010: 569).

➤ Liderlik ve güç birbirleriyle oldukça yakından ilişkili iki kavramdır. Liderin etkileme yetisinin temelinde sahip olduğu güç yatmaktadır.

➤ Liderlik sadece biçimsel yetki ilişkileri sayesinde ortaya çıkan bir konu değildir. Biçimsel yetkisi olan bir birey, her zaman lider olamayabilir. Bunun aksine biçimsel yetkisi olmayan bireylerin de belli şartlar altında liderlik konumuna eriştiklerine rastlanmaktadır.

➤ Lider ve yönetici eş anlamlı kavramlar değildir. Her yönetici lider, her lider de yönetici olmayabilir.

➤ Liderlik örgütsel hiyerarşinin sadece üst basamaklarına has bir konu değildir. Örgütsel hiyerarşinin alt ve orta düzeylerinde de liderin var olabileceği unutulmamalıdır.

Etkin liderler, özellikle oybirliği sağlamak, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirebilmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan kişilerdir. Bu yetenekler liderlere amaçlarına ulaşmakta katkı sağlayacak pozitif ilişkiler geliştirebilme imkanı sağlar. Kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, izleyicileriyle kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirirler (Saruhan ve Yıldız, 2009: 231-232).

Duygusal zek yetenekleriyle hareket eden bir lider, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanışların sonuçlarıyla zaman harcamayacak, yeni firsatlar yaratacak ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilecektir (Daniel, 2000: 79). Değerşen zaman içinde liderlik daha fazla duygusal faaliyetler gerektirmektedir. Lider pozisyonunda yer alan birey, sürekli olarak astlarının, müşterilerinin, daha st düzeydeki yöneticilerin duygusal talepleri ile kuşatılır. Bu duygusal talepleri fark edebilen, değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilenler etkin liderler olacaklardır (Acar, 2002: 54).

6. YÖNETİCİ VE LİDER AYRIMI

Yönetici kavramı ile lider kavramı arasında yakın bir ilişki vardır. Bu ilişki, 1950'li yıllardan bu yana yoğun bir şekilde tartışılmaktadır (Thomson ve McHugh, 1995: 107). Yönetici kavramı, çoğu kez lider kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Özellikle klasik dşnrlr "yönetici" ve "lider" kavramlarını aynı anlamlarda kullanmışlar ve her yöneticinin bir lider olduğunu kabul etmişlerdir (şimşek, 1998: 15).

Yöneticiliğin ve liderliğin örgütler için hayati öneme sahip iki kavram olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Etkili yöneticiler aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmalıdırlar. Bu iki tür özelliği bünyesinde bütünleştirebilen yöneticilerin etkililikleri de oldukça önemli bir şekilde gelişecektir. Birey yöneticilik veya liderlik özelliklerinden hangilerini daha çok taşıyorsa, kariyer planlamasının o yönde yapılması yerinde olacaktır (Daft ve Marcic, 2007, 440-441). Bununla birlikte bu iki kavram arasında Tablo 3'te görüldüğü üzere bazı farklılıklar da vardır (Torrington ve Chapman, 1983: 229; Dubrin, 1997: 174).

Tablo 2. Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri

Liderlik Özellikleri	Yöneticilik Özellikleri
Vizyoner olma	Rasyonellik
Tutku	Danışarak Hareket Etme
Yaratıcılık	Tutarlılık
Esneklik	Sorun Çözme
Esinlendirme	Gerçekçilik
Yenilikçilik	Analitik Düşünebilme
Cesaret	Yapısalılık
Hayal etme	Planlanmışlık
Denemeye Açıklık	Otoriterlik
Değişime Açık Olma	İstikrar Arayışında Olma
Bireysel Güç Kullanma	Örgütsel Güç Kullanımı

Kaynak: Daft ve Marcic, 2007: 441.

Yönetici ve lider konusunda üzerinde durulması gereken temel ayrım, yöneticilerin var olanı koruma, düzen ve var olan durumdan hareketle sorun çözme eğilimde olmalarıdır. Liderler ise daha çok bir vizyon peşinde koşan, yaratıcılığı ve değişimi olumlu bir şekilde değerlendiren bireylerdir. Diğer bir ifade ile yönetici “şimdiki zaman” odaklı olarak çalışmakta, lider ise “gelecek zaman” odaklı olarak çalışmaktadır. Liderlik var olan durumu, geçmişten gelen normları ve üretken olmayan uygulamaları sorgulamayı gerektirmektedir. Fakat liderliğin yöneticiliğin bir alternatifi olduğu düşünülmemelidir. Liderlik etkili yönetimin en önemli bileşenidir (Daft ve Marcic, 2007: 440-441).

Liderliğin etkili yönetimin en önemli bileşeni olduğunu belirttikten sonra örgütsel yaşamda liderliğe neden ihtiyaç duyulduğuna değinmek yerinde olacaktır. Eğitim kurumları, işletmeler, dernekler gibi birçok örgüt liderliğe ve etkili bir liderin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın dört temel etkenle ilişkilendirilerek açıklandığı görülmektedir. Bu etkenler şöyledir (Güney, 2007: 360);

- **Örgüt Yapısının Sorunları:** Örgüt yapıları tüm örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayacak şekilde tasarlanmamaktadır. Bu durum örgütün yaşam döngüsünün belli aşamalarında liderliğin varlığını gerekli kılmaktadır.

- **Çevresel Etkenler:** Örgütler açık birer sistemdir. Bu durum örgütlerin çevre koşullarının etkilerine açık yapılar haline gelmesine sebep olmaktadır. Örgütün çevresel koşullarla uyumlu bir şekilde yönetilmesi belli liderlik özelliklerinin varlığını gerekli kılmaktadır.

- **Örgüt İçi Dinamikler:** Örgütlerin varlıklarının sürdürülebilir kılınması örgütlerde görev yapan yöneticilerin temel hedefleri arasındadır. Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi örgüt içi dinamiklerin değişim potansiyeline bağlıdır. Gerek insan, gerek yapı gerekse de teknolojik anlamda örgütsel değişim etkili liderlerin varlığını gerektirmektedir.

- **İnsanın Doğası:** Örgütler bireylerden meydana gelmiş yapılardır. Örgüt içinde yer alan bireylerin ihtiyaçları, istekleri ve motivasyonları zaman içinde değişime uğrayabilmektedir. Bu değişimlerin örgütsel amaçlar çerçevesinde yönetilmesi ve yönlendirilmesi liderin en temel fonksiyonları arasındadır.

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yapısını ve prosedürünü kullanarak yönetimi sağlayan kişi olarak tanımlanırken, lider, buna ek olarak etkileme gücüne sahip olan kişidir şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bir yönetici, böyle bir etkileme gücüne sahip değilse, o sadece bir yöneticidir ve örgütten ayrıldığında o örgütün gelişmesine ilişkin bir iz bırakamayacaktır. Oysa lider, yönettiği kişilerin yeteneklerini harekete geçirdiğinden, onların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlamaktadır. Gardner'a (1986: 24) göre bazı yöneticiler liderlik becerileri gösterir, bazı liderler de kendilerini yönetici olarak görürler. Liderlik ve yöneticilik aynı şeyler olmamasına rağmen örtüştükleri de açıktır. Bundan dolayı günümüzde yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik niteliklerine de sahip olması gerektiği kabul edilmektedir (Bulut ve Bakan, 2005).

Nitekim bugün bu iki kavramın birleşiminden oluşan lider yöneticiler kavramı kullanılmaktadır. Lider yöneticiler, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken, bunu işgörenlerin istek ve gayretleriyle bütünleştirerek yaparlar (Korkut, 1992: 159). Onların etkili olmalarının temelinde yatan şey, değişime açık olmalarıdır. Dolayısıyla onlar, yönlendirici kişilerdir, yanıltıcı değildirler. Böyle yöneticiler, yanlarında güçlü astların ve mesai arkadaşlarının olmasından çekinmezler, oysa yanıltıcı liderler bundan hep çekinirler (Drucker, 1996: 129-130).

7. YÖNETİM TARZI KAVRAMI ve ÖNEMİ

Yönetim tarzı, yöneticinin bir veya birçok kişiden oluşan örgütünü etkili kılmak ve amaçlanan hedeflere ulaşması için ortaya koyduğu bilgi, beceriler ile gösterdiği davranış performansının ve tutumlarının bir bileşkesidir (Başaran, 2004: 12). Yönetim sistemlerinin geliştirilmesine yönelik, başarılı yönetim anlayışı ve yönetim tarzı ile ilgili

ilk bilimsel çalışmaların 18. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir (Koçel, 2003: 195).

İlerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda çoğunlukla karşılaştırmalı yönetim çalışmaları sorgulanmaya başlanmıştır. Bu çalışmalara göre, farklı ekonomik ve kültürel coğrafyalarda yer alan yöneticilerin davranışları ve yönetim uygulamalarındaki farklılıklara bağlı olarak yönetim tarzlarında da değişiklik göstermeleri normal olarak değerlendirilmektedir (Holt, 2011: 81).

Ulusal veya kültürel değerlerdeki farklılık veya benzerliklerin yönetim tarzına etkilerini inceleyen araştırmacılar özellikle bu değerlere sahip ülkelerin yönetim tarzlarını karşılaştırmaya odaklanmışlardır. Bu yapılan araştırmalarda kültürel değerlerdeki benzerlikler ve farklılıklar yanında ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri, sosyal ve endüstriyel örgütlerin uluslararası düzeye ulaşma durumları, bu ülkelerdeki yöneticilerin kişisel özellikleri ve işletmelerin yönetim yapısı gibi pek çok etkenin ve değişkenlerinin yönetim tarzı üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir (House vd., 2002: 5);

20. yüzyıl ortalarından itibaren iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan büyük gelişme ve değişimler sonucunda işletmeler arasındaki ilişkilerde ve birlikteliklerde artışlar olmuştur. Ayrıca aynı ülke içinde veya başka ülkelerde yer alan işletmeler birbirleri ile iş ortaklıkları kurarak dünya çapında söz sahibi olmaya başlamışlardır. İşletmelerin ekonomik ölçeklerinde meydana gelen büyüme ile beraber farklı ülkelere yayılması, aynı zamanda bu işletmelerin yönetim tarzlarının da yayılma şekliyle orantılı ve kontrollü olarak devam etmesi konusunu da gündeme getirmektedir. Nitekim işletmelerde küreselleşme ile beraber yönetim tarzında da bir küreselleşme ihtiyacının meydana geldiği görülmektedir. Bu durum işletmelerin uluslararası alanda büyüyerek gelişmesinin yönetim tarzı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun sorgulanmasına neden olmaktadır (Beydilli, 2014: 3).

Dünya üzerinde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim tarzındaki benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesine yönelik çalışmalarda işletmelerin aynı veya farklı bölgelerde bulunması önem kazanmıştır. Bu yapılan araştırmalarda işletmelerdeki yönetim tarzına ilişkin benzerliklerin ve farklılıkların belirlenmesinde ve yönetim tarzı kavramının açıklamasında yönetici davranışları ve yönetim süreçlerini temel aldıkları görülmektedir (Schwartz, 1999: 25; House vd., 2002: 6).

Bununla birlikte bazı araştırmacıların yönetim tarzını açıklarken liderlik tarzı kavramını kullanarak tanımlama yaptıkları görülmektedir. Yönetim ve liderlik kavramları arasındaki örtüşme temelinde yönetici ve lider kavramlarının birbirinin yerine kullanılabileceği düşünülse de güç, otorite ve pozisyon farklılıkları yönetici ve lider kavramlarının farklı olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir. Nitekim yönetim, insanları ve işgörenleri etkilemede gücün formal yollarını kullanırken, liderlik kavramının bunun yerine çoğunlukla sosyal etkileme sürecini kullandığı belirtilmektedir (Özkalp vd., 2013: 5).

Yönetim tarzı formal yapısı içerisinde belirlenen ve uygulanan yönetim süreci kısmen liderlik tarzını da kapsayan bir yapıya sahiptir. Yönetici, işletme örgütünün gelişim ve başarısı için plan yaparak örgütün tüm işletme organizasyon yapısı ile ilgilenip örgüt genelinde kontrolü takip etmektedir. Bu yönetim süreçleri yöneticilerin sahip olduğu otorite gücüne bağlı olarak gerektiğinde grup üzerinde zorlamalar da yaparak yerine getirilmektedir. Liderin yönetim sürecindeki otoritesi ise grup üyeleri tarafından kendiliğinden verilmektedir ve liderin grup üzerinde bir zorlamasından ziyade uyumla hareket edildiği görülmektedir (Luthans ve Doh, 2012: 109-110).

Yöneticiler örgütsel olarak belirlenen amaçları gerçekleştirirken çeşitli yönetim tarzlarının etkisinde kalmakta ve bunları uygulamaktadırlar. Yönetim tarzı, yöneticinin bulunduğu sosyal ve kültürel yapı ile yöneticilere özgü kişisel, öznel davranışlar olarak şekillenmektedir. Dolayısıyla yönetim tarzı yöneticiden yöneticiye farklılıklar göstermektedir. Aslında yöneticiler ağırlıklı olarak hangi yönetim tarzını benimsiyorlar ve kabul ediyorlarsa çoğunlukla o doğrultuda olayları, insanları değerlendirmekte ve davranış sergileyerek bir örgüt yönetim tarzı ortaya koymaktadırlar (Luthans ve Doh, 2012: 109-110).

Burada, Blake ve Mouton'un "Yönetim Izgarası Kuramı" üzerinde durmak yerinde olacaktır. Teksas Üniversitesi'nden Blake ve Mouton (1978: 10) bir boyutu üretim odaklı sonuca giden yaklaşıma dayanan, diğer boyutu ise insan odaklı bir yaklaşıma dayanan bir model ortaya koymuşlardır. Davranış faktörlerinin farklı bileşimlerini iki eksen üzerinde sınıflandırmak için düşey ve yatay eksenli iki boyutlu bir matris oluşturmuşlardır. Bu matriste yatay eksen, üretime ve işlerin tamamlanmasına verilen önemi gösterirken düşey eksen, yöneticilerin insanlara verdiği önemi göstermektedir. Ayrıca, yatay eksen ve düşey eksen dokuz bölüme ayrılmış ve matris üzerinde beş farklı liderlik biçimi en belirgin olarak tanımlanmıştır (Blake ve Mouton,

1978: 11). Matris üzerinde belirgin olarak tanımlanmış olan liderlik biçimlerini kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Kıranlı, 2010: 34-35):

(1,1) Cılız Lider: Yöneticinin hem ürünü hem de insanları önemseme düzeyi en alt düzeydedir. Lider, kendi yerini korumak ve örgüt içerisinde kalabilmek için risk almaktan kaçınarak gerekli olan şeyleri en az çabayı gösterip gerçekleştirmektedir.

(1,9) Kulüp Lideri: İnsana verilen önem yüksek, üretime odaklanma düşüktür. Lider, insanların iyi ilişkiler içinde ve mutlu olmasını ister. Üretim başarısı sadece, çalışanlar arası sıkı dostluğa ve çatışmaların olmamasına bağlıdır.

(5,5) Örgüt Lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı biçim söz konusudur. Orta yol olarak tanımlanmış olan bu liderlik biçiminde mevcut yapıyı korumak ve ters düşmemek için her şeye uyum sağlamaya yönelik yaklaşım mevcuttur.

(9,1) Görev Lideri: Otorite ve itaat yönetimi olarak da adlandırılan bu yönetim tarzında lider, verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır. Lider; güç, yetki ve disiplin kullanarak, insanlara neyi nasıl yapacaklarını söyleyip onları kontrol ederek üretimi en üst düzeye çıkarmaya çalışır.

(9,9) Ekip Lideri: Hem insana hem de üretim düzeyine yüksek düzeyde önem verilmektedir. İnsanların işle ilgili olurken hevesli olmaları da istenmektedir. İş ve insanı önemsemeyi birbirinden ayırmayarak her ikisini de üst düzeylerde bulundurmaktadır. Dolayısıyla karşılıklı güven, saygı üst seviyededir ve yönetsel ızgara modeline göre en etkin liderlik biçimi ekip lideridir.

7.1. YÖNETİM TARZININ ÖĞELERİ

Yönetim tarzları üzerine yapılan araştırmalar doğrultusunda her yönetim tarzının kendisine has özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre yönetim tarzı başlıca altı öğeye göre incelenmektedir. Bu öğeler aşağıda verilmiştir (Ergin, 2008: 15-17).

- **Yöneticinin Özellikleri:** Her yöneticinin bulunduğu bölgeye ait sosyal ve kültürel olmak üzere farklı özellikleri vardır. Yöneticiler çoğunlukla bu özelliklere uygun olarak hareket ederler. Yine bu özelliklerine uygun olarak örgüt içi ve örgüt dışı ile ilişkiler kurarak bu ilişkilerini devam ettirirler. Bu yönüyle yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzında yöneticilerin özelliklerin etkisi çok fazla olarak görülmektedir.

- **Görev Yapısını Kurma Davranışı:** Bir örgüt veya işletme içerisinde işgörenler arasındaki görev paylaşımını yapmak ve bu görevler yerine getirilirken uyulması gereken kuralları belirlemek yöneticilerin görevleri arasındadır. Örgüt yöneticileri bulundukları işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için örgüt işgörenler arasında iş bölümü yaparak her bölümde çalışanlardan beklenenleri belirtir. Buna bağlı olarak yer yer işgörenler arasından yetkilendirmelerde bulunurlar. Örgüt yöneticileri kendi özelliklerine ve çalışma kurallarına göre farklı yönetim tarzın uygulamaktadırlar.

- **Görev Davranışı:** Örgüt ve işletme yöneticileri bulundukları kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine verdikleri önem düzeyine göre değişebilen yönetim tarzları sergilerler. Yine, bu yönetim tarzlarına bağlı olarak örgütün amaç ve hedeflerini göstermede sergiledikleri davranışlar da değişmektedir.

- **İlişki Davranışı:** Her yöneticinin örgüt içerisinde işgörenlerle kurduğu bireysel ve yönetsel ilişkilerde farklılıklar olabilmektedir. Nitekim yöneticilerin işgörenlerine gösterdiği sıcak ilgi, saygı ve hoşgörü gibi kavramlar değişebilmektedir. Buna göre her yönetim tarzının, işgören yönetici arasındaki ilişki davranışları kendine göredir. Örgütte yer alan yöneticiler de davranışlarını bu doğrultuda yerine getirmeye çalışırlar.

- **İşgörenin Varsayılan Özellikleri:** Örgütlerin yönetim tarzında her işgörene farklı bakılarak, her birisinin farklı olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bundan hareketle örgüt yöneticileri ile astları arasında yaşanan ilişkiler, çoğunlukla yöneticinin uyguladığı yönetim tarzına göre değişerek gerçekleşmektedir.

- **Çalışma Ortamı:** Örgütlerde işgörenlerin çalışma ortamını etkileyen etkenlerin en başında örgüt yöneticilerin yönetim tarzının geldiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin demokratik veya otokratik davranışlarına göre işgörenlerin çalışma ortamlarının şekillendiği ve iş veriminin değiştiği görülmektedir.

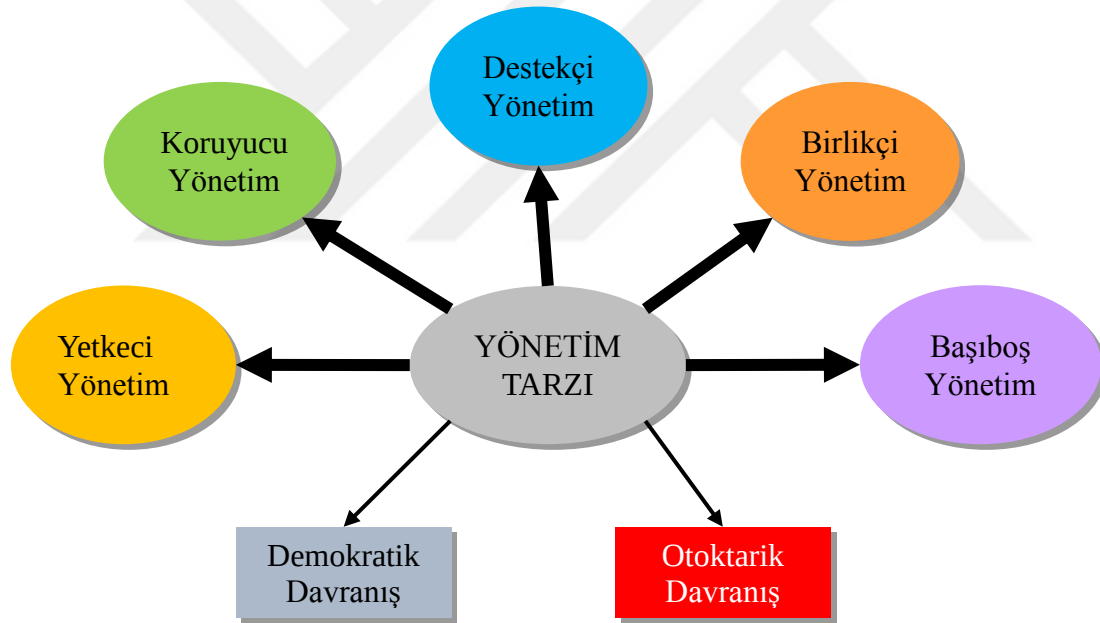
7.2. YÖNETİM TARZININ BOYUTLARI

Yönetim tarzı boyutları, ülke ve toplumlara göre sektörel örgüt yöneticilerinin yönetim tarzına ilişkin benzerliklerin ve farklılıkların tespit edilmesinde kullanılan boyutlardır (Güleryüz, 2014: 12). Yönetim tarzı boyutları geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Yönetim tarzı boyutlarını genel olarak örgütün organizasyon yapısına, yöneticinin davranış tarzına bağlı olarak gruplandırabilmek mümkündür. Yönetici davranışlarına vurgu yapan çalışmalarda yöneticinin liderlik özelliklerinin, karar alma,

uygulama ve kontrol şekillerinin, iletişim ve bilgi paylaşımının belirleyici rol oynadığı ortaya konulmaktadır (Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006: 432).

Organizasyon yapısını dikkate alan boyutların kullanıldığı çalışmalarda, organizasyon yapısının yönetim tarzı ile girift bir ilişki içerisinde olduğu vurgulanmaktadır. Buna göre organizasyon yapısına bağlı yönetim tarzı farklılıklarının oluşmasında; merkezileşme seviyesi, fonksiyonelleşme ve formalleşme düzeyi, örgüt içi hiyerarşik yapı ve aralarındaki iletişim modeli gibi değişkenler etkili olmaktadır. Bu kapsamda yönetim tarzı boyutlarının hem yönetici davranışı hem de yönetim süreçlerine odaklanması önem kazanmaktadır. Bu nedenle yöneticinin yönetim süreçlerini değerlendirirken çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışlarını belirleyen yönetim tarzı boyutlarının işletmelerin devamlılığı ve başarısında etkili olduğu önemli bir gerçektir (Taş, 2007: 40-41).

