

Citation: Rüzgar N. (2018), Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletme Yöneticilerinin, Mintzberg Taksonomisine Göre Üstlendikleri Roller, İnsan Kaynaklarının İçsellik Ve Dışsallık Statüsü Algısına Etkisi: Bir Uygulama, BMIJ, (2018), 6(4): 1101-1117 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.325>

HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN, MINTZBERG TAKSONOMİSİNE GÖRE ÜSTLENDİKLERİ ROLLERİN, İNSAN KAYNAKLARININ İÇSELLİK VE DIŞSALLIK STATÜSÜ ALGISINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA

Nilüfer RÜZGAR¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 07/11/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 14/12/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 04/01/2019

ÖZ

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, çalışanların müşterilerle yüz yüze olmalarından dolayı, insan kaynaklarının davranışsal yaklaşımlarla örgütle bütünleştirilmesi, büyük önem arz etmektedir. İçsellik ve dışsallık statüsü, bu davranışsal yaklaşımlar arasındadır. Değerli olduğunu ve önemli görevler üstleneceğini düşünen çalışan, içsellik statüsü elde edip performansını yükseltmektedir. Dışsallık statüsü algısına sahip olan çalışan ise, düşük performansa sahip olmakta ve dolayısıyla sunduğu hizmetin kalitesini düşük tutarak örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bununla beraber çalışan, liderinin sergilediği rol bağlamında da örgüt içerisindeki statüsünü algılamakta ve içsellik ya da dışsallık statüsü hissedebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin yöneticilerinin Mintzberg taksonomisine göre üstlendikleri rollerin, çalışanların içsellik ve dışsallık statüsü algısına etkisini araştırmaktır. Bu amaçla, hizmet sektöründe faaliyet gösteren zincir bir otelin Yalova halkasında anket uygulaması yapılmış olup anketler; Sharp'ın (1993) 46 adet sorudan oluşan ve yöneticilerin örgütteki rollerini belirlemeyi hedefleyen Yönetici Roller Ölçeği; Stamper ve Masterson (2002) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan, çalışanların içsellik ve dışsallık algılarını ölçmeye yönelik Algılanan Örgütsel Aidiyet Ölçeği –AADve demografik sorulardan oluşturulmuştur. Ulaştırılan 150 adet ankettan 108 adet geri dönüş alınmış olup veriler SPSS 20.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, karar verici ve bilgilendirici rollerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını gösterirken, kişilerarası rollerin aidiyet algısı üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış; İçsellik; Dışsallık; Yönetimsel Roller; Liderlik Roller; Hizmet Sektörü

Jel Kodları: M0, M1

THE EFFECT OF MINTZBERG'S CLASSIFICATION OF MANAGERIAL ROLES ADOPTED BY MANAGERS, ON HUMAN RESOURCES' PERCEPTION OF ENDOGENEITY AND EXOGENEITY STATUS IN SERVICE SECTOR: A SAMPLE APPLICATION

ABSTRACT

The integration of human resources with the organization via behavioural approaches, constitutes great importance in the organizations that are active in service sector; because of the fact that the employees are in face-to-face interaction with customers at most of their times. Endogeneity and exogeneity status is one of these approaches. A member who feels belonged to the organization and given important responsibilities; acquires endogeneity status and thus enhance performance. On the other hand, a member who acquires exogeneity status will feel the same interaction in a negative way and thus, organizational efficiency will be affected in a negative

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bursa Teknik Üniversitesi, nilufer.ruzgar@btu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-9598-3390>

way because of the low quality of the service. Along with this, the member of the organization perceives these statuses, in accordance with the adopted and displayed roles by the leader. In this sense, the purpose of this study is to research the effect of managerial roles, which are categorized by Mintzberg, adopted by leaders on employees' perception of endogeneity and exogeneity status. For this purpose, survey method is applied in Yalova branch of Ramada Hotels. The survey consists Sharp's (1993) Managerial Roles Scale, which aims at classifying managerial roles with 46 items; Perceived Insider Status Scale of 6 items developed by Stamper and Masterson (2002), which aims at measuring the employees' endogeneity and exogeneity status perception; and demographical questions. A total of 150 surveys are delivered and 108 participants have responded to the surveys. The data gathered is analysed by SPSS 20.0 package programme. The findings show that while the decision-maker and informative roles do not have a statistically meaningful effect on perceived insider status of employees, interpersonnel roles have a decreasing effect on perceived insider status of employees.

