

İŞLETME BİLİMİ DERGİSİ

THE JOURNAL OF
BUSINESS SCIENCE



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi

2022

Cilt:10 Sayı:2



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 10
Sayı/Issue : 2
Yıl/Year : 2022

ISSN: 2148-0737

DOI: 10.22139/jobs

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



Kurucu Sahip/Founder

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Editör / Editor

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcıları / Assoc. Editors

Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

Dr. Öğr. Üyesi Özgün ÜNAL

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARAT

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ

Mizanpaj Editörü / Layout Editor

Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan KALEM

Danışma Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN

Prof. Dr. Bülent SEZEN

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Prof. Dr. Erman COŞKUN

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Prof. Dr. Neşet HİKMET

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Prof. Dr. Orhan BATMAN

Prof. Dr. Recai COŞKUN

Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK

Prof. Dr. Selahattin KARABINAR

Prof. Dr. Sıdıka KAYA

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Prof. Dr. Türker BAŞ

Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY

Sakarya Üniversitesi

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Atılım Üniversitesi

İzmir Bakırçay Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

South Carolina Üniversitesi

İstanbul Şehir Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

İzmir Bakırçay Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

İstanbul Üniversitesi

Hacettepe Üniversitesi

Nevşehir Üniversitesi

Galatasaray Üniversitesi

Southampton Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Prof. Dr. Mustafa Cahid UNGAN

Dr. Öğr. Üyesi Özgün ÜNAL

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARAT

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ

Sekreteryaya / Secreteria

Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan KALEM

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; www.dergipark.gov.tr/jobs Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler *Reviewers List of This Issue*

İşletme Bilimi Dergisi
2022
Cilt:10 Sayı:2

Prof.Dr. Kenan Güllü	Erciyes Üniversitesi
Doç. Dr. İsmail Şimşir	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Üyesi Murat Yıldırım	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Uslu	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Doç. Dr. Sinan Esen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Karakiraz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Altuğ Çağatay	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilruba İZGÜDEN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil Şimdi	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil Türkteviz	KTO Karatay Üniversitesi
Dr. Ramazan Kırac	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

İşletme Bilimi Dergisinin 2022 yılının ilk sayısı olan Cilt 10 Sayı 2’i sizlere sunmanın gururunu yaşıyoruz. İşletme Bilimi Dergisi geçmiş sayılarında olduğu gibi bu sayısında da Modern İşletmeciliğin çeşitli disiplinlerinden onlarca makaleyi sizlere sunmuş bundan sonraki sayılarında da aynı hedefi benimsediğimizi bildirmek isteriz.

Dergimizin bu sayısında 5 makale yer almaktadır. Bu makalelerden ilki Oğuz TÜRKEY ve Burak ATASOY tarafından yazılan “Orta Kademe Yöneticilerinin Stratejik Davranışları Üzerine İş Doymu Ve Duygusal Bağlılığın Etkisi” başlıklı makaledir. Makale Turizm İşletmeciliği alanında olup, orta kademe yöneticilerin sergilemeleri beklenen stratejik davranışların ortaya çıkmasında onların iş doymu ve duygusal bağlılıklarının etkilerini belirlemek amacıyla kaleme alınmıştır.

Sayının ikinci makalesi Yaprak KALAFATOĞLU’nun hazırlamış olduğu “Çatışma Yönetim Stilllerinin Öncüllerine Yönelik Bir Araştırma: Bilinçli Farkındalık Ve Duygusal Zekanın Rolü” başlıklı makaledir. Makalede bilinçli farkındalığın işbirlikçi çatışma yönetimi stillerine olan etkisinde duygusal zekanın aracı rolü incelenmiştir.

Sayının üçüncü makalesi Ferda ALPER AY tarafından kaleme alınan “İstismarcı Yönetim, Örgütsel Mutluluk Ve İş Performansı Arasındaki İlişki” başlıklı makaledir. Sağlık Yönetimi alanında olan bu makalenin amacı istismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

Sayının bir diğer makalesi “Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarmaya Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” başlıklı makaledir. Yazarlar Abdulkerim GÜLER ve Yılmaz GÜNEL bu makalede kamu kurumunda çalışanların sanal kaytarma davranışlarının değerlendirmeyi ve geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamışlardır.

Sayının son makalesi Buket KAYA ve Demet ÜNALAN tarafından kaleme alınan “Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması” başlıklı makaledir. Makalede yazarlar hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin duygusal emek üzerine etkisinin hemşireler örneğinde araştırılmasını amaçlamışlardır.

Yukarıda kısaca değinilen makalelerden anlaşılacağı üzere dergimizin bu sayısı da İşletme Biliminin farklı disiplinlerinden makaleler ile sizlerin huzurundadır. Dergimize göndermiş oldukları makaleler ile katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekreteryamıza teşekkürlerimi sunarım. Sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını

bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dileklerle...

*İşletme Bilimi Dergisi
2022
Cilt:10 Sayı:2*

Saygılarımızla...

*Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Editör*

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2022 Cilt (Vol.) 10 Sayı (No) 2

Araştırma Makaleleri/Research Articles

- Orta Kademe Yöneticilerinin Stratejik Davranışları Üzerine İş Doyumu Ve Duygusal Bağlılığın Etkisi**
The Effect Of Job Satisfaction And Affective Commitment On The Strategic Behavior Of Middle-Level Managers 163-189
Oğuz TÜRKAY ve Burak ATASOY
-
- Çatışma Yönetim Stillерinin Öncüllerine Yönelik Bir Araştırma: Bilinçli Farkındalık Ve Duygusal Zekanın Rolü**
A Study On The Antecedents Of Conflict Management Styles: The Role Of Mindfulness And Emotional Intelligence 191-213
Yaprak KALAFATOĞLU
-
- İstismarcı Yönetim, Örgütsel Mutluluk Ve İş Performansı Arasındaki İlişki**
The Relationship Between Abusive Supervision, Organizational Happiness And Job Performance 215-246
Ferda ALPER AY
-
- Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarmaya Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması**
Developing A Scale For Virtual Delivery In Public Institutions 247-274
Abdulkerim GÜLER ve Yılmaz GÜNEL
-
- Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması**
Investigation Into The Effect Of Organizational Silence On Emotional Labour Among Nurses 275-298
Buket KAYA ve Demet ÜNALAN

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE İŞ DOYUMU VE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ETKİSİ

Oğuz TÜRKAY

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları

turkay@subu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-0752-6799

Burak ATASOY

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği

burakatasoy@subu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9742-8112

Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doymu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi

163

ÖZ

Amaç: Orta kademe yöneticilerin stratejik davranışları, üstlerine ve astlarına yönelik sergilenen ve aslında işletmenin en üst karar otoritesiyle en alt uygulama birimini birbirine bağlayan kritik bir dizi davranış kalıbını kapsamaktadır. Bu araştırmanın amacı, orta kademe yöneticilerin sergilemeleri beklenen bu davranışların ortaya çıkmasında onların iş doymu ve duygusal bağlılıklarının etkilerini belirlemektir.

Yöntem: Araştırmanın çalışma evreni İstanbul'da yer alan (S class, 2 ve 3*, 4*, 5*) konaklama işletmelerinin orta kademe yöneticileridir. 2017 yılında kolayda örneklem tekniğinden yararlanılarak 391 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Verilerin analizi sürecinde SPSS Amos yazılımından yararlanılmıştır.

Bulgular: Konaklama işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticilerin ast ve üstlerine yönelik stratejik davranışlarında iş doymu ve duygusal bağlılıklarının etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç: Konaklama işletmelerinde orta kademe yöneticiler, misafirler ile doğrudan temas halinde olma yanında, astlardan aldıkları bilgiyi tepe yönetime ulaştırma, üst yönetimin politikalarının astlarca benimsenmesini sağlama ve uygulamaların da üst yönetim adına denetimini yapma gibi stratejik roller üstlenmektedir. Orta kademe yöneticilerin görevlerini icra ederken, iş koşullarının tatmin edici olmasının kuruma olan bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yüksek iş doymu ve kurumsal bağlılığının ast ve üstlere yönelik davranışlarını açıkladığı görülmüştür. Otel işletmelerinin örgütsel hedeflerine erişmesi açısından orta kademe yöneticilerini desteklenmesi, iş doymu ve duygusal bağlılıklarını artıracak çözümler geliştirmesi ve bu yöneticilere bu kapsamda çeşitli olanakların sağlanması önemli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otel, orta kademe yönetici, stratejik davranış, iş doymu, duygusal bağlılık

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 04/06/2022

Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 28/08/2022

Kabul Tarihi/Accepted : 29/08/2022

Atıfta Bulunmak İçin:

Türkay, O. & Atasoy, B. (2022) Orta Kademe Yöneticilerinin Stratejik Davranışları Üzerine İş Doymu ve Duygusal Bağlılığın Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 163-189.

