

Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Etkileyen Faktörler: Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rollerini

Factors Affecting Line Managers' Management Styles: Organizational Structure and Strategic Role of the Human Resource Department

Pelin Kanten^{a,*}, Cavide Uyargil^b, Selahattin Kanten^c

YAYIN BİLGİSİ

Article Info

Başvuru/Received
04/09/2016

Kabul/Accepted
11/07/2017

Kabul/Accepted
12/07/2017

Anahtar Kelimeler:

Hat Yöneticiler
İnsan Kaynakları
Departmanının Rollerini
Örgüt Yapısı

Keywords:

Line Managers
Human Resource Department
Strategic Roles
Organizational Structure

ÖZ

Örgütlerde hat yöneticilerin yönetim tarzları ve etkinliği, örgüte ilişkin faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada, örgütsel faktörler bağlamında hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerinde etkili olacağı varsayılan, hat Yöneticileri örgüt yapısı ve insan kaynakları departmanının stratejik rollerini ele alınmıştır. Bu doğrultuda, örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Antalya'da faaliyet gösteren on adet beş yıldızlı otel işletmesinin 165 hat yöneticisinden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin (liderlik, politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki) yönetim tarzlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin hat yöneticilerin yönetim tarzlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin kısmi aracılık etkisine; mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde ise insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin tam aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of organizational structure on line managers' management styles by investigating the mediating role of the strategic roles of human resource department. Within the scope of the study, data has been collected via survey method from 165 line managers who are working in ten hotel establishments located in Antalya. The data obtained from line managers has been examined by the exploratory and confirmatory factor analysis, correlation and hierarchical regression analysis. Based on the findings, it is observed that organic organizational structure has positive and significant effect on line managers (leadership, policy implementation and coaching) management styles and it is found that mechanic organizational structure has positive and significant effect on line managers (policy implementation and coaching) management styles. However, it is observed that human resource department strategic roles have a positive and significant effect on line managers' management styles. Moreover, it is found that human resource department strategic roles have a partial mediating effect in the relationships between organic organizational structure and line managers' managements styles, whereas human resource department strategic roles have a full mediating effect in the relationships between mechanic organizational structure and line managers' managements styles.

* İlgili yazar. Tel: +90 (555) 468 6194, e-posta: pelinkanten@comu.edu.tr

e-posta adresleri: pelinkanten@comu.edu.tr (P. Kanten), cuyargil@istanbul.edu.tr (C. Uyargil), skanten@comu.edu.tr (S. Kanten)

^a İşletme Bölümü, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye

^b Bağımsız araştırmacı, İstanbul, Türkiye

^c Uluslararası Ticaret, Lojistik ve İşletmecilik Bölümü, Biga Uygulamalı Bilimler Y.O., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye

1. Giriş

Günümüz iş dünyasının karmaşık, dinamik ve rekabetçi doğası; örgütlerin dış çevre koşullarına bağlı olarak istikrarlı bir şekilde değişmelerini zorunlu kılmaktadır. Değişken ve belirsizlik içeren bu koşullarda örgütlerin başarı elde etmeleri, çevresel değişimlere cevap verebilmelerine ve uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda, örgütlerin tüm yönetim kademelerinde değişim yönetimini etkili düzeyde uygulamaları; müşterileriyle ortak bir bağ kurmaları ve müşterilerin taleplerini anlık düzeyde karşılamaları gerekmektedir. Böylece değişim çabalarının karşılığı olarak örgütlerin hizmet sunum kalitesini ve müşteri tatmini arttırmaları beklenmektedir. Ancak, modern çalışma yaşamının örgütlerinde değişim süreçlerinin başarıya ulaşmasının ve istenen çıktılarının elde edilmesinin büyük ölçüde örgütün operasyonel düzeylerinde görev yapan hat yöneticilere bağlı olduğunu ifade etmek mümkündür (Lombard ve Crafford, 2003: 42). Çünkü hat yöneticiler, işgörenlerin idare edilmesine ve koordinasyonuna diğer yöneticilere nazaran daha fazla zaman ayıran ve iş birimlerinin günlük faaliyetlerinin içerisinde doğrudan yer alan, örgütlerin değerli varlıkları olarak değerlendirilmektedir (Khang, 2012: 1). Bununla birlikte, hat yöneticiler örgütsel politikaları uygulamaya dönüştürerek, işgörenlerin tutum ve davranışlarını; aynı zamanda örgütün performansını önemli düzeyde etkilemeleri sebebiyle kritik bir role sahiptirler (Hutchinson, 2008: 1). Bu kritik rollerin, hat yöneticilerin daha fazla yetki ve geniş sorumluluklar içeren “mini yönetim” modeli şeklinde 1980’lerden beri artarak genişlediği ileri sürülmektedir (Hadjisolomou, 2015: 444). 1990’lardan itibaren ise literatürde hat yöneticilerin rollerine ilişkin benzer tartışmaların sürdüğü; hat yöneticilerin geleneksel gözetim görevlerinin genişleyerek, işgörenlerin yönetilmesinde daha fazla söz sahibi olmaya ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yerine getirilmesinde önemli düzeyde yer almaya başladığı görülmektedir (Purcell ve Hutchinson, 2007: 5). Hat yöneticilerin değişen rolleriyle birlikte, literatürde insan kaynakları profesyonellerinin ve insan kaynakları biriminin görevlerinin de yeniden yapılandırıldığı ve değiştiği ileri sürülmektedir (Booselie ve Paauwe, 2005: 4). Diğer bir ifadeyle, küresel çalışma yaşamında artan rekabetçi baskılar, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kritik unsurun nitelikli insan kaynağı ve insan kaynakları profesyonellerinin örgütlerde üstlendiği roller olduğunu göstermektedir. Bu nedenle mevcut çalışma koşullarında örgütsel etkililiğe ulaşılabilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin rollerinin örgütsel amaçlara katkı sağlayacak şekilde değişmesi gerekmektedir (Chang ve Chi, 2007: 665).