Keywords: Organizational Behaviour; Endogeneity; Exogeneity; Managerial Roles; Leadership Roles; Service Sector

Jel Codes: M0, M1

1. GİRİŞ

Hizmet, dinamik olmasından dolayı fiziksel olarak boyutlandırılmamakta, tanımlanamamakta ve ölçülememektedir. Dolayısıyla bu nicel özellikleri, hizmetin kalitesinin ölçülmesini de zorlaştırmaktadır (Eleren ve Kılıç, 2007). Hizmetin nicel yapıya sahip olması, üretim sektöründeki gibi çalışanların ürettiği somut çıktılar bağlamında performans değerlendirmesi yapılmasını da mümkün kılamadığı için çalışanların aidiyet algılarının da ölçümünün daha zor olabileceği düşünülebilir. Hizmet sektörü çalışanlarının hizmet verdikleri müşterilerle yüz yüze etkileşim içerisinde olmalarından dolayı, sundukları hizmetin kalitesinin artmasında aidiyet duygularının, yani içsellik statüsü algılarının, yüksek olması bu bağlamda büyük önem arz etmektedir denilebilir.

İster üretim ister hizmet sektöründen olsun, tüm örgüt üyelerinin, özellikle de örgüte yeni katılan üyelerin, uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmek amacıyla bir sosyalleştirme ya da sosyalizasyon sürecinden geçmesigerekmektedir (Baron, 1986). Örgütsel sosyalleştirme, ikili bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu ikili süreç kapsamında çalışan, örgüt içerisindeki rolünü kabul ettirmeye ve örgütün diğer üyelerini etkilemeye çalışmaktadır (Chow, 2002). Ancak, örgüt üyelerinin bu süreci tamamlaması yeterli olmamakta, çalışanın örgüt içerisinde kendisini nasıl algıladığı ve bu algının hem davranışlarını (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011) hem de hizmet sektörü bağlamında ele alındığında sunduğu hizmetin kalitesini nasıl etkilediği, son derece önemli olmaktadır; zira aidiyet algısının yüksek olması, çalışanın örgütle özdeşleşeceği anlamına gelmektedir.

Çalışanların örgütsel özdeşleşmesine ilişkin yürütülen araştırmalar, 1960'larda başlayarak günümüze kadar devam etmiştir. Bu çalışmalara verilecek en güzel örneklerden biri,

Blau (1964)'nın araştırmalarıdır. Blau, “Sosyal Değişim Teorisi”ni ortaya koyarak örgütsel özdeşleşmenin temelinde ekonomik değiş-tokuşun yattığını öne sürmüştür. “İçsellik ve Dışsallık Statüsü” ise, 1960’lardan yana yürütülen, sosyal değişim teorisinin de bir parçası olduğu örgütsel özdeşleşme çalışmalarının bir ürünüdür. Katz ve Kahn (1966), Miller ve Terborg (1979), McMillan ve Chavis (1986) gibi araştırmacılar tarafından ilk kez araştırılan ve ortaya konan bu teori, giderek artan bir ilgiye maruz kalarak günümüz araştırmacıları tarafından daha da derin araştırılmaya başlanmıştır.

Çalışanların algıladıkları içsellik veya dışsallık statüsü üzerinde etkili olan faktörlerden birinin de yöneticilerin sergilediği yönetsel roller olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin sergilemesi gereken roller, Henry Mintzberg (1975) tarafından, o güne kadar yürütülen yönetim çalışmalarına alternatif bir yaklaşım olarak sunulmuş ve “Rol Teorisi” olarak adlandırılmıştır. Rol teorisi, yöneticilerin 10 rol sergilediklerini ve bu rollerin 3 kategoride toplandığını öne sürerek bu kategorileri “kişilerarası”, “bilgilendirici” ve “karar verici” olarak nitelirmektedir (Mintzberg, 1975).

Bu yargılardan hareketle, hizmet sektörü çalışanlarının, yöneticilerinin sergiledikleri yönetsel roller bağlamında algıladıkları içsellik ve dışsallık statüsünü incelemek amacıyla bu çalışma hazırlanmıştır. Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir oteller zincirinin Yalova halkasında yürütülmüştür. Çalışmada ilk olarak İçsellik Statüsü kavramı ve Dışsallık Statüsü kavramı ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Takip eden bölümde, Mintzberg’in Yönetsel Roller taksonomisi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise yapılan araştırmanın bulguları yorumlanmış ve elde edilen sonuçlar ortaya konmuştur.