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT ON THE STRATEGIC BEHAVIOR OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS

ABSTRACT

Aim: The strategic behaviors of middle managers cover a critical set of behavior patterns that are displayed towards their superiors and subordinates and that actually connects the top decision authority of the enterprise and the lowest implementation unit. The purpose of this research is to determine the effects of their job satisfaction and affective commitment on the emergence of these behaviors that middle managers are expected to exhibit.

Method: The study population of the research is the middle level managers of accommodation enterprises located in Istanbul (S class, 2 and 3*, 4*, 5*). In 2017, data were obtained from 391 participants by using the convenience sampling technique. SPSS Amos software was used in the analysis of the data.

Findings: It has been determined that job satisfaction and affective commitment have an effect on the strategic behaviors of middle-level managers working in accommodation businesses towards their subordinates and superiors.

Conclusion: In accommodation establishments, middle-level managers, in addition to being in direct contact with the guests, undertake strategic roles such as conveying the information they receive from the subordinates to the top management, ensuring that the policies of the senior management are adopted by the subordinates, and auditing the practices on behalf of the senior management. It has been concluded that the satisfactory working conditions of middle-level managers increase their commitment to the institution while performing their duties. It has been observed that high job satisfaction and corporate commitment of managers explain their behavior towards subordinates and superiors. It is considered important for hotel businesses to support middle level managers in terms of reaching their organizational goals, to develop solutions that will increase their job satisfaction and affective commitment, and to provide these managers with various opportunities in this context.

Keywords: Hotel, mid-level manager, strategic behavior, job satisfaction, affective commitment

I. GİRİŞ

Rekabetin yıkıcı etkilerinin bulunduğu ticari atmosferde, rakipler üzerinde bir üstünlük oluşturma ve rekabet gücünü sürdürme organizasyonların temel endişesidir (Köseoglu et al., 2020). İşletmeler, çevresel belirsizlik karşısında performanslarının nasıl arttırılacağı ve rekabet ortamında stratejilerin nasıl geliştirebileceği konusuna özel önem vermektedir. Küresel değişimler, organizasyonların misyon ve vizyonlarını hayata geçirme sürecinde belirsizlik yaratmaktadır. Burada daha etkin bir tutumu ortaya koymak stratejik yönetim ile mümkün olabilmektedir (Kaya, 2010). Turizm gelirleri içerisinde sahip olduğu yüksek pay ile konaklama endüstrisi de stratejik yönetim anlayışının önemli görüldüğü alanlardan birisidir (Akbaba & Günlü, 2011; Ödemiş & Yeşiltaş, 2016).

Yoğun rekabetin stratejik derinliği gerekli kıldığı konaklama endüstrisinde (Turkay & Mirzayeva, 2016) faaliyet gösteren işletmelerin en temel amacı belirlenen kar hedefine ulaşmayı sağlayacak doluluk oranını elde etmektir. Bu hedef; hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti sonrasında oluşan rekabet gücünden geçmektedir (Kaya, 2010). Rekabetçi bir çerçeveye uyum sağlamak adına, konaklama sektörü için kesin sınırlar ile belirlenen bir organizasyon yapısından ziyade daha esnek, aktif ve çalışanların kararlara katılımını destekleyen bir yönetim anlayışı uygun görülmektedir (Ödemiş & Yeşiltaş, 2016). Bu nedenle kurumlar için farklı düzeylerde çalışanların örgütün rekabetçiliğine nasıl etki ürettiği konusu önem kazanmaktadır. Tepe yönetimi üzerine oluşan farkındalık değişerek orta kademe yöneticiler (OKY) ve bu yönetim grubunun kurum içindeki rolüne odaklanılmıştır (Arıcıoğlu et al., 2020).

OKY, alt düzey çalışanlar ile üst yönetim arasındaki bilgi alışverişini sağlaması nedeniyle değişime öncülük eden bir fonksiyona sahiptir (Lansu et al., 2020). Değişiklikleri fark eden ve bunlara yanıt veren ilk kademe olmaları nedeniyle OKY, organizasyonun yapısı ve başarısı gibi konularda büyük etkiye sahiptir (Do & Nuth, 2020). Üst yönetimin karar alım sürecinde gereksinim duyduğu bilgi alışverişini yönetirler (Bukh & Svanholt, 2020). Bununla birlikte OKY, üst yönetim ve alt kademe çalışanları arasında bir bağıdır. Organizasyon içerisinde sürekli iyileştirmeyi sağlarlar (Alnajem & Dhakal, 2012; Hermkens et al., 2020).

Konaklama işletmelerinde stratejik yönetim süreçleri icra edilirken başarıyı sağlayacak kaynaklardan biri iş görenlerdir. Konaklama endüstrisininin 7/24 faaliyet gösteren emek yoğun bir yapıya sahip olması bu durumun temel belirleyicidir (Akova & Işık, 2008). Bununla birlikte yönetim süreçlerinde yenilikçi görüşlerin ortaya çıkarılması ve yeni

fikirlerin geliştirilmesi, çalışanların kararlara katılımına ve stratejik yönetim süreçlerine dâhil edilmelerine bağlıdır (Erdem et al., 2011; Akbaba & Günlü, 2011; Köseoglu et al., 2020). Çalışanlar, tüketici ve paydaşlar nezdinde işletme itibarını öğrenmek adına tepe yönetim için önemli bir aracı (Esenyel, 2020), yeni fikirler için de önemli birer kaynaktır (Ng, 2020). Ancak, çalışanları stratejik yönetim süreçlerine dâhil etmek veya onların fikir ve enerjisinden yararlanmak büyük oranda OKY'nin performansına bağlıdır.

Wooldridge et al., (2008), değişim ve gelişim sürecinde OKY'nin perspektifini içeren yeni fikirlerin belirlenmesi ve üretilmesinin kurumlar için oldukça önemli olduğundan söz etmektedir. Çünkü OKY, alt düzey iş görenlerin çalışma koşulları veya onlar hakkında çeşitli bilgilere sahip olmaları nedeniyle üst yönetimin karar alma sürecini kolaylaştırır (Do & Nuth, 2020). Organizasyonlarda üst yönetimler, bir strateji oluşturma veya genel yönetim sistemine ilişkin herhangi bir konuda karar alırken, OKY'nin bilgisine ve görüşüne ihtiyaç duyar (Deschamps, 2019). Benzer şekilde Arıcioğlu et al., (2020), OKY'nin görev ve yetki alanları itibariyle oldukça önemli olduğundan ve aynı zamanda her geçen gün kurumların stratejik yönetim süreçlerine daha fazla dâhil olduğundan söz etmektedir. Bununla birlikte OKY, üst kademedeki gelen emirleri astlara ulaştırma ve aynı şekilde astların taleplerini üstlere iletme gibi aracı role sahiptir (Kuruüzüm et al., 2008). Ancak, mevcut literatürün OKY'nin ast-üst arasındaki kritik rolünü oynamada hangi koşulların etkili olduğunu açıklamada oldukça sınırlı kaldığı söylenebilir. OKY'in gerek üstlerine karşı gerek astlarına karşı yerine getirmeleri gereken görevlerini icra etmeleri hangi koşullara bağlıdır? Bu çalışma bu soruyu iş doymu ve örgüte duygusal bağlılık perspektifinden ele almaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların iş doymu farklı açılardan kapsamlı şekilde incelenmiştir. İş karakteristikleri ve örgütsel bağlılık (Ozturk, Hancer & Im, 2014), örgütsel destek ve duygusal bağlılık (Bilgin & Demirer, 2012), dönüşümcü liderlik (Atmojo, 2012), duygusal zekâ (Wolfe & Kim, 2013), duygusal ve maddi ödüller (Koo et al., 2020), liderlik tarzı (Dedeoğlu et al., 2015), işten ayrılma niyeti (Grobelna et al., 2016) ve kişilik özellikleri (Yildirim et al., 2016) iş doymu ile birlikte ele alınıp çalışılan boyutlardır. İş doymunun otel işletmelerinde OKY özelinde de sorgulandığı görülmektedir (Ngah et al., 2013). Diğer yandan, duygusal bağlılık ve iş doymu ile ilişkisi de otel çalışanları özelinde incelenen konulardır (Özdemir et al., 2017).