Son 20 yıldır araştırmacılar tarafından insan kaynakları profesyonellerinin rollerine ilişkin değişimin önemli

düzeyde desteklendiği, bu değişimin örgütlerde insan kaynakları profesyonellerini daha çağdaş roller üstlenmeye yönelttiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, ortaya çıkan değişimler insan kaynakları profesyonellerinin örgütsel çevrede daha stratejik roller üstlenerek rutin faaliyetleri hat yöneticilere devretmelerine yol açmıştır. (Cowan ve Fox, 2015: 120). Hat yöneticilerin örgütün stratejik düzeyi ile temel operasyonel faaliyetlerin arasında bir pozisyona ve özel bilgilere sahip olmaları örgütsel süreçlerde çeşitli işlemsel ve operasyonel roller üstlenmelerine neden olmaktadır (MacNeil, 2003: 294-295). Bununla birlikte, hat yöneticilerin iş birimlerindeki işgörenlerin gelişimlerine destek sağlayabilmeleri için koçluk, liderlik, mentorluk, geliştirici, öğretmenlik gibi klasik görevlerinin ötesinde farklı roller sergilemeleri beklenmektedir (Ellinger vd., 2003: 436). Literatürde, hat yöneticilerin örgütlerde üstlendiği çeşitli düzeydeki rollerin, sergiledikleri yönetim tarzlarının ve etkinliklerinin birçok faktörle ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin, hat yöneticisinin yeterli zamana, yetkinliğe ve isteğe sahip olmaması gibi unsurların hat yöneticinin örgütsel çevredeki rolleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Bos-Nehles, 2010: 16). Ayrıca, örgütsel süreçlerde hat yöneticilerin üstlendiği rollerin örgütün misyonu ve vizyonu, stratejileri, örgüt kültürü, örgüt yapısı gibi çeşitli örgütsel unsurlarla da ilişkili olacağını ifade etmek mümkündür.

Hiyerarşik kademelerde yer alan ve örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan hat yöneticilerin operasyonel düzeylerde üstlendiği rollerin çeşitli örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Hat yöneticiler görev yaptıkları örgütün koşullarına bağlı olarak iş birimlerinde sadece klasik denetim ve gözetim rolü üstlenebilir veya kendilerine sağlanan destek ve olumlu örgütsel koşullar sebebiyle rutin görevlerinin ötesinde koçluk, liderlik, mentorluk, kolaylaştırıcılık gibi modern çağa uygun roller üstlenebilirler. Ulusal ve uluslararası literatürdeki çalışmalarda, daha çok hat yöneticiler ile insan kaynakları rolleri ilişkisinin incelendiği; hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütme düzeylerini etkileyen faktörlere odaklandığı görülmektedir. Dolayısıyla, hat yöneticilerin örgütsel çevredeki rollerini ve yönetim tarzlarını etkileyen faktörleri ele alan çalışmalar sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada hat yöneticilerin örgütsel çevrede yönetim tarzlarını etkileyen faktörler bağlamında örgüt yapısı ve insan kaynakları departmanının stratejik rolleri ele alınmıştır. Bu doğrultuda örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin irdelenmesi amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Hat Yönetici Kavramı