2. ÖRGÜTLERDE İÇSELLİK STATÜSÜ KAVRAMI

Çalışanın, kendisini bağlı bulunduğu örgütle karşılaştırmak suretiyle öz tanımlama yapması ve bu tanımlamanın sonucunda kendisini örgüte ait ve örgütle özdeş olarak görüp bu bağlamda bir kişisel alan yaratması “İçsellik Statüsü” olarak tanımlanmaktadır (Chen ve Aryee, 2007). Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiye bağlı olarak gelişen içsellik statüsü algısına sahip olan çalışanlarda, örgütten aldıkları destek hissinin son derece yüksek olduğu ve örgütün sağladığı eğitim ve terfi gibi gelişim imkânlarından faydalanmak suretiyle örgüte karşı olan tutumlarının pozitif olduğu düşünülmektedir (Buonocore, Metallo ve Salvatore, 2009). İçsellik statüsü algısına sahip çalışanlar, örgüt içerisinde bilgiye daha kolay erişim sağlamak, kritik sorular sorabilmek, örgüt içerisinde gerçekleşen durumlarla ilgili gerçekçi tahminler yürütebilmek (Merriam, Johnson-Bailey, Lee, Kee, Ntseane ve Muhamad 2001), bilgiye ve

örgütsel normlaravakıf olmaları dolayısıyla da olayların merkezinde bulunabilmek (Stamper ve Masterson, 2002) gibi avantajlara sahip olmaktadır.

Bu algınınortaya çıkması için gereken faktörler ele alındığında, üstlerin ve aynı pozisyonadaki diğer çalışanlarınbüyük etkisi olduğu söylenebilmektedir. Coyle-Shapiro (2002)'agöre bunun nedeni, çalışanların görevlerini yerine getirirken örgütsel çıkarlar doğrultusunda hareket etmeleri ve üstlerininde çalışanların performansını değerlendirirken örgütsel hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı kriterini baz almalarıdır (Lapalme, Stamper, Semard ve Tremblay, 2009). Dolayısıyla denilebilir ki yöneticiler bu duruma vakıf oldukları takdirde, tam zamanlı çalışanlarının yanı sıra yarı zamanlı çalışanlarında da içsellik algısı oluşturmaya çalışarak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde en önemli nokta olan bireysel hedeflerle örgütsel hedeflerin entegre edilmesini, yani örgütsel özdeşleştirmeyi sağlayarak örgütsel hedeflerin etkili ve verimli bir biçimde başarılmasını sağlayabilirler.

3. ÖRGÜTLERDE DIŞSALLIK STATÜSÜ KAVRAMI

Dışsallık statüsü algısı, Becker (1964) tarafından öne sürülen“İnsan Sermayesi Teorisi”ne dayandırılmış ve ilk olarak Atkinson (1984)'un ve Nelson (1987)'un çalışmaları vasıtasıyla literatürde yer almıştır. Dışsallık statüsü; çalışanın kendisini, bağlı bulunduğu örgütü ve yöneticisini dikkate alarak yaptığı kimlik tanımlamasında, kendisine örgüte ait olmayan bir kimlik belirlemesi (ChenveAryee, 2007) ve örgütün bir parçası olarak hissetmemesi (Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhartve Singh,2011) olarak tanımlanmaktadır. Bu algının sebebi, örgüt içerisindeki çeşitli tutum ve davranışların, çalışana kendisini gereksiz hissettirmesidir (Stassen, ArmstrongveSchlosser, 2011). Çalışan, içsellik statüsüne sahip olanların zıttına, olayların merkezinde bulunamamasından dolayı resmin tamamına vakıf olamamaktadır ve böylece örgüte yönelik aidiyet duygusu hissedememektedir. Dışsallık statüsü algısı, çalışanın işe karşı tutum ve davranışları hakkında ayna görevi görmesinden dolayı (Buonocore, Metallo ve Salvatore, 2009) araştırılmaya değer bulunmaktadır.

Bu algının geçici de olsa bir takım avantajları bulunmaktadır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011). Çalışanların daha tarafsız olması, bu nedenle normalde çalışanlara aktarılmayacak bilgilerin kendilerine aktarılması,bununla beraber davranışlarına dair değerlendirmelerde belirli anlamlar çıkarmadan daha net olunması, bu avantajlar arasında sayılabilmektedir (Mullings, 1999). Ayrıca, dışsallık statüsü algısına sahip çalışanlar, örgüt içerisinde oluşmuş bir takım alt gruplara üye olarak değerlendirilmemekte ve bundan dolayı içsellik statüsü algısına sahip çalışanların sormaya çekindiği konularda rahatlıkla konuşup fikir beyan edebilmektedirler

(Merriam vd., 2001). Ancak dışsallık statüsü; düşük verimlilik, düşük bağlılık (Lapalme vd., 2009) ve görevlere karşı direniş (Wang, Chu ve Ni, 2010) gibi kişisel ve grup performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olmasından dolayı, sayılı avantajları bir işe yaramamakta ve bundan dolayı da içsellik statü algısına dönüştürülmeye çalışılmaktadır.

4. MINTZBERG'İN YÖNETSEL ROLLERİ

1950'lerden başlayarak günümüze kadar yönetici rolleri üzerine yapılan pek çok çalışma (Wheelen and Snyder, 1981; Wright vd., 1992; Broadbridge, 1999; Boone and Kurtz, 2001; Behehtifar vd., 2012; Yue, 2012; Burgaz, 1997; Gökçe ve Şahin, 2003; Bayat, 2005; Bayram 2011; Rüzgar ve Kurt, 2013) bu alandaki farkındalığı artırmıştır.