Şekil 1. Yönetim Tarzı Boyutları



Kaynak: Ergin, 2008: 15.

Örgütlerde ve bu bağlamda işletmelerde yöneticiler ve yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirleyebilmek amacıyla yapılan çeşitli çalışmalarda başlıca beş boyut ortaya konulmaktadır. Belirlenen yönetim tarzları boyutları; yetkeci yönetim, koruyucu yönetim, destekçi yönetim, birlikçi yönetim ve başboş yönetim olmak üzere boyutlara ayrılmaktadır (Şekil 1).

7.2.1. Yetkeci (Otoriter) Yönetim

Yetke kelimesi, “yeterliliğine herkesi inandırarak bir kimsenin kendisine sağladığı itaat ve güven, otorite, sulta, velayet” anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Dolayısıyla yetkeci yönetim otorite kurmayı ve ataerkilliği esas alan bir yönetim şeklini ortaya koymaktadır. Yetkeci yönetim anlayışına göre; *“insan bir üretim aracı ve ekonomik bir varlıktır. İnsan, ancak sert ve otoriteye dayalı yönetimde etkili ve verimli çalışır. Zira, insan doğuştan tembeldir; otoriter biçimde yönetildiği zaman yararlı ve verimli olabilir.”* Bu nedenle yetkeci yöneticiler astlarını sıkı bir kontrol mekanizması ile takip ederler. Sürekli astlarını hata ve suç arama yönetim politikasıyla korkutup, onları baskı ve cezalandırma yoluyla çalıştırma yöntemini uygularlar. Bu yetkeci yönetim tarzında işgörenlerin sorunlarına ilgisiz kalınması nedeniyle astların bu yönetim tarzından çoğunlukla hoşlanmadıkları görülmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 5).

Yetkeci yönetim tarzında yönetici işgörenlerden daha çok işe, mal, hizmet üretimine ve verimliliğin artmasına önem verir. Yetkeci yönetim tarzında arzu edilen hedef işgörenin azami ölçüde üretimde bulunarak süreklilik göstermesidir. Yetkeci yönetim tarzına göre: *“İşgöreni kendi başına bırakırsan, bir iş yapmaz. İşgörene iyi davranmak istismara yol açar. İşgöreni ancak sert, otoriteye dayalı yönetimde etkili ve verimli kılınabilir. İşgören sadece bir üretim aracıdır ve ekonomik bir varlıktır”* (Ergin, 2008: 21).

Yetkeci örgüt yöneticileri genel olarak iki guruba ayrılırlar. İlk grubu oluşturan yetkeci yöneticiler katı ve sert olmanın yanında bilgili, becerikli, dürüst ve çalışkan olup, örgüte yararlı özellik gösterirler. İkinci grup yetkeci yöneticiler ise bilgisiz ve beceriksiz kişiler olup, hedeflerine varmak için her türlü yolu meşru sayan oldukça tehlikeli ve zararlı kişilerdir. Geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmasını isteyen yetkeci yöneticiye göre, otoriteye sorgusuz olarak boyun eğilmelidir. Bu tip otoriter yöneticiler işgörenlerinin başarılarını görmezlikten gelerek, onları başkalarının yanında eleştirmekten hoşlanırlar. Örgütlerde yetkeci yönetim tarzını benimseyen yöneticilerde genel olarak şu davranışlar gözlemlenmektedir (Taş, 2007: 6):

- İşgörenleri eleştirir, tehdit eder,
- Yönetimsel çelişkileri baskı altında tutar,
- Emirlerinin acilen yapılmasını ve sonuçların hızla olmasını ister,

- Astlarına danışmadan eyleme geçer,
- Yönetime olan itaate önem verir,
- Yapmış olduğu görevi en üst düzeyde tutar,
- İşgörenlere güvenmediğini ve ilgilenmediğini açıkça belirtir,
- Çevresi ile olan ilişkilerde etkisizleşir,
- Kendi görevinin astların işlerini belirlemek olduğuna inanır,
- İş akışında yaratıcılığa olanak vermez.

Yetkeci yöneticiler işlerini sıkı takip etseler de örgütün başarı düzeyinin özellikle uzun vadede yetersiz kaldığı görülmektedir. Otoriter davranışlar astlar arasında bölünmelere, dedikodulara neden olur. Yetkeci yönetim tarzında yönetici insandan çok göreve ve işe önem veren bir yargıya sahip olduğu için tüm ilgisini mal veya hizmet üretiminin verimliliğini artırma üzerinde toplamıştır. Bu yönetim anlayışına göre, insan doğuştan tembeldir. Bu nedenle insanlar otoriter biçimde yönetildiği zaman verimli ve yararlı hale gelebilir anlayışı baskındır (Aytürk, 2008: 2).

Yetkeci yöneticiler, bulunduğu örgütte öncelikle iş bölümü ve görev tanımlamalarını belirleyerek işlerini garantiye almak isterler. Bu görev tanımlamalarında acemi kişilerle çalışmak yerine en bilgili, en usta kişilere görev vererek işgörenlerin istek ve durumlarını dikkate almazlar. Yetkeci yönetici, örgütte dar denetim alanlarından oluşan dik bir yetke şeması içinde tüm yetkeyi elinde toplamaya çalışırlar. Mecbur kalmadıkça yetkesini ast yöneticilere devretmezler (Koçel, 2003: 195).

Yetkeci yöneticiler örgütteki işlerin eksiksiz ve zamanında yapılabilmesi için işgörenlerin baskı altında tutulması gerektiğini savunurlar. Bu amaç doğrultusunda işgörenler üzerinde sürekli bir denetimin olduğu hissini oluştururlar. Örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yetkeci yöneticiler için çok önemli olması nedeniyle işlerine kimseleri karıştırmadan tüm yönetsel yetkileri kendilerinde toplarlar. Örgütsel hedefleri elde etmek için işgörenlerin sürekli olarak işlerinde düzenli ve titiz olmalarını, işlerini zamanında ve en mükemmel şekilde yapmalarını isterler. Nitekim yetkeci yönetici için işgören, örgütte belli bir görevi aksatmadan yapan bir makine konumunda değerlendirilmektedir (Başaran ve Güçlü, 2018: 950);

Yetkeci yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin işgörenleri ile ilişkileri sadece örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme doğrultusundadır. Bu tip yöneticilerin

astlarının ve işgörenlerinin özel yaşantılarıyla ilgilenmedikleri ve kendi özel yaşantılarından da hiç bahsetmedikleri görülmektedir. İşgörenleri ile aralarına kurallar koyarak onların kendilerine koşulsuz olarak itaat etmesini beklerler. Yetkeci yöneticiler açısından işgörenlerin işten doyumunu artırma, takım ruhu oluşturma veya uyumsuzluklarını gidermek için tek çözüm yolu, yetkeyi kullanmaktır. Bu yönüyle yetkeci yöneticiler, işte aksama veya olumsuzluklar sonucunda öfkelenince yıldırımlar savururken; iş veriminden memnun olunca armağanlar yağdırırlar. Kısaca işgörenlerin tüm özlük hakları, yetkeci yöneticinin vereceği kararlarla düzenlenir ve verilir ya da iptal edilir (Taş, 2007: 59).

Yetkeci yönetim tarzını uygulayan otoriter yöneticiler kendilerinin her şeyin iyisini bildiklerini ancak işgörenlerin pasif, bilgisiz olduklarını, kendi başına bırakıldığında gevşekliğe ve kayıtsızlığa kayabileceği ve hatta örgütün ve kendi yönetim amaçlarının karşısında olduğunu düşünürler. Bu nedenle yetkeci yönetime göre iyi bir işgören, çalışkan, yönetime ve üstlerine bağlı, itaatkâr, emirlere koşulsuz uyup sorun çıkarmayan, örgütün üretimine katkı veren, güvenilebilir, işinde yeterli kişi olarak görülmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 6).

Yetkeci yönetim genel olarak; tek düze işler yapan, çevresel, teknolojik değişimlere ve yenileşme girişimine ihtiyaç duyulmayan, işgörenlerin çoğunluğu ataerkil gelenekçi ailelerden oluşan örgütlerde uygulanabilen bir yönetim boyutudur. Yetkeci yönetim tarzı uygulanan örgütlerin çalışma ortamında, görev ve amaçların değişmediği, iş akışının çok esnemediği, işlerin dağılımında herkese dar alanlı görevler verilerek işgörenlerin yönetime katılmasına imkân tanınmadığı görülmektedir (Başaran ve Güçlü, 2018: 950).

7.2.2. Koruyucu Yönetim

Koruyucu yönetim, işgörenlerin örgüt içinde kendilerini güvende hissederek yaptıkları işten en üst düzeyde tatmin olmalarını hedefleyen yönetim tarzıdır. Örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinden çok, işgörenlerin çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması daha ön planda tutulmaktadır. İşgörene verilen desteklerle ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda onların örgüte daha fazla bağlanacağı, sadakatinin artacağı ve böylece işgörenin tüm gücünü örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde harcayacağı varsayılmaktadır (Güleryüz, 2014: 12).

Koruyucu yönetim tarzında yönetici, işgörenlerin ekonomik ve fizyolojik olarak gereksinimlerini karşılayarak örgütün etkililiği ve başarısı için çalışmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. İşgören ilişkilerine verilen önem ve ilgi, göreve/işe gösterilen önem ve ilgiden daha yüksek düzeyde görülmektedir. Yöneticinin işgörenlerin işlerine sık sık müdahale etmeyip, onlar üzerinde baskı ve kontrol uygulamak yerine iyi davranması durumunda, işgörenlerin daha verimli çalışacakları varsayılmaktadır. Koruyucu yönetim tarzında örgüt içinde işgörenlerle ilişkilerin olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesi, adeta çalışanlara “el bebek-gül bebek” muamelesi yapılması asıl ve temel hedefi oluşturmaktadır. Çünkü bu yönetim anlayışında yöneticide; “*hizmetmiş, verimmiş boş ver! Hepimiz insanız... insan beşer, bazen şaşar, kul hatasız olmaz*” anlayışı ve değer yargısı hakimdir (Aytürk, 2008: 2).

Koruyucu tip yöneticilere genellikle “*kumru tipi*” yöneticiler tanımlaması yapılmaktadır. Zira koruyucu tarzı yöneticiler işgörenlerine karşı her zaman güler yüzlü, tatlı dilli olup, onlarla dost ve arkadaşlık havası içinde çalıştıkları görülmektedir. Bu tip yöneticilerin amaçları örgüt içinde çatışmadan ve sorun yaratmadan herkesi memnun ederek ve herkes tarafından sevilerek çalışılması üzerine kuruludur. Koruyucu yönetim tarzını benimseyen yöneticilerde genel olarak şu özellikler görülmektedir (Aytürk, 2008: 2).

- İşgörenlerine güvenir,
- İşgörenlerini düşünür, korur,
- İşgörenleriyle iş birliği yapmada başarılıdır,
- Çoğu kez sezgileriyle hareket eder,
- İşgörenleriyle iyi ilişkiler kurar,
- İşgörenleriyle dost olmayı sever,
- Kural koyma ve kurallara uygulamada ustadır,
- Kararlarını bazen tek başına, bazen işgörenleri ile beraber alır,
- Kişilik olarak, tatlı dilli, dost ve babacan tavırlıdırlar.
- Örgütsel amaçlar doğrultusunda kaynakları etkili biçimde kullanırlar,
- İşgörenleri motive ve etkilemede parayı amaç olarak kullanırlar,
- İşgörenlerin toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya ve güven duygularını artırmaya özen gösterirler,
- Örgüt hedeflerine ulaşmak için işgörenleri denetlemek yerine onlara yol göstermenin faydalı olacağına inanırlar,

- İşgörenleri ile çatışmak yerine, onları hep memnun etme üzerine yönetim tarzı uygulatlar.

Koruyucu yöneticilerin, tüm yetkileri ellerinde toplamak yerine işgörenlerine güvenerek, ast yöneticilerine de görev ve sorumluluk vererek, yetki devri yapmaktan kaçınmadıkları görölmektedir. Buna uygun olarak örgütteki iş bölümü ve görevlendirmelerin ast yöneticiler tarafından yapılmasına imkân verirler, kendileri sadece kılavuzluk ederler. Bu görevlendirmeler ile ilgili onlardan çok gerekli olmadıkça hesap sormadıkları gözlenmektedir (Ergin, 2008: 26).

Koruyucu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, örgütsel işleri planlayarak kaynakları oluşturur, işgörenleri eşgüdümleyerek onlarla iletişimin iyi olmasını sağlamaya çalışırlar. Ancak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma ve üretimi artırma girişimini göze almayıp elde edilen seviye ile yetinerek işgörenlerle ilişkilerinin bozulmamasına çalışırlar. Koruyucu yöneticiler örgütte otokratik görev davranışından çok demokratik ilişki davranışına önem verirler. Çünkü işgörenlerle ilişkilerinin iyi olması durumunda kurumdaki işlerin düzelerek kendiliğinden yoluna gireceğini ve ilerleyerek başarılı olacaklarını düşünerek hareket ederler. Ayrıca koruyucu yöneticiler, işgörenleri ile iş birliği yapmaya her an hazır oldukları için, onların ihtiyaç duydukları makine, araç ve gereç gibi kaynakları anında sağlamaya çalışırlar (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 6).

Koruyucu yöneticiler, işgörenlerinin duygu, düşünce ve taleplerine önem verirler. İşgörenlerle olumlu ilişki ortamları kurarak, onları dinlemek için zaman ayırırlar. İşgörenler örgüte uyumsuzluk gösterdiklerinde, yöneticiler onlarla ilişki kurarak örgüte bağlılıklarını sağlamak için ellerinden ne geliyorsa yaparlar. Örgütte ilişkilerin iyi olması nedeniyle pek çatışma yaşanmadığı görülür. Ortaya çıkan olası çatışmalar da gönül alma ve uzlaşma yolu uygulanır. Her işgören, astlarının ve üstünün gönlünü kırmamaya ve uyumlu olmaya çalışır. Ayrıca koruyucu yönetim tarzı uygulanan örgütlerde çoğunlukla, başkalarına bağlanma ve dayanma duygusal güdüsü yüksek olan, rekabetsiz ve çok zorlanma olmayacak ortamlarda çalışmayı seven, orta düzeyde eğitilmiş işgörenlerin çalıştıkları düşünülmektedir (Başaran ve Güçlü, 2018: 950).

Koruyucu yönetim tarzı örgüt amaçlarından daha ziyade işgörenlerine önem verdiği için genellikle özel sektörde uygulanmamaktadır. Bu tarz yönetimlerin daha çok

kamu kurum ve kuruluşlarında yaygın olarak uygulandığı görülmektedir. Bu yönetim tarzında çalışanların örgüt ortamı, birbirleri arasında gönül birlikteliği, dayanışma, iş birliğinin yüksek olduğu ortamlardır. Çalışma süreci boyunca konut ve tüketim kooperatifi, gezi, kamp gibi çeşitli etkinlik ve aktiviteler düzenlenerek örgüt işlerinin tekdüzeliğinin verdiği bıkkınlık, yorgunluk duyguları giderilmeye çalışılır. Koruyucu bir ortamda çalışan işgörenler işe ve daha fazla performans göstermeye karşı pek fazla istekli değildirler. Bu işgörenler kendilerinden beklenenden fazla bir üretimde bulunmayıp kapasitelerini geliştirmek için pek fazla çaba harcamazlar. Genel olarak stabil olan yaşamlarından mutlu ve hoşnutturlar (Ergin, 2008: 27).

7.2.3. Destekçi Yönetim

Destekçi yönetim tarzı boyutu 1950'li yıllarda Rensis Likert'in araştırmalarından yararlanılarak ortaya çıkıp yayılmaya başlamıştır. Davranış bilimlerinin gelişmesi pek çok örgütte destekçi yönetim tarzının benimsenip uygulanmasına neden olmuştur. Destekçi yönetim tarzı, güç veya para yerine liderliğe dayalı bir yönetimi öngörmektedir. Bu yönetim tarzında örgütün çıkarlarını sağlamak için liderlik aracılığıyla işgörenlerin yapabilecekleri şeyleri başarıp geliştirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır (Shaaban, 2017: 100-101).

Destekçi yönetim tarzında lider, işgörenlerin doğal yapısı gereği yetersiz bir çalışma performansı göstermediğini, işgörenlerin işyerlerinde yetersiz destekleyici ortamları olması nedeniyle böyle davrandıklarını varsaymaktadır. Bu nedenle yöneticiler işgörelere küçük bir destek imkânı verildiğinde işçilerin sorumluluk alarak kendilerini geliştireceklerini ve örgüte katkıda bulunmak isteyeceklerini öngörmektedir. Bunun için örgüt yönetimi işgörenin iş başarısını destekleme eğiliminde olmalıdır. Başarı desteklendiğinde, işgörenler güvenlik aramak ve itaatkâr davranmak yerine işlerindeki içsel güdüleyicilere tepki göstererek örgüt ortamındaki başarılarını artırmaya yönelirler. Bu durum sonucunda işgörenlerin örgütte göreve karşı ilgilerinde ve katılma duygusunda değişimler görülmektedir. Destekçi yönetim tarzında, çalışanların da yönetime katılması hedeflenmektedir (Aytürk, 2008: 1-2).

Destekçi yönetici, işgörenlerine eşit davrandığı, kişiler ve gruplar arası ilişkilere özen gösterip, arkadaşça davrandığı için gücünü astlarından almaktadır. Destekçi yönetici, işgörenlerinin sorumluluk alacaklarını, örgütsel amaçlar için çalışıp kendilerini gerçekleştireceklerini bilerek onlara önemli ölçüde güven duymaktadır. İşgörenlerini

destekleyerek, onların başarılı olmalarını ve bunun tadını çıkarmalarını istemektedir (Aytürk, 2008: 1-2).

Destekçi yönetici örgüt çalışanlarına yönelik davranışlarında işgörenlerin kişilik özelliklerini dikkate alarak gösterecekleri tepkilere ve davranışlarına önem verir. Örgüt içerisinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında sorunlardan kaçmak yerine işgörenleri ile beraber iş birliği içerisinde hareket ederek yılmadan bu sorunları giderme yoluna gider. Destekçi yönetim tarzını benimseyen yöneticiler işgörenlerinin bireysel isteklerine ve durumlarına önem vererek, onlara karşı son derece dostça ve yakın davranarak sürekli bir takım ruhu oluşturmaya çalışırlar. Çünkü işgörenlerin başarılı olmasının onlar için en etkili güdülenme, etkilenme duygusu olduğuna inanmaları nedeniyle işi çekici kılmaya ve işgörenleri işlerine bağlayacak ortam hazırlamaya gayret gösterirler (Koçel, 2003: 195).

Destekçi yönetim tarzını uygulayan yöneticiler örgütte işgörenlerin de yönetime katılmasını isterler. Bu nedenle örgütte alınacak kararlarda işgörenlerin fikir ve görüşlerini alarak iş bölümünü ve görev tanımlamalarını beraber yaparlar. Buna örnek olarak destekçi yöneticiler tarafından yalnızca belli bir iş kotarılrken işgörenler arasında düzenlenen iş bölümleri ve görev tanımlamaları bu iş bittiğinde yeni işe göre, yeniden yapılabilir yapılan gerektiğinde değiştirilebilir veya esnetilerek uygulanabilmektedir (Beydilli, 2014: 68).

Destekçi yönetici örgüt ortamını işgörenlerin ellerinden gelenin en iyisini yapıp en yüksek verimde çalışabilmelerine uygun hale getirir. Örgütün üretim hedeflerini işgörenleriyle birlikte planlayarak kararlaştırır. Destekçi yöneticinin iş denetimi örgütte çalışanlara özel olarak değil, iş edimine yönelik olarak genel tarzda uygulanır. Destekçi yönetici, işgörenleriyle çok yönlü ve yakın iletişim kurarak düşüncelerini dinler ve destekler, sektörü ile ilgili bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından izler, onları örgütünde uygulamaya özen gösterirler (Dalgın, 2008: 7).

Destekçi yönetici işgörenlerin isteklerini ve gereksinimlerini karşılayabilmek için, çalışanlarının güçlü ve zayıf yanlarını, bilgi ve becerilerini yakından tanımaya çalışır. Bunun sonucunda işgörenlerin örgütte en başarılı olacakları görevin başına geçmelerini sağlayarak hem verimliliklerini en yüksek tutmaya çalışır hem de örgüt içinde uyumsuz olmalarını önlemeye çalışırlar (İşler, 2018: 18). Bunun doğal bir sonucu olarak destekçi yönetim tarzını benimseyen örgütlerde, işgörenin kendini geliştirmesine,

özdenetimine, yaratıcılığına elverişli bir iş kültürü bulunmaktadır. İşgörenin örgütle özdeşleşme düzeyleri yüksektir ve sadakatleri fazladır. Çevresi sürekli değişen ve bu yüzden dirik (canlı) bir örgüt yapısına sahip olmak zorunda olan kurumlarda çalışacak işgörenlerin yeterlilik düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Bu özellikteki örgütlerin etkili ve başarılı olması için destekçi yönetimle yönetilmesi daha uygun görülmektedir (Beydilli, 2014: 69).

7.2.4. Birlikçi Yönetim

Birlikçi yönetim, örgütte ast-üst ilişkilerinin olmadığı, her işgörenin birbiriyle iç içe ve bağlı olduğu ve örgütte herkesin eşit söz hakkına sahip olması nedeniyle kurumsal kararların oylama ile alındığı, örgüt içinde fikirlerin özgürce ifade edildiği yönetim biçimidir (Şahin, 2012: 534). Birlikçi yönetim tarzını belirten ana karakter, takım çalışması ve takım ruhudur. Bu nedenle birlikçi yönetim tarzı “Katılımlı Yönetim Biçimi” olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2003: 169).