Ancak bu araştırma önceki çalışmalardan farklı olarak konuyu sadece yöneticilerin iş doymu düzeyini OKY'den seçilen bir örneklem açısından değerlendirmekle veya iş doymu ve duygusal bağlılığı otel

çalışanları için ele almakla kalmamaktadır. İş doyumunu ve duygusal bağlılığın orta kademe yönetimin stratejik işlevlerini yerine getirme durumunu ne denli etkilediğini incelemektedir. Odaklanılan konu otel OKY'sinin stratejik davranışlarının öncülleri olarak iş doyumunu ve duygusal bağlılığın incelenmesidir.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. OKY'in Stratejik Davranışları

İşletmelerde tepe ya da üst kademe yönetim daha çok stratejik bakış geliştirmek ve bunun gereklerini ortaya koymakla uğraşmaktadır. Dolayısıyla stratejik bir bakış açısıyla işletmenin geleceğini biçimlendirmek ve uygulamalar için karar vererek çerçeveyi ortaya koymak bu kademenin görevidir. Orta kademe yöneticileri ise işletmenin fonksiyonlarının gereğini yerine getirmektedirler. Orta kademe yöneticiler genellikle bir bölümün başında bulunurlar ve bu bölümün sevk ve idaresi onların sorumluluğundadır. Bu pozisyonda görev yapan kişiler işletmelerin omurgası durumundadırlar (Tayfun & Kılıçlar, 2007). Orta kademe yöneticiler her işletme için önemli olmakla birlikte emek yoğun olma özelliği nedeniyle konaklama sektöründe daha da fazla önem arz etmektedir (Tayfun & Kılıçlar, 2007). Orta ve alt kadem yöneticileri bir liderlik basamağı olarak ele alan Zand (1997:4) bu aşamanın stratejilerin eyleme dönüştüğü aşama olduğuna dikkat çekmekte ve OKY'lerin önemine vurgu yapmaktadır. OKY'in liderliği çalışanların tutum ve verimliliğini çok büyük oranda etkilemektedir.

Tepe yöneticilerin, alt düzey çalışanların takip etmeleri gereken iş süreçlerini düzenleyecek kuralları geliştirmesi kolay olmayabilir. Yanı sıra çalışanların hangi konularda eğitilmesi, ne için yetkilendirilmesi, denetimlerinin nasıl gerçekleştirileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin kararları da yönetim tek başına alamayabilir. Tüm bu yönetsel eylemler, alt düzey çalışanlardan elde edilebilecek bilgiler ışığında yapılabilir. Ancak bu bilgileri doğrudan üst yönetimin elde edememesi, OKY'nin rolünü öne çıkarmaktadır (Choi & Lawry, 2020).

OKY, vizyon ve hedefleri üst yönetimden öğrenerek, alt düzey çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi için aşağı yönlü bir destek sağlamaktadır. Yine OKY'nin üst yönlü fonksiyonu ise stratejik kararların revize edilmesini sağlayan bilgileri alt düzey çalışanlardan elde etmektir. Dolayısıyla OKY, alt ve üst yönlü girişimleri ile stratejik yönetim sürecinde yadsınamaz bir role sahiptir (Tarakci et al., 2018). Knox (2020), tepe

yönetimin ne zaman stratejik revizyon yapması gerektiği konusunda gerekli bilgiyi alt düzey çalışanlardan elde ettiğinden söz eder. Ancak, bu iletişimin çoğu zaman mümkün olmadığı vurgulanmakta ve burada OKY'nin bir köprü görevi üstlendiği belirtilmektedir. Ukil & Akkaş (2017) de OKY'in yönetim sürecine dahil olmasının işletmelerde stratejik değişim için önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Türk & Kara (2017), stratejik yönetim sürecinin üst kademedan alt kademeye doğru hiyerarşik olarak eğilim gösterdiğinden söz etmektedir. Çünkü iç ve dış çevre hakkında bilgiler, üst yönetim yerine diğer yönetim kademelerinden elde edilmektedir. Organizasyonun güçlü yönlerini arttırmak ve zayıflıklarını kapatmak için karar verme sürecinde yöneticiler, çevresel mekanizmadan oldukça fazla yararlanmak durumundadır (Vaseghi & Vaseghi, 2011). OKY'in buradaki rolü, astları motive etme, belirlenen stratejileri yorumlama, uygulama, değişiklikleri hızlandırma ve verimli çalışma düzenini gerçekleştirmedir (Aricioğlu et al., 2020). Benzer bir şekilde Wooldridge et al., (2008), strateji üretme sürecini, yöneticilerin ve diğer çalışanların dış çevreye uyumun nasıl olacağını öğrendiği bir sosyal öğrenme süreci olarak ele almaktadır. Bu sürecin OKY'in etkisi ve yönlendirmesiyle başarıya ulaşacağı savunulmaktadır. Bu bakımdan OKY, üstlerine yönelik bilgi iletim, karar desteği sağlayacak yaklaşımları aktarma ve astlarına yönelik kararları uygulamaya dökmeye yönelik yönlendirmeleri ile stratejik yönetim sürecinin kilit konumunda görünmektedir.

McRoy & Gibbs (2009), üst düzey yöneticilerin değişimi gerçekleştirecek kararları alması gerektiğinden söz etmektedir. Bu değişimi kararlarının uygulanması sürecine ise OKY'nin öncülük ettiğini vurgulamaktadır (Tarakci et al., 2018). Çünkü yöneticiler, bir organizasyonda insan sermayesinin nasıl yönetildiğine dikkat etmeli ve çalışana kararlara katılma hakkı veren insan odaklı yönetim tarzını tercih etmelidir. Yöneticilerin, sosyal değişimin önemini anlamaları, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır (Baran & Sypniewska, 2020). Tarakci et al., (2018), OKY'in yenilik sürecinde büyük katkısı olduğunu vurgulamaktadır. Schilit (1987) ise, OKY'in üstlerine yönelik stratejik davranışlarının etki ve kapsamını tespit etmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda; OKY'in üst yönetimin kararlarına etkisi düşük riskli durumlarda yüksek risk karşısında olduğundan daha yoğundur. Stratejik kararların formülasyonu aşamasından daha çok uygulama aşamasında bu etki ortaya çıkmaktadır. Özel sektörde çalışan OKY'in üstlerinin kararlarını etkileme olasılığı daha yüksek iken amiriyle birlikte çalışma süresi arttıkça amirin kararını etkileme olasılığı da artmaktadır. Bu durum, OKY'in üst yönetimin stratejik kararlarına etkisinin çok boyutlu yapısını da gözler önüne sermektedir.

OKY'in üst ve astlarına yönelik stratejik davranışlarının neler olduğu konusunda çeşitli yaklaşımlar ortaya koyulabilir. Ancak literatürde bu davranışlar; OKY'in stratejik etki aktiviteleri ve/veya stratejik etki üretme davranışları olarak ele alınmaktadır. Floyd ve Woodridge (1997) bu davranışları üstlere yönelik ve astlara yönelik olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Üstlere yönelik stratejik davranışlar; Yeni programların fizibilitesi hakkında bilgi elde etme; Rakiplerin, tedarikçilerin vb. eylemleri hakkında iletişim kurma; Dış çevredeki değişimleri izleme; Yeni programlar oluşturma/tanımlama; Yeni önerilerin kıymetini aktarma; yeni olanakları araştırma; Yeni program ve projeleri üstlerine önerme davranışlarını kapsamaktadır. Astlara yönelik stratejik davranışlar kapsamında ise; Yeni projeler başlatmak için mevcut düzenlemeleri esnetme; Astların deneyimi için onlara zaman verme/tanımaya; astlara deneyim için kaynak ayırma; Astlara deneyim ve öğrenme için güvenli ortam oluşturma; Astlar arasında bilgi paylaşımını ve informal iletişimi destekleme; Tepe yönetimin belirlediği hedeflere uyma konusunda astları izleme; Hedefleri eylem planlarına yansıtma; Hedefleri bireysel önceliklere dönüştürme; Astlara inisiyatif kullanma yetkisi verme davranışları yer almaktadır (Floyd & Woodridge, 1997).

OKY'in stratejik davranışlarının belirleyicisi/öncülü olabilecek etkenler üzerine literatürün de oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. OKY'in stratejik davranışlarının olmasa da Kurato et al., (2005), girişimcilik davranışlarının kaynağı olarak yönetimin desteği, yetki/otonomi, ödül, zamansal uygunluk ve örgütsel sınırları dikkate almaktadır. Araştırmacılara göre OKY, işletme içinde bilgi akışını kolaylaştırarak yenilikçi ve girişimci eğilimleri şekillendirirken bahsedilen öncüllerden etkilenmektedir. Bu anlamda, işletme içi atmosfer ve uygulamalarla ilgili bireysel tepkilerin ve tutumların OKY için stratejik davranışların düzeyini etkilemesi mümkündür denebilir.

2.2. Otel İşletmelerinde OKY'in Stratejik Davranışları ile İş Doyumu Etkileşimi

Locke (1969: 316), bireyin işe yönelik memnuniyet verici duygusal durumunu iş doyumunu olarak tanımlar. Kavram olarak iş doyumunu, bireyin işle ilgili istenen veya istenmeyen davranışlara karşı tepkisidir. Bir çalışanın işle ilgili özellikleri ve beklentisi arasındaki tatmin seviyesidir (Ozturk & Hancer, 2011). İş doyumunu, çalışanların işe yönelik beklenti ve algılamalarının bir değerlendirmesidir. İş icra ederken çalışanın sahip olduğu algı ve öncesinde zihninde yer alan beklentinin bir karşılaştırmasıdır (Ozturk et al., 2014).