Hat yönetici, üst yönetimden astlara uzanan yetki zincirinin bir parçası olan; doğrudan örgütsel çıktılar ile operasyonel faaliyetlerden sorumlu olan örgüt yöneticisini temsil etmektedir. Emir-komuta yetkisine sahip olan hat yöneticiler üretim ve performans çıktıları, iş birimlerinin kârlılığı ve işgörenler gibi konular üzerinde karar verici bir konumda bulunmaktadır (Kanten, 2006: 27-28). Başka bir ifadeyle hat yönetici, örgütün yönetim hiyerarşisinin ilk ve orta kademelerinde yer alan ve iş birimlerini yönetme sorumluluğuna sahip olan birim yöneticisi olarak tanımlanmaktadır (MacNeil, 2003: 294). Hat veya orta kademe yönetici olarak adlandırılan bu yönetici grubu, örgütün kurumsal, teknik ve operasyonel düzeyleri arasında müzakereci etkiye sahip olmakla birlikte aynı zamanda örgütsel politika ve prosedürlerin yürütülmesinde ve örgütsel stratejilerin uygulanmasında hayati bir rol üstlenmektedir (Kuvaas vd., 2014: 845). Bununla birlikte, yönetim hiyerarşisinin orta ve alt kademelerinde yer alan hat yöneticilerin, iş birimlerinin faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında işgörenlerle doğrudan etkileşim halinde olmaları sebebiyle, işgörenleri etkin olarak idare etme ve onların tutum ve davranışlarını önemli düzeyde etkileme potansiyeline sahip olduklarını ifade etmek mümkündür (Shipton vd., 2016: 31). Bu bağlamda satış, pazarlama, finans gibi fonksiyonel alanlarda uzman olan hat yöneticiler, geleneksel olarak örgütlerde stratejik konulardan ziyade işgörenlerin ve iş birimlerinin günlük faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar (Hutchinson ve Purcell, 2008: 10-11). Bu günlük faaliyetler; iş birimlerinin görev dağılımlarının ve rotasyonlarının planlanması, teknik uzmanlık sağlanması, iş süreçlerinin izlenmesi, kalite kontrol, operasyonel maliyetlerin yönetilmesi, operasyonel performansın ölçümü, müşteri ilişkileri yönetimi ve iş biriminde yer alan işgörenlerin yönetilmesi gibi eylemleri kapsamaktadır (Armstrong, 2006: 93-94).

İş süreçlerinin ve işgörenlerin denetimine ve gözetimine odaklı olan hat yöneticilerin geleneksel rollerinin özellikle 1980'lerden itibaren örgüt yapılarının, istihdam şekillerinin ve iş çevresinin değişmesi sebebiyle farklılaştığı görülmektedir (Hales, 2005: 476). Başka bir ifadeyle, modern çalışma yaşamında örgütlerin ademi-merkezi bir yapıyı tercih ederek, birçok yönetim faaliyetine ilişkin yetki ve sorumluluğu dağıtmasıyla hat yöneticilerin rol sınırları genişlemiş ve sorumlulukları artmıştır. Bu yeni koşullar, hat yöneticilerin operasyonel yetenekler ile birlikte aynı zamanda yönetimsel becerilere sahip olmasını ve insan kaynakları yönetimi alanında da sorumluluk almasını zorunlu kılmıştır. Çünkü ademi-merkezi yapıda iş birimlerini yöneten ve işgörenlerle doğrudan

etkileşimde bulunan hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerini daha başarılı bir şekilde uygulamaya dönüştürebileceği ileri sürülmektedir. Böylece iş birimlerini yönetmeye ek olarak insan kaynakları fonksiyonlarını yürütme rolünü de üstlenmesinin gerekliliği vurgulanan hat yöneticiler, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin temel mimarları konumundadır (Townsend ve Loudoun, 2015: 476). Dolayısıyla, günümüzde hat yöneticilerin denetimsel fonksiyonunun önemini yitirdiği; iş birimlerinde yer alan işgörenleri, iş süreçlerini ve örgütsel kaynakları koordine etmek, örgütsel amaçlar doğrultusunda işgörenleri motive etmek, eğitmek, geliştirmek ve desteklemek gibi görevlerinin ağırlık kazandığı görülmektedir. Bununla birlikte hat yöneticilerin yönetsel rollerle beraber; kolaylaştırıcı, koordine edici, mentorluk, koçluk ve liderlik gibi farklı roller üstlenmeleri önem taşımaktadır (Hales, 2005: 477-478).