Birlikçi yöneticilerin yönetim ve üretim alanında uzmanlıkları güçlüdür. Birlikçi yöneticiler girişimci ve mücadeleci özelliğe sahip olan, ama makam, mevkilerini işgörenler üzerinde üstünlük ve baskı kurmak için kullanmayan örgütsel liderdir. Bu yöneticiler kendilerini sürekli geliştirmeye ve yenileştirmeye çalışırlar. Ayrıca bu tip yöneticiler kendilerini işgörenleriyle eşit olarak görerek örgütü ve çalışanları ile onur duyarlar (Şahin, 2012: 534). Örgüt içinde yöneticiler ve işgörenler arasında karşılıklı güven ve iş birliği, ortak çaba hakimdir. Bu yönetim tarzında işgörenlerde yönetime katılma yüksektir. Bunun nedeni örgütte kararlar çoğunlukla astların ve işgörenlerin görüşleri, teklifleri, destek ve katılımları ile alınmakta ve çalışanlar tarafından gönülden kabul edilerek etkinlikle uygulanmaktadır (Koçel, 2003: 169).

Birlikçi yönetimde örgüt işleri işgörenlerden oluşturulan takımlar tarafından yürütülmektedir. Her takımın başında o takımın üyeleri tarafından seçilen bir takım başkanı bulunmaktadır. Birlikçi yöneticiler, örgütsel amaç ve hedefleri planlandığı düzeyde gerçekleştiğinde örgütün etkili olacağını düşünürler. Bu örgütsel hedefe ulaşılmasında yönetimin, işgörenlere karşı güveni işgörenlerin de büyük emekleri olması nedeniyle yüksektir. Birlikçi yönetimde kararların planlanıp programlanması, örgütsel kaynakların dağıtım ve kullanımı, işlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi belirlenen takımların sorumluluğuna bırakılarak uygulanır. Birlikçi yönetici bir sorunla karşılaştığında kendine düşen görevi yüklenerek sorunla ilgilenir, sorunun çözümü için

takıma seçenekler ve çözümler gösterir (Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006: 430). Yöneticinin asıl işi takımlar arasında işin koordinesini takip etmektir. Nitekim birlikçi yönetici astlarına güvenir ve onlara yetkilerini devrederek sorumluluk verebilir. Örgütte yer alan tüm astlar ise yöneticinin yokluğunda dahi onunla birlikte bulunduğu zamandan farksız bir şekilde düzenli olarak çalışmaya devam ederler. Birlikçi yönetim biçiminde astların birbirleriyle iş birliği, uyum ve dayanışma halinde, olumlu ve yapıcı yönde çalıştıkları görülmektedir (Gutterman, 2017: 2).

Birlikçi yönetici, örgütteki tüm işgörenlerin kendini gerçekleştirebilmesi için onlara fırsat tanımakta, örgüt içinde oluşan çatışmaları, kendi lehlerine döndürmeye, onlardan yeni fikirler üretmeye özen göstermektedir (Özkalp vd., 2013: 12). Nitekim birlikçi yönetim biçiminde işgörenlerin kendilerini yenileyip geliştirmek ve gerçekleştirmek için çaba gösterdikleri düşünülür. Bu nedenle birlikçi yöneticiler işgörenlerden oluşan takımlarda iyi bir çalışma ortamı oluşturularak başarılarının artmalarını isterler. Çalışma ortamı ise her takımın başkanı ve üyeleri tarafından işyerlerindeki üretim özelliklerine uygun olarak dizayn edilir (Gutterman, 2017: 2-3). Dolayısıyla birlikçi yönetim tarzında takım çalışma ortamı, işgörenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemleri uygulamalarına, teklif ve eleştirilerini özgürce bildirmelerine, sorunlarını kendi yöntemleriyle çözmelerine elverişlidir (House vd., 2002: 5).

Birlikçi yönetimde demokratik bir idare ve işleyiş olduğu için işgörenlerin alınan ücretlerin adaletsizliğine, iş bölümünün dengesizliğine yönelik şikayetleri oldukça az görülmektedir. Birlikçi yönetim biçimi üniversite, akademi, uzmanlık enstitüleri, araştırma merkezleri gibi yüksek eğitim düzeyinde meslek adamlarının çalıştığı işyerlerinde uygulanabilen yeni bir yönetim biçimidir (House vd., 2002: 5). Birlikçi yönetim tarzında yönetici bir rehber ve koordinatör olarak rol almaktadır. Günümüzde yöneticiler otoriter davranışlarla “hükmetmek ve emretmek” yerine işgörenlerin de yönetime katılmasını sağlamaya çalışan demokratik davranışları tercih etmektedirler. Bu nedenle çağdaş ve modern yönetim tarzı olarak “Birlikçi Yönetim” tarzı günden güne gelişerek yaygınlaştığı görülmektedir (Koçel, 2003: 169).

7.2.5. Başıboş Yönetim

Basıboş yönetim tarzında (laissez faire) yönetici veya lider konumunda bulunan kişi işgörenleri güdülemek, etkilemek veya örgüte özendirmek için hiçbir etkinlikte ve

gayrette bulunmaz. Çünkü başıboş yönetim tarzında esas unsur bireycilik olarak ortaya çıkmaktadır (Güleryüz, 2014: 13).

Basıboş yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde yöneticiler etkileşimci liderin belirli özelliklerini taşıyalar da işgörenlerin işlerine minimum düzeyde katıldıkları görülmektedir. Çünkü etkileşimci liderin işgörenlerden istediğine yardım etme ve adaletsiz iş/görev dağıtımı fonksiyonu yoktur. Bunun en önemli nedeni örgütün yönetim yapısında en üst makamda oturan kişinin yetkesini etkin şekilde kullanmamasıdır. Bu yönetim tarzında yöneticilerin yetkesini aktif ve etkin olarak kullanmamasının nedenleri şunlardır (Ergin, 2008: 37);

- Örgüte yabancılaşma ve uzaklaşma,
- Örgüt yönetiminde yetersizlik,
- Örgüt yönetiminin yetke kullanmada cesaretsizliği,
- Yöneticinin yetke kullanmaktan çekinmesi,
- Yöneticinin yetke kullanmaya ihtiyaç duymamasıdır.

Bu yönetim tarzında yöneticilerin işgörelere pek karışmadığı, işgörelerin işlerinin takip ve kontrolünü yeterli düzeyde yapmadığı ve örgüt içi sorunlardan uzak durdukları görülmektedir. Başıboş yönetimin tarzının uygulandığı örgütlerde, yetke kullanımı zamanla, örgütün alt birimlerini ve bölümlerini yöneten astların eline geçmektedir. Başıboş yöneticilerin işgörelere ilişkilerinin yakın ve dostça olmayıp daha çok yüzeysel ilerlediği izlenmektedir. Hatta bu tip yöneticiler işgörelere arasında adaletli davranmazlar, istedikleri işgörelere yardım ederlerken, istemediklerine veya kendine uzak gördüklerine yardım etmezler (Shaaban, 2017: 101-102).

Basıboş yönetim tarzındaki yöneticiler örgüte ait iş bölümü ve görev tanımlamalarının planlamasını ve uygulanmasını alt birimlerdeki yöneticilere bırakarak bir nevi yetki ve sorumluluk devri yaparlar. Örgütün yenileştirilmesi için ve teknolojik gelişimi için genellikle girişim yoktur. Bazen ast yöneticiler ihtiyaca binaen bazı yeni modern araçlar alabilirler. Yöneticiler örgütte takım ruhu oluşturmak için herhangi bir girişimde bulunmazlar ve işgörelere işten tatmin olmalarına çok önem vermezler (Şahin, 2012: 535).

7.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNETİM TARZI BOYUTLARI

Ekonomik piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler, gerçekleştirdikleri faaliyetler, bulunduğu iş kolu ve organizasyon yapısı doğrultusunda belirli benzerliklere sahiptirler. İşletmelerde görülen benzerlikler yönetim tarzları bağlamında da geçerliliğini korumaktadır. Bununla birlikte konu ile ilgili alan yazında işletmelerde yönetim tarzı boyutları farklı şekillerde ele alınmaktadır. Yönetim tarzları alan yazında “7.2 Yönetim Tarzının Boyutları” kısmında belirtildiği gibi ele alınabilmekle birlikte mevcut araştırmanın hem yönetim hem de organizasyon yapısı diğer işletmelerden farklılaşan otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş olması farklı bir sınıflandırmayı gerekli kılmaktadır. Otel işletmelerinde yönetim tarzı boyutları Türkiye ölçeğinde Beydilli (2014) tarafından incelenmiş ve yönetim tarzı boyutları 6 grupta ele alınmıştır. Buradan hareketle bu çalışmada da Beydilli’nin (2014) Çulpan ve Küçükemiroğlu’nun (2003) çalışmasından aldığı ölçek tercih edilmiştir. Çulpan ve Küçükemiroğlu (2003: 30-32) ise çalışmada kullanılan yönetim tarzı boyutlarını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

a) Yönetim Tarzı: Temel olarak yönetici ile astlar arasındaki etkileşim türünü ifade etmektedir. Yöneticiler, yönetim işlevi süresince astları üzerinde yönetim etkinliği sağlamak adına farklı yollar ve farklı tarzlar kullanmaktadırlar. MCGregor’un (1960) X-Y yaklaşımı, Fiedler ve Chemers’in (1974) koşullu liderlik yaklaşımı, Likert’in (1961) sistem 1-sistem 4 yaklaşımı, House ve Mitchell’in (1974) amaç-yol teorisi, Bass’ın (1985) dönüştürücü liderlik yaklaşımı çalışmalarında yönetim tarzı ile ilgili olarak kapsamlı bilgilere yer verilmektedir.

b) Karar verme: İşletme organizasyonları ve ülkeler bağlamında karar vermeye ilişkin farklı yaklaşımların kullanımını ifade etmektedir. Karar vermede çıktılar veya süreçler üzerine odaklanması, otokratik ya da demokratik şekilde davranılması, uzun veya kısa yönelimler ile kararlar verilmesi karar vermedeki farklılıklardan bazılarıdır.

c) İletişim şekli: Temel olarak örgütsel iletişim fonksiyonlarını ifade etmektedir. İletişim şekli, karar vermede bilgi girişi sağlama; iş verme, görevlendirme, rol, sorumluluk ve yetki oluşturma; örgüt genelinde işbirliğini mümkün kılma ve eylemleri ortak amaca yönlendirme; işgörenleri eğitme, geliştirme ve değiştirme; geribildirim sağlama sürecinde yöneticinin tutum ve davranışlarını konu almaktadır.

d) Yönetim yaklaşımı (kontrol mekanizması): Yöneticinin standartlar ile çıktıları karşılaştırma işlevini ifade etmektedir.

e) Bölümler arası ilişkiler: Organizasyon içerisinde yer alan bölümler arasındaki iletişim ve etkileşim derecesini ve bu süreçte yöneticinin yaklaşımını ifade etmektedir. Bölümlerin hedeflerine ulaşabilmek için diğer bölümlerden girdiye ihtiyaç duyması ve yöneticinin bu süreçte katalizör görevi üstlenmesi bölümler arası ilişkiyi önemli kılmaktadır.

f) Babacan yönlendirme: İşletmede görevli yöneticilerin, kendisine bağlı çalışanların hem kişisel hem de aile yaşamıyla ilgilenmesi ve gerekli durumlarda sosyal destek sağlamasıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN SADAKATI

1. SADAKAT VE İŞGÖREN SADAKATI KAVRAMLARI

Günümüzde finansal ve işlevsel olarak büyüklükleri değişen farklı işletmelerde, ekonomik olarak üretilen mal ve sunulan hizmetler ile işletmenin devamlılığında en önemli faktörün “işgören” olduğu bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1992: 67). Buna göre işletmelerde, sermaye ve iş sahibine sözlü ya da yazılı bir sözleşmeye bağlı olarak bedensel ve/veya zihinsel niteliklerini kullanarak ücret karşılığı çalışan kişilere “işgören” denilmektedir. İşletmelerin en temel amaç ve hedefleri; teknolojik açıdan sektörlerinde lider düzeye ulaşmak, sektörlerindeki diğer işletmelerden daha kaliteli, verimli mal ve hizmet üreterek satışını artırmak ve karlılığını yükselterek işletmenin imajını güçlendirebilmektir. İşletmelerin bu amaçlarına ulaşabilmeleri adına ne ölçüde üretken ve etkili olacağı ise iş yerinde çalışan işgörenlerin verimliliğine bağlıdır (Yumuşak, 2008: 241-242).

İşletmelerin birbiriyle olan rekabetlerinde üstünlük elde etmek için, teknolojiye ve patentlere yatırım yapmaları ve satış pazarlama stratejilerine önem vermeleri yanında, işgörenleri yönetme tekniklerine ve işgörenlerin bulunduğu işletmeye olan sadakatlerini artırmaya yönelik çalışmalara da ağırlık vermeleri gerekmektedir. Nitekim işletmelerde, karmaşık ve ileri teknoloji ekipmanları etkili bir şekilde kullanmak ve istenen verimi elde edebilmek için yeterli sayıda ve nitelikte işgörene ihtiyaç bulunmaktadır (Preffer, 1995: 4-7).

İşgörenlerine önem vererek gerekli ve düzenli eğitimleri veren şirketler büyük bir başarı göstererek piyasada rekabet üstünlüklerini artırmaktadırlar. Çünkü gücünü işgörenlerin sadakatinden, zekasından alan böylece kendine özgü bir iş kültürü meydana getiren işletmelerin daha başarılı oldukları görülmektedir. Dünyada yaşanan küreselleşme ve yoğun rekabet ortamına bağlı olarak işletmelerin başarılarını sürdürebilmeleri, yenilik ve yaratıcılıklarını artırarak kaliteli mal ve hizmet üretimini devam ettirmelerine bağlıdır. Bu devamlılık da ancak işgörenlerin sadakatle ve verimli şekilde bilgiyi üretebilme ve kullanabilme becerisine bağlıdır (Yumuşak, 2008: 241-242).

Sadakat kavramı, kelime anlamı olarak içten bağlılık anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Daha geniş anlamıyla ise; samimi ve sağlam dostluk, gönülden bağlılık,

his ve duygularında karşı kişi veya olguya karşı duyulan sağlamlık, ihanet göstermeme gibi anlamlara gelmektedir. Ayrıca sadakat bir kişi veya grubun bir davaya, amaca, antlaşmaya veya sözleşmeye pratik hayatta tam bağlılık göstermesidir. Başka bir ifade ile kişi veya grupların bir kuruma veya organizasyona, ideal bir sosyal, kültürel, siyasi ve işlevsel bir amaca ve olaya bağlanmasının nesnesidir (Koç, 2002: 49-50).

Bir kavram olarak sadakat, toplum duygusunun ve birlikte yaşamın olduğu her yerde var olup, toplumsal ve bireysel içgüdünün duygusal bir anlatım ve ifade şeklidir. Karı kocanın eşine, memurun görevine ve amirlerine, askerin yurduna ve komutanına bağlılığı bir nevi sadakat olarak tanımlanabilmektedir (Kır Öztürk, 2018: 4-5). İnsanların yaşamlarında yer alan en güçlü duygulardan biri olan sadakat, kişinin ailesine ve çevresindeki kişilere, çalıştıkları kuruma olan bağlılığı ve insanların bireysel olarak yerine getirmek zorunda hissettikleri yükümlülüğü ifade etmektedir (Balay, 2000: 15). Dolayısıyla sadakat kavramında temel inceleme alanlarından birisi işgören sadakatidir.

İnsanların sosyal yaşam, ekonomi, kültür, siyaset gibi pek çok alanda belirli amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları birliklere kısaca örgüt adı verilmektedir (Demirkol, 2014: 2). Bundan dolayı toplumların ve ülkelerin yapısı içerisinde yer alan farklı kurumlar ve farklı ölçekteki işletmeler birer örgüt olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla işgören sadakati, bir işletmede çalışan işgörenlerin çalıştığı işletme örgütüne karşı hissettiği aidiyet duyguları ve bağlılık gücüne işgörenin sadakati olarak tanımlanmaktadır (Uygur, 2009: 12; Elias, 2009: 39).

Balay'a göre (2014: 3) işgören sadakati *“işgörenin, örgütün amaç ve değerlerine karşı taraflı ve etkili bağlılığıdır”*. Güçlü (2006: 11) ise işgören sadakatini *“örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanması sonucunda oluşan duygusal bir bağlılık”* olarak tanımlamaktadır. İşgören sadakati, *“işgörenin işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inançların da birleşimi sonucunda örgüte olan psikolojik bağı”* (Çetin, 2004: 90) veya *“işgörenin çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve örgütüne karşı olan sadakat tutumu”* olarak da ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39). İşgören sadakati, *“bireyin içinde bulunduğu kurum veya örgüte karşı özdeşleşme, içselleşme, kurum veya örgütün amaçlarını benimseme ve bu amaçlar için fedakârlıkta bulunabilme ve örgütün bir üyesi olarak kalmak için çaba sarf etme”* olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2009: 203).

İşgören sadakati tanımıyla ilgili olarak önemli araştırmalar ortaya koymuş olan Allen ve Meyer (1997: 3) sadık işgören profilini “*örgütsel bağlılığı yüksek olan işgören, işine düzenli devam eden, ne olursa olsun örgütte kalan, işletmenin yatırımlarını koruyan çalışan*” olarak tanımlanmaktadır. Literatürde işgören sadakati ile birlikte kullanılan kavramlardan birisi olan işe bağlılık kavramı; işletmelerin yer aldığı rekabet ortamında avantaj elde etmek amacıyla işgörenlerin motivasyonunu yükselterek işe bağlılığını artması ve böylece çalışanların işini kendisi için son derece anlamlı bulması sağlanarak işinin gerekliliklerini yerine getirmeye çalışmasını ifade etmektedir. Yani, işgörenin iş yerinde yapmakta olduğu işine tamamen konsantre olarak işinin verimliliğinin daha da artması olarak tanımlanmaktadır (Kartal, 2015: 52-53).

İşgörenin sadakati bağlamında işgörenin işiyle özdeşleşmesi ve işini hayatının merkezine koyması, çalışanların işine bağlılığının oluşmasında en önemli amaç ve yol olarak görülmektedir. Nitekim işgörenin sadakatının oluşması ile işe olan bağlılığının artmasının işletmelere önemli katkıları bulunmaktadır. Ayrıca işgörenlerin sadakatının artması sonucunda çalışılan kurum veya işletme daha rekabetçi ve mücadeleci olacağı için örgütün hedeflerinin üst seviyeye taşınmasında da önemli bir rolü bulunacağı belirtilmektedir (Kartal, 2015: 54).

Güçlü (2006: 11) işgören sadakatının oluşumunu; işgörenin belli sözleşmelere uygun olarak bünyesinde yer alıp çalıştığı işletme örgütünün amaçları ve hedeflerine uygun şeklide çaba göstermesi, çalıştığı işletme yönetici ve diğer işgörenlerle uyum içinde çalışması, işletme örgütünün bir üyesi olduğunun bilincini hissetmesi ve çalıştığı yerden emeğinin karşılığını aldığına inanması ile oluşan bir süreç olarak ifade etmektedir. İşgören sadakati, bireyin çalışmakta olduğu kurum veya kuruluşun amaç ve hedeflerini tamamen kabul edip, kurum üyeliğinin devamlılığını sağlama ve bu amaçlara ulaşılması için bireysel olarak gayret etme durumudur. Buna bağlı olarak işgören sadakatinde öne çıkan temel faktörler arasında; kurumun amaç ve değerlerini bilerek bu doğrultuda çaba sarf etmek, çalışılan kurum ile ilgili her şeyini ortaya koymaya istekli ve azimli olmak, kurumun bir üyesi olarak kalma arzusu içinde olmak ve kurum aidiyet duygusunu artırmak yer almaktadır (Swales, 2002: 157). İşgören sadakatının hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları vardır. Çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak örgütün amaçlarının başında yer almaktadır (Tan ve Akhtar, 1998: 310).

Sadakat kavramı ile ilgili farklı alanlarda çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak sadakat kavramı ile ilgili yapılan bu çalışmaların çoğunda marka ve müşteri sadakati kavramı üzerine daha çok odaklanılmakta, işgören sadakati kavramına ilişkin tatmin edici sayıda araştırmaya rastlanmamaktadır (Rauyruen ve Miller, 2007:23; Bandyopadhyay ve Martell, 2007: 36).

2. İŞGÖREN SADAKATİNİN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

İşgören sadakatinin, günümüzün gittikçe artan küresel rekabet ortamında işletmelerin kurumsal imaj ve itibarlarını artırma ve devamlılığında önemli bir faktör haline geldiği görülmektedir (Bakırcı, 2016: 5). Nitekim işletmesine sadık olan ve bağlılık hissedenden işgörenlerin işlerini daha fazla severek ve isteyerek yapmaları nedeniyle iş tutumlarının daha olumlu gelişeceği, işlerinden daha fazla tatmin olacakları ve bunun sonucunda da işletmenin kurumsal imaj ve itibarının daha da artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Erkuş, Tunç ve Yücel, 2011: 251).

İşgören sadakati yüksek düzeyde olan çalışanlar, güçlü rekabet ortamında bulundukları kurumunun başarıyla faaliyet göstermesine katkıda bulunmak için canla başla çalışırlar (Uygur, 2007: 73). Yüksek sadakatteki işgörenler iyi ve kötü gün demeden zamanlarının büyük çoğunluğunu işyerinde geçirerek işletmelerinin amaçlarını savunup çalışmaya devam ederler (Doğan, 2013: 70). İşgörenlerin bu sadakati sonucunda işletme müşterilerine daha kaliteli bir hizmet sunma imkânı elde edilmiş olmaktadır (Bakırcı, 2016: 5).

İşgören sadakati düşük düzeyde olan çalışanlar ise işyerine geç kalma ve devamsızlık ile zamansız işi bırakma gibi olumsuz özellikler göstermeleri nedeniyle daha düşük performans ve kalitesiz hizmet sunmaktadırlar. İşgörenlerin bu düşük bağlılık düzeyi ise kurumun üretiminde verimlilik kaybına neden olacağı ve buda işletmenin maliyet artışı gibi olumsuz sonuçlarını doğuracağından dolayı kurumun imaj ve gelişiminde istenmeyen bir durumun olmasına neden olmaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 94).

3. İŞGÖREN SADAKATİ DÜZEYLERİ

Önceki başlık altında belirtildiği gibi, günümüzün gittikçe artan küresel rekabet ortamında işletmelerin kurumsal imaj ve itibarlarını artırma ve devamlılığında işgören sadakati oldukça önemli bir faktör haline gelmiştir (Bakırcı, 2016: 5). Bu nedenle,

işgören sadakatinin hangi düzeyde olduğu önemle ele alınmakta ve yapılan çeşitli araştırmalarda incelenmektedir. Literatür incelendiğinde işgören sadakatinin sınıflandırılmasının genel olarak düşük, orta ve yüksek olarak yapıldığı görülmektedir (Balay, 2000: 192; Koç, 2009: 28; İşler, 2018: 30). Dolayısıyla bu çalışmada bu sınıflandırmaya uyulmuş ve sadakat düzeyleri alt başlıkla halinde detaylı olarak incelenmiştir.