Yönetici rollerinin teori olarak ortaya konması ise, Henry Mintzberg tarafından 1973 yılında gerçekleştirilmiştir. Mintzberg (1973), yönetim çalışmalarına alternatif bir yaklaşım olarak “Rol Teorisi”ni sunmuştur. Teoriyi geliştirme aşamasında Mintzberg; danışma, teknoloji, tüketici ürünleri, hastane ve okul gibi 5 farklı sektörde faaliyet gösteren örgütler üzerinde, bu örgütlerin yöneticilerinin yaptıkları yönetsel işleri gözlemleyerek bir araştırma yapmış ve bu araştırmanın sonucunda “Yönetmel Roller Teorisi”ni olgunlaştırmıştır. Teori kapsamında yöneticilerin sergiledikleri rolleri temelde 3 kategori altında toplanan 10 rol davranışı olarak sınıflandırmış ve “Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations” (Yönetimde Mintzberg: Örgütlerden Oluşan Garip Dünyamızın İçerisi) isimli bir kitap (1990) yayınlayarak bu teoriyi literatüre kazandırmıştır.

Tablo 1: Mintzberg'in Yönetsel Roller Sınıflandırması

Temel Kategori	Yönetsel Rol
<i>Kişilerarası</i>	Lider
	Temsil/Yol Gösterici
	İrtibat Uzmanı
<i>Bilgilendirici</i>	Nezaretçi
	Sözcü
	Bilgi Aktarıcı
<i>Karar Verici</i>	Girişimci
	Kriz Yöneticisi
	Müzakereci
	Kaynak Dağıtıcısı

Kaynak: Mintzberg, 1973

3.1. Kişilerarası Roller

İlk kategori kişiler arası rollerdir. Mintzberg (1973), bu kategorideki roller çerçevesinde yöneticilerin *lider*, *temsil/yol gösterici rolü* ve *irtibat uzmanı* olarak isimlendirilen 3 rol sergilediklerini ifade etmektedir. *Lider rolünde* yönetici, astları üzerinde liderlik vasıflarını uygulayarak onları örgütsel hedeflere en doğru şekilde yönlendirme faaliyetini gerçekleştirmektedir. Bu noktada yönetilen astlarının performanslarının da yönetilmesi ve değerlendirilmesi, büyük önem arz etmektedir. *Temsil/yol gösterici rolü*, yöneticinin astları tarafından izlenip örnek alınmasını ifade etmektedir. Yönetici bu bağlamda, otoritenin temsilcisi olarak üstlenmesi gereken sosyal ve yasal sorumluluklarının bilincinde olup elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır. *İrtibat uzmanı rolünde* ise yöneticiler, örgütün iç ve

dış çevresiyle etkili ve verimli iletişim kurarak örgütsel verimliliğe katkıda bulunacak bir iletişim ağı kurmaya gayret göstermektedirler.

Tablo 2: Kişilerarası Rolü ve Yükümlülükleri

Yönetmel Rol	Yükümlülükler
<i>Temsil/Yol Gösterici</i>	-Açılış törenlerine katılma -Ziyaretçileri karşılamak -Resmi evrakları imzalama
<i>Lider</i>	-Astları motive etme, geliştirme, danışmanlık -Astlarla etkili iletişim kurma - Çalışanları cesaretlendirme
<i>İrtibat Uzmanı</i>	-Hem örgüt içinde ve hem de örgüt dışındaki bilgi bağlantılarını kurma -Toplantılara katılma -Farklı proje gruplarının faaliyetlerini kontrol etme

Kaynak: Mintzberg, 1973.

3.2. Bilgilendirici Roller

Bu temel rol kategorisi kapsamındayöneticinin *nezaret etme*, *bilgi aktarıcı* ve *sözcü* rolleri yer almaktadır (Mintzberg, 1973). *Nezaretçi rolü*, yöneticinin çalışanlarını takip etmesinin yanı sıra örgütün hem iç hem de dış çevresindeki gelişmeleri detakip etmesi ve gözlemlerinin sonucunda atılması gereken adımları belirlemesidir. Örgüt içi ve dışındaki bilgi kaynaklarından elde edilen bilgilerin astlarla paylaşılması ise, *bilgi aktarıcı* rolü altında gerçekleştirilen faaliyetler arasında yer almaktadır. Mintzberg (1990)'in “bilgilendirici roller” kapsamında sunduğu sonuncu rol, *sözcülük rolü*dür. Bu rolün yükümlülükleri arasında yöneticinin sorumlu olduğu departman adına temsilci konumunda bulunması ve hem örgüt içerisindeki departmanlara, hem de örgüt dışındaki paydaşlara, örgütsel faaliyetlere ilişkin bilgi verme faaliyetleri yer almaktadır.