Literatürde hat yöneticilerin örgütteki hiyerarşik pozisyonuna, örgütün yapısına, fonksiyonel sorumluluklarına ve politikaları yürütme kapasitesine göre politika uygulayıcı, lider ve koç olmak üzere üç farklı yönetim tarzı sergileyebileceği ileri sürülmektedir. Politika uygulayıcı yönetim tarzı hat yöneticinin standart politika ve prosedürleri yerine getirmesini ve işgörenler tarafından politikaları tam anlamıyla uygulayan bir yönetici olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Hat yöneticinin politika uygulayıcı rolü istihdam ilişkilerinin dinamiğinde yer alan temel bir yönetim tarzını nitelemektedir (Kilroy ve Dundon, 2015: 412-413). Lider şeklindeki yönetim tarzında hat yönetici, astlar arasında karşılıklı etkileşimin sağlanmasına ve iş biriminin gelişimine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, hat yöneticinin astları destekleyici, karar süreçlerinde yol gösterici liderlik davranışları sergileyerek, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemesi beklenmektedir. Böylece, örgütsel çevrede, hat yöneticisi tarafından desteklenen ve yönlendirilen işgörenlerin bu yöneticileri lider olarak algılayabilecekleri ifade edilebilir (Gilbert vd., 2011: 5-6). Diğer taraftan, koçluk şeklindeki yönetim tarzında hat yönetici iş biriminin faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında astlarını desteklemekte, rehberlik sağlamakta ve öğrenmelerini kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir. Ayrıca koçluk rolünü benimseyen hat yönetici, günlük operasyonel faaliyetlerde işgörenlerin performanslarını ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanıyan fırsatları fark etmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu yönetim tarzını sergileyen hat yöneticinin astlarının performanslarını gözlemlemesi, performanslarına yönelik astlara geri-bildirim sağlaması, açık ve ulaşılabilir performans hedefleri belirlemesi aynı zamanda etkili iletişim becerilerine ve analitik düşünme gibi özelliklere sahip olması önem taşımaktadır (Ellinger vd., 2003: 438).

Hat yöneticilerin klasik rolleriyle birlikte koçluk, liderlik, mentorluk gibi farklı yönetim tarzlarını etkili bir şekilde yürütmelerinde gerekli becerilere, yeterli zamana ve kaynağa sahip olmaları; aynı zamanda insan kaynakları departmanının destekleyici koşullar sağlaması gerekmektedir. Ayrıca, hat yöneticilerin klasik rollerden ziyade örgütsel süreçlerde farklı roller üstlenmelerinde destekleyici bir örgüt ikliminin varlığı ve üst yönetimin iyi bir rol modeli olması da önem taşımaktadır (Hutchinson, 2008: 3-4). Bu bağlamda, hat yöneticilerin sahip olduğu bireysel ve yönetsel niteliklerle birlikte; adil çalışma koşulları, güvene dayalı ast-üst ilişkileri, üst yönetim desteği, insan kaynakları profesyonelleri tarafından sağlanan teknik destek, personel güçlendirmeye, yetki devrine, karar verme serbestliğine imkân tanıyan bir örgütsel yapı algılamaları durumunda astlarına koç ve lider gibi davranmaları mümkündür. Bununla birlikte, koçluk ve liderlik şeklindeki yönetim tarzları dışında hat yöneticilerin örgütsel stratejilerle uyumlu, açık ve net olarak belirlenen örgütsel politika ve prosedürleri yürüterek, politika uygulayıcısı şeklinde bir yönetim tarzı sergilemesi gerekmektedir. Çünkü hat yöneticiler iş birimlerinde işgörenlerle doğrudan etkileşim halinde olmaları sebebiyle politika ve prosedürleri uygulamaya dönüştürebilecek en uygun konumdadırlar. Ancak politika uygulayıcısı rolü hat yöneticinin örgütsel çevredeki klasik rolünü simgelemektedir. Bu role ek olarak, günümüz çalışma yaşamının gerektirdiği şartlara göre hat yöneticinin koçluk veya liderlik şeklindeki yönetim tarzlarını izlemesinin de önem taşıdığı ifade edilebilir.

2.2. İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Roller

İş dünyasında küreselleşme, işgücünün demografik yapısının farklılaşması, müşteri sadakatinin, finansal performansın ve hızlı hizmet sunmanın ön plana çıkması gibi değişimler sonucunda insan kaynakları fonksiyonu örgütsel başarıya katkı sağlayan bir değer konumuna gelmiştir (Booselie ve Paauwe, 2005: 3). Bu değer temelinde insan kaynağının entelektüel, sosyal ve duygusal sermaye unsurlarını bir arada bulundurması yer almaktadır. İnsan kaynağının değerinin ve kritik rolünün farkına varan örgütlerin, insan sermayesinin temin ve seçimi, geliştirilmesi ve elde tutulması gibi konulara kayda değer ölçüde dikkat çektiği, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ve insan kaynakları biriminin yapılandırılmasına önem verdiği göze çarpmaktadır (Asadullah vd., 2015: 191). Geleneksel olarak, insan kaynakları birimi veya departmanı örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi sırasında insan unsurunun bireysel düzeyde yönetilmesine yönelik süreçleri ve sistemleri içermektedir (Long vd., 2011: 161). Diğer bir ifadeyle, geleneksel olarak insan kaynakları departmanı, insan kaynakları uygulamalarını temel düzeyde yürüten ve örgüt tarafından stratejik önemi farkına varılmayan bir konumdaydı (De Guzman vd., 2011: 2666). Ancak,

insan kaynağının örgütsel başarı ve rekabet üstünlüğü üzerindeki kritik etkisinin belirginleşmesiyle insan kaynakları departmanının klasik rollerinin değiştiğini, bu birimin daha stratejik bir rol üstlenmesinin beklendiğini, örgütsel stratejilerle uyumlu politika ve prosedürler yürütmesinin önem kazandığını ifade etmek mümkündür (Stritesky, 2014: 131).