3.1. DÜŞÜK DÜZEYDE İŞGÖREN SADAKATİ (DEVAM SADAKATİ)

İşgörenin çalıştığı kurum ile arasında düşük düzeyde sadakatinin olması işgörenin işyeri ile bağının güçlü olmaması anlamına gelmektedir. Bu durumda işgörenin, kurumun hedeflerini gerçekleştirmede daha düşük düzeyde çaba gösterdiği görülmektedir. İşgören sadakatinde düşük düzeyde bağlılık, “zorunluluk bağlılığı” veya Allen ve Meyer’in (1990) üç boyutlu işgören sadakati ölçeğinde yer alan “devam bağlılığı (continuance)” olarak da tanımlanmaktadır. Allen ve Meyer’e (1990: 4) göre devam bağlılığı; işgörenin çalıştığı kuruma yapmış olduğu yatırımlardan ötürü kurumda kalmak istediği durumu ifade eder. Bu yatırımlar, emeklilik hakkının olması, çalışma kıdemi, meslekî kariyer, çalışma arkadaşları ile kurduğu yakın ilişkiler ve çalıştığı iş hakkında kazandığı tecrübeler olarak açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Düşük bağlılık düzeyi, işgörenin çalıştığı kuruma karşı daha düşük düzeyde bir inanç duygusu hissettiği anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumlar açısından işgören sadakatinde düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar pek tercih edilmezler. Çünkü bu işgörenler başka bir yerde iş imkânı bulduklarında, çalıştıkları kurumdan kolayca ayrılabilen ve bu yönüyle kurumun personel planlamasında zorluklar oluşturabilmektedirler (Balay, 2000: 192).

Düşük düzeyde sadakat gösteren işgörenlerin, kurumlarda ve örgütlerde grup bağlılığının oluşmasında ve sürdürülmesinde çok daha az çaba gösterdikleri ve çoğunlukla da geri planda durdukları görülmektedir. Bu tür düşük düzeyde işgören sadakati gösteren çalışanların çalıştıkları örgüt içerisinde örgüte duydukları güven kaybolmakta olduğu için örgütle ilişkileri azalmakta, bu çalışanlar yeni durumlara uyum sağlamada zorluk çekmektedirler. Ayrıca düşük düzeyde sadakat gösteren bu tür işgörenler söylenti, itiraz ve şikâyet davranışları sergiledikleri için örgütlerine zarar gelmekte ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Bayram, 2005: 135).

Nitekim kurum veya örgüt, işgörenin düşük düzeyde sadakat göstermesi durumunda, işgörenden hedeflediği yarar ve performansları vaktinde sağlayabilirse ilerde örgüte verebileceği zararı en aza indirerek, oluşabilecek sorunların üstesinden daha başarılı bir şekilde gelme imkânı bulabilecektir (Koç, 2009: 28).

3.2. ORTA DÜZEYDE İŞGÖREN SADAKATI (NORMATİF SADAKAT)

Orta düzey işgören sadakati, işgörenin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef ve faaliyetlerini kabul etmekte olmasına rağmen çalışmakta olduğu örgüte karşı aidiyet hissetmemesi durumudur. Orta düzeydeki işgören sadakatine sahip bireyler çoğunlukla çalışmakta oldukları kurumun beklentilerini karşılamaya çalışsalar da, kurumsal beklentiler ile kişisel değerlerin karşı karşıya geldiği durumlarda çeşitli problemlere neden olurlar (Kır Öztürk, 2018: 7).

Orta düzey işgören sadakati “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer’in işgören sadakati sınıflamasında yer alan “normatif bağlılık (normative)” olarak tanımlanmaktadır. Allen ve Meyer’in orta düzey bağlılık sınıflanmasına göre; işgören örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak bilmekte ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmektedir (Koç, 2009: 28).

İşgören bu sadakat düzeyinde, çalıştığı kuruma yönelik bir minnettarlık duygusu içerisinde bulunması veya kurumun o işgörene gerçekten çok ihtiyacı olduğunu düşünmesi nedeniyle, bulunduğu kurumda kalıp çalışmaya devam etmektedir. Bu sadakat düzeyi işgören deneyiminin güçlü olduğu, ama kurumsal faaliyet ve bağlılığın çok kuvvetli olmadığı bir sadakat düzeyidir. Ayrıca orta düzey sadakatte yer alan işgörenler, kurumsal sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesini arzu etmezler. İşgörenler birey olarak kendi kimliklerini korumaya çalışırlar (Randall, 1987: 465).

Orta düzey işgören sadakati gösteren çalışanlar, bulundukları kurumun değerlerinden bir kısmını kabul etmekle beraber kurumun beklentilerini de karşılamaya çalışırlar. Yine kurum ile bir yandan örgütle bütünleşme içerisinde bulunurken diğer taraftan da kişisel değerlerini korumak yönünde çaba sarf ederler. Bununla beraber orta düzey sadakatteki işgörenler toplumsal sorumlulukları ile çalıştıkları kuruma yönelik sadakat arasında bir ikilem çatışması yaşayabilmektedirler. Bu durum işgörenler üzerinde kararsız turum ve davranışlara ve kurumun işleyişinde aksamalar ve bazı zorlukların oluşmasına neden olabilmektedir (Kır Öztürk, 2018: 20).

3.3. YÜKSEK DÜZEYDE İŞGÖREN SADAKATI (DUYGUSAL SADAKAT)

İşgörenin içinde bulunduğu kurum veya örgütün amaç ve hedeflerini tamamen kabul ederek bu değer yargılarını içselleştirerek kendisini çalıştığı kurum ile özdeşleştirip her yönüyle bağlandığı ve kendisini çalıştığı kurumun hedeflerine adanmışlığı bağlılık düzeyidir. Bu sadakat düzeyinde işgören, kurumunda kalmak için şiddetli bir arzu hissederek, bunun için kurumunun amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesinde tüm gücüyle gayret göstermektedir (Koç, 2009: 28). İşgören sadakatının yüksek düzeyde olması Allen ve Meyer'e (1990) göre "duygusal bağlılık" olarak sınıflandırılmaktadır.

Yüksek sadakat düzeyinde işgörenler, çalıştıkları kurum veya örgütün bir üyesi olmaktan dolayı memnundurlar. Bu nedenle işgörenlerde çalıştıkları kuruma karşı duygusal olarak bağlanma görülür. Ayrıca işgörenler ile çalıştıkları kurumun değerleri arasında tam bir uzlaşma olduğu düşünülmektedir (Wiener, 1982: 420). Yüksek düzey sadakatte işgörenler, bulundukları kuruma güçlü duygularla bağlılık göstermenin bir sonucu olarak mesleklerinde verimlilik ve başarı göstermekte ve bunun sonucunda tatmin edici bir ücrete de sahip olabilmektedirler. Yine bu kurumların işgörenlerin yüksek sadakatine karşılık onlara yetki vererek, daha üst pozisyonlara getirdikleri ve böylece ödüllendirdikleri görülmektedir (İşler, 2018: 30).

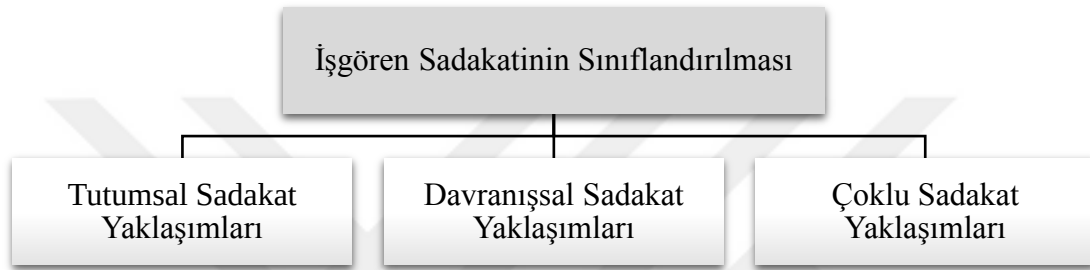
Yüksek düzey sadakat duygusuna sahip işgörenlerin, çalıştıkları işten ve işyerindeki geleceklerinden ve iş arkadaşlarından aldıkları duygusal tatmin ve doyumları yüksektir. Bu işgörenler bulundukları örgütten kolay kolay ayrılmazlar. Ancak işgörenlerin; işyerinde mutsuzluk ve hayal kırıklıkları yaşamaları, mevcut kurumsal amaç ve kültürde değişimler olması, yaptıkları işten doyumsuzluk yaşamaları, ödüllendirmede mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında duygusal olarak bağlandıkları kurumlardan ayrıldıkları görülmektedir (Malkoç, 2018: 42).

Yüksek işgören sadakati bazen, çalışanların gelişimlerini olumsuz yönde etkilemekte ve buldukları daha iyi iş fırsatlarını kaçırmaya neden olabilmektedir. Ayrıca çalıştığı kuruma duyulan yüksek sadakat durumu işgörenin yaratıcılığını ve yenileşmesini yavaşlatmakta, bu durumun mesleki olarak gelişmesini engellediği görülmektedir. Hatta bazen yüksek sadakat düzeyi, işgörende yaratıcılığın yok olmasına, sosyal faaliyetlerde kraldan fazla kral olma davranışı sonucunda fazla stres ve gerilim oluşturmalarına, kurum içi insan kaynaklarının olumsuz kullanımı gibi kötü sonuçların doğmasına da neden olabilmektedir (Dalgın, 2008: 60).

4. İŞGÖREN SADAKATİ YAKLAŞIMLARI

İşgören sadakati ile ilgili alanyazın incelendiğinde araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar gözetilerek sınıflandırılmalar yapıldığı görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Balay, 2000; Odabaş, 2014; Malkoç: 2018). Bu yapılan yaklaşımlar içerisinde işgören sadakatinin üç başlık altında toplandığı sınıflandırma daha çok öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımda işgören sadakati; davranışsal sadakat, tutumsal sadakat ve çoklu sadakat yaklaşımı olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır (Şekil 2).

Şekil 2. İşgören Sadakatinin Sınıflandırılması



Kaynak: Akar, 2014: 124.

4.1. TUTUMSAL SADAKAT YAKLAŞIMLARI

Tutumsal sadakat yaklaşımlarında işgören sadakatinin duygusal bir tepki olduğu görüşü belirtilmektedir. Buna göre işgören çalıştığı işletmenin değer, amaç ve hedefleriyle kendi değer ve amaçlarını karşılaştırıp bunları kabul etmesi sonucunda işletme ile arasında duyguya dayalı bir bağlılık oluşturur. Neticede işgörenler örgüt veya kurum üyeliğini sürdürme yönünde istek ve gayret gösterecektir (Gül, 2002: 41). Tutumsal sadakat yaklaşımlarına göre işgörenlerin çalıştıkları kurumdaki olumlu deneyimleri onların işletme ile arasındaki bağı güçlendirerek, kendi isteği ile kurumuna bağlanmasını sağlar ve işgören sadakati oluşur (Akar, 2014: 124).

Allen ve Meyer (1990), Etzioni (1975), Kanter, O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988) tutumsal sadakat yaklaşımlarında araştırmada bulunan araştırmacılardan bazılarıdır. Bunlar arasında Allen ve Meyer'in işgören sadakati yaklaşımının biraz daha öne çıkarak pek çok bilimsel çalışmanın veri toplama aracının hazırlanması ve yorumlanmasında rehber olarak kullanıldığı görülmektedir.

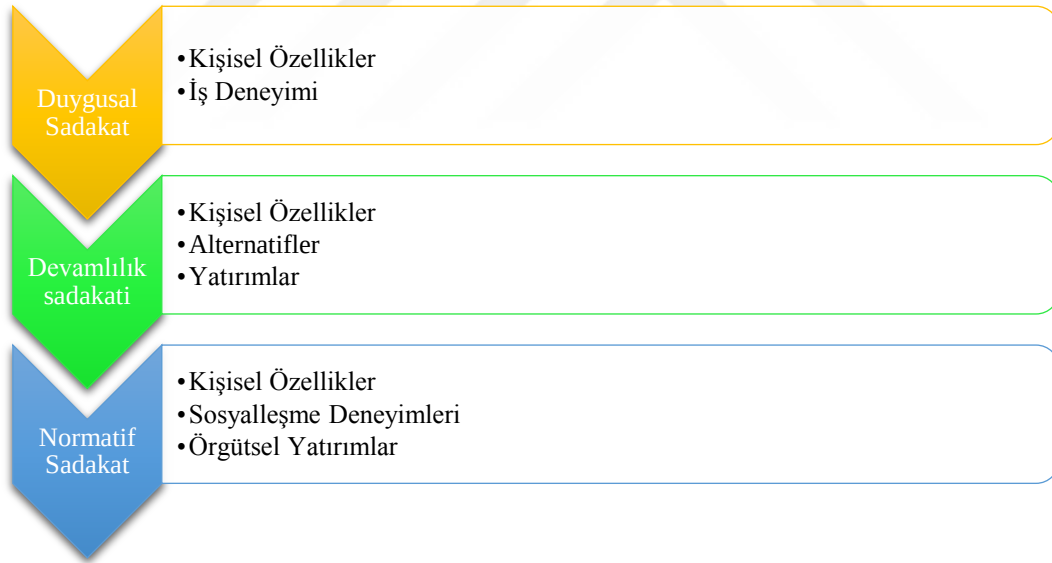
1984 yılında yaptıkları çalışmalarda Natalie J. Allen ve John P. Meyer, işgören sadakatini duygusal ve devam sadakati şeklinde iki boyutlu bir yaklaşım olarak

incelemeye başlamışlardır (Dağdeviren Gözen, 2007: 45). Ancak Allen ve Meyer 1990 yılına gelindiğinde duygusal ve devam sadakatinin yanına normatif sadakati de ekleyerek işgören sadakati yaklaşımını üç boyutlu bir sınıflamaya dönüştürmüşlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 5).

Allen ve Meyer Yaklaşımı'nın temelinde işgören sadakatinin çalışanların kurumu ile aralarındaki psikolojik ilişkiyi yansıtan bir durum olduğu belirtilmektedir. Buna göre işgören sadakatini etkileyen faktörler duygusal, devam ve normatif sadakat olmak üzere üç boyutlu bir sadakat ilişkisi ortaya koymaktadır (Odabaş, 2014: 11).

Allen ve Meyer sadakat sınıflamasında, çalışan işgörenlerin kişisel özelliklerinin her üç yaklaşıma da etki ettiğini belirtmektedir. Bununla beraber işgörenlerin sahip olduğu alternatifler ve yatırımları devam sadakatini, sosyalleşme deneyimleri ise normatif sadakati ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, Şekil 3'te görüldüğü üzere işgörenlerin yaşadığı bu sadakat yaklaşımları sonucunda işten ayrılma, devamsızlık ve sağlık sorunları gibi farklı neticeler de ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2013: 94)

Şekil 3. Allen ve Meyer'in İşgören Sadakati Yaklaşımı ve Etkileyen Nedenler



Kaynak: Meyer vd., 2002: 22

Allen ve Meyer'in ilk sınıflaması olan duygusal sadakatte işgörenler, örgütünü benimseyerek, duygusal olarak yakınlık duyarlar ve örgütünü kabul ederler. Bunun sonucunda işgörenler kendilerini örgütü ile bütünleştirerek burada kalmak isterler. Dolayısıyla işgörenler gereksinim duydukları için değil kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görerek kendi istekleri doğrultusunda örgütte devam etmeyi tercih

etmektedirler. Bu nedenle örgütlerin işgörenlerde en çok olmasını arzu ettikleri sadakat türü duygusal sadakattir (Bakırcı, 2016: 28).

Allen ve Meyer'in işgören sadakati yaklaşımında ikinci sınıflandırma olan devam sadakati ise işgörenin örgütte çalıştığı zaman içerisinde harcadığı emek ve zaman kazanımlarını örgütten ayrıldığında kaybedeceğini düşünerek aynı örgütte çalışmaya devam etmesi durumudur (Bakırcı, 2016: 7-16). Bu sadakat yaklaşımında işgören, çalıştığı örgütten ayrılmanın daha maliyetli olacağı düşüncesiyle aynı örgütte kalmaya daha çok ihtiyaç duymaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 5). Bu yönüyle rasyonel sadakat olarak da tanımlanan devam sadakatinde; işgören kendine daha iyi bir alternatif iş bulamayacağına inandığı için, çok arzu etmemekle beraber örgütte çalışmaya devam etmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58).

Allen ve Meyer'e (1990) göre devam sadakatini; yetenekler, eğitim, topluluk, yer değiştirme, emeklilik primi ve başka alternatif gibi bazı faktörler de etkilemektedir. Bu faktörlerden yetenekler, çalışanın sahip olduğu çeşitli yetenekleri ifade eder. İşgörenin eğitimi, sahip olduğu eğitim düzeyinin başka örgütlerde yararlı olup olmayacağı ve daha iyi iş imkânı bulmasına fayda vermesini etkiler. Emeklilik primi, işgörenin örgütten ayrılması durumunda çalıştığı süre içinde hak ettiği primleri kaybetme ihtimalini ortaya çıkarır. Ayrıca bu faktörlerde diğerleri olan topluluk, çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süreyi ve edindiği çevreyi; yer değiştirme, bulunduğu örgütten ve şehirden ayrılarak başka bir örgüte ve şehre yerleşmesi durumunu; alternatifler ise işgörenin çalıştığı örgütteki işinin aynısını veya daha iyi bir pozisyondaki bir işi bulmadaki zorluğu ifade etmektedir (Kır Öztürk, 2018: 20).

Allen ve Meyer'in işgören sadakatindeki son yaklaşımı olan normatif sadakat ise işgörenlerin örgüte karşı kendilerinin sorumlu ve yükümlü olduklarına inanarak kendisini örgütünde kalıp çalışmaya zorunlu görmesidir (Gül, 2002: 46). Dolayısıyla normatif sadakate sahip olan işgörenler işlerini yapmanın en doğru davranış olduğunu düşündükleri için işlerine bir vazife hissi ile sadakat gösterirler (Gürkan, 2008: 29).

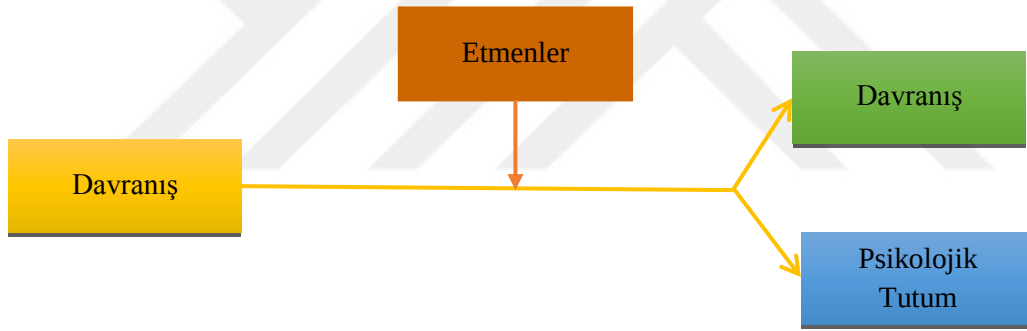
Normatif sadakatte işgörenin örgütte çalışmayı sürdürmesinde, kurumun sağlayacağı maddi yararların doğrudan bir ilgisi bulunmamaktadır. Bu durum normatif sadakat ile devam sadakati arasındaki önemli bir farkı oluşturmaktadır. İşgören zamanla çalıştığı örgüte olan sadakatini erdemli bir karar olarak düşündüğü için çalıştığı kurumda devam etmeyi arzu etmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012: 267).

4.2. DAVRANIŞSAL SADAKAT YAKLAŞIMLARI

Davranışsal sadakat yaklaşımlarında, sadakat durumu duygusal bir tepki değildir. İşgören işinde devamsızlık yapmayarak örgütten ayrılmama durumunu sergiler ve örgütte kalmaya olan niyetini ve örgüte olan sadakatini dışavurum olarak ortaya koyar. Bu yönüyle davranışsal sadakat, kişinin örgütüne değil de kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir sadakat duygusudur (İnce ve Gül, 2005: 48-49).

İşgören sadakati ile ilgili araştırmalarda daha çok tutumsal sadakat üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak sosyal psikologlar işgörenler üzerinde yapılan araştırmalarda davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle davranışsal sadakat şekli, normatif beklentileri aşan davranışlar şeklinde incelenmektedir. Davranışsal sadakatte kişiler çalıştığı örgüt yerine kendi geliştirdikleri davranışları artık belli bir davranış tutumları olarak devam ettirmektedir. Buna göre davranışsal sadakat süreci Şekil 4'teki

Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Gül, 2003: 77.

Davranışsal sadakat yaklaşımına göre işgören örgüt içerisindeki davranışını sürekli olarak devam ettirme eğilimi göstermektedir (Bakırcı, 2016: 16-18). Literatürde davranışsal sadakat konusunda Becker'in ve Salancik'in sınıflandırmaları bulunmaktadır (Malkoç, 2018: 39-40).

Becker vd.'ne (1996) göre işgören sadakati, kişinin örgüt ile karşılıklı iki taraflı bahse girdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır. Buna göre çalışanın bazı yan amaçlara girerek tutarlı bir davranış dizisini oluşturduğu daha sonrasında da o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirerek bu davranışları sürdürdüğü belirtilmektedir (Malkoç, 2018: 39). Başka bir ifade ile işgören, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekle beraber, kaybedeceklerini düşündüğü için

örgüte bağlanarak çalışmaya devam etmektedir. Becker vd.'ne (1996) göre işgörenlerin davranışsal sadakat göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bu bahis kaynakları; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir (Tutar, 2016: 226).

Salancik tarafından ortaya konulan işgören sadakati yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır (Kıray, 2011: 37). Salancik'e göre davranışsal görüş, kişinin örgüt üyeliği açıklamak sureti ile “yatırımlar” ifadesini öne çıkararak sadakat kavramını, işgörenin kendi davranışlarını kontrol edebildiği bir güç olarak betimlemektedir (Öztürk, 2014). Başka bir ifade ile işgören sadakati, kişinin davranışlarına bağlanması olarak tanımlanmaktadır. Salancik'in yaklaşımına göre işgörenin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğunda kişi, gerilim ve strese girecekken, tutumlar ile davranışlar arasında uyum olduğunda sadakat ortaya çıkacaktır (Gül, 2003: 77-78).