Tablo 3: Bilgilendirici Rolü ve Yükümlülükleri

Yönetmel Rol	Yükümlülükler
<i>Nezaretçi</i>	Bilgi kaynaklarını araştırma Rapor hazırlama Personel bağlantılarını koruma
<i>Bilgi Aktarıcı</i>	Diğer örgüt üyelerine bilgiyi aktarma Kısa not ve rapor gönderme Telefon görüşmeleri yapma
<i>Sözcü</i>	Konuşmalar, raporlar ve kısa notlar vasıtasıyla bilgiyi dış çevreye nakletme, Gelişen / genişleyen planları tartışmak için konuşma yapma

Mintzberg, 1973.

3.3. Karar Verici Roller

Üçüncü ve sonuncu rol kategorisi olan “karar verici roller” arasında *girişimci*, *kriz yöneticisi*, *müzakereci* ve *kaynak dağıtıcı* olarak kategorize edilen 4 adet rol yer almaktadır (Mintzberg, 1990). Yöneticilerin en önemli yükümlülüklerinden birinin sürekli değişen ve globalleşen rekabetçi iş çevresinde duyarlı davranarak gerekli değişimleri kendi örgütünde de uygulamak, hatta değişimi kendisi yaratarak liderrolünü üstlenmek olduğu düşünüldüğünde, *girişimcilik rolünün* önemi daha iyi anlaşılabilir. Yöneticinin astlarını iyi tanıması ve onlara sahip oldukları yeteneklere göre en uygunları delege etmeleri, örgütün sahip olduğu parasal kaynakları ve malzemeleri en uygun şekilde dağıtmaları da *kaynak dağıtıcı rolünün* yükümlülükleri arasında bulunmaktadır (Koçoğlu, 2010). Her örgütün kendi içerisinde problemler ve çatışmalar yaşaması son derece doğaldır. Bu noktada yönetici, *kriz yöneticisi rolünü* en iyi şekilde üstlendiği takdirde bu problemleri çözme sürecinde aktif ve etkili bir

şekilde çalışarak sorunların üstesinden gelmede başarılı olabilmektedir. Bununla beraber, alınması gereken önemli örgütsel kararların daha sağlıklı olması adına astlarla tartışılması, yöneticinin *müzakereci rolünü* sergilemek bağlamındaki yükümlülükleri arasındadır.

Tablo 4: Karar Verici Rolü ve Yükümlülükleri

Yönetsel Rol	Yükümlülükler
<i>Girişimci</i>	Yeni fikirler geliştirme Projeleri başlatma Yeni fikirler geliştirme
<i>Kriz Yöneticisi ve Müzakereci</i>	Astlar arasındaki problemleri çözümleme Çevresel krizleri paniklemeden karşılama Astlar arasındaki problemleri çözümleme
<i>Kaynak Dağıtıcı</i>	Kaynakları kimin kullanacağına karar verme Program bütçe ve öncelikleri belirleme Bütçe taleplerini gözden geçirme ve düzeltme İşçi birlikleri (sendikaları) ile anlaşmaya varma Satışlar, satın alma ve bütçelerle ilgili görüşmelerde bölümü temsil etme

Mintzberg, 1973.

4. METODOLOJİ

4.1. Amaç ve Kapsam

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin sergiledikleri rollerin, çalışanların algıladıkları içsellik-dışsalık statüsüne olan etkisini ortaya koyabilmektir. Bu bağlamda hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir oteller zincirinin Yalova halkası çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerin bir kısmı elden, bir kısmı elektronik posta yoluyla ulaştırılmıştır. Ulaştırılan 150 anketten 108 adet dönüş sağlanmıştır.

4.2. Yöntem

Araştırmada üç bölümden oluşan bir anket oluşturulmuştur. İlk bölümde demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, Sharp (1993) tarafından adapte edilen, 46 sorudan oluşan ve yönetici rollerini belirlemeyi hedefleyen bir ölçek kullanılmıştır. 5’li bir Likert olarak oluşturulan bu ölçek katılımcılar tarafından 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise Algılanan Örgütsel Aidiyeti ölçmek amacıyla; Stamper ve Masterson (2002) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan AAD Ölçeği (PerceivedInsiderStatusScale) kullanılmıştır. 5’li Likert formatında olarak oluşturulan bu ölçek katılımcılar tarafından 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir.

5. BULGULAR

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucuna göre Yönetici Roller ölçeğinin Cronbach’s Alpha oranı 0.939 (Tablo 5); Aidiyet ölçeğinin Cronbach’s Alpha oranı ise 0.96 (Tablo 6) olarak elde edilmiştir.