Literatürde son 20 yıldır insan kaynakları profesyonellerinin rollerinde bütünüyle önemli değişimler olduğu, insan kaynakları biriminin daha çağdaş bir rol üstlendiği ileri sürülmektedir. Bu değişimler, insan kaynakları profesyonellerinin örgütsel çevrede üst yönetime yakın daha stratejik bir düzeyde yer almasını, günlük rutin insan kaynakları faaliyetlerinin yürütülmesinde de hat yöneticilerle işbirliğini gerektirmektedir. İnsan kaynakları profesyonellerinin değişen rollerini araştıran ve bu değişen rollere ilişkin çeşitli modeller ileri süren çok sayıda çalışmanın olduğu; ancak Ulrich (1997) tarafından önerilen “Çeşitli Roller Modeline” akademik araştırmalarda yaygın olarak dikkat çekildiği görülmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin değişen doğasına ve insan kaynakları biriminin iş çıktılarına odaklanan bu model, insan kaynakları profesyonellerinin yönetsel uzman, değişim ajanı, işgören savunucusu ve stratejik ortak olmak üzere dört temel rol üstlenebileceklerini belirtmektedir (Cowan ve Fox, 2015: 121). Bu roller aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır (Raub vd., 2006: 136):

- **Yönetsel uzman:** İnsan kaynakları profesyonellerinin yönetsel uzman rolü insan kaynakları süreçlerinin alt yapısının oluşturulmasını nitelendirmektedir. Yönetsel uzman rolündeki insan kaynakları departmanı; işgücü temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve terfi, örgütteki işgücü akışının yönetilmesi gibi insan kaynakları yönetimi süreçlerinin tasarlanması ve etkili bir şekilde yürütülmesini amaçlamaktadır.
- **İşgören savunucusu:** İnsan kaynakları profesyonellerinin işgören savunucusu rolü örgütsel çevrede işgörenlere odaklanmayı temsil etmektedir. Bu rol, insan kaynakları biriminin işgören istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaları, işgörenlerin karşılaştıkları problemlerin belirlenmesini ve giderilmesini amaçlayarak, örgütsel çevrede işgören bağlılığının sağlanmasına odaklanmaktadır.
- **Değişim ajanı:** İnsan kaynakları profesyonellerinin değişim ajanı rolü örgütsel süreçlerde değişim ve dönüşümü hedeflemektedir. Bu rolü benimseyen insan kaynakları birimi, örgütsel değişim

kapasitesinin etkili bir şekilde yönetilmesine odaklanmaktadır.

- **Stratejik ortak:** İnsan kaynakları profesyonellerinin stratejik ortak rolü, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütün stratejileriyle uyumlu olarak yürütülmesini amaçlamaktadır. İnsan kaynakları departmanı stratejik ortak rolü ile insan kaynağının stratejik olarak yönetilmesini temsil etmektedir.

Ulrich (1997) insan kaynakları departmanının örgütsel mükemmelliğe yukarıda söz edilen dört temel rol ile ulaşabileceğini belirtmiştir (Long vd., 2011: 161). Bununla birlikte Bhatnagar ve Sharma (2005), insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin örgütsel performans üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğunu arttırarak; bu rollerin örgütsel çıktılara değer kattığını böylece örgütsel etkililiği ve rekabet üstünlüğünü arttırdığını vurgulamıştır (Cowan ve Fox, 2015: 121). Örneğin, stratejik ortak rolü ile insan kaynakları departmanı üst ve hat yönetim ile birlikte örgütün stratejik amaçlarının başarılmasına; işgören savunucusu rolü ile ise işgörenler ile üst yönetim arasında bir köprü oluşturarak, işgören motivasyonuna ve refahına odaklanmaktadır. Böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren aynı zamanda işgörene değer veren bir insan kaynakları departmanının örgütsel verimliliğe katkı sağlaması mümkündür. Diğer taraftan, insan kaynakları departmanı değişim ajanı rolü ile örgütün dış çevredeki yeniliklere ve fırsatlara uyum sağlamasına çalışırken; yönetsel uzman rolüyle de örgütün etkililiğini arttırmaya yol açacak insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yürütmeye çabalamaktadır (Shipton vd., 2016: 32). İnsan kaynakları departmanının sözü edilen stratejik rolleri; İK profesyonellerinin insan kaynakları yönetimi konusundaki uzmanlığı; insan kaynakları departmanının örgütteki yeri; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütte başarıyla yürütülme düzeyi, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki etkinliği gibi birçok faktörle ilişkilendirilmektedir (Özçelik, 2006: 72-73). Ayrıca insan kaynakları departmanının rolleri üzerinde örgütün beklentilerinin, ulaşmak istediği amaçların ve örgüt yapısının da etkili olması beklenmektedir (Fallon ve McConnell, 2007: 24).