İş doymu ve duygusal bağlılık konuları, iş görenlerin çalışma süresinin devamlılığı ve verimliliği üzerinde etkilidir (Gopinath, 2021). Locke (1969), bir işin çalışanlar için sadece finansal bir katkısının olup olmadığına bakmak yerine sosyal bir döngünün parçası olarak birden fazla unsura odaklanmanın öneminden söz eder. Eğer iş görenin memnuniyetini etkileyen hususlar giderilirse çalışanların üretkenliğinin artması söz konusudur. Bununla birlikte işinden memnun olan bireyin kuruma yönelik bağlılığı da güçlenecektir (Atmojo, 2012). Kurumların OKY'i için de benzer bir durumdan söz edilebilir. OKY'in işe yönelik memnuniyeti ve kuruma yönelik bağlılık düzeyinin yüksek olması örgütte kararların etkin ve verimli alınmasını kolaylaştırabilir. İş doymu kuruma yönelik güçlü bir bağlılık gelişimine olanak sunmaktadır (Lambert & Hogan, 2009). Konaklama işletmeleri çalışanlarının iş doymu ile duygusal bağlılıkları arasında etkileşimin güçlü olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmakta ve iş doymunun duygusal bağlılığın öncülü olduğu konusu da geniş bir kabule mazhar olmaktadır (Özdemir et al., 2017; Koo et al., 2020). OKY için de durumun bu şekilde olması beklenmektedir.

H₁: Otel işletmelerinde OKY'in iş doymu, duygusal bağlılıklarını etkiler.

İş doymu, çalışanların şirket hedeflerini gerçekleştirme için önemli bir konudur. İş görenin ahlak, disiplin ve performansının kilit belirleyicidir. Yüksek iş doymuna sahip personel, performansı yüksek ve sadık bir iş gücü ortaya çıkarır (Atmojo, 2012; Yıldırım et al., 2016). İş doymuna sahip bir iş gören, işin kalitesini arttıracaktır. Konaklama sektörü açısından bakıldığında çalışanların sahip olduğu iş doymu, sunulan hizmetin kalitesini ve misafirlerin de olumlu duygusal deneyimlerini etkilemektedir (Grobela et al., 2016). Bununla birlikte otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı yine icra ettikleri işlerinden ne denli memnun olduklarıyla yakından ilişkilidir (Dedeoğlu et al., 2015). İş doymu, endüstri veya organizasyon fark etmeksizin belirlenen amaçlara ulaşma noktasında kilit role sahiptir. Ürün veya hizmetlerin kalitesi, iş süreçleri, müşterilere yönelik tutum gibi konuların başında çalışanların işe yönelik doymu gelmektedir (Koo et al., 2020). İş doymunun işletmelerde ve hatta OKY'in pozitif tutumlarında etkili olduğu görülmektedir (Vohra & Goel, 2009). İş doymunun çalışanların Pazar odaklılık ve yenilik odaklılık gibi stratejik yönelimleri üzerinde etkili olduğu da tespit edilen bir gerçektir (Zhou et al., 2005). Bu çerçevede, iş doymunun otel OKY'inin üstlerine ve astlarına yönelik stratejik davranışlarını etkileyeceği beklenebilir.

H₂: Otel işletmelerinde OKY'in iş doymu, üstlerine yönelik stratejik davranışlarını etkiler.

H3: Otel işletmelerinde OKY'in iş doyumu, astlarına yönelik stratejik davranışlarını etkiler.

2.3. Otel işletmelerinde OKY'in Stratejik Davranışları ile Duygusal Bağlılık Etkileşimi

Duygusal bağlılık, bir iş görenin çalıştığı örgüte yönelik duygusal ve duygusal bağlılığını ifade eder (Ozturk et al., 2014). Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün başarılı olması için mücadele etmesi adına duygusal açıdan örgüt ile çalışanlar arasında kurulan bağdır (Lambert & Hogan, 2009). Bu bağ kuvvetli olması durumunda iş görenlerin kurumlarından ayrılma ihtimali de zayıflamaktadır (Altinoz et al., 2012). Bununla birlikte, çalışanlara sunulan kararlara katılım ve diğer haklar, örgütsel bağlılığın güçlenmesine katkı sağlayan unsurlardır (Jang, Lee & Kwon, 2021).

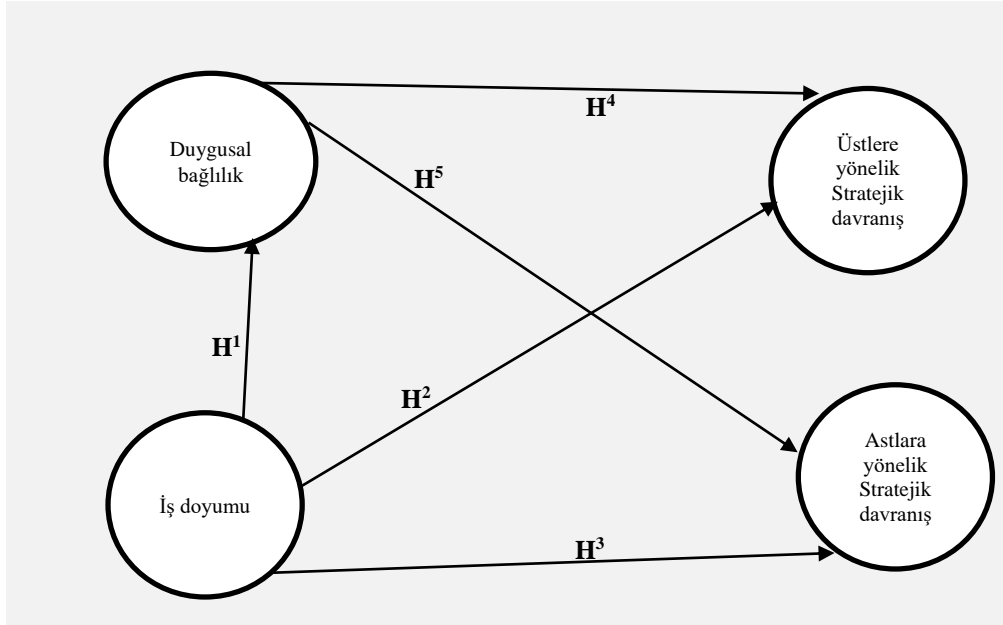
Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgüt üyeliğini sürdürme veya devam ettirme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durumdur (Meyer & Allen, 1991). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, aktif katılım gösterir ve organizasyonun parçası olamaktan keyif alır (Atmojo, 2012). Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın üç boyutundan biridir. Diğer iki boyut olarak devam bağımlılığı, çalışanların daha iyi bir alternatifleri olmadığından işverenleriyle çalışmaya devam etme arzusunu temsil ederken; normatif bağlılık, iş görenlerin işverene karşı borçlu hissetmelerinden dolayı çalışmaya devam etmesi olarak kabul edilir (Amoah et al., 2021). Duygusal bağlılık, organizasyon amaç ve hedeflerine organize ve etkin bir biçimde ulaşmak için gerekli işgücünü belirtir. Çalışanların, kuruma yönelik duygusal bağlılığının artması, hedefler doğrultusunda üzerine düşeni fazlasıyla yapmasına imkan tanır (Gopinath, 2021). Bununla birlikte iş görenin yenilikçi davranışlar göstermesi neticesinde örgütün beklenmeyen durumlara karşı uyum kapasitesini artırır (Angle & Perry, 1981). Dolayısıyla duygusal bağlılığın küresel rekabet dünyasında önemsenmesi gereken alanların başında geldiği düşünülebilir. İş doyumunun olduğu gibi duygusal bağlılığın da, çalışanların stratejik yönelimleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Zhou et al., 2005). Bu bakımdan, otel OKY'inin stratejik davranışları üzerinde duygusal bağlılığın da etkili olacağını düşünmek gerekir.

H4: Otel işletmelerinde OKY'in duygusal bağlılığı, üstlerine yönelik stratejik davranışlarını etkiler.

H5: Otel işletmelerinde OKY'in duygusal bağlılığı, astlarına yönelik stratejik davranışlarını etkiler.

III. YÖNTEM

Araştırmanın amacı, otellerde OKY'in stratejik davranışları üzerinde iş doymu ve duygusal bağlılığın etkilerini tespit etmektir. Önerilen hipotezlerin oluşturduğu teorik model Şekil 1'de verilmektedir. Nicel yaklaşım benimsenen bu çalışmada, ihtiyaç duyulan veriler, saha araştırması ve anket tekniğinden yararlanarak elde edilmiştir. Anket tekniğinin seçilmesinin nedeni araştırmanın mesele edindiği problemi çözmek için kısa zamanda geniş bir gruptan veri toplayabilmektir. Bu bağlamda tasarlanan anket formu 33 soru ve iki bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde yer alan 6 soru katılımcıların bazı demografik bilgilerine ulaşılmasına imkân vermiştir. Ölçeğin ikinci bölümü, OKY'in ast ve üstlerine yönelik stratejik davranışlarını, iş doymu düzeylerini ve duygusal bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik toplam 27 ifadeyi kapsamaktadır. Anket içerisinde yer alan iş doymu 5 (Macdonald & MacIntyre, 1997); duygusal bağlılık 6 (Allen & Meyer, 1990) ve OKY'nin ast ve üstlerine yönelik stratejik davranışları 16 ifadeden (Floyd & Wooldridge, 1997) oluşmaktadır. Ölçek soruları araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlama sonrası anlaşılabilirliği kontrol etmek için alandan iki akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca turizm alanı dışından beş kişiye uygulanmış, sesli doldurmaları sağlanarak anlaşılmayan kısımlar düzeltilmiştir. Anket ifadeleri 5'li Likert tipi ölçeklendirilmiş şekilde katılımcıların değerlendirmesine sunulmuştur. Ölçeklendirme 1= kesinlikle katılmıyorum - 5= kesinlikle katılıyorum şeklindedir.



Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırma örneklemini İstanbul’da yer alan otellerde (S class, 2*, 3*, 4*, 5*) çalışan OKY’dır. Veriler, 2017 yılı içerisinde kolayda örneklem metodu ile toplanmıştır. Araştırmacı, temasa geçtiği otel yetkililerine anket formunu e-posta ekinde göndermiştir. Formu dolduran yöneticiden aynı zamanda kurumun diğer OKY’ine anket ölçeğini iletmesi istenmiştir. Bu kapsamda 426 adet anket verisi elde edilmiştir. Ancak eksik veya sağlıklı olmayan 35 adet katılım elenmiş ve istatistiksel analiz sürecine 391 anket tabi tutulmuştur.

IV. BULGULAR

Araştırmanın demografik bulgularına göre erkek katılımcı oranı (%55,5) kadınlardan nispeten (%42,2) fazladır. Katılımcılar çoğunlukla 31-35 yaş arasındadır (%31,2). Lisans derecesinde eğitime sahip olan katılımcı sayısı diğer eğitim düzeylerinden fazladır (45,3) ve eğitim alanı (%45,3) turizmle ilgilidir. Katılımcılar çoğunlukla odalar bölümü (önbüro ve kat hizmetleri) çalışanlarından oluşmaktadır (%37,9). Otel sınıfı itibariyle en yoğun katılım 5 yıldızlı otellerdendir (%68,5).

Tablo 1. Demografik özellikler

Cinsiyet				Eğitim	
Erkek	217	55,5	İlköğretim	9	2,3
Kadın	165	42,2	Lise ve Dengi	80	20,5
Cevapsız	9	2,3	Önlisans	89	22,8
Yaş			Lisans	177	45,3
30 ve altı	103	26,3	Lisansüstü	20	5,1
31-35	122	31,2	Cevapsız	16	4,0
36-40	67	17,1	Eğitim alanı		
41-45	58	14,8	Turizmle İlgili	177	45,3
46 ve üstü	33	8,4	Diğer	109	27,9
Cevapsız	8	2,0	Cevapsız	104	27,1
Görev			Otel türü		
Destek Hizmetler (Pazarlama, Muhasebe, İKY, Güvenlik, Teknik Serv.)	86	22,0	S	21	5,4
Odalar Bölümü (Önbüro ve Kat Hizmetleri)	148	37,9	2 ve 3*	43	11,0
F&B	52	13,3	4*	44	11,3
Diğer	75	19,2	5*	268	68,5
Cevapsız	30	7,7	Cevapsız	15	3,8

4.1. Ölçüm Modeli

Araştırmada ölçümün geçerliliği ve verinin yapısal sınamaya uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. Astlara yönelik stratejik davranış ifadelinden 5 adet, duygusal bağlılıktan 1 adet ve iş doyumundan da 1 adet ifade ölçekten çıkarılmak suretiyle en iyi uyum düzeyine ulaşılmıştır. Uyum indekslerinin 0,9'dan büyük ve 1 değerine yakın olması durumunda verinin kullanılabilirliği yüksek kabul edilir (Hair et al., 2009). Bununla birlikte RMSEA değerinin diğer uyum indekslerine göre 0,05 değerinden küçük olduğunda uyum derecesinin mükemmel olduğu düşünülür. Ayrıca Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının da (χ^2/df) 3'ten az olması tavsiye edilir. Bu bilgilere istinaden veri setine ilişkin uyum indeks değerleri şu şekilde gerçekleşmiştir: χ^2/df : 1,90; GFI: 0,927; CFI: 0,966; RMSEA: 0,048. Literatürde kabul gören uyum iyiliği değerleri ve bu çalışmada elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de sunulmaktadır.

DFA sonuçlarına göre anket ölçeğinde yer alan ifadeler 0,50 ve üzeri tahmin değerlerine sahiptir. Bu bağlamda veri setinin model ile uyumlu olduğu söylenebilir. Tüm değerlerin 0,50 eşliğinin üzerinde olması Fornell & Larcker (1981) tarafından tavsiye edilmektedir. OKY'in üstlerine yönelik stratejik davranışına ilişkin ifadeler 0,67-0,77; astlarına yönelik stratejik davranışına ilişkin ifadeler 0,60-0,83 aralığında; iş doymu ifadeleri 0,62-0,80 aralığında; duygusal bağlılık ifadeleri ise 0,69-0,73 aralığında yük almıştır.

Tablo 2. Ölçüm Modeli Uyum Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,90
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0 \leq RMSEA \leq 0,08$,048
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$,966
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$,959
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$,966
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$,931
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$,918
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI \leq 0,95$,927
AGFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$,904

Tablo 3'te araştırmada ölçümü yapılan ifadelerin güvenilirlik ve geçerlilik oranlarına da yer verilmiştir. İç tutarlılık, AVE (average variance extracted) ve CR (composite reliability) değerleri yardımıyla ortaya koyulmuştur. Ölçüm modelinin güvenilirliği için AVE değeri 0,50'den, CR değeri 0,70'ten büyük olmalıdır (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009).

Benzeşim geçerliliği için AVE değeri 0,50'den büyük olmalıdır ve diğer yandan CR değerinin de AVE değerinden büyük ($CR > AVE$; $AVE > 0,5$) olması gerekir (Hair et al., 2009). OKY'in üstlerine yönelik stratejik davranışları boyutu için AVE değeri 0,60; astlarına yönelik stratejik davranış boyutu için 0,54; duygusal bağlılık boyutu için 0,56 ve iş doyumunu için 0,56 düzeyindedir. Ayrıca CR değerleri açısından üstlere yönelik stratejik davranış 0,91; astlara yönelik stratejik davranış 0,82; duygusal bağlılık 0,86 ve iş doyumunu 0,83 şeklinde sıralanmıştır. Ayrım geçerliliği için bir boyutun AVE değerinin karekökünün yapılar arasındaki korelasyonların en yüksek değere sahip olanından büyük olması gerekir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın ayrım ve benzeşim geçerliliği şartlarını sağladığı söylenebilir (Fornell & Larcker, 1981).

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Boyut Kodu	İfade	Estimate	AVE	CR
oky_ust	İşletmemize faydalı olacak yeni uygulamalar hakkında bilgi toplar üstlerime iletirim	0,772	0,603	0,913
	Rakipler, tedarikçiler gibi firmaların uygulamalarını izler ve üstlerime iletirim.	0,764		
	Dış çevremizde olan değişimleri üstlerimle değerlendiririm.	0,877		
	Faydalı olacağını düşündüğüm yeni uygulamaları üstlerime anlatır ve savunurum.	0,764		
	Yeni tekliflerin bizim için değerini üstlerime anlatırım.	0,807		
	Yeni fırsatları araştırır üstlerimle paylaşıyorum.	0,765		
	Üst kademe yöneticilere yeni programlar ya da projeler öneririm.	0,677		
oky_ast	Astlarımın deneyim kazanmaları için güvenli bir ortam oluştururum.	0,831	0,540	0,822
	Astlarım arasında işle ilgili tartışma, müzakere ve bilgi paylaşımını desteklerim.	0,779		
	İşletme hedefleri doğrultusunda eylemlere astlarımın uymasını teşvik ederim.	0,707		
	İşletmenin hedeflerini astlarımı bağlayıcı olan eylem planlarına yansıtırım.	0,603		

Tablo 3. Devamı

Boyut Kodu	İfade	Estimate	AVE	CR
duy_bag	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	0,731		
	Bu işletmenin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum.	0,796		
	Kendimi bu işletmenin bir parçası gibi hissediyorum.	0,798	0,569	0,868
	Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0,745		
	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0,697		
is_doy	Genel olarak işimden memnunum	0,808		
	Genel olarak işimi seviyorum	0,914		
	Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum	0,599	0,560	0,831
	İşimden zevk alıyorum	0,627		

Up= OKY'in üstlerine yönelik stratejik davranışları; Dw= OKY'in aslarına yönelik stratejik davranışları; DB= Duygusal bağlılık; ID= İş doymu