Tablo 5. Yönetici Roller Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach’s Alpha	Ölçek Madde Sayısı
,939	46

Tablo 6. Aidiyet Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach’s Alpha	Ölçek Madde Sayısı
,960	6

Aidiyet ölçeğine ilişkin bileşenlerin, ölçekle uyumlu olarak tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür (Tablo 7) ve orijinal ölçeğe sadık kalarak “aidiyet” bileşeni olarak adlandırılmıştır.

Tablo 7. Aidiyet Ölçeği Faktör Yükleri

	Bileşen 1
Aidiyet 1	,945
Aidiyet 2	,945
Aidiyet 4	,929
Aidiyet 6	,920
Aidiyet 3	,889
Aidiyet 5	,854

Gerçekleştirilen regresyon analizinde, yönetici rollerinden “karar verici” ve “bilgilendirici” rollerinin aidiyet algısı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür (Tablo 8). Dolayısıyla bu değişkenler modelden çıkarılmıştır.

Tablo 8. Aidiyet Algısı Bağımlı Değişkeni Regresyon Analizi

Aşama		Standartlaştırılmayan		Standartlaştırılmış	T	P
		Katsayılar		Katsayılar		
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Aidiyet)	31,283	5,577		5,566	,000
	Bilgilendirici	,146	,126	,130	1,163	,248
	Kişilerarası	-,468	,175	-,284	-2,851	,005
	Karar Verici	-,214	,265	-,089	-,809	,420

“Karar verici” ve “bilgilendirici” rollerin modelden çıkarılmasıyla gerçekleştirilen yeni regresyon analizinde, “kişilerarası” rolün istatistiksel olarak aidiyet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (Tablo 9). Buna göre, yöneticilerin kişilerarası rolleri benimseyip kullanması arttıkça çalışanların aidiyet algısı düşmektedir.

Tablo 9. Aidiyet Algısı Bağımlı Değişkeni Regresyon Analizi

Aşama		Standartlaştırılmayan		Standartlaştırılmış	t	p
		Katsayılar		Katsayılar		
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Aidiyet)	32,283	,4,271		7,684	,000
	Kişilerarası	-,468	,164	,267	-2,851	,005

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, servis sektöründe çalışanların *aidiyet algısı* üzerinde, *yöneticilerinin benimseyip kullandıkları yönetsel rollerin kısmen etkili olduğunu* göstermektedir. Buna göre, *karar verici ve bilgilendirici rollerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı* görülürken, *kişilerarası rollerin aidiyet algısı üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu* ortaya konmuştur. Bu, elbette ki umulan bir sonuç değildir; zira kişilerarası rolleri benimseyip kullanan yöneticilerin çalışanların aidiyet algıları üzerinde artırıcı bir etkiye sahip olmaları gerektiği beklenmektedir. Ancak, örneklem olarak servis sektörünün ele alındığı düşünüldüğünde, sürekli müşterilerle birebir iletişim halinde olmaktan kaynaklanan bir gözlem ve algı yeteneği elde eden otel çalışanları, yöneticilerinin sergiledikleri rollere şüpheyle yaklaşmaktadırlar diye düşünülebilir. Bu da, aidiyet algılarının düşük olmasına yol açmaktadır denilebilir. Bununla beraber, “kara verici” ve “bilgilendirici” rollerin istatistiksel olarak anlamsız çıkması da servis sektöründe çalışan hem yönetici hem de çalışanların bu bağlamda yeterince bilgi sahibi olmadığına ve bundan dolayı da sergilenen rolleri tam olarak algılayamayarak düşük aidiyet algısına sahip olmalarına bağlanabilir.