2.3. Örgüt Yapısı

Çalışma yaşamında, işgörenler örgütsel amaçların başarılması doğrultusunda çaba göstermektedir. Bu çabalar bir mekanizma çerçevesinde ortak çalışmayı, işbirliğini, bütünleşmeyi, yüksek performans sergilemeyi gerektirmektedir. Bu mekanizma, işgörenlerin örgütsel amaçların farkına varmasını sağlayan, işler ve bireyler arasındaki ilişkileri yapılandıran ve koordine eden örgüt yapısını temsil

etmektedir (Ağar, 2012: 5). Örgüt yapılarının, örgütsel süreçlerin biçimlendirilmesinde ve yürütülmesinde önemli bir role sahip olduğu ileri sürülmektedir. Başka bir ifadeyle, belirli bir örgüt yapısına sahip olmayan kurumların fonksiyonlarını ve amaçlarını yerine getirebilmesi mümkün değildir (Gelard vd., 2013: 519). Örgüt yapıları, örgütsel kaynakların koordinasyonu ve dağıtımı, iletişim süreçleri ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşim üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmakla birlikte, örgütlerin değişim, öğrenme ve yenilik gibi süreçleri benimseme kapasitesini de engelleyici veya kolaylaştırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Martínez-León ve Martínez-García, 2011: 543). Örgüt yapısı, işgörenleri rol, yetki ve güç ilişkileri çerçevesinde koordine eden ve birbirine bağlayan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Literatürde araştırmacıların örgütlere avantaj sağlayan en uygun örgüt yapısını belirlemeye çalıştığı görülmektedir. Bu yapılar içerisindeki sınıflandırmalardan birisinin de Burns ve Stalker (1961) tarafından ele alınan mekanik ve organik örgüt yapısı olduğu ifade edilebilir. Mekanik örgüt yapısı, biçimselliğin, standartlaşmanın ve merkezileşmenin yüksek düzeyde olduğu bir modeli; organik örgüt yapısı ise çevresel koşullara uyum sağlayabilen, esnek ve basık bir örgüt modeli olarak nitelendirilmektedir (Kanten vd., 2014: 1359).

Mekanik örgüt yapılarının, piyasa ve teknoloji koşullarının sabit ve öngörülebilir olduğu, diğer şartların kısa süre içerisinde değişiklik göstermediği çevrelerde tercih edildiği; organik yapıların ise karmaşıklığın ve belirsizliğin yüksek olduğu ve proaktif davranmanın gerekli olduğu çalışma şartlarında en uygun yapılar olarak değerlendirildiği görülmektedir (Armstrong ve Rasheed, 2013: 1). Burns ve Stalker'a göre mekanik yapılarda örgütsel etkililiğin; iş bölümü, uzmanlaşma, karar süreçlerinde merkezilik, açık bir emir komuta zinciri, belirgin iş tanımları ve aşağıdan yukarı iletişimin yaygınlığı ile sağlanması mümkündür. Bununla birlikte, mekanik yapılarda işgörenlerin politika, prosedür ve uygulamalarla belirlenen kuralları izlemeleri beklenmektedir. Ayrıca mekanik yapılar, işgörenlerin sergileyebileceği davranışlara yönelik ipuçları sunan güçlü bir yapıyı temsil etmektedir. Sürecin diğer ucunda yer alan organik yapılarda ise işgörenlerin rol tanımları daha esnek ve geniş, aşağıdan yukarıya iletişim ile birlikte yukarıdan aşağıya iletişim de oldukça yaygındır. İşgören davranışları ise politika ve prosedürlerden ziyade örgütsel değerler ve amaçlar ile şekillenmekte; liderlerin ve işgörenlerin karar süreçlerine katılmalarına olanak tanınmaktadır (Dust vd., 2013: 5). Örgütün mekanik veya organik yapıya sahip olması üzerinde iç ve dış faktörlerin belirleyici bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Dış faktörler, örgüt tarafından kontrol altına alınmayan çevresel şartları nitelendirmek; iç faktörler ise örgütün büyüklüğü, misyonu, vizyonu ve örgütsel kaynaklar gibi unsurları temsil etmektedir (Tran ve Tian, 2013: 229). İç ve dış faktörlere göre