4.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

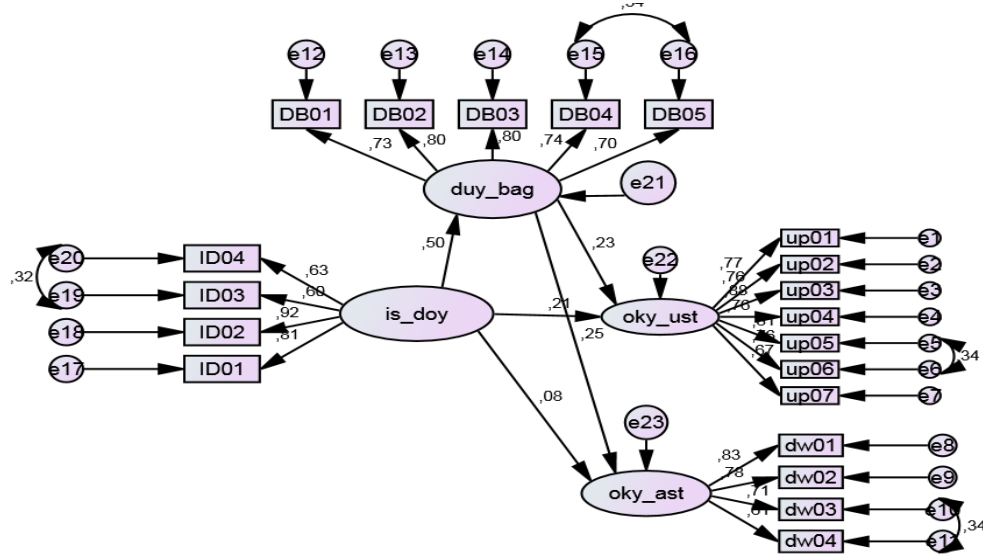
Araştırmanın analizi sürecinde tüm yapılar standardize edilmiş regresyon katsayısı, t değeri ve R² tahminleri ile yorumlanmıştır. Araştırma modelini oluşturan hipotez sonuçları ile ilgili sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir. Sonuçlara göre otellerde OKY'in iş doymu varyasyonu, kuruma yönelik duygusal bağlılığının %25'ini açıklamaktadır. OKY'in iş doymu ve duygusal bağlılığı üstlerine yönelik stratejik davranışlarının %15'ini açıklamaktadır. OKY'in iş doymu ve duygusal bağlılığı, astlarına yönelik stratejik davranışlarının %9'unu açıklamaktadır.

Tablo 4. Regresyon Sonuçları

		Estimate	s.e.	T values	p	R ²
duy_bag	<--- is_doy	0,503	0,061	8,318	0,000	0,25
oky_ust	<--- is_doy	0,209	0,052	3,217	0,001	0,15
oky_ust	<--- duy_bag	0,235	0,053	3,518	0,000	
oky_ast	<--- is_doy	0,076	0,058	1,099	0,269	0,09
oky_ast	<--- duy_bag	0,246	0,059	3,437	0,000	

Şekil 2'de yer alan YEM modeline göre, iş doymu duygusal bağlılığa ($\beta=,503$; $t=8,318$; $p<0,001$), OKY'nin üst yönetime yönelik stratejik davranışlarına ($\beta=,209$; $t=3,217$; $p<0,001$) ve astlarına yönelik stratejik davranışlarına ($\beta=,076$; $t=1,099$; $p<0,001$) anlamlı ve olumlu etki ürettiği

tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre **H1; H2; H3 desteklenmiştir**. Bununla birlikte OKY'nin duygusal bağlılığının üstlerine yönelik stratejik davranışları ($\beta=,235$; $t=13,518$; $p<0,001$) ve aslarına yönelik stratejik davranışları üzerinde ($\beta=,246$; $t=3,457$; $p<0,001$) anlamlı ve olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Bu kapsamda **H4; H5 de desteklenmiştir**.



$\chi^2/sd = 2,960$; $RMSEA = 0,054$; $GFI = 0,919$; $NFI = 0,922$; $IFI = 0,957$; $TLI = 0,949$; $CFI = 0,957$

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli

V. TARTIŞMA

Orta kademe yönetim kurumsal başarının anahtarıdır ve örgütün kalbinde yer alır. Örgüt politikalarının üretilmesinde katkısı vardır ve uygulanmasında söz sahibidir. Bu yüzden başarılı otel işletmeciliği için OKY'nin etkinliği göz ardı edilmemelidir. OKY'nin stratejik rollerini dikkate alan bu çalışma kapsamında iş doymu ve duygusal bağlılık konularına yönelik bazı önemli çıkarımlar sunulmaktadır.

Araştırma bulguları incelendiğinde; iş doymunun duygusal bağlılığı etkilediği görülmüştür. Başka bir ifadeyle OKY'in işe yönelik memnuniyet düzeyleri arttıkça kuruma yönelik duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu bakımdan daha önceki bazı çalışmaların bulguları ile benzerlik söz konusudur (Gopinath, 2021; Lambert & Hogan, 2009; Atmojo, 2012). OKY'in maksimum hizmet kalitesine teşvik edilmesi için otel yönetiminin, OKY'in memnuniyet düzeyleri üzerinde etkili olan çeşitli faktörleri anlaması önemlidir. Çünkü alınan kararların ve örgütsel süreçlerin başarılı kılınması için OKY, üzerine düşen rolü yerine getirmek

durumundadır. Dolayısıyla iş doymu ve örgüte bağlılığı yüksek bir OKY, kurum hedefleri için itici bir güç olacaktır (Ozturk & Hancer, 2011).

OKY'in iş doymu, astlarına yönelik stratejik davranışları üzerinde de etkilidir. Wooldridge & Floyd (1990), organizasyonların stratejik başarısında OKY'in kilit role sahip olduğunu belirtir. Örneğin kuruluşun stratejik planlarının ne denli gerçekleştirildiğinin kontrol ve esnekliği, OKY'in astlara yönelik sorumlulukları arasındadır. Diğer yandan üstlerin kararlarının örgüt içinde benimsenmesi, beşeri sermayeyi kontrol etme ve iç ve dış çevrenin anlık değişimlerini takip etme OKY'in kilit rollerindedir. Araştırmada, iş doymu ve duygusal bağlılığın bu stratejik davranışlar üzerinde etki ürettiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu rollerini hayata geçirmede iş doymu ve duygusal bağlılık önemli birer öncül konumundadır. Bu bulgular, Floyd & Wooldridge (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışmayla örtüşmektedir.

Son derece rekabetçi bir yapıya sahip olan otel endüstrisinde, rekabet gücünü arttırmanın yollarından biri iş doymu ve örgütsel bağlılığa sahip iş gücü elde etmektir (Bilgin & Demirer, 2012). Çünkü bir işin çalışanlar açısından yegane değerlendirilme boyutu, sunduğu finansal kazanç olanaklarından ibaret değildir. İnsanların sosyal, duygusal ve psikolojik ihtiyaçları karşılanmıyorsa doğal olarak başka bir iş seçeneği söz konusu olacaktır. Hem iş doymu hem de organizasyona bağlılık düzeyi ne kadar yüksekse işten ayrılma niyeti de o kadar düşük olmaktadır (Lambert & Hogan, 2009). Çalışanların iş doymu ve duygusal bağlılığı nasıl ki çalışanların kendilerinden beklenen işleri yerine getirmelerinde itici bir rol oynamakta ve kurumsal performansı arttırmaktadır (Yang, 2010; Kim & Brymer, 2011), OKY'in iş doymu ve duygusal bağlılığının da onların işletme lehine olarak tanımlanmış olan kritik stratejik davranışları sergileme oranlarını artırdığı anlaşılmaktadır. Bu noktada, Kim & Brymer'in (2011), iş doyumunun OKY'in ekstra çaba sarf etmesine etkisi olmadığını de göz ardı etmeden, OKY'in beklenen stratejik rolünü açıkladığı özellikle vurgulanmalıdır. Bu durum, OKY için tanımlanan stratejik rol konusunda duyarlılığın da düşük olabileceğini hesaba kattığımızda daha fazla önem arz etmektedir. Tüm endüstrilerde ve özellikle konaklama tesislerinde OKY'in stratejik rolünü tanımlayan resmi anlayış ve uygulamalara rastlamak zor olabilir. OKY de kendi stratejik rolleri konusunda yeterli farkındalığa sahip olmayabilirler. Ama buna rağmen iş doymu ve duygusal bağlılığın bu stratejik davranışlara eğilimi artırdığı gerçeğini bu çerçeveden okuyarak OKY için terfi fırsatları, eğitim ve geliştirme programları gibi iş doymu ve duygusal bağlılığı destekleyecek çözümler (Ozturk & Hancer, 2011) geliştirmenin çok önemli olduğu vurgulanmalıdır.