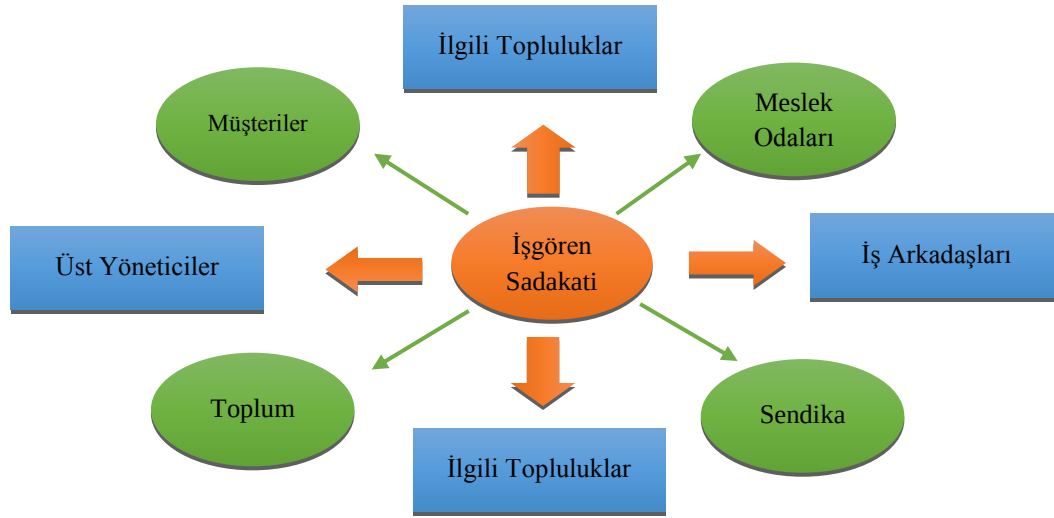
4.3. ÇOKLU SADAKAT YAKLAŞIMLARI

Çoklu sadakat yaklaşımı bireylerin çalışmakta oldukları kendi örgütlerine, müşterilerine, örgüt yöneticilerine ve örgütteki iş arkadaşlarına karşı değişik bir sadakat sergileyeceklerini kabul etmektedir. Bu nedenle çoklu sadakat yaklaşımı örgütte yer alan her bireyin duyduğu sadakat türünün farklılık gösterebileceğini öngörmektedir (Odabaş, 2014: 6).

Çoklu sadakat kaynaklarını tespit etmek için herhangi bir örgüt ile ilgili değişik grupların belirlenmesi yeterli olmaktadır. Çoklu sadakatin başlıca kaynaklarını, işgören bireyler, örgüt içindeki farklı gruplar, müşteriler, örgüt yöneticileri, sendikalar ve daha genel bir bakışla toplum oluşturmaktadır. Bu yaklaşım şekli, örgütlerin birden fazla grubun amaç ve hedeflerine ulaşmalarına imkân sağlamasını en önemli varlık nedeni olduğunu kabul etmektedir (Saldamlı, 2009).

Bu yaklaşımda işgörenler örgüt içinde üst yönetici ve iş arkadaşlarına karşı sadakat duyduğu gibi örgüt dışında yer alan toplum ve sendikalara, müşterilerine, meslek odaları ve benzerlerine farklı derecelerde sadakat gösterebilmektedirler (Şekil 5). Ancak bu durum işgörenlerin örgüt içinde iş arkadaşlarına, ilgili oldukları topluluklara, üst yöneticilerine karşı sadakatlerine bir engel teşkil etmemektedir (Balay, 2000: 33).

Şekil 5. Çoklu Sadakat Yaklaşımı



Kaynak: Balay, 2000: 33.

Özetle, çoklu sadakat yaklaşımında işgören sadakati, örgütü oluşturan farklı iç ve dış unsurlara karşı duyulan bağlılıkların genel bir toplamı olarak görülebilmektedir. Bu yönüyle işgören sadakati literatürün de çoğu örgüt üyesinin genel olarak çoklu amaçları ve değerlerine uygun bağlılıklar oluşturabilecekleri tanımlanabilmektedir (Sürgevil, 2007: 17-18).

5. İŞGÖREN SADAKATİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

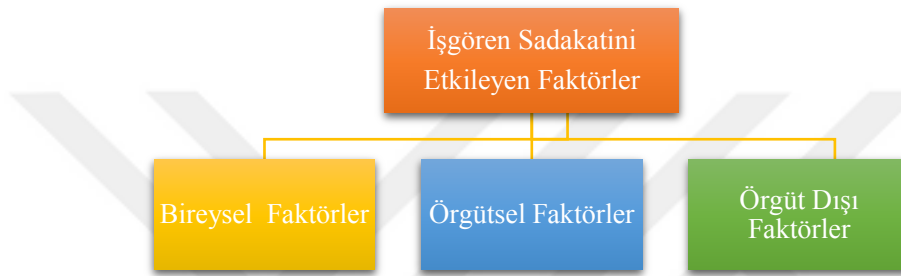
İşgörenlerin sadakatinin oluşmasını ve devamlılığını sağlayacak pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlar ücret, prim gibi maddi imkânlar, örgütün işgörenler için organize ettiği sosyal ve kültürel faaliyetler, liderlik ve liderlik imkânları, işgörenin iş hayatı ile özel hayatı arasındaki denge, işgörenin kişisel özellikleri, örgütün yönetim politikaları, işyerinde işgörenlere verilen eğitim ve gelişme olanakları gibi faktörlerdir (Stum, 1999: 5; Çöl, 2004: 6). İşgören sadakatini etkileyen ve belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kısaca şu şekilde sıralanabilir (Şenturan, 2014: 172-175);

- Örgüt içi adalet sistemi, güven duygusu, iş memnuniyeti,
- Örgütteki rol belirsizliği ve çatışmalar,
- İşgörenin yaptığı işin değeri ve ona verilen destek,
- Örgütün karar alma süreci içinde yer alma,
- İşgörenin tanınma ve yabancılaşma durumu,
- İşgörenin medeni durumu ve işgörene sağlanan ücret harici haklar,

- Yaşanılan çaresizlik durumu, iş saatlerinin fazlalığı, ödüller, rutinlik hali,
- Örgüt içinde terfi imkânları,
- Farklı liderlik davranışları,
- Dışarıda sağlanan iş fırsatları,
- İçerde ve dışarda işgören bireylere gösterilen ilgi,

Literatürde işgören sadakatinin düzeyini belirleyen faktörlerin genel olarak üç grupta ele alındığı da görülmektedir. Bunlar; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir (Şekil 6).

Şekil 6. İşgören Sadakatini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Kır Öztürk, 2018: 21-28.

5.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

İşgören sadakati üzerine yapılan araştırmalara en çok konu olan özellikler, işgörenin kişisel birtakım özelliklerini kapsayan bireysel faktörlerdir. Bireysel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme, kişisel özellikler olarak sıralanmaktadır (Kıray, 2011: 43). Yaşamsal döngü içerisinde kurulan örgütlerin oluşma nedeni, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bireyler kendi ihtiyaç ve isteklerini karşılamada araç olarak örgüt bünyesine katılarak iş beklentilerinde bulunmaktadırlar. İşgörenin örgüte olan iş beklentisi sadakatle ilişkilidir. Örgütün işgörenin beklentilerini karşılamadaki tutumu sadakatini arttırdığı düşünülmektedir. İşgörenin sadakatini etkileyen bireysel faktörlerin ilki olan bireylerin iş beklentileri belirleyen etkenler işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerkliğidir (Smadov, 2006: 91).

Bireysel faktörlerden ikincisi psikolojik sözleşmedir. Örgüt ile işgören arasındaki sözleşme iki türlü olarak gerçekleşmektedir. Bunlar iş ve psikolojik sözleşmelerdir. İş sözleşmesi yazılı olup resmi olarak işgören ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise yazılı olmayıp işgörenlerin kendi aralarında kurdukları uyulması zorunlu olan çeşitli

tutum ve davranışların tümüdür. Bireysel faktörlerin ikincisi olan psikolojik sözleşmeyi belirleyen etkenler ise rolle ilgili özellikler, rol çatışması ve rol belirsizliğidir (Kır Öztürk, 2018: 22).

Kişilerin örgütlere sadakatlerini etkileyen üçüncü unsur kişisel özellikleridir. Bireyler kişisel özelliklerine göre örgütteki ilk gününden itibaren sadakatlerini her şekilde ortaya koymaya çalışırlar. Örgüt içinde alabildiği kadar sorumluluk üstlenerek başarıyı en üst seviyeye çıkarmayı amaçlarlar. Böylece üyesi oldukları örgüte katkıda bulunduklarını düşünmektedirler. Bireyleri birbirinden ayıran başlıca kişisel özellikler onların örgüte bağlılığının artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin kişisel özelliklerini belirleyen etkenler yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal, örgütte çalışma süresi, algılanan yeterlik, ücret ve iş düzeyi olarak öne çıkmaktadır (Kır Öztürk, 2018: 23-24).

5.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütsel faktörler işgörenlerin çalıştığı örgütten kaynaklanan etkenlerdir. İşgörenin mesai saatleri içerisinde örgütün işleyiş yapısından, yönetim şeklinden etkilendiği faktörlerdir. İşgörenin çalışma ortamında karşılaştığı bu faktörler sadakatin oluşmasında veya azalmasında tetikleyici rol gösterirler (Kır Öztürk, 2018: 25). Örgütsel faktörlerde işgörenin karar alma sürecine katılması, yönetim tarzı, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşmaktadır. İşgörenlerin sadakatinde etkili olan örgütsel etkenler şunlardır (Bakırcı, 2016: 23):

- Örgüt kültürü
- Örgütsel adalet
- Yönetim tarzı
- Yönetime katılım
- Ücret düzeyi
- Ödüller
- İşin özellikleri
- Takım çalışması

Örgüt kültürü, doğup büyüdüğü sosyal ve ailesel çevrelerine bağlı olarak çok farklı kültürlerden oluşan işgörenlerin, beraber çalıştıkları örgüt tarafından oluşturulan kültüre ayak uydurmaları, örgütün temel değerlerine ve örgütsel inançlarına uyum göstererek hareket etmeleridir. Örgütlerin kendisine göre, katı, esnek, destekleyici,

yenilikçi veya gelenekçi şeklinde nitelendirilebilecek bir kurum kişiliği vardır. Örgüt kültürü işgörenlerin örgüte olan davranışları ve tutumları üzerinde etkilidir (Uçkun vd., 2013: 70).

Örgütsel adalet, işgörenin örgütte yaşadığı pozitif veya negatif davranışlar ve örgütün işgörelere tutumunda eşitliğin olmasını kapsamaktadır. İşgörel, örgütteki herkese aynı hak ve hukukun uygulanmasını ve örgüt yönetimince eşit davranışlar gösterilmesini beklemektedir. İşgörelarin arasında ücrette adaletsizlik olmaması, izin günlerinde eşitsizlik ve ayrıcalık yapılmaması, işgörelarin üyesi oldukları örgütlerinin adaletine güvenmelerinde ve sadakatlerinin artmasında etkilidir. Bu yönüyle örgütsel adalet, işgörelin çalışma şartlarının verimliliği ve örgütün başarılı yapılandırılması için önem arz etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

İşgörelarin yönetilme tarzı ve yönetime katılımını açıklayan örgüt yönetiminin, işgörelere karşı tutumu ve örgütsel kuralları uygulama tavrının işgörel sadakatini oldukça etkilediği görölmektedir. Örgüt yöneticilerinin iki türlü yöntemi öne çıkmaktadır; İlk yönetimde, kurum ile ilgili karar vermede işgörelarin de fikirlerini aldığı tarzdır. Bu yöntemde işgörel kendisine güven duygusunun artması sonucunda kendisinin örgüt içinde ve iş arkadaşlarının arasında bir yerinin olduğu düşüncesini geliştirir. Bu da işgörelin, örgütün amaç ve hedeflerini kendisinden de önde tutarak örgüte sadakatini artmasında, etkili olacaktır. İkinci yöntemde ise, işgörel merkezli çalışarak, onları destekleyerek öncülük etmelerine ve ilişkilerinde yardımcı olmalarına imkân sağlayarak işgörelarin örgüte sadakatlerinin artırılması amaçlamaktadır (Erdil vd., 2004: 19).

İşgörel, örgütteki ücret düzeyi ve ödüller yönüyle yaptıkları işlerin ve çalışmasının karşılığını tam olarak almayı arzu ederler. Bu nedenle işgörelarin örgüt içinde ücret veya küçük ödüllerle teşvik edilerek motive edilmesi gerekir. Böylece hem işgörelin örgüte sadakati artırılmış olacaktır hem de iş veriminin yüksek olmasını sağlanacaktır (Acuner, 2010: 57).

İşgörelarin örgütte çalıştıkları işin özelliklerine göre kendilerini zorlayacak işlerde çalışmak istedikleri görölmektedir. Bu isteğin nedeni, işgörelarin kendilerini zorlayan işlerde başarılı olma duygusunun onlarda çalışma tatminini etkilemesidir. İşgörelarin çalışma tatminini etkileyen faktörler olarak, iş çeşitlerinin fazla olması, iş çalışma metotları ve çalışma şekillerinin kontrol edilmesi öne çıkmaktadır. Örgütte iş

çeşitliliğinin fazla olması işgörenlerin motivasyonun artmasını, çalışmaktan zevk almalarını sağlamaktadır. Bunun yanında örgütte çalışma alanının çok fazla olması işgörenlerde stres yaratabildiği de rastlanmaktadır. Böyle zamanlarda örgüt yönetimi işgörelere iş ortamında istedikleri gibi çalışma imkânı sağlandığında örgüte sadakatlerinin de arttığı izlenmektedir. Bu sağlanmadığında ise işgörelerin motivasyonlarının düzeyinin düştüğü, örgüte güvenlerinin azaldığı ve iş sadakatlerinin kopma noktasına geldiği de yaşanmaktadır (Tümgan, 2007. 19).

Son zamanlarda işgörelerin örgütlerde bireysel olarak yaptıkları çalışmaların veriminin, takım halinde yapılan çalışmalardan daha az verimli olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde takım çalışması, işgörelerin bireysel olarak daha az emek sarf etmesini, işgörelerin iş verimliliğinin arttırılmasını ve işgörende sadakat, güven duygularının artmasını aşıl原因maktadır. Bunlar da işgörelinin motivasyonunu ve örgüte olan katkısını arttırmada önemli rol oynadığı görülmektedir (Küçük, 2008: 170).

5.3. ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER

Yetişkin bir insanın sosyal toplum içinde iş bulması, onun yaşam kalitesi için, fiziksel ve psikolojik gereksinimlerini karşılayarak yaşama tutunabilmesi için önemli bir faktördür. Bunun yanında herhangi bir örgütte iş hayatına başladıktan sonra o örgüte bağlanması, işgörelinin işini sürdürebilmesinde önemli bir etkindir. Eskiden bir ailede, ailenin geçim kaynağı sadece babanın çalışması ile sağlanırken şimdilerde ailenin tüm fertlerinin çalışması dahi ailenin geçimini sağlamasında yeterli olamamaktadır. Gerek sektördeki çalışan sayısının azlığı gerek sosyo-ekonomik zorluklar işgörelinin örgüt dışındaki faktörlerden etkilemesine yol açmaktadır. İşgörelinin sadakatinde etkili olan örgüt dışı faktörler şunlardır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 22):

- Alternatif iş bulma imkânları
- İşgörelinin işinin yaygınlık derecesi
- Rakip işletmeler
- İşgörelinin alternatif iş durumu
- Ülkenin iş gücü arzı
- İşle ilgili yasal düzenlemeler
- Profesyonellik

Yukarıda maddeler halinde görüldüğü üzere örgüt dışı faktörler bireyin kişisel özellikleri ve çalışılan örgütün özellikleri ile doğrudan ilişkisi olmayan ancak işgörelinin

sadakatinin etkileyen bunlar dışındaki faktörleri içine almaktadır. Örneğin, ülkedeki işsizliğin yüksek veya düşük olması, buna bağlı olarak yapılan işin farklı işletmelerde kolayca bulunup bulunamaması, ülkedeki çalışma şartlarını düzenleyen yasal düzenlemelerdeki değişiklikler işgörenlerin işlerine daha sıkı bağlanmalarına ya da işlerinden ayrılmaya yatkın olmalarına yol açabilmektedir. Bu durum da işgören sadakatine etki eden örgüt dışı faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

6. İŞGÖREN SADAKATİNİN SONUÇLARI

Bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak gruplandırılan etkenler sonucunda bireyin örgütsel bağlılığı ortaya çıkmakta ve örgütsel bağlılığın düşük veya yüksek olmasına bağlı olarak olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Balay, 2014: 91).

İşgören sadakati güçlü olan işgörenler, örgütlerin hedefleri ve değerleriyle kendilerini özdeşleştirirler ve örgütün tüm bu değerlerini benimserler (Telman ve Ünsal, 2004: 241). Ayrıca örgütsel değerleri benimsemiş işgörenlerin üyesi oldukları örgütün başarısı için daha istekli çalıştıkları gözlenmiştir (Ali vd., 2010). İşletmelerde işgören sadakatinin yüksek olması, örgüt üyelerinin daha yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmesine zemin hazırlar. Ayrıca işgörenin örgütün kalitesinin artması ve işletme başarısı için daha çok gayret etmesine neden olacağı için örgüt yararına olumlu sonuçlar ortaya çıkmasına yol açacaktır (Dalgin, 2008: 61; Romzek, 1989: 650).

İşgören sadakatinin, işgörenlerin bireysel performansı ve iş tatmini üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır (Güçlü, 2006: 32). Nitekim yapılan araştırmalarda; yüksek işgören sadakatine sahip işgörenlerin, çalıştıkları örgütün başarısını arttırabilmek için, daha fazla iş yükü ve sorumluluk üstlendikleri ve örgütteki birtakım ek görevleri kabul ettikleri görülmüştür (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 41; Becker vd., 1996: 465-470).

İşletmelere, işgören sadakatinin sağladığı başka bir fayda, örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgüt dışındaki diğer insanlara çalıştıkları işletmeden övgüyle bahsetmeleridir. Bunun sonucunda, örgüt dışında olan nitelikli işgörenlerin bu örgütte çalışmaya istek duymasına yol açacağı için örgütün iş gücü kalitesinin artmasına destek olacaktır (Güçlü, 2006: 32).

İşgören sadakatinin zayıflığının en önemli göstergesi, örgütteki işgörenlerin işten ayrılma hızının yüksek olması ve işgören motivasyon seviyesinin düşük olmasıdır.

Örgütlerdeki işgören devir hızının fazla olması; işgörenlerin olumsuz çalışma koşulları, doğru personel seçiminin yapılamaması ve düşük iş tatmini gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Aslında bu temel sorun işgörenlerin sadakatinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Silva, 2006: 317). Bu nedenle örgütlerde iş gücü devir oranını azaltmak için öncelikle çalışanların işgören sadakatinin yükseltilmesi gerekir (Güçlü, 2006: 6).

İşgören sadakatinin yüksek olması sonucunda örgüt içi ilişkiler, güçlü bir güven, tam katılım, yeniliğe açık olma, ekip çalışması, problem çözme ve bilgi paylaşımı gibi örgüt yararına gelişmeler sağlanır. Ayrıca, işgörenlerin iş doyumu da arttığı için çalışanların yaşam kalitesini de pozitif yönde etkilemektedir (Yağcı, 2007: 126). Sonuç olarak işgören sadakatini arttırmak için şu yollar önerilmektedir (Tutar, 2016: 10):

- İşgörenlerin örgütün amaçlarını iyi bilip uygulayabilmeleri için bunların basit ve açık olarak açıklanması gerekir.
- Örgüt işgörenlerle tam bağlılık göstererek hedeflerin gerçekleştirilmesinde işgörenlerin katılımıyla takım çalışmasına önem vermelidir.
- Örgütsel başarılar işgörenele paylaşılarak ödüllendirilmelidir.
- Örgüt işin her aşamasında işgörenlerle bilgi alışverişinde bulunarak örgüt içi güven oluşturulmalıdır.

7. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Literatürde, yönetim tarzı ve işgören sadakati arasındaki ilişkileri inceleyen uluslararası ve ulusal çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Uluslararası çalışmalardan biri olan Bushra ve arkadaşlarının (2011) bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği bir araştırmada dönüşümcü liderliğin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Suharti ve Suliyanto (2012) otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada liderlik tarzı ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Men ve Stacks (2012) ABD’de farklı sektörlerde çalışan 700 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı yoldan anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Ding ve arkadaşları (2012) Çin’de yürüttükleri bir araştırmada hizmetkar liderliğin işgören sadakati ile anlamlı ve pozitif bir korelasyon içinde olduğunu

belirtmişlerdir. Jaroslav (2013) Slovakya’da bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda liderlik tarzı ile çalışanların verimliliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca Abbas (2017) üniversite çalışanları üzerinde yaptığı araştırma ile liderlik tarzının örgüt kültürü ve işgören sadakatini anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, uluslararası literatürde yapılan araştırmalarda liderlik tarzı ile işgören sadakati arasında anlamlı bir ilişki olduğu genel bir kabul haline gelmiştir.