belirlenen örgüt yapısının örgütte bilgi ve süreç akışını etkileyerek, örgütsel faaliyetlerin verimliliği üzerinde kritik bir role sahip olması söz konusudur (Martínez-Leo'n ve Martínez-García, 2011: 543). Başka bir ifadeyle, örgüt yapılarının işgörenler ve örgütler üzerinde önemli etkilerinin olması beklenmektedir. Literatürde, farklı örgüt yapılarının yöneticilerin liderlik tarzları, örgütsel performans, yenilik, örgütsel adalet ve örgütsel öğrenme gibi örgütsel çıktılarla birlikte; işgörenlerin iş tatmini, işe bağlılık ve güven düzeylerinin artması gibi bireysel sonuçlara da katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir (Kanten vd., 2015: 1359). Diğer taraftan, örgüt yapılarının yöneticilerin liderlik, koçluk, mentorluk ve kolaylaştırıcı gibi roller üstlenmeleri ile insan kaynakları departmanının yapılandırılmasında ve insan kaynakları profesyonellerinin rollerinin belirlenmesinde önemli bir etkisinin olacağını ifade etmek mümkündür.

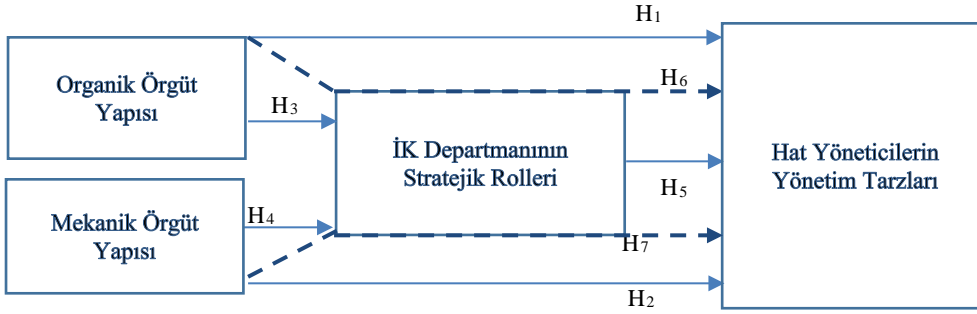
2.4. Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzı, Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rollerini Arasındaki İlişkiler

Hat yöneticiler, örgütlerde işgörenler de dâhil olmak üzere çeşitli süreçlerin yönetilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle farklı kademelerde yer alan hat yöneticilerin istihdam ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde değişik roller üstlenmeleri beklenmektedir (Townsend ve Loudoun, 2015: 475). Ancak hat yöneticilerin rollerine ilişkin 1940-1970 yılları arasında yapılan araştırmalarda genellikle formen ve denetçi şeklinde roller üstlendikleri görülmüştür. Daha sonraki yıllarda değişen örgütsel şartların ise hat yöneticilerin fonksiyonel uzmanlığa sahip olmasını ve işgören yönetiminde söz almasını gerektirdiği görülmektedir (Kilroy ve Dundon, 2015: 411). Başka bir ifadeyle, son yıllarda hat yöneticilerin artan sorumlulukları sebebiyle geleneksel denetimci veya gözetimci rollerinin farklılaşarak daha yönetimsel bir şekle dönüştüğü ifade edilebilir (Evans, 2015: 460-461). Hat yöneticilerin yönetimsel süreçlerde örgütsel politika ve prosedürleri uygulamaya dönüştürmelerinde farklı yönetim tarzları, tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Böylece, hat yöneticiler tarafından sergilenen farklı yönetim tarzlarının örgütler açısından rekabet avantajı olarak değerlendirilebilmesi mümkündür. Fakat hat yöneticilerin üstleneceği rollerin ve sergileyeceği yönetim tarzlarının örgütler tarafından açıkça anlaşılması gerekmektedir. Çünkü bu yönetim tarzlarının örgütün fonksiyonlarını, işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyeceği vurgulanmaktadır (Hutchinson ve Purcell, 2008: 15-16). Dolayısıyla, örgütsel çevrede hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesinin, bu faktörlerden yönetim tarzları üzerinde olumsuz etkiye sahip olan unsurların azaltılmasının ve ortadan kaldırılmasının önem taşıdığı ifade edilebilir.