OKY'in stratejik davranışlarının geliştirilmesi onların işletme performansına katkılarını artıracaktır. Bir yandan iş doyumunu ve duygusal bağlılığı artan OKY daha yüksek psikolojik sahiplenmeye bağlı olarak daha yüksek performans gösterecekler (Mustafa et al., 2021) diğer yandan da stratejik kararlara ve uygulamalara destekleri ile kurumsal başarıya etki edeceklerdir. Ayrıca, Way et al., (2018) OKY'in yüksek performans sergilemesi durumunda alt kademenin örgüt hedeflerine yönelik daha fazla çıktı ürettiğini de belirtmektedir. Bu bakımdan, konaklama işletmeleri için OKY'in iş doyumunu ve duygusal bağlılığı önemli bir performans gerekliliği olarak düşünülmelidir. Kuruüzüm et al., (2007) OKY'in iş doyumunu sağlamak için bazı stratejilere dikkat çekmektedir. Bunlar; orta yönetimin iş yükünün azaltılması, rol çatışmalarının giderilmesi, üstlerin desteği ve iş ortamının iyileştirilmesidir.

VI. SONUÇ

Konaklama işletmelerinde tepe yönetime işletme içi, rakipler ve yeni proje/programlar hakkında bilgi desteği sağlanması, yine tepe yönetimin oluşturduğu strateji vizyonunun ve kararların astlara benimsetilmesi, astların da bu vizyona uygun şekilde yenilikçi çözümlere teşvik edilmesi, bilgi ve deneyim kazanması ve işletme hedeflerine bağlılıklarının artırılması için OKY'in rolü çok önemlidir. Ancak, OKY bu rolü gerçekleştirirken iş doyumunu ve duygusal bağlılık gibi kritik faktörlerin etkisi altındadırlar. İş doyumunu ve duygusal bağlılığı desteklenmiş OKY, işletmede stratejik etki üretme ve üstlerle astlar arasında stratejik görevleri icra eden bir köprü olma işlevini daha kolay ve etkili yerine getirebilirler.

İlgili yazın OKY üzerinde yeterince durmamış olsa da, bu yönetim düzeyinde çalışan yöneticilerin günlük işlemlerin başarısı kadar gelecek vizyonunun oluşturulması, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasına katkısı da yüksek düzeydedir. Bu bakımdan, OKY'in iş doyumunu ve duygusal bağlılıkları üzerine geliştirilebilecek çözüm ve uygulamalar oteller için önemli görülmektedir. Konu stratejik yönetimle ilişkilendirilerek ele alındığı gibi formal/informal İKY uygulamaları kapsamında da değerlendirilebilir. İKY uygulamalarının OKY'in performansı üzerindeki etkilerini tespit etmek de tamamlayıcı sonuçlar verecektir.

Otel yöneticileri için OKY'in iş doyumunu ve duygusal bağlılığını geliştirecek çözümler önermek yanında İKY'lerin OKY'i ayrı birer çalışan/yönetici grubu olarak tanımlaması gerekebileceği ifade edilmelidir. OKY'in iş tanımları onlardan beklenebilecek stratejik etki düşünülerek geliştirilebilir. Bu tanımlamalara bağlı olarak performanslarının izlenmesi,

motivasyon çalışmaları, ücretlendirilmeleri vb. de farklılaşabilir. OKY'in stratejik rolüne uygun yeni bir beklenti-performans düzlemine ulaşılabilir. Bu konuda özellikle kurumsal ve büyük ölçekli konaklama işletmelerinin örnek uygulamaları beklenebilir.

Araştırmanın bazı kısıtları söz konusudur. Örneklem nispeten küçüktür ve otelcilik sektörüne odaklanmıştır. Gelecekte yürütülecek araştırmalar, farklı sektör ve örneklem kümeleriyle gerçekleştirilebilir. Elde edilen sonuçlar kıyaslanarak daha açık bilgiler elde edilebilir. OKY'in stratejik davranışlarının öncülleri yanında çıktılarına odaklı çalışmalar geliştirilebilir. Nitel araştırma tekniklerinden yararlanılarak OKY'in performansına etki eden unsurların nasıl ortaya çıktığı araştırılabilir. Stres, mobbing ve örgütsel adalet gibi konuların OKY'nin stratejik davranışlarını üzerinde ne gibi etkiler ürettiği incelenerek kapsamlı çıkarımlar elde edilebilir.

MAKALE BİLGİ FORMU

Yazar Katkıları

Fikir / Kavram: Oğuz TÜRKAY

Araştırma Tasarımı: Oğuz TÜRKAY

Makale Yazımı: Burak ATASOY

Veri Toplama: Oğuz TÜRKAY

Analiz: Burak ATASOY

Eleştirel Okuma: Burak ATASOY

Çıkar Çatışması Bildirimi

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A., & Günlü, E. (2011). Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 199–228.
- Akova, O., & Işık, K. (2008). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 17–44.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alnajem, M. N., Dhakal, H. N. & Bennett, N. (2012). The Role of Culture and Leadership in Lean Transformation: A Review and Assessment Model. *International Journal of Lean Thinking*, 3(1).
- Altinoz, M., Cakiroglu, D. & Cop, S. (2012). The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1007>
- Amoah, V. S., Annor, F. & Asumeng, M. (2021). Psychological Contract Breach and Teachers' Organizational Commitment: Mediating Roles of Job Embeddedness and Leader-Member Exchange. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/jea-09-2020-0201>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arıcioglu, M. A., Gökçe, Ş. & Gülnar, N. (2020). *Mid-Level Managers in Terms of Strategic Role and Functions*. In H. Dinçer & S. Yüksel (Eds.), *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours* (pp. 341–359). Springer.
- Atmojo, M. (2012). The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universitas Riau*, 5(2), 2019.
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The Impact of Management Methods on Employee Engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/SU12010426>
- Bilgin, N., & Demirer, H. (2012). The Examination of the Relationship among Organizational Support, Affective Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, 470–473. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.191>

- Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (2020). Empowering Middle Managers in Social Services Using Management Control Systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 32(2), 267–289. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2019-0096>
- Choi, L., & Lawry, C. A. (2020). Labors of Love: Service Employees on Customer Participation. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(6), 585–607. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2020-0006>
- Dedeoğlu, B. B., İnanır, A. & Çelik, S. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 15(1), 53–53. <https://doi.org/10.21121/eab.2015117999>
- Deschamps, C. (2019). Stages of Management Control in a Large Public Organization: from Top to Frontline Managers. *Journal of Management Control*, 30(2), 153–184. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00282-z>
- Do, D. T., & Nuth, A. (2020). Academic Library Middle Managers as Leaders: In Their Own Words. *Journal of Library Administration*, 60(1), 41–70. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1671036>
- Erdem, B., Gökdeniz, A. & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77–112.
- Esenyel, V. (2020). Corporate Reputation as a Strategic Management Tool: Through the Lens of Employees. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 24–42. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2020.91.24.42>
- Floyd, W., & Wooldridge, B. (1997). Management’s Strategic Influence. *Journal of Management Inquiry*, 34(May), 21.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gopinath, R. (2021). An Investigation on Mediating role of Job Involvement, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Academic Leaders’ Self-Actualization in Tamil Nadu Universities. *European Journal of Molecular and Clinical Medicine*, 8(1), 1493–1508.
- Grobelna, A., Sidorkiewicz, M., & Tokarz-Kocik, A. (2016). Job Satisfaction among Hotel Employees: Analyzing Selected Antecedents and Job Outcomes. A case study from Poland. *Argumenta Oeconomica*, 37(2), 281–310. <https://doi.org/10.15611/aoe.2016.2.11>
- Hair, J. F., Black, W. C., J.Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). PearsonPrentice-Hall.

- Hermkens, F. J. A., L. Romme, A. G. & Dolmans, S. A. M. (2020). An Exploratory Study of Middle Manager's Roles in Continuous Improvement. *International Business Research*, 13(5), 9-30. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n5p9>
- Jang, J., Lee, D. W. & Kwon, G. H. (2021). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 27-35.
- Knox, B. D. (2020). A Strategy Map's Effect on the Feedback That Middle Managers Pass Along to Upper Management. *Journal of Management Control*, 30(4), 381-404. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00293-1>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S. & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371-401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Köseoglu, M. A., Altın, M., Chan, E., & Aladag, O. F. (2020). What Are the Key Success Factors for Strategy Formulation and Implementation? Perspectives of Managers in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- Kurato, D. F., Ireland, R.D., Covin, J.G. & Hornsby, J.S. (2005). A Model of MiddleLevel Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6), 699-716.
- Kuruüzüm, A., Anafarta, N., & Irmak, S. (2008). Predictors of Burnout Among Middle Managers in the Turkish Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 186-198. <https://doi.org/10.1108/09596110810852168>
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96-118. <https://doi.org/10.1177/0734016808324230>
- Lansu, M., Bleijenbergh, I. & Benschop, Y. (2020). Just talking? Middle Managers Negotiating Problem Ownership in Gender Equality Interventions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 101110. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101110>
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behaviour and Human Performance* 4(4), 309-336.

**Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doyumu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi**

184

- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1–16. https://doi.org/10.1300/J022v13n02_01
- McRoy, I., & Gibbs, P. (2009). Leading Change in Higher Education. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(5), 687–704. <https://doi.org/10.1177/1741143209339655>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mustafa, M. J., Mansilla, O., & Gibson, M. T. (2021). Examining When Hotel Middle-Managers' Psychological Ownership Influences Their Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 198–221.
- Ng, D. (2020). Entrepreneurial Empowerment: You Are Only as Good as Your Employees. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 23(3), 462–498. <https://doi.org/10.35297/qjae.010077>
- Ngah, H. C., Musa, M. F., Rosli, Z. N., Norisaifulruddin Mohd Bakri, M., Mohd Zani, A., Ariffin, A. & Krishnan Sekharan Nair, G. (2013). Leadership Styles of General Managers and Job Satisfaction Antecedent of Middle Managers in 5-Star Hotels in Kuala Lumpur, Malaysia. *Asian Social Science*, 9(15), 220–226. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n15p220>
- Ozturk, A. B., & Hancer, M. (2011). The Effect of Demographics on Job Satisfaction: A Study of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 12(3), 189–201. <https://doi.org/10.1080/15256480.2011.590735>
- Ozturk, A. B., Hancer, M. & Im, J. Y. (2014). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(3), 294–313. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796866>
- Özdemir, H., Dağdeviren, A., Göker, G. & Özdemir, S.N. (2017). Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 114-123.
- Ödemiş, M., & Yeşiltaş, M. (2016). Arama Konferansının Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak Otel İşletmelerindeki Önemi Belirlemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 13–34.
- Schilit, W. K. (1987). An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, 24(3), 271–293.
- Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y. & Wooldridge, B. (2018). Performance Feedback and Middle Managers' Divergent Strategic Behavior: The Roles of

- Social Comparisons and Organizational Identification. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1139–1162. <https://doi.org/10.1002/smj.2745>
- Tayfun, A. & Kılıçlar A. (2007). Otel İşletmelerinde Orta Kademe Yöneticilere Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Turizm Akademik Dergisi*, 2.
- Türk, M., & Kara, E. (2017). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 552–574. <https://doi.org/10.26466/opus.352676>
- Türkay, O., & Mirzayeva, G. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74–83.
- Ukil, M.İ. & Akkaş, A. (2017). Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers' strategic involvement. *Serbian Journal of Management*, 12(1), 29-40.
- Vaseghi, P., & Vaseghi, A. (2011). Preferable Executives' Cognitive Style by Stage of The Organization Life Cycle. *Global Journal of Business Research*, 5(5), 129–138.
- Vohra, N. & Goel, A. (2009). *Influence of Positive Characteristics on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Indian Middle Managers*, Indian Institute of Calcutta, Working Paper No: 635. https://ir.iimcal.ac.in:8443/jspui/bitstream/123456789/366/1/wps-635_1.pdf
- Way, S. A., Simons, T., Leroy, H. & Tuleja, E. A. (2018). What is in It for Me? Middle Manager Behavioral Integrity and Performance. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 765-777.
- Wolfe, K., & Kim, H. J. (2013). Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Job Tenure among Hotel Managers. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(2), 175–191. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.752710>
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231–241. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Yildirim, B. I., Gulmez, M. & Yildirim, F. (2016). The Relationship Between the Five-Factor Personality Traits of Workers and their Job Satisfaction: S Study on Five Star Hotels in Alanya. *Procedia Economics and Finance*, 39, 284–291. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30325-2](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30325-2)
- Zand, D.E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*. Oxford University Press.

İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 2022; 10(2): 163-189. DOI: 10.22139/jobs.1125959

**Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doyumu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi**

Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z. & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations, *Journal of Business Research*, 58(8), 1049 – 1058.

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AFFECTIVE COMMITMENT ON THE STRATEGIC BEHAVIOR OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS

**Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doyumu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi**

187

EXTENDED ABSTRACT

Middle-level management has a function that leads the change, as it provides information exchange between lower-level employees and senior management (Lansu et al., 2020). Middle management, has a great impact on issues such as the structure and success of the organization, as they are the first to notice and respond to changes (Do & Nuth, 2020). They manage the information exchange that senior management needs in the decision-making process (Bukh & Svanholt, 2020). However, middle managers are a link between top management and lower level employees. They ensure continuous improvement within the organization (Alnajem & Dhakal, 2012; Hermkens et al., 2020).

McRoy & Gibbs (2009) mentions that senior managers should make decisions that will bring about change. It emphasizes that the middle level management leads the implementation of this change decisions (Tarakci et al., 2018). Because managers should pay attention to how human capital is managed in an organization and should prefer a people-oriented management style that gives the employee the right to participate in decisions. Managers' understanding of the importance of social change will enable employees to reach the set goals (Baran & Sypniewska, 2020). According to Tarakci et al., (2018) emphasizes that middle-level management has a great contribution to the innovation process. Schilit (1987), on the other hand, tries to determine the impact and scope of the strategic behaviors of the middle management towards their superiors. In this context; The influence of middle management on senior management's decisions is more intense in low-risk situations than in high-risk situations. This effect emerges during the implementation phase rather than the formulation phase of strategic decisions. While the probability of influencing the decisions of the superiors of the middle management working in the private sector is higher, the probability of influencing the decision of the supervisor increases as the working time with the supervisor increases. This situation reveals the multidimensional nature of the influence of middle management on the strategic decisions of the senior management.

According to Arıcıoğlu et al., (2020) mentions that my mid-level management is very important in terms of its duties and jurisdictions, and that it is also more and more involved in the strategic management processes of institutions day by day. Middle management has an intermediary role, such as conveying the orders from the upper level to the subordinates and conveying the requests of the subordinates to the superiors (Kuruüzüm et al., 2008). However, it can be said that the existing literature is rather limited in explaining which conditions are effective in playing the critical role of middle-level management between subordinates and superiors. What are the

**Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doyumu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi**

188

conditions for middle management to perform their duties, both to their superiors and to their subordinates? This study addresses this question from the perspective of job satisfaction and affective commitment to the organization.

The aim of the research is to determine the effects of job satisfaction and affective commitment on the strategic behaviors of middle management in hotels. The theoretical model formed by the proposed hypotheses is given in Figure 1. In this study, which adopted a quantitative approach, the required data were obtained by using field research and survey technique. The reason for choosing the survey technique is to collect data from a large group in a short time in order to solve the problem of the research. The questionnaire form designed in this context consists of 33 questions and two parts. The 6 questions in the first part allowed some demographic information of the participants to be reached. The second part of the scale includes a total of 27 statements to measure the strategic behaviors, job satisfaction and affective commitment levels of middle-level management towards subordinates and superiors. Job satisfaction in the survey 5 (Macdonald & MacIntyre, 1997); affective commitment 6 (Allen & Meyer, 1990) and the middle level's strategic behavior towards subordinates and superiors consists of 16 statements (Floyd & Wooldridge, 1997). Questionnaire statements were presented to the evaluation of the participants in a 5-point Likert-type scale. Scaling is 1 = strongly disagree - 5 = strongly agree.

According to the demographic findings of the study, the rate of male participants (55.5%) is relatively higher than females (42.2%). Participants are mostly between the ages of 31-35 (31.2%). The number of participants with a bachelor's degree is higher than other education levels (45.3) and the field of education (45.3%) is related to tourism. Participants mostly consist of employees of the rooms (front office and housekeeping) (37.9%). In terms of hotel class, the highest attendance is from 5-star hotels (68.5%).

When the research findings are examined; It has been observed that job satisfaction affects affective commitment. In other words, as the level of job satisfaction of middle management increases, their affective commitment to the institution also increases. In this respect, there is a similarity with the findings of some previous studies (Gopinath, 2021; Lambert & Hogan, 2009; Atmojo, 2012). In order to encourage middle management to maximize service quality, it is important for hotel management to understand the various factors that influence middle management's satisfaction levels. Because middle-level management has to fulfill its role in order to make the decisions and organizational processes successful.

The job satisfaction of the middle management is also effective on their strategic behavior towards their subordinates. Wooldridge & Floyd (1990) states that middle management has a key role in the strategic success of organizations. For example, the control and flexibility of how the organization's strategic plans are carried out are among the responsibilities of middle management to subordinates. On the other hand, adopting the decisions of the superiors within the organization, controlling the human capital and following the instant changes in the internal and external

environment are among the key roles of my middle management. In the research, it has been determined that job satisfaction and affective commitment produce an effect on these strategic behaviors. Therefore, job satisfaction and affective commitment are important antecedents in realizing these roles.

To provide information support to the senior management about in-house, competitors and new projects/programs in accommodation establishments, to adapt the strategy vision and decisions created by the senior management to their subordinates and to encourage their subordinates to innovative solutions in this direction. increases corporate loyalty. For this reason, a middle-level management whose job satisfaction and affective commitment is supported can more easily and effectively fulfill the function of creating strategic influence in the business and bridging superiors and subordinates.

**Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doyumu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi**

189