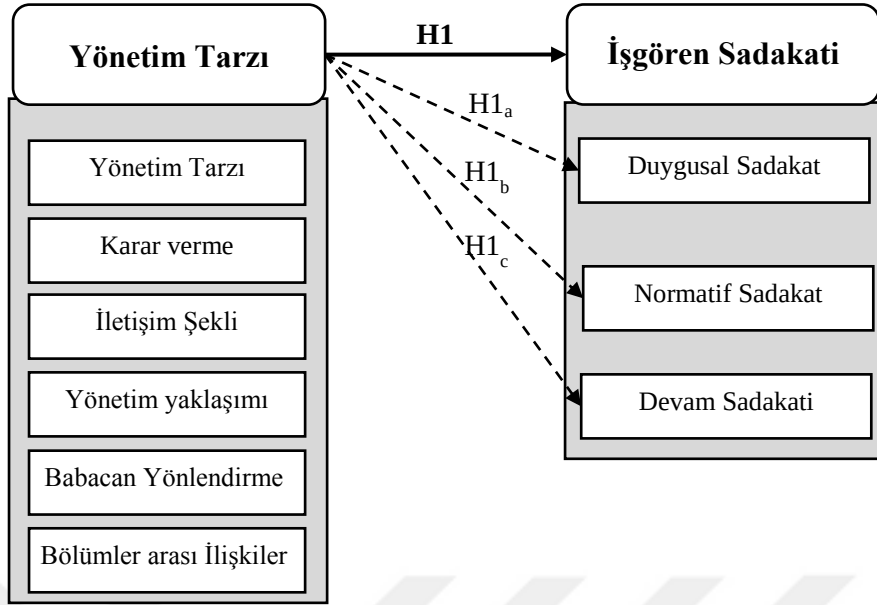
Türkiye’de yapılan çeşitli araştırmalarda da konunun ele alındığı ve benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Mete (2016), etik liderliğin örgüte duyulan duygusal güveni anlamlı olarak arttırdığını; Sürmeli (2018), algılanan liderlik davranışı ile örgüt iklimi ve iş doyumu arasında anlamlı ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Sezgin (2018), hastanelerde yürüttüğü araştırmada algılanan liderlik davranışının örgütsel sadakati anlamlı olarak yordadığını ortaya koymuştur. Gündoğdu (2018) ve Cinnioğlu (2018) yaptıkları araştırmalarda dönüştürücü, etkileşimci ve hizmetkar liderliğin iş tatminini anlamlı olarak arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sustam (2018) insan ve görev odaklı yönetim tarzı ile kurumsal bağlılık arasında duygusal, devam ve normatif bağlılıklar da dahil olmak üzere anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çankaya (2019), karizmatik liderlikle örgütsel sadakat arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiş; Akın (2019) ise dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin iş doyumu ve motivasyonu anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Buraya kadar sunulan bilgiler ışığında bu araştırmada, otel işletmelerinde yöneticilerin sergileyeceği yönetim tarzlarının işgören sadakatini etkileyeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın temel hipotezi “**H1: Otel İşletmelerinde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı işgören sadakatini olumlu yönde etkilemektedir**” şeklindedir. Temel hipoteze bağlı olarak araştırma kapsamında test edilen alt (seçenek) hipotezler ise;

- **H1_a:** Otel İşletmelerinde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı işgörenlerin duygusal sadakatini olumlu yönde etkilemektedir.
- **H1_b:** Otel İşletmelerinde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı işgörenlerin normatif sadakatini olumlu yönde etkilemektedir.
- **H1_c:** Otel İşletmelerinde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı işgörenlerin devam sadakatini olumlu yönde etkilemektedir.

Şekil 7. Araştırma Modeli



Araştırmanın temel hipotezi ve kurulan model doğrultusunda araştırmada cevap aranan diğer sorular ise;

- Otel işletmelerinde yöneticilerin yönetim tarzı, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- Otel işletmelerinde yöneticilerin karar verme davranışları, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- Otel işletmelerinde yöneticilerin iletişim şekli, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- Otel işletmelerinde yöneticilerin yönetim yaklaşımı, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- Otel işletmelerinde bölümler arası ilişkiler, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- Otel işletmelerinde yöneticilerin babacan davranışları, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM TARZININ İŞGÖREN SADAKATİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Yöneticinin, örgütün etkili olması ve amaçlanan hedeflere ulaşması için ortaya koyduğu bilgi, beceri, davranış performansı ve tutumlarının bir bileşkesi olarak tanımlanan yönetim tarzı işletmelerin devamlılığı ve başarısında önemli bir yere sahiptir (Taş, 2007: 40-41). Bu nedenle yetkeci yönetim, koruyucu yönetim, destekçi yönetim, birlikçi yönetim ve başıboş yönetim gibi farklı yönetim tarzları uygulanarak mal veya hizmet üretimi ve verimliliğin artması gibi amaçların gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Ergin, 2008: 15).

Benzer amaçlara ulaşmada üzerinde önemle durulan konulardan bir diğeri ise işgören sadakatidir. İşgörenin, örgütün amaç ve değerlerine karşı taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanan işgören sadakati (Balay, 2000: 3), günümüzün gittikçe artan küresel rekabet ortamında işletmelerin kurumsal imaj ve itibarlarını artırma ve devamlılığında önemli bir faktör haline gelmiştir (Bakırcı, 2016: 5). İşgören sadakati yüksek düzeyde olan çalışanlar, bulundukları kurumunun başarıyla faaliyet göstermesine katkıda bulunmak için canla başla çalışmakta olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Uygur, 2007: 73).

Dolayısıyla hem yönetim tarzı hem işgören sadakati işletmelerin başarılı olabilmeleri için büyük önem taşıyan iki önemli kavramdır. Aynı zamanda yönetim tarzı, işgören sadakatini etkileyen unsurlardan birisi olma özelliği göstermektedir. Bu nedenle, yönetim tarzı ve işgören sadakatinin birbirleri ile olan ilişkisinin incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu kapsamdaki çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Otel işletmelerini konu alan bir çalışmaya ise araştırmacı tarafından rastlanmamıştır. Buradan hareketle, araştırmada Afyonkarahisar ili otel işletmeleri örneğinde yönetim tarzının işgören sadakati üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda yönetim tarzı ve işgören sadakatinin mevcut durumu ortaya konmuş ve yönetim tarzı ve işgören sadakati arasındaki ilişkiler alt boyutlar ile birlikte detaylı olarak incelenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Bununla birlikte ilgili otellerde işgören devir hızının yüksek

olması, otel işletmelerinin düğün, ziyafet vb. etkinliklerde ve yoğun iş dönemlerinde dışarıdan personel teminini tercih etmesi sebebi ile evrendeki gözlem sayısı tam olarak bilinmemektedir. Buradan hareketle araştırmada evreni temsil edecek sayıda örneklem alınmıştır.

Örneklemin seçiminde basit rastgele örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Basit rastgele örnekleme “*örnekleme dâhil edilen bireylerin seçiminin evren içerisinden tamamen rastgele yapıldığı*” bir örnekleme yöntemidir (Tuna, 2016: 14). Bu doğrultuda araştırma evreninin 10.000 gözlem sayısının altında olacağı öngörülerek, örneklem sayısının 384 üzerinde olması öngörülmüş ve Mart-Haziran 2019 döneminde 421 çalışandan anket yöntemi ile veri toplanmıştır.

3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan yapılandırılmış anket kullanılmıştır (Ek-1). Anketin birinci bölümünde yer alan Kişisel Bilgi Formu’nda katılımcılara; cinsiyet, yaş, medeni durum, işletmedeki pozisyon, çalışılan bölüm ve işletmede çalışma süresi ile ilgili toplam 6 soru yöneltilmiştir. Bu sorulara cevaplar çoktan seçmeli olarak alınmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan İşgören Sadakati Ölçeği (İSÖ), Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiştir. Duygusal sadakat (1-6. sorular), normatif sadakat (7-11. sorular) ve devam sadakati (12-18. sorular) olmak üzere üç alt boyuttan oluşan ölçekte toplam 18 madde yer almaktadır.

Orijinal halinde, “1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum” cevaplarından oluşan 5’li Likert tipi ölçek ile alınan ölçek cevapları bu araştırmada geçerlik ve güvenirliği artırma amacıyla 7’li likert tipine dönüştürülmüştür. Böylece katılımcılar 1-7 arası puanlama yapmışlardır. İfadelere ilişkin ortalamaların ve ölçek güvenirliğinin hesaplanması aşamasında, olumsuz yapıda olan 3, 4, 6 ve 13. maddelerde ters kodlama yapılmıştır.

İSÖ’nün geçerli özellik gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla faktörlerin birbiri ile ilişkili olduğu düşüncesi üzerine kurulu analizlerde önerilmesinden dolayı (Büyüköztürk, 2011: 126) temel bileşenler (principal components) ve eğik döndürme (direct oblmin) yöntemleri kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. İşgören Sadakat Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Boyut	İfade	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans	Birikimli varyans	Güvenilirlik	Genel Güvenilirlik
Duygusal sadakat	M1	0,597	6,609	36,717	36,717	0,906	0,825
	M2	0,613					
	M3	0,692					
	M4	0,831					
	M5	0,943					
	M6	0,738					
Normatif sadakat	M7	0,809	3,266	22,145	58,862	0,797	
	M8	0,789					
	M9	0,543					
	M10	0,826					
	M11	0,508					
Devam sadakati	M12	0,777	1,341	11,452	<u>70,314</u>	0,703	
	M13	0,561					
	M14	0,674					
	M15	-0,859					
	M16	0,668					
	M17	0,695					
	M18	0,752					
Keiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterli değeri 0,844 Barlett Küresellik Testi ki-kare değeri 4088,852 Barlett Küresellik Testi p değeri 0,000							

Tablo 3'te görüldüğü üzere İSÖ'nün Keiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlik değeri 0,844, Barlett Küresellik Testi ki-kare değeri 4088,852 ve Barlett Küresellik Testi p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte İSÖ ölçeğinin kümülatif varyans açıklama oranı %70,314 olarak tespit edilmiş, ayrıca alt boyutları oluşturan ifadelerin sahip olduğu faktör yüklerinin 0,50 üzeri olduğu saptanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre araştırmada işgören sadakatini açıklayan temel boyut duygusal sadakat boyutudur. Bununla birlikte tüm alt boyutların öz değerleri 1 üzerindedir.

İSÖ geçerlilik analizlerden sonra, güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 3'te faktör analizi ile birlikte sunulmuştur. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre İSÖ geneli Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,825'dir. Alt boyutlarda ise katsayılar sırasıyla 0,906; 0,797; 0,703 olarak bulunmuştur. Buradan hareketle araştırmada kullanılan işgören sadakati ölçeğinden elde edilen veriler hem geçerli hem de güvenilirdir.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan Yönetim Tarzı Ölçeği (YTÖ) işletmelerdeki yönetim tarzını tespit etmek amacıyla Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993) tarafından hazırlanmıştır. Toplam 46 maddeden oluşan ölçek 6 alt boyuta ayrılmaktadır. Bu alt boyutlar; denetim tarzı (1-11. maddeler), karar verme (12-24. maddeler), iletişim şekli (25-30. maddeler), yönetim yaklaşımı (31-37. maddeler), bölümler arası ilişkiler (38-44.

maddeler) ve babacan yönlendirme (45 ve 46. maddeler) olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevaplar 1=hiç yoktur ile 7=en üst düzeydedir arasında değişen 7'li likert tipi cevap seçenekleri ile alınmıştır. Bununla birlikte YTÖ'de, olumsuz özellik gösteren 6, 7, 10, 16, 17, 30, 31, 37, 41, 43 ve 44. maddelerde ters kodlama yapılmıştır.

Araştırmada, YTÖ'nün geçerli özellik gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla temel bileşenler (principal components) ve eğik döndürme (direct oblmin) yöntemleri kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış ve bulgular Tablo 4'te sunulmuştur. Tabloda yer alan bulgular doğrultusunda YTÖ'nün Keiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlik değeri 0,923, Barlett Küresellik Testi ki-kare değeri 13682,348 ve Barlett Küresellik Testi p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Diğer yandan otel işletmeleri yöneticilerinin yönetim tarzını açıklayan temel alt boyutun yönetim tarzı olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlarda yer alan ifadeler incelendiğinde ise faktör yüklerinin genel olarak 0,50 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle araştırmada kullanılan YTÖ yoluyla elde edilen verilerin geçerli olduğu kabul edilmiştir.

YTÖ geçerlilik analizinden sonra, ölçeğe yönelik güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda ölçek genelinin güvenilirliğini ifade eden Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının 0,881 olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu güvenilirlik katsayısı alt boyutlarda sırasıyla; denetim tarzı 0,799, karar verme 0,818, iletişim şekli 0,709, yönetim yaklaşımı 0,965, bölümler arası ilişkiler 0,847 ve babacan yönlendirme 0,868'dir. Güvenilirlik katsayılarının genelde ve alt boyutlarda 0,70 üzerinde olması sebebi ile YTÖ verileri güvenilir kabul edilmiştir.

Tablo 4. Yönetim Tarzı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Boyut	İfade	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans	Birikimli varyans	Güvenilirlik	Genel Güvenilirlik
Yönetim tarzı	M1	0,500	19,185	41,707	41,707	0,799	0,881
	M2	0,663					
	M3	0,629					
	M4	-0,552					
	M5	0,596					
	M6	0,747					
	M7	0,677					
	M8	0,650					
	M9	0,522					
	M10	0,740					
	M11	0,621					
Karar verme	M12	0,679	3,150	6,847	48,554	0,818	
	M13	0,815					
	M14	0,646					
	M15	0,686					
	M16	0,627					
	M17	0,626					
	M18	0,553					
	M19	-0,525					
	M20	-0,492					
	M21	-0,552					
	M22	-0,492					
	M23	-0,734					
	M24	-0,587					
	İletişim şekli	M25					
M26		0,596					
M27		0,458					
M28		0,740					
M29		0,778					
M30		0,525					
Yönetim yaklaşımı	M31	0,659	2,086	4,534	58,028	0,965	
	M32	-0,473					
	M33	0,519					
	M34	-0,636					
	M35	0,464					
	M36	-0,652					
	M37	-0,664					
Bölümler arası ilişkiler	M38	-0,789	1,644	3,573	61,601	0,847	
	M39	-0,542					
	M40	-0,541					
	M41	0,860					
	M42	-0,774					
	M43	0,634					
	M44	0,681					
Babacan yönlendirme	M45	0,465	1,455	3,164	64,765	0,868	
	M46	0,475					
Keiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlik değeri 0,923 Barlett Küresellik Testi ki-kare değeri 13682,348 Barlett Küresellik Testi p değeri 0,000							

4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada, ölçeklerden toplanan verilerin analizinde nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Nicel analiz yöntemi “yapılan araştırmanın amaçlarına yönelik olarak toplanmış olan verilerin bir istatistik haline getirilerek analiz edilmesi ve bu yolla bulgulara ulaşılmasını hedefleyen analizlerdir” (Dawson, 2015: 9).

Nicel analizler kapsamında; ortalama, standart sapma, yüzde, çarpıklık ve basıklık katsayıları gibi tanımlayıcı istatistik yöntemleri ile Pearson Korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$; güven aralığı ise %95 olarak kabul edilmiştir.

Korelasyon ve regresyon analizlerinin ön şartlarından birisi olan normallik dağılımının bulunup bulunmadığının tespiti ile ilgili olarak çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi yoluna gidilmiştir. Sosyal bilimlerde yürütülen araştırmalarda Shapiro Wilk vb. normallik testleri yerine bu değerlerin incelenmesi ve bunların $\pm 1,50$ aralığında olmasının normal dağılım olduğu şeklinde yorumlanması önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 12). Tablo 5’te, toplanan verilere ait çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 5. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Puan	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Sadakat	-0,644	1,415
Normatif Sadakat	-0,097	-0,614
Devam Sadakati	0,141	-0,813
İSÖ Geneli	0,202	-0,273
Yönetim Tarzı	-0,039	-0,431
Karar Verme	0,066	-0,666
İletişim Şekli	-0,143	-0,044
Yönetim Yaklaşımı	0,272	-0,192
Bölümler Arası İlişkiler	-0,157	1,378
Babacan Yönlendirme	0,194	-1,070
YTÖ Geneli	0,059	-0,660

Tablo 5’te görüldüğü üzere çarpıklık ve basıklık katsayıları $\pm 1,50$ aralığındadır. Dolayısıyla araştırmada parametrik testler için öngörülen Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmış, buna bağlı olarak regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

5. BETİMSSEL BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan verilerinin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak katılımcıların bazı demografi özellikleri incelenmiş, bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken	Grup	n	%	Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	206	53,0	Çalışılan Bölüm	Kat hizmetleri	104	26,7
	Kadın	183	47,0		Ön büro	81	20,8
Yaş	24 yaş ve altı	77	19,8		Yiyecek-içecek	71	18,3
	25-34 yaş	201	51,7		Mutfak	65	16,7
	35-44 yaş	84	21,6		Muhasebe	20	5,1
	45 yaş ve üzeri	27	6,9		Yanıtsız	11	2,8
Medeni Durum	Bekâr	199	51,2		İnsan Kaynakları	8	2,1
	Evli	165	42,4		Animasyon	8	2,1
	Cevap Vermeyen	25	6,4		Satın Alma	7	1,8
Pozisyon	İşgören	241	62,0		Teknik Servis	5	1,3
	Alt düzey yönetici	85	21,9		Satış Pazarlama	5	1,3
	Orta düzey yönetici	38	9,8		Spa	2	0,5
	Yanıtsız	17	4,4		Halkla İlişkiler	1	0,3
	Üst düzey yönetici	8	2,1		Güvenlik	1	0,3
				İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	95	24,4
					1-4 yıl	163	41,9
					5-9 yıl	64	16,5
					10 yıl ve üzeri	49	12,6
					Yanıtsız	18	4,6

Tablo 6’da görüldüğü üzere; araştırmaya katılan 389 çalışanın %53’ü (n=206) erkek, %47’si (n=183) kadındır. Çalışanların %19,8’i (n=77) 24 yaş ve altında, %51,7’si (n=201) 25-34 yaş arasında, %21,6’sı (n=84) 35-44 yaş arasında ve %6,9’u (n=27) 45 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Yine çalışanların %51,2’si (n=199) bekâr, %42,4’ü (n=165) evlidir. Çalışanların %6,4’ü (n=25) ise medeni durum ile ilgili soruya cevap vermemiştir.

Çalışanların pozisyonları incelendiğinde ise %62’sinin (n=241) işgören, %21,9’unun (n=85) alt düzey yönetici, %9,8’inin (n=38) orta düzey yönetici ve %2,1’inin (n=17) üst düzey yönetici olduğu görülmüştür. Katılımcıların %4,4’ü (n=8) ise bu soruya cevap vermemiştir. Ayrıca katılımcıların %26,7’si (n=104) kat hizmetleri, %20,8’i (n=81) ön büro, %18,3’ü (n=71) yiyecek-içecek, %16,7’si (n=65) mutfak, %5,1’i (n=20) muhasebe, %2,1’i (n=8) insan kaynakları, %2,1’i (n=8) animasyon, %1,8’i (n=7) satın alma, %1,3’ü (n=5) teknik servis, %1,3’ü (n=5) satış pazarlama, %0,5’i (n=2) spa, %0,3’ü (n=2) halkla ilişkiler ve %0,3’ü (n=1) güvenlik bölümlerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların %2,8’i (n=11) ise bu soruya cevap vermemiştir. Son olarak katılımcıların işletmede çalışma süreleri incelendiğinde ise %24,4’ünün (n=95) 1 yıldan az, %41,9’unun (n=163) 1-4 yıl, %16,5’inin (n=64) 5-9 yıl, %12,6’sının (n=49) 10 yıl ve üzeri süredir bulundukları işletmede çalıştıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların %4,6’sı (n=18) ise bu soruya cevap vermemiştir.

Araştırma kapsamında katılımcıların bireysel özellikleri incelendikten sonra araştırma ölçeklerinde yer alan ifadeler verdikleri cevaplar incelenmiş, böylelikle aynı zamanda ifade ve ölçek ortalamaları hesaplanmıştır. İfade ve ölçek ortalamaları söz konusu işletmelerdeki yönetim tarzı ve işgören sadakati hakkında betimleyici bilgileri ortaya koymaktadır. Bu kapsamda ilk olarak YTÖ ölçeği incelenmiş ve bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Yönetim Tarzı Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamaları

	$\bar{x}$	Ss	%*
Yönetim Tarzı	4,16	0,87	52,7
İletişim Şekli	4,42	1,22	57,0
Yönetim Yaklaşımı	4,41	0,73	56,8
Yönetim Tarzı	4,16	1,11	52,7
Bölümler Arası İlişkiler	4,12	0,83	52,0
Karar Verme	3,98	1,10	49,7
Babacan Yönlendirme	3,82	1,89	47,0

* Alınabilecek en düşük (1,00) ve en yüksek (7,00) ortalama puana göre oranlanmıştır.

Tablo 7’de görüldüğü üzere YTÖ genel ortalaması $4,16 \pm 0,87$ olarak bulunmuştur. Alınan bu puanın, alınabilecek en düşük ve yüksek puana oranlanması sonucunda katılımcıların yönetim tarzı ile ilgili maddelere katılım düzeylerinin %52,7 olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlarda ise en yüksek ortalama $4,42 \pm 1,22$ ile (%57) “iletişim şekli” sahiptir. Bu alt boyutu sırasıyla yönetim yaklaşımı ($\bar{x}=4,41 \pm 0,73$), yönetim tarzı ($\bar{x}=4,16 \pm 1,11$), bölümler arası ilişkiler ($\bar{x}=4,12 \pm 0,83$), karar verme ($\bar{x}=3,98 \pm 1,10$) ve babacan yönlendirme ($\bar{x}=3,82 \pm 1,89$) izlemiştir.

Tablo 8’de YTÖ madde ortalamaları yani ifadelere katılım düzeyleri verilmiştir. Buna göre, katılımcıların en çok katılım gösterdiği ilk 5 ifade; “*şikâyetlerin üst yönetime iletilmesi, yöntem, hizmet ve ürünlerde yeniliklerin denenmesi, iş ile ilgili olağandışı problemler ile başa çıkabilme, işletmede genel amaç olarak üretimin önemine/hizmet kalitesine vurgu yapılması ve üst yönetim tarafından verilen emir miktarı*” dır. En düşük ortalama sahip maddeler ise *diğer departmanlar ile anlaşmazlıkların olmaması, bireysel karar alma, çalıştığım departmanın diğer departmanlar tarafından uyumsuz olmakla eleştirilmemesi* olarak tespit edilmiştir.