Literatürde, hat yöneticilerin yönetim tarzı ve etkinliği üzerinde rol çatışması, rol belirsizliği, yeterli kaynaklara sahip olmama, eğitim eksikliği, aşırı iş yükü, insan kaynakları departmanının ve üst yönetimin desteğinin eksik olması gibi faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir (Hutchinson ve Purcell, 2008: 55). Bos-Nehles (2010), hat yöneticilerin insan kaynakları profesyonelleri tarafından açık politika/prosedürlerle desteklenmeleri durumunda insan kaynakları uygulamalarını etkili bir şekilde yürütebilmelerinin mümkün olacağını vurgulamaktadır. Sikora ve Ferris (2014); Özçelik ve Uyargil (2015) çalışmalarında, örgüt kültürü, örgüt iklimi, politik faktörler, üst yönetimin desteği ve sosyal etkileşimlerin hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yerine getirme düzeyini etkilediğini belirtmişlerdir. Yusoff ve Abdullah (2010) ise piyasadaki rekabet yoğunluğu, örgüt birimleri arasındaki etkileşim, örgüt yapısı ve insan kaynakları departmanının rolünün hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda güçlendirilmesini etkilediğini ileri sürmektedirler. Başka bir ifadeyle, Yusoff ve Abdullah daha az merkezi yapıya sahip örgütlerde, hat yöneticilerin iş süreçlerini geliştirebildiğini ve daha aktif davranışlar sergileyebildiğini, merkezi örgütlerde ise hat yöneticilerin daha yönetimsel ve teknik bir yönetim tarzını benimsediğini vurgulamaktadırlar. Bu doğrultuda araştırmada, örgütsel faktörler bağlamında değerlendirilen örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkileyeceği; bu etki üzerinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin olacağı varsayılmaktadır. Bu çerçevede, aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

1. H₁: Organik örgüt yapısı hat yöneticilerin yönetim tarzlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.
2. H₁: Mekanik örgüt yapısı hat yöneticilerin yönetim tarzlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.
3. H₁: Organik örgüt yapısı İK departmanının stratejik rollerini anlamlı düzeyde etkilemektedir.
4. H₁: Mekanik örgüt yapısı İK departmanının stratejik rollerini anlamlı düzeyde etkilemektedir.
5. H₁: İK departmanının stratejik rolleri hat yöneticilerin yönetim tarzlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.
6. H₁: Organik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde İK departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisi vardır.
7. H₁: Mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde İK departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkileyen faktörler bağlamında örgüt yapısının ve insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerinde örgüt yapısının etkisinin ve bu etki üzerinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılığının belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği vasıtasıyla elde edilen veriler, araştırma modeli doğrultusunda istatistikî yöntemlerle değerlendirilmiştir. Bu kapsamda tüm değişkenlere keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, değişkenler arası birlikteliği belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerin test edilmesinde ve aracı etkinin belirlenmesinde ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu açısından kapsamı; örgüt yapısı, İK departmanının stratejik rolleri ve hat yöneticilerin yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlanmıştır. Araştırma modelinde örgüt yapısı bağımsız değişken, insan kaynakları departmanının stratejik rolleri aracı değişken, hat yöneticilerin yönetim tarzları ise bağımlı değişkendir. Araştırmada, örgüt yapısı mekanik ve organik yapı olmak üzere iki boyutta; insan kaynakları rolleri stratejik ortak, değişim ajanı ve işgören savunucusu olmak üzere üç boyutta; hat yöneticilerin yönetim tarzları ise politika uygulayıcı, lider ve koç olarak üç boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını Antalya şehir merkezinde faaliyet gösteren 10 adet beş yıldızlı otel işletmesinin 165 hat yöneticisi oluşturmaktadır. Bu otellere gönderilen 220 adet anket formundan geriye dönen 170 adet (%77) anket formunun, 165 adedi (%75)'i değerlendirme kapsamına alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formunda, hat yöneticilerin yönetim tarzlarına yönelik tutumlarını, örgüt yapısına ve insan kaynakları

departmanının stratejik rollerine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Anket formları, uluslararası literatürdeki çalışmalardan elde edilerek, Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. Ayrıca anket formunda 6 adet demografik soruya yer verilmiştir.

- **Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzları Ölçeği:** Hat yöneticilerin yönetim tarzlarının ölçülmesinde Yukl vd., (2002); Ellinger vd., (2003); Purcell ve Hutchinson (2008)'un çalışmalarında yer alan ölçekler kullanılmıştır. Hat yöneticilerin yönetim tarzları ölçeği; politika uygulayıcısı, koç ve lider şeklinde yönetim tarzı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte politika uygulayıcısı yönetim tarzında “insan kaynakları politika ve prosedürlerinin yürütülmesinde sorumluluk alıyorum” vb. gibi 9 ifade; koçluk şeklindeki yönetim tarzında “birimimdeki çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına yardımcı olurum” vb. gibi 9 ifade; lider şeklindeki yönetim tarzında ise “çalışanlara iş süreçlerinde destek olurum ve onları cesaretlendiririm” vb. gibi 11 ifade yer almaktadır.
- **Örgüt Yapısı Ölçeği:** Örgüt yapısının ölçülmesinde Øgaard vd., (2008)'nin çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Örgüt yapısı ölçeği, organik ve mekanik örgüt yapısı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Organik yapı boyutunda “bu kurumda yaptığımız işler için yeni yöntemler geliştirmemiz önemlidir” vb. gibi 5 ifade; mekanik yapı boyutunda “bu kurumda işimizi yaparken uymamız gereken kesin