Literatürde yöneticilerin rolleri ve profilleri üzerine gerçekleştirilen pek çok çalışma bulunmaktadır. Benzer şekilde içsellik/dışsallık (aidiyet) algısına ilişkin çalışmalar da hem ulusal hem de uluslararası literatürde yer almaktadır. Ancak yöneticilerin sergiledikleri rollerin hizmet sektöründe çalışanların aidiyet algılarına ilişkin gerçekleştirilen çalışmaya yapılan literatür taramasında rastlanamamıştır. Bu bağlamda, ileride yapılacak çalışmalar, hem servis sektörünü hem de üretim sektörünü karşılaştırmalı olarak ele alarak, bu iki sektör arasındaki farklılıkları tespit edip hem literatüre hem de iş dünyası profesyonellerine katkıda bulunabilir. Bu çalışmada ele alınan örneklemin dar oluşu da sonraki araştırmaların daha geniş bir çerçevede yürütülerek daha sağlıklı ve kapsamlı sonuçlar elde edilmesi açısından yol gösterici olabilir. Bununla beraber aidiyet algısı; örgütsel davranış, örgütsel performans gibi farklı kavramlarla ilişkilendirilerek ölçülürse yine elde edilecek sonuçlar hem servis hem de üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin genel bir profilinin çıkarılmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*.16. 28-31.
- Aydınlı, H. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2. 79-99.
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in Organizations*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Bayat F. (2005). Örgüt içerisindeki rol ve işlevleri bakımından ‘orta kademe’ yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3). s. 1-13
- Bayram M. (2011). Otel işletmelerinin genel müdür profillerinin değerlendirilmesi üzerine bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 22(1). Bahar: 35-48
- Becker, G. (1964). *Human capital*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Beheshstifar M., Motahari J., ve Moghadam M. (2012). Relation between managers’ traits with their assessment of the successful criterion in Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2(9). pp. 301-314
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boone L. ve Kurtz D. (2001). CEOs: a Group profile. *Business Horizons*, pp. 38-42
- Broadbridge A. (1999). A profile of female retail managers: Some insights. *The Service Industries Journal*. 19(3). pp. 135-161.
- Buonocore, F., Metallo C. ve Salvatore, D. (2009).Behavioural consequences of job insecurityand perceived insider statusfor contingent workers.*Papers of SystemCongress*, pp. 1–29, Internet Address: www.oa2009.it/papers/ Buonocore_Metallo_ Salvatore. pdf, Date of Access: 11.07.2011.
- Burgaz B. (1997). Managerial roles approach and the prominent study of Henry Mintzberg and some empirical studies upon the principal work. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 13: 9-20
- Chen, Z. X. ve Aryee, S. (2007). Delegationand employee work outcomes: The cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*. 50(1). pp. 226-238.
- Chow, I. H-S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), ss.720–737.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. ve Jacqueline, A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behaviour*. <https://doi.org/10.1002/job.173>
- Daft, R. L. (1994). *Management*. New York: Dryden Press.
- Davis, R. C. (1951). *The fundamentals of top management*. New York: Harper
- Eleren, A. ve Kılıç, B. (2007). Turizm sektöründe servqual analizi ili hizmet kalitesinin ölçülmesi ve bir termal otelde uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 9(1). 235-263
- Eren, E. , (2010). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım. 12.Basım
- Fayol, H. (1949). General and industrial management. (Trans. C. Storrs). London: Pitman.
- Gökçe O. ve Şahin A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 133-156
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1966).*The Social Psychology of Organizations*. John Wiley and Sons, New York.
- Koçoğlu E. (2010). İşletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı: Ankara ili örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*.
- Koontz, H., O'Donnell, C. ve Weihrich, H. (1980). *Management: A Book of Readings*. New York: McGraw-Hill.
- Lapalme, M. E., Stamper, C., Semard, G. ve Tremblay, M. (2009). “Bringingthe Outside in: Can “external” workers experience insider status? *Journal of Organizationa lBehavior*. 30(9). pp. 919–940.
- McMillan, D.W., ve Chavis, D.M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *American Journal of Community Psychology*, 14(1), 6-23.

- Merriam, S. B., Johnson-Bailey, J., Lee, M. Y., Kee, Y., Ntseane, G., ve Muhamad, M. (2001). Power and positionality: Negotiating insider/outsider status within and across cultures. *International Journal of Lifelong Education*. 20(5), 405-416.
- Miller, H. E., ve Terborg, J. R. (1979). Job attitudes of part-time and full-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 380-386.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row. Management Library: HD 31.M457
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*. March – April, pp. 49 – 61.
- Mullings, B. (1999). Insider or outsider, both or neither: Some dilemmas of interviewing in a cross-cultural setting. *Geoforum*. 30. pp. 337–350
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, ss.311-324
- Özdevecioğlu, M. ve Balcı, F. (2011). Algılanan içsellik statüsünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 37. ss.41-64.
- Rüzgar, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? Yönetici rolleri hakkında Bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5(4).
- Shore, L. M., Randel, A. E. Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. ve Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*. 37(4). pp. 1–28.
- Snyder, N. H. ve Wheelen, T. L. (1981). Managerial roles: Mintzberg and the management process theorists. In K. H. Chung (Ed.). *Academy of Management Proceedings*, 149-253.
- Stamper, C. L. ve Masterson, S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23.pp. 875– 894.
- Stassen, M., Armstrong M. ve Schlosser F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*. 32. pp. 319–344
- Wang, L., Chu, X. ve Ni, J. (2010). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality. *Frontiers Business Research China*. 4(1). pp. 148–169.
- Wright P., Theerathorn P., Gilmore J. ve Lado A. (1992). Top managers, organizational culture and strategic profiles: Implications for business performance. *American Business Review*, pp. 25-36.
- Yue V. (2012). Role and position: Job expectation and practises. *Asian Social Science*, 8(1). January 2012, pp. 12-26

Executive Summary

The Effect of Mintzberg's Classification of Managerial Roles That Are Adapted by Managers on Employees' Perception of Endogeneity and Exogeneity Status in Service Sector: A Sample Application

Introduction

Service activities cannot be dimensioned physically, cannot be defined properly and cannot be measured. The reason of this, is the dynamism of service activities. In addition, service is composed of activities, which are directed by human behaviours.