Tablo 8. Yönetim Tarzı Ölçeği Madde Ortalamaları

Madde	$\bar{x}$	ss
Şikayetlerin üst yönetime iletilmesi	5,02	1,78
Yöntem, hizmet ve ürünlerde yeniliklerin denenmesi	4,91	1,78
İş ile ilgili olağandışı problemler ile başa çıkabilme	4,87	1,76
İşletmede genel amaç olarak üretimin önemine/hizmet kalitesine vurgu yapılması	4,77	1,96
Üst yönetim tarafından verilmeyen emir miktarı*	4,69	1,66
İşletmede yakından yönetim (yöneticinin işin içinde olması) gerçekleştirilmesi	4,64	1,72
Yöneticilerin her şeyin üstünde tutulmaması*	4,63	2,05
Diğer departmanlar ile müzakerelerin yapılması	4,62	1,93
Yöneticinin bölüm departman içinde ne olduğu konusundaki farkındalığı	4,62	1,86
İşletme çıkarları doğrultusunda diğer birimlere destek sağlanması	4,61	1,99
Diğer departmanlar ile karşılıklı işbirliği ve bilgi alışverişi yapılması	4,59	1,93
Amaçları gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin takibi ve kontrolü	4,56	1,93
Çalışanların politika ve talimatlardaki değişikliklerin farkında olması	4,53	1,88
Diğer departmanlar ile koordinasyon içinde / uyumlu olunması	4,47	1,84
İşletmede yakın denetim gerçekleştirilmemesi*	4,44	1,99
İş ile ilgili problemlerin sadece yönetici tarafından ele alınmaması*	4,41	1,76
İşletmede yeniliklerin teşvik edilmesi	4,36	2,04
Kararlar ve iş ile ilgili problemlerin yöneticinin yokluğunda ertelenmemesi*	4,27	1,89
Çalışanlara geribildirim yapılması	4,26	2,20
Yöneticinin departman performansının standartları karşılama konusundaki farkındalığı	4,25	1,94
İşletmede serbest bilgi akışının varlığı	4,23	1,90
Çalışanların kendi faaliyetlerini özgürce programlayabilmesi	4,19	1,98
İşletmede demokratik denetimin varlığı	4,17	1,90
Kontrol olmaksızın departmana güvenilmesi	4,11	1,93
İşletmede çalışanların iş ile ilgili fikirlerinin talep edilmesi	4,08	1,91
Demokratik bir yönetimin varlığı	4,08	1,98
İşletmede (çalışanları ve iş süreçlerini) denetlememe miktarı*	4,08	1,89
Çalışanların fikirlerine önem verilmesi	4,07	1,99
Departman çalışanlarından (daha iyi hizmet için) önerilerin talep edilmesi	4,07	1,90
İşe yaramayan / popüler olmayan projeler kabul edilmemesi*	3,95	2,06
Yönetici tarafından çalışanlar için fedakarlık yapılması	3,93	1,99
Çalışanlara yetki devri derecesi	3,90	1,82
İşletme içinde iletişimin engellenmemesi*	3,89	2,17
Yöneticilerin çalışanlara iş ile ilgili olmayan konularda yardımcı olması	3,82	2,06
Yöneticilerin çalışanların ailevi konularıyla ilgilenmesi	3,81	1,95
Çalışanların kendi iş planlarını yapma özgürlüğü	3,77	2,03
Çalışanların kendi hareket planını özgürce oluşturabilmesi	3,77	2,01
Astlara takdir hakkı (inisiyatif) verilmesi	3,76	1,98
Çalışanların karar alma sürecine katılımı	3,74	2,18
Diğer departmanlar ile çatışmalar ortaya çıkmaması*	3,69	1,93
İşletmede oybirliği ile karar alma	3,57	2,18
Yanlış tahminler yüzünden zaman ve çabanın boşa harcanmaması*	3,53	1,90
Diğer departmanlar ile anlaşmazlıkların olmaması*	3,49	1,89
Bireysel karar alma	3,49	1,89
Çalıştığı departmanın diğer departmanlar tarafından uyumsuz olmakla eleştirilmemesi*	3,41	2,02
En alt kademeye karar yetkisi verilmesi	3,33	2,04
Genel Ortalama	4,16	0,87

* İfadeler ters kodlanmıştır

Araştırma ölçeklerine ait betimleyici analizlere İSÖ genel ve alt boyut ortalamalarının hesaplanması ile devam edilmiş ve bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. İşgören Sadakati Ölçeği Genel ve Alt Boyut Ortalamaları

	$\bar{x}$	Ss	%*
İşgören Sadakati	3,95	0,78	49,2
Devam Sadakati	4,15	1,30	52,5
Normatif Sadakat	3,94	1,46	49,0
Duygusal Sadakat	3,77	0,57	46,2

* Alınabilecek en düşük (1,00) ve en yüksek (7,00) ortalama puana göre oranlanmıştır.

Tablo 9’da görüldüğü üzere İSÖ genel ortalaması $3,95 \pm 0,78$ olarak bulunmuştur. Alınan bu puanın, alınabilecek en düşük ve yüksek puana oranlanması sonucunda katılımcıların işgören sadakati ile ilgili maddelere katılım düzeylerinin %49,2 olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlarda ise en yüksek ortalamaya $4,15 \pm 1,30$ ile (%52,5) “devam sadakati” sahiptir. Bu alt boyutu sırasıyla “normatif sadakat” ($\bar{x}=3,94 \pm 1,46$) ve “duygusal sadakat” ($\bar{x}=3,77 \pm 0,57$) izlemiştir.

Tablo 10’da İSÖ madde ortalamaları yani maddelere katılım düzeyleri verilmiştir. Buna göre, ilk 3 sırada yer alan maddeler; “işletmeye karşı güçlü bir sadakat hissediyorum”, “duygusal olarak bu işletmeye sadakatim var, “işletmeyi bir aile olarak düşündüğümde, kendimi bu ailenin bir parçası olarak görüyorum”, olarak tespit edilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Ortalamaları

Madde	$\bar{x}$	ss
İşletmeye karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum*	5,29	1,84
Duygusal olarak bu işletmeye bağlıyım*	5,18	1,91
İşletmeyi bir aile olarak düşündüğümde, kendimi bu ailenin bir parçası olarak görüyorum*	5,08	1,92
Samimi olarak işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi algılıyorum	4,81	1,85
Çalıştığım işletmenin benim için büyük bir anlamı var.	4,80	1,81
Çalıştığım işletme sadakatimi hak ediyor	4,75	1,93
Kariyerimin (iş hayatımın) geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutlu olurum	4,59	1,95
Yöneticime ve iş arkadaşlarıma karşı yükümlülük hissettiğim için ayrılmayı düşünmüyorum	4,49	1,91
İşletmeden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin kısıtlılığı olacaktır.	4,34	2,06
Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum	4,18	2,05
İstesem bile şu an için bu işletmeyi bırakmam oldukça zordur.	4,02	2,05
Şu an avantajıma bile olsa bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.	4,01	2,22
Bu işletmede çalışmaya devam etmek şu an benim için bir zorunluluktur.	4,00	2,02
İşletmeyi bırakmaya karar vermek için çok az seçeneğim (iş fırsatları) olduğunu düşünüyorum	3,97	2,15
Şu an işletmede çalışmayı bıraksam kendimi suçlu hissederim	3,95	2,12
İşletmeye kendimden çok fazla şey vermemiş olsaydım, işten ayrılmayı düşünebilirdim	3,84	2,15
Şu an işletmede kalmak için bir zorunluluk hissediyorum.*	3,52	2,12
İşletmeden şimdi ayrılmaya karar versem hayatımın çoğu alt üst olur	3,47	2,01
Genel ortalama	4,35	2,00

* İfadeler ters kodlanmıştır

6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırma amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler regresyon analizleri ile test edilmiş ve aynı zamanda araştırma sorularına cevap aranmıştır. Hipotez testlerinin gerçekleştirilebilmesi için ise ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkiler istatistikî olarak Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen ve yönetim tarzı ile işgören sadakati arasındaki ilişkileri ele alan Korelasyon matrisi Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Yönetim Tarzı ve İşgören Sadakati Arasındaki İlişkiler

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-Duygusal Sadakat	r	1	,197	,238	,499	,130	,184	,184	,079	,191	,186	,195
	p		,000	,000	,000	,010	,000	,000	,120	,000	,000	,000
2-Normatif Sadakat	r		1	,162	,764	-,021	-,007	,050	,216	,101	,081	,050
	p			,001	,000	,686	,897	,327	,000	,047	,115	,326
3-Devam Sadakati	r			1	,718	,671	,686	,603	,406	,281	,580	,708
	p				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
4-İşgören Sadakati	r				1	,393	,423	,412	,381	,265	,419	,473
	p					,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
5-Yönetim Tarzı	r					1	,798	,765	,454	,389	,642	,906
	p						,000	,000	,000	,000	,000	,000
6-Karar Verme	r						1	,795	,419	,447	,711	,933
	p							,000	,000	,000	,000	,000
7-İletişim Şekli	r							1	,516	,395	,641	,885
	p								,000	,000	,000	,000
8-Yönetim Yaklaşımı	r								1	,296	,380	,589
	p									,000	,000	,000
9-Bölümler Arası İlişkiler	r									1	,252	,558
	p										,000	,000
10-Babacan Yönlendirme	r										1	,748
	p											,000
11-Yönetim Tarzı	r											1
	p											

* Sarı renk orta düzeyde ($r=0,30-0,69$), yeşil renk yüksek düzeyde ($r>0,69$) korelasyonu göstermektedir.

Buna göre öncelikle, yönetim tarzı ve işgören sadakati arasında orta düzeyde pozitif ($r=0,473$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetim tarzı alt boyutları ile işgören sadakati arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise alt boyutların tamamı ile işgören sadakati arasında anlamlı ($p>0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bölümler arası ilişkiler ile işgören sadakati arasındaki ilişki düşük düzeyde ($r=0,265$), diğer alt boyutlar ile işgören sadakati arasındaki ilişkiler ise orta düzeydedir ($r>0,29$).

Ayrıca yönetim tarzı ve alt boyutlarının tamamı ile işgören sadakatinin ilk alt boyutu olan duygusal sadakat arasında düşük düzeyde pozitif ($r<0,30$) bir ilişki bulunmaktadır. Yönetim yaklaşımı ile olan ilişki dışındaki ilişkilerin tamamı anlamlıdır ($p<0,05$). Yönetim tarzı ve normatif sadakat arasındaki ilişki ise nötre yakın ($r=0,050$) ve anlamsızdır ($p>0,05$). Alt boyutlarda, yönetim yaklaşımı ve bölümler arası ilişkiler ile normatif sadakat arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bunların dışındaki alt boyutlar ve normatif sadakat arasındaki ilişkiler ise anlamsızdır ($p>0,05$).

İşgören sadakatinin üçüncü alt boyutu olan devam sadakati ile yönetim tarzı arasındaki ilişki güçlü ($r=0,708$) ve anlamlıdır ($p<0,05$). Devam sadakati ile yönetim tarzı alt boyutları arasındaki ilişkiler ise bölümler arası ilişkiler alt boyutu dışında orta düzeyde ve anlamlıdır ($p<0,05$). Bölümler arası ilişkiler ve devam sadakati arasında ise düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmada iki değişken ve değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesini takiben araştırmanın temel ve alt hipotezleri regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak Yönetim tarzının işgören sadakati üzerindeki etkisini tek değişkenli regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Yönetim Tarzının İşgören Sadakati Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	2,189	0,171		12,825	0,000
Yönetim Tarzı	0,424	0,040	0,473	10,565	0,000
r=0,473; r²=0,224 F=111,63 p=0,000					

* Bağımlı Değişken: İşgören Sadakati

Bulgulara göre, yönetim tarzının işgören sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($t=10,565$; $p=0,00<0,05$). İşgören sadakati (y) ve yönetim tarzı (x) arasındaki regresyon eşitliği $y= 2,189 + 0,424x$ olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile yönetim tarzındaki her bir birimlik olumlu algılama işgören sadakatini %42 oranında arttırmaktadır. Ayrıca, değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans (r^2) %22,4’tür. Bu sonuca dayalı olarak “**H1: Otel işletmelerinde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı, işgörenlerin sadakatini olumlu yönde etkilemektedir**” kabul edilmiştir.

Yönetim tarzının işgören sadakati üzerindeki anlamlı ve olumlu etkisinin tespitinden sonra yönetim tarzı alt boyutlarının (yönetim tarzı, karar verme, iletişim şekli, kontrol mekanizması, bölümler arası ilişkiler ve babacan yönlendirme) işgören sadakati üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının İşgören Sadakati Üzerindeki Etkisi

	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	1,876	0,248		7,574	0,000
Yönetim Tarzı	0,008	0,056	0,011	0,138	0,890
Karar Verme	0,076	0,065	0,107	1,162	0,246
İletişim Şekli	0,029	0,052	0,046	0,560	0,576
Yönetim Yaklaşımı	0,219	0,057	0,204	3,873	0,000
Bölümler Arası İlişkiler	0,079	0,048	0,083	1,646	0,101
Babacan Yönlendirme	0,086	0,027	0,207	3,165	0,002
r=0,505; r²=0,255 F=21,531; p=0,000					

* Bağımlı Değişken: İşgören Sadakati

Tablo 13’e göre, yönetim tarzı alt boyutlarının işgören sadakati üzerindeki hep birlikte etkisinin anlamlı bir model oluşturduğu görülmüştür ($F=21,531$; $p=0,000$). Alt

boyutların işgören sadakati üzerindeki etkisi incelendiğinde ise yönetim tarzı, karar verme, iletişim şekli ve bölümler arası ilişkilerin işgören sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, yönetim yaklaşımı ve babacan yönlendirmenin işgören sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Bununla birlikte babacan yönlendirmenin işgören sadakati üzerindeki etkisi %8 ile oldukça sınırlı iken, yaklaşık %22 ile yönetim yaklaşımının işgören sadakatini etkileyen ana unsur olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca dayalı olarak araştırma sorularının cevaplanma durumu Tablo 14'te gösterildiği şekildedir.

Tablo 14. Araştırma Sorularına İlişkin Değerlendirme

ARAŞTIRMA SORUSU	EVET
Otel işletmelerinde yöneticilerin	--
Yönetim tarzı, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	--
Karar verme davranışları, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir	--
İletişim şekli, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir	--
Yönetim yaklaşımı, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir	√
Yürüttüğü bölümler arası ilişkiler, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	--
Babacan davranışları, işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilemektedir	√

Yönetim tarzının, işgören sadakatini olumlu yönde etkilediği ve bu etkide yönetim yaklaşımının ana etmen, babacan yönlendirmenin ikinci etmen olduğu tespit edildikten sonra araştırmanın alt hipotezleri test edilmiştir. Bu kapsamda yönetim tarzının işgören sadakatinin ilk alt boyutu olan duygusal sadakat üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Yönetim Tarzının Duygusal Sadakat Üzerindeki Etkisi

	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	3,238	0,139		23,229	0,000
Yönetim Tarzı	0,128	0,033	0,195	3,910	0,000
r=0,195;		r²=0,038		F=15,288;	
				p=0,000	

* Bağımlı Değişken: Duygusal Sadakat

Buna göre, yönetim tarzının duygusal sadakat üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($t=3,910$; $p=0,00<0,05$). Duygusal sadakat (y) ve yönetim tarzı (x) arasındaki regresyon eşitliği $y=3,238+ 0,128 x$ olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile yönetim tarzındaki bir birimlik artış, duygusal sadakati yaklaşık %13 oranında arttırmaktadır. Ayrıca, değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans (r^2) %3,8'dir. Bu sonuca dayalı olarak "**H1_a: Otel işletmelerinde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı, işgörenlerin duygusal sadakatini olumlu yönde etkilemektedir**" kabul edilmiştir.

Yönetim tarzının duygusal sadakat üzerindeki etkisinin tespitinden sonra yönetim tarzı alt boyutlarının (yönetim tarzı, karar verme, iletişim şekli, kontrol mekanizması, bölümler arası ilişkiler ve babacan yönlendirme) duygusal sadakat üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre, yönetim tarzı alt boyutlarının duygusal sadakat üzerindeki kümülatif etkisinin anlamlı bir model oluşturduğu görülmüştür ($F=4,465$; $p=0,000$). Alt boyutların duygusal sadakat üzerindeki etkisi incelendiğinde ise yönetim tarzı, karar verme, iletişim şekli, yönetim yaklaşımı ve babacan yönlendirmenin duygusal sadakat üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı, ancak, bölümler arası ilişkilerin duygusal sadakat üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte söz konusu etki oldukça sınırlıdır.

Tablo 16. Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının Duygusal Sadakat Üzerindeki Etkisi

	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	3,207	0,203		15,803	0,000
Yönetim Tarzı	-0,059	0,046	-0,114	-1,273	0,204
Karar Verme	0,014	0,053	0,026	0,255	0,799
İletişim Şekli	0,055	0,043	0,119	1,292	0,197
Yönetim Yaklaşımı	-0,025	0,046	-0,032	-0,536	0,593
Bölümler Arası İlişkiler	0,111	0,039	0,160	2,821	0,005
Babacan Yönlendirme	0,041	0,022	0,136	1,860	0,064
$r=0,258$; $r^2=0,066$ $F=4,465$; $p=0,000$					

* Bağımlı Değişken: Duygusal Sadakat

Araştırmanın devam eden sürecinde, yönetim tarzının işgörenlerin normatif sadakati üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları ise Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Yönetim Tarzının Normatif Sadakat Üzerindeki Etkisi

	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	3,592	0,364		9,879	0,000
Yönetim Tarzı	0,084	0,086	0,050	0,984	0,326
$r=0,050$; $r^2=0,002$ $F=0,969$; $p=0,326$					

* Bağımlı Değişken: Normatif Sadakat

Tablo 17’ye göre, yönetim tarzının normatif sadakat üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($t=0,984$; $p=0,326>0,05$). Normatif sadakat (y) ve yönetim tarzı (x) arasındaki regresyon eşitliği $y=3,592+0,084x$ olarak bulunmuştur. Ayrıca, değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans (r^2) %0,2’dir. Bu sonuca dayalı olarak “**H1_b: Otel**

işletmelerinde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı, işgörenlerin normatif sadakatlerini olumlu yönde etkilemektedir” reddedilmiştir.

Araştırmada bir sonraki aşamada yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzının, işgörenlerin devam devam sadakati üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. *Yönetim Tarzının Devam Sadakati Üzerindeki Etkisi*

	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	ß		
Sabit	- 0,274	0,229		-1,195	0,233
Yönetim Tarzı	1,064	0,054	0,708	19,713	0,000
r=0,708; r²=0,501 F=388,62; p=0,000					

* Bağımlı Değişken: Devam Sadakati

Tablo 18’e göre, yönetim tarzının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($t=-1,195$; $p=0,000<0,05$). Devam bağlılığı (y) ve yönetim tarzı (x) arasındaki regresyon eşitliği $y=-0,274+1,064x$ olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı işgörenlerin devam sadakatini önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca, değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans ise (r^2) %50,1’dir. Bu sonuca dayalı olarak “**H1c:** Otel işletmelerinde yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı, işgörenlerin devam sadakatini olumlu yönde etkilemektedir” hipotezi **kabul edilmiştir.**

Yönetim tarzının devam sadakati üzerindeki etkisinin tespitinden sonra yönetim tarzı alt boyutlarının devam sadakati üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. *Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi*

r=0,728; r²=0,530 F=70,558 p=0,000	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	ß		
Sabit	0,322	0,329		,979	0,328
Yönetim Tarzı	0,333	0,075	0,284	4,460	0,000
Karar Verme	0,435	0,087	0,368	5,028	0,000
İletişim Şekli	-0,018	0,069	-0,017	-,255	0,798
Yönetim Yaklaşımı	0,179	0,075	0,100	2,379	0,018
Bölümler Arası İlişkiler	-0,074	0,064	-0,047	-1,168	0,244
Babacan Yönlendirme	0,083	0,036	0,120	2,313	0,021

* Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Tablodaki sonuçlara göre, yönetim tarzı alt boyutlarının devam sadakati üzerindeki kümülatif etkisinin anlamlı bir model oluşturduğu görülmüştür ($F=70,558$; $p=0,000$). Alt boyutların devam sadakati üzerindeki etkisi incelendiğinde ise iletişim

şekli ve bölümler arası ilişkilerin devam sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Ayrıca, Tablo 19'daki veriler incelendiğinde yönetim tarzı alt boyutlarından yönetim tarzı, karar verme, yönetim yaklaşımı ve babacan yönlendirmenin devam sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmektedir. Devam sadakatinde etkili olan temel unsur % 43,5 ile yöneticinin karar verme stili iken, bu alt boyutu sırası ile yönetim tarzı (%33), yönetim yaklaşımı (%18) ve babacan yönlendirme (%8) izlemektedir.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Afyonkarahisar ili otel işletmeleri örneğinde, yönetim tarzının işgören sadakati üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmaya %53'ünü erkeklerin ve %47'sini kadınların oluşturduğu toplam 389 otel çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %51'i bekar ve %42'si evlidir. Ayrıca, katılımcıların yaklaşık üçte ikisi işgören pozisyonunda çalışanlardan oluşmuş ancak beşte biri alt düzey olmak üzere alt, orta ve üst düzey yöneticilerden de katılım sağlanmıştır. Bunun yanında araştırmaya 13 farklı bölümden çalışanlar katılmıştır. Katılımcıların işletmede çalışma süreleri, 1 yıldan daha az süredir çalışandan 10 yıl ve üzeri süredir çalışana kadar geniş bir yelpazeye yayılmıştır.

Ancak üç çalışandan ikisi bulunduğu işletmede 5 yıldan daha az bir süredir çalışmaktadır. Katılımcıların bireysel özellikleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon, çalışılan bölüm ve işletmede çalışma süresine göre araştırmada farklı grupların temsilinin sağlandığı görülmektedir. Ancak, katılımcıların daha çok 35 yaş altında bulunan ve görev yaptıkları işletmelerin kat hizmetleri, ön büro ve yiyecek içecek bölümlerinde yaklaşık 5 yıldır işgören pozisyonunda çalışan bireylerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Araştırma ile ortaya çıkan sonuçlardan ilki otel çalışanlarının yönetim tarzı ve işgören sadakati ile ilgili olarak kendilerine yöneltilen maddelere genel olarak orta düzeyde katılmaları olmuştur. Katılımcılara göre; çalıştıkları otel işletmelerinde yetki devrine açık, işgörenlere özgürlük sunan, sağlıklı ilişkilere ve iletişime dayalı, demokratik ve babacan bir yönetim gösterilen yönetim tarzının genel olarak uygulanma düzeyi %53'tür. Sağlıklı iletişim ve demokratik yönetimde %57'ye çıkan bu oran çalışanlara özgürlük vermede %50'ye, babacan yönlendirmede ise %47'ye düşmektedir. Dolayısıyla yönetim tarzı öğelerinin tamamında orta düzeyde bir anlayışın mevcut olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcıların yönetim tarzı ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar arasında en yüksek uygulanma düzeyine sahip olduğu tespit edilen maddeler sırasıyla şikayetlerin üst yönetime iletilmesi, yöntem, hizmet ve ürünlerde yeniliklerin denenmesi, iş ile ilgili olağandışı problemler ile başa çıkabilme ve işletmede genel amaç olarak üretimin önemine ve hizmet kalitesine vurgu yapılması olmuştur. Yine alınan cevaplara göre otel işletmelerinde en az oranda gerçekleştirilen uygulamalar; işletmede oybirliği ile karar alma, çalışanların bireysel karar almalarına izin verilmesi ve en alt kademeye karar

yetkisi verilmesidir. Ayrıca, departmanlar arası ilişkilerde anlaşmazlık veya uyumsuzluklar bulunduğunu gösteren sonuçlara ulaşılmıştır.

Katılımcıların işgören sadakati düzeyi ise %49'dur. İşgören sadakatini meydana getiren devam sadakati %52, normatif ve duygusal sadakati ise sırasıyla %49 ve %46 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç Gürcü (2014) ve Ayça'nın (2016) yine otel işletmelerinde yaptıkları araştırmaların sonuçlarının biraz altında kalmış (bunlarda %54 ve %57'dir) ancak genel olarak bunlar ile paralellik göstermiştir. Ancak, Dalgın'ın (2008) Marmaris'teki otel işletmelerinde yaptığı araştırmada işgören sadakati %70 olarak tespit edilmiş, dolayısıyla bu sonucun oldukça altında kalmıştır.

Otel işletmelerinde çalışanların işgören sadakatleri detaylı olarak incelendiğinde ise öne çıkan özellikler çalışanların işletmeye karşı güçlü bir bağlılık hissetmeleri, duygusal olarak işletmelerine bağlı olmaları ve işletmelerini bir aile olarak düşündüklerinde, kendilerini bu ailenin bir parçası olarak görmeleridir. Dolayısıyla çalışanlar, işletmenin sorunlarını samimi olarak kendi sorunları gibi algılamakta ve çalıştıkları işletmenin kendileri için büyük bir anlam taşıdığına inanmaktadırlar. Ancak, şu an işletmede kalmak için bir zorunluluk hissediyorum ve işletmeden şimdi ayrılmaya karar versem hayatımın çoğu alt üst olur kanılarına diğer maddelerden daha düşük bir düzeyde katılım göstermişlerdir.

Otel işletmelerinde yönetim tarzı ve işgören sadakatinin mevcut durumunu ortaya koyan bulgulardan sonra ayrıca bunlar arasında önemli ilişkiler olduğu görülmüştür. Öncelikle; yetki devrine açık, işgörelere özgürlük sunan, sağlıklı ilişkilere ve iletişime dayalı, demokratik ve babacan bir yönetim tarzı uygulandıkça işgören sadakati orta düzeyde ve anlamlı olarak artış göstermektedir ($r=0,473$; $p<0,05$). İşgören sadakatinin %22'sinin yönetim tarzından kaynaklandığını ve yönetim tarzının işgören sadakatini yaklaşık %47 oranında etkilediğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla, otel işletmelerinde yöneticilerin yönetim tarzının işgören sadakatini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Ulaşılan bu sonuç literatür ile paralellik göstermiştir. Nitekim Gürcü (2014) ve Dalgın (2008), 5 yıldızlı otellerde yürüttükleri araştırmalar sonucunda liderlik davranışları ve personel güçlendirme ile işgören sadakati arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Gürcü (2014) işgören sadakati üzerindeki etkinin %26 olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç, bu araştırmada tespit edilen %47'den

daha düşüktür. Ayrıca, Bulşu (2017) İstanbul'daki otellerde yürüttüğü araştırma sonucunda farklılıkların yönetiminin işgören sadakatini anlamlı olarak etkilediğini ve bu etkinin %14 olduğunu belirtmiştir. Ayça (2016) ise yine otel işletmelerinde otantik liderlik davranışının işgören sadakatini anlamlı olarak etkilediğini ve bu etkinin %15 olduğunu ortaya koymuştur.

Öte yandan Ballı (2014), otel işletmelerinde liderin kişiliğindeki olumsuz özelliklerin liderin aldığı karar ve davranışlarına olumsuz yönde yansımaları olarak tarif edilen karanlık liderlik ile işgören sadakati arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Güvenen (2018) ise yine otel işletmelerinde yöneticiye duyulan güvenin işgören sadakatini orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini ve bu etkinin %21 olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla araştırmamızın bulguları literatür ile büyük oranda benzerlik göstermiştir.

Alt boyutların işgören sadakati üzerindeki birlikte etkisi incelendiğinde ise çalışanlara yetki devri verme ve özgürlük sunma ile sağlıklı iletişim ve bölümler arası ilişkilerin işgören sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı ancak demokratik yönetim yaklaşımı ve babacanlığın işgören sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni demokratik yönetim ve babacanlığın çalışanlar tarafından diğer özelliklere göre oldukça fazla önemsenmesi olabilir.

Öte yandan yönetim tarzı, işgören sadakati alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığını anlamlı olarak etkilemektedir. Duygusal bağlılığın %3,8'ini; devam bağlılığının ise %50,2'sini yönetim tarzından kaynaklanan etki ile açıklamak mümkündür. Burada yönetim tarzının özellikle işgörenin aynı işletmede çalışmaya devam etme düşüncesi anlamına gelen devam bağlılığı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu dikkat çekmiştir. Ancak yönetim tarzı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakta yani yönetim tarzı, normatif bağlılığı anlamlı olarak etkilememektedir. Nitekim iki değişkenin birbirlerindeki açıkladıkları varyans da %0 yani nötr olarak bulunmuştur.

Buna göre, yönetim tarzının otel işletmesini benimseyerek duygusal olarak yakınlık duyma, işletmeyi kabul etme, bunun sonucunda da işletme ile bütünleşerek burada kalmayı isteme ve çalıştığı zaman içerisinde harcadığı emek ve zaman kazanımlarını işletmeden ayrıldığında kaybedeceğini düşünerek aynı işletmede çalışmaya devam etme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak

yönetim tarzının, otel işletmelerinde çalışanların işletmeye karşı sorumlu ve yükümlü olduklarına inanarak kendilerini bu işletmede kalıp çalışmaya zorunlu görmeleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Yönetim tarzı alt boyutlarının işgören sadakati alt boyutları üzerindeki etkisi detaylı olarak incelendiğinde ise bölümler arası ilişkilerin duygusal bağlılık üzerinde; yetki devri, demokratik yönetim, babacanlık ve bölümler arası ilişkilerin normatif bağlılık üzerinde; yetki devri, özgürlük, babacanlık ve demokratik yönetimin ise devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulguların tamamı değerlendirildiğinde otel işletmelerinde uygulamaya konulan yönetim tarzının, çalışanların özellikle duygusal ve devam bağlılıkları olmak üzere işgören sadakatleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bir bütün olarak yetki devrine açık, işgörene özgürlük sunan, sağlıklı ilişkilere ve iletişime dayalı, demokratik ve babacan bir yönetim tarzı uygulandıkça otel çalışanların işgören sadakatleri bundan olumlu olarak etkilenmektedir. Bunlar arasında özellikle demokratik ve babacan yönetim yaklaşımı işgörenlerin sadakatini önemli ölçüde arttırmaktadır.

Dolayısıyla otel işletmelerinde çalışanların işleri ve işletmeleri ile bütünleşerek ve uzun yıllar burada çalışmayı düşünerek yüksek bir performans sergilemeleri, dolayısıyla işletmelerine maksimum katkı sağlayabilmeleri için otel yöneticilerinin; işgörene demokratik ve özgür bir ortam sunan, sağlıklı ve babacan ilişkiler ile iletişime dayalı bir yönetim tarzını benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin bu sonuca uygun bir yönetim sergilemeleri gerekmektedir.

Ayrıca, benzer çalışmalar farklı illerdeki ve büyüklüklerdeki otel işletmelerinde yapılmalı ve yönetim tarzının işgören sadakati üzerindeki etkisi üzerindeki çalışmalar artırılmalıdır. Çünkü konaklama işletmelerinde, iş tatmininin ölçümü ve iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynayan faktörlerin belirlenmesi, sektörün temel olarak insan kaynağına bağımlı olma özelliği sebebiyle oldukça önemlidir. Ayrıca, işgörenlerin işinden tatmin olması yada olmamasının beraberinde müşteri memnuniyetini yada memnuniyetsizliğini getirmesinden dolayı ve konaklama işletmelerinde, işletme performansı üzerinde önemli etkisi olan işgücü devir oranının belirli bir düzeyde tutulmasını sağlamak için konaklama işletmelerinde, iş tatminine daha fazla önem gösterilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla özellikle çalışanların görüş ve önerilerini

tespite yönelik nitel araştırmaların yapılmasının konuya önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Benzer çalışmalar farklı illerde ve farklı büyüklüklerdeki otel işletmelerinde yapılmalı ve yönetim tarzının işgören sadakati üzerindeki etkisine yönelik çalışma sayısı arttırılmalıdır. İşgörenlerin konu ile ilgili görüş ve önerilerini tespite yönelik nitel araştırmalar yapılmalıdır. Otel işletmelerinin yöneticileri iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynayan diğer faktörlerin belirlenmesine gayret etmeli, bu yönde akademik çalışmaların sayısı artırılmalıdır. İşgören sadakati ve tatminin beraberinde müşteri memnuniyetini getirdiği göz önüne alınarak, işgücü devir oranının belirli bir düzeyde tutulması için hem iş tatminini hem de işgören sadakatine daha fazla önem gösterilmelidir. Yönetim tarzının işgören sadakatine etkisi farklı kültürlere sahip çalışanlar üzerinde incelenerek kültürel farklılıkların etkisi incelenmelidir.



KAYNAKÇA

- Abbas, M. (2017). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style Towards Employee Engagement and Their Impact Towards Employee Loyalty. *Asian Journal of Technology and Management Research*, 7(2), 1-11.
- Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Acuner, S.A., (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Ankara: Milli Produktivite Merkezi.
- Akar, H. (2014). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *Kilis Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 110-132.
- Akın, B. (2019). *Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2796-2801.
- Allen, N. & Meyer, J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, CA: SAGE Publications.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Appleby, R.C. (1977), *Modern Business Administration*, Pitman Publication, London.
- Ayça, B. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Aytürk, N. (2008). Yönetim Sanatı. <http://nihatayturk.com/pdf/ysanati.pdf>. Erişim Tarihi.12.03.2019.
- Bakırcı, B. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ballı, E. (2014). *Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Bandyopadhyay S. & Martell M. (2007). Does Attitudinal Loyalty Influence Behavioral Loyalty? A Theoretical and Empirical Study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 35-44.
- Başaran, İ.E., (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, M. ve Güçlü, N. (2018). Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(3), 949-963.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, 59, 125-139.

- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Belás, J. (2013). The Leadership Style and the Productiveness of Employees in the Banking Sector in Slovakia. *Journal of Competitiveness*. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 39-52.
- Beydilli, E. T. (2014). *Yerli ve Yabancı Otel İşletmelerinde Yönetim Tarzı Boyutlarının Karşılaştırılması: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74.
- Bulşu, Ç. (2017). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi, Batman.
- Bulut, Y. ve Bakan İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Bushra, F., Ahmad, U. & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Culpan, R., & Küçükemiroğlu, O. (1993). A Comparison of US and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness. *MIR: Management International Review*, 33(1), 27-42.
- Çankaya, B. Ö. (2019). *Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çolakoğlu, O.E. (2010). *11. Ulusal Turizm Kongresi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 10-21.
- Çulpan, R., ve Küçükemiroğlu, O. (1993). A Comparison of US and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness. *MIR: Management International Review*, 33(1), 27-42.
- Daft, R. L. (2008). *New Era of Management* (2nd Edition). OH, USA: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2007). *Management: The New Workplace*. OH, USA: Thomson South-Western.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.

- Dalgın, T. (2008). *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Dawson, C. (2015). *Araştırma Yöntemlerine Giriş* (A. Arı, Çev.). Konya: Eğitim Yayıncılık.
- Demirkol, Y.A. (2014). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4(1), 1-12.
- Ding, D., Lu, H., Song, Y. & Lu, Q. (2012). Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *iBusiness*, 4(3), 208-215.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 29, 37-61.
- Drucker, F. P. (1996), *Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası*, (Çev.: Fikret Üçcan) Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Elias, S.M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Erçil, Y. (1997). *Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli*, 21.Yy. Liderlik Semp., Cilt-2, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S., (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, U., (2008). *Yetkeci Yönetim Tarzının Öğretmen Performansına Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans), Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş, A., Tunç, Ö. ve Yücel, Ö. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 6, 245-270.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: A Division of Macmillan Publishing.
- Gardner, J.W. (1986), *Liderlik Görevi: Nesneleri Harekete Geçirmek, Yetki Devri* (Ronald G Wells), (çev. Vedat Üner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*.
- Guterman, A.S. (2017). *Comparative Management Studies*. https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2017/11/mn_r2-comparative-management-studies.pdf. Erişim Tarihi: 08.03.2019.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, 37-56.
- Güleryüz, F. (2014). *Bayrampaşa İlçesindeki İlkokul, Ortaokul ve Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmemesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Gündoğdu, G. (2018). *Liderlik Tarzlarının Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Görgül Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Güney, S. (2007). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı) (Ed. S. Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürcü, E. (2014). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Swisotel İstanbul Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gürkan, Z. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmajın Tüketici Tercihlerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Güvenen, Ö.A. (2018). *Otellerin Mutfak Bölümünde Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama: Antalya ve Çevresindeki Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Hitt, M.E. (2005), Management, Prentice Hall Inc.
- Hodgetts, R.M. (1981). *Introduction to Business* (Second Edition), Addison-Wesley Publishing Company, London.
- Holt, K.M. (2011). Culture-Free or Culture-Bound? Two Views of Swaying Branches. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(3), 80-87.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002) Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., Taş, S. (2009). Liderlik Davranışları ve Toplumsal Norma İlişkin: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2),1-23.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşler, M. (2018). *İşgören Yönetim Algısında Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılık Üzerine Etkisi Kırıkkale Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kartal, H. (2015). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kır Öztürk, Y. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kıranlı, S. (2010). *Eskişehir İl Merkezindeki Devlet ve Özel Lise Müdürlerinin Yönetici Davranış Biçimleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kıray, A. (2011). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Koç, E., (2002). İnsan ve Sadakat. *Felsefe Dünyası Dergisi*, 1(35), 49-57.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 9. Baskı). İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koparal, C. (Ed.). (2012). *Yönetim ve Organizasyon-1*, (1). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koparal, C. ve Özalp İ. (Ed.). (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, (1). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Küçük, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri, *Kamu İş Dergisi*, 10(1),167-182.
- Larsson, S. and Ronnmark, L., (1996). The Concept of Charismatic Leadership Its Application to an Analysis of Social Movements and a Voluntary Organization in Sweden, *International Journal of Public Sector Management*, 9 (7), 32-44.
- Luthans, F. ve Doh, J.P. (2012). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. 8th Edition USA, New York: McGraw-Hill Companies. http://www.academia.edu/7813140/International_Management_Culture_Strategy_and_Behavior. Erişim Tarihi: 08.03.2019.
- Malkoç, N. (2018). *Özel Spor İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Men, L. R. & Stacks, D. W. (2013). The Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.
- Mete, B. (2016). *Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Meyer, J., P., Stanley, D., J., Herscovitz, L. ve Topohytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mikhailitchenko, A. ve Lundstrom W. J., (2006). Inter-Organizational Relationship Strategies and Management Styles in SMEs: The US-China-Russia Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (6), 428-448.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership* (5th Edition). Thousand Oaks: Sage.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3),492-499.
- Özalp, E. ve Kirel, C. (2005). *Örgütsel Davranış*, (1). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özalp, İ. (2005) *Yönetim Faaliyetleri, İşletme Yönetimi*. Ankara: Birlik Ofset.
- Özalp, İ. (2010), *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özdevicioğlu, M., (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(21), 77-66.
- Özkalp, E, Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kirel, A. Ç. ve Aca, P. (2013). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi.

- Öztürk, İ. (2014). *İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: a Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Preffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan* (S. Gül, Çev.). İstanbul: Sabah Kitapçılık.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and The Organization: the Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Rauyruen P. ve Miller K. E. (2007). Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 21-31.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (14th Edition). Essex: Pearson.
- Romzek, B. S. (1989). Personal Consequences of Employee Commitment. *Academy of Management Journal*, 32(3), 649-661.
- Sabuncuoglu, Z. ve Tokol, T. (1992). *İşletme I*. Bursa: Rota Ofset.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. G. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Schwartz, S.H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology, an International Review*, 48 (1), 23-47.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Sezgin, G. (2018). *Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Özel İstanbul Bölge Hastanesinde Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Shaaban, S., (2017). The Impact of Leadership Style on Middle Managers' Motivation: A Study of the Ministry of Civil Aviation in Egypt. *Journal of Business and Management Sciences*, 5(3), 100-107.
- Silva, P. (2006). Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328.
- Smadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sosik, M.J. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group&Organization Management*, 24(3), 367- 391.
- Stoner, J.A.F. & Freeman, R.E. (1992). *Management* (Fifth Edition). New Jersey: Prentice-Hall International.
- Stum, D.L. (1999). Workforce Commitment: Strategies for the New Work Order. *Strategy & Leadership*, 27(1), 4-7.
- Suharti, L. & Suliyanto, D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style Toward Employee Engagement and Their Impacts Toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.
- Sustam, Y. (2018). *Yöneticinin Yönetim Tarzıyla, Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Sürmeli, G. (2018). *Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin, Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Tabachnick, BG. & Fidell, LS. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tan, D. ve Akhtar, S. (1998). Organizational Commitment and Experienced Burnout: An Exploratory Study from a Chinese Cultural Perspective, *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), 310-333.
- Taş, A. (2007). *Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- TDK, (2019). Türk Dil Kurumu Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c87b3918f90e4.48630216. Erişim Tarihi. 09.03.2019.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Thompson, B. (2002). *Yeni Yöneticinin El Kitabı* (Çev: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Thompson, P. & Mchugh, D. (1995). *Work Organisations: A Critical Introduction*, (Second Edition). London: Macmillan Press.
- Topaloglu, M. ve Sökmen, A. (2001). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(Bahar), 33-43.
- Torrington, D. & Champman, J. (1983). *Personel Management*, (Second Edition), Prentice-Hall, London.
- Tortop, N. (1985). *Kamu Personel Yönetimi*. Ankara: S Yayınları.
- Tuna, F. (2016). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tümgan, C., (2007). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*, Kahramanmaraş Üniversitesi S.B.E, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uçkun, G., Uçkun, S., Demir, B. ve Gültekin, A. (2013). Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 69-91.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N., (2010), Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 587-596.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization a Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

- Yağcı, Ö. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-107.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.
- Yücekök, A.N. (1968), Toplum Kalkınmasında Liderlik Sorunları. *SBF Dergisi*, 3, 311-336.
- Zel, Uğur. (1997), Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik. *MPM-Verimlilik Dergisi*, 4(13), Ankara.



III. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi 1'den 7'ye kadar olan kutucuklardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz	1	2	3	4	5	6	7
1. Hiç yoktur ←-----→7. En üst düzeydedir							
1. Astlara takdir hakkı (inisiyatif) verilmesi							
2. Çalışanlara yetki devri derecesi							
3. Çalışanların fikirlerine önem verilmesi							
4. Çalışanların kendi iş planlarını yapma özgürlüğü							
5. Demokratik bir yönetimin varlığı							
6. İş ile ilgili problemlerin sadece yönetici tarafından ele alınması							
7. Kararlar ve iş ile ilgili problemlerin yöneticinin yokluğunda ertelenmesi							
8. Çalışanlara geribildirim yapılması							
9. Yönetici tarafından çalışanlar için fedakarlık yapılması							
10. Üst yönetim tarafından verilen emir miktarı							
11. İşletmede yakından yönetim (yöneticinin işin içinde olması) gerçekleştirilmesi							
12. İşletmede çalışanların iş ile ilgili fikirlerinin talep edilmesi							
13. İş ile ilgili olağandışı problemler ile başa çıkabilme							
14. Yöntem, hizmet ve ürünlerde yeniliklerin denenmesi							
15. Departman çalışanlarından (daha iyi hizmet için) önerilerin talep edilmesi							
16. Yanlış tahminler yüzünden zaman ve çabanın boşa harcanması							
17. İşe yaramayan / popüler olmayan projeler kabul edilmesi							
18. İşletmede yeniliklerin teşvik edilmesi							
19. En alt kademeye karar yetkisi verilmesi							
20. İşletmede oybirliği ile karar alma							
21. Çalışanların karar alma sürecine katılımı							
22. İşletmede (çalışanları ve iş süreçlerini) denetim miktarı							
23. Bireysel karar alma							
24. Çalışanların kendi hareket planını özgürce oluşturabilmesi							
25. Yöneticinin departman performansının standartları karşılama konusundaki farkındalığı							
26. İşletmede serbest bilgi akışının varlığı							
27. Yöneticinin bölüm departman içinde ne olduğu konusundaki farkındalığı							
28. Şikayetlerin üst yönetime iletilmesi							
29. Çalışanların politika ve talimatlardaki değişikliklerin farkında olması							
30. İşletme içinde iletişimin engellenmesi							
31. Yöneticilerin her şeyin üstünde tutulması							
32. İşletmede genel amaç olarak üretimin önemine/hizmet kalitesine vurgu yapılması							
33. Çalışanların kendi faaliyetlerini özgürce programlayabilmesi							
34. İşletmede demokratik denetimin varlığı							
35. Kontrol olmaksızın departmana güvenilmesi							
36. Amaçları gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin takibi ve kontrolü							
37. İşletmede yakın denetim gerçekleştirilmesi							
38. İşletme çıkarları doğrultusunda diğer birimlere destek sağlanması							
39. Diğer departmanlar ile karşılıklı işbirliği ve bilgi alışverişi yapılması							
40. Diğer departmanlar ile müzakerelerin yapılması							
41. Diğer departmanlar ile anlaşmazlıkların olması							
42. Diğer departmanlar ile koordinasyon içinde / uyumlu olunması							
43. Çalıştığım departmanın diğer departmanlar tarafından uyumsuz olmakla eleştirilmesi							
44. Diğer departmanlar ile çatışmalar ortaya çıkması							
45. Yöneticilerin çalışanların ailevi konularıyla ilgilenmesi							
46. Yöneticilerin çalışanlara iş ile ilgili olmayan konularda yardımcı olması							

**DEĞERLİ VAKTİNİZİ AYIRARAK ARAŞTIRMAYA SAĞLADIĞINIZ KATKI İÇİN
TEŞEKKÜR EDERİM**

ÖZGEÇMİŞ

Ramazan ÖNEY, 1995 yılında Afyonkarahisar ilinde doğdu. İlköğretimini Şemsettin Karahisar-ı İlköğretim Okulunda, Lise Öğrenimini ise Sandıklı Anadolu ve Otelcilik Okulunda tamamladı. 2017 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Fakültesi Konaklama İşletmeciliği bölümünü üç yılda tamamlayarak erken mezun olmuştur. Lise ve Üniversite eğitimi boyunca yaz aylarında teorik bilgilerini pratik çalışmalarda kullanmak ve tecrübe sahibi olmak için Antalya ili Serik ilçesinde yer alan Belek turizm bölgesinde beş yıldızlı otel işletmesinde önbüroda çeşitli görevlerde bulundu. Afyonkarahisar da beş yıldızlı bir termal otelin Pre-Opening çalışmasında yer alarak bu konu da tecrübe sahibi oldu. 2017-2018 yılı eğitim öğretim döneminde, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır.