On the other hand in production sector, human relations are run via private departments of organizations such as public relations department. The employees and customers do not have the chance of interacting face-to-face until the production is presented. In service sector, on the contrary, the employees are always face-to-face with customers. Therefore, it is considered important, essentially for service sector employees to feel "insider status", because of the fact that human factor has the greatest effect on the quality of given service. The more the perceived insider status of the employee, the more the service becomes qualified. Furthermore, employees' performance levels boost and they make valuable contributions to the organization. One of the concepts that explains the integration of the employees with the organization in order to make them work in a more qualified and contributive performance, is "Endogeneity Status" and the contrary is, "Exogeneity Status".

The managerial roles that the managers adopt and display, have also great impact on employees' perception of endogeneity status and exogeneity status. The roles that managers should display, have been evaluated since the beginning of management history in the context of several theories, especially in the concept of "Process Theory". As the process theory is put forward by researchers, other researchers have started to frame new alternative theories. One of those researchers is Henry Mintzberg. Mintzberg (1973), proposed "Role Theory" as an alternative to management studies. According to the theory, managers display 10 roles. These 10 roles are classified under 3 categories as "interpersonal", "informative" and "decision-maker".

Methodology, Data Collection

In this study, it is aimed to approach to the subject in that context. The purpose of this study is to research the effect of managerial roles, which are categorized by Mintzberg, adopted by leaders on employees' perception of endogeneity and exogeneity status. In the first section,

conceptual framework of Endogeneity and Exogeneity is explained. In the following section, Mintzberg's classification of Managerial Roles is explained. In the last section of the study, the statistical results of the scales that are applied to the participants, which are subordinates in Yalova branch of a hotel chain, are explained and discussed.

The survey consists Sharp's (1993) 46-item Managerial Roles Scale, which aims at classifying managerial roles and profiles in terms of Mintzberg classification; Perceived Insider Status Scale of 6 items developed by Stamper and Masterson (2002), which aims at measuring the employees' endogeneity and exogeneity status perception; and demographical questions. The data is analysed by using SPSS 20.0 package programme.

Findings

According to the regression analysis, "decision-maker" and "informative" roles are found as they have no statistically significant effect on "endogeneity/exogeneity status perception (Table 1). Therefore they are excluded from the model.

Table 1: *Perceived Insider Status-Dependent Variable- Regression Analyses*

		Standardised		Unstandardised			
		Coefficients		Coefficients			
		Standard					
Level		B	Dev.	Beta		T	P
1	(Ins. Status)	31,283	5,577			5,566	,000
	Informational	,146	,126	,130		1,163	,248
	Interpersonal	-,468	,175	-,284		-2,851	,005
	DecisionMaker	-,214	,265	-,089		-,809	,420

Upon excluding "informative" and "decision-maker" factors, the model is tested again and it is found that "interpersonal" role has a statistically significant relationship with endogeneity/exogeneity status perception (Table 2). In this sense, as managers increase their adoption of interpersonal roles, the perception of employees about endogeneity status decrease.

Table 2. *Perceived Insider Status-Dependent Variable- Regression Analyses*

		Standardised		Unstandardised		
		Coefficients		Coefficients		
		Standard				
Level		B	Dev.	Beta	t	p
1	(Ins.Status)	32,283	,4,271		7,684	,000
	Interpersonal	-,468	,164	,267	-2,851	,005

Conclusion

It is essential in all organizations to provide integration of human resources and the organization via behavioral approaches, in order to provide organizational effectiveness. Endogeneity and Exogeneity Status is one of these behavioral approaches. This integration constitutes greater importance in the organizations that are active in service sector; because of the fact that the employees are in face-to-face interaction with customers at most of their times.

Along with this, the roles and profiles that are adopted by leaders and managers has a considerable effect on employees' perception of endogeneity and exogeneity status. The member of the organization perceives the status as endogeneity or exogeneity, in accordance with the adopted and displayed roles by the leader.

According to the findings of this study, the managerial roles that are displayed by the managers in service sector, has a partial impact on subordinates' perception of endogeneity and exogeneity status. In this sense, while there is a statistically significant effect of "interpersonal roles" on employees' endogeneity/exogeneity status perception; there is not a statistically significant effect of "informative" and "decision-maker" roles on employees' endogeneity/exogeneity status perception. Therefore it can be concluded that in organizations, both the managers and the employees do not have a thorough knowledge about managerial roles; which causes misunderstandings and thus, a sense of exogeneity status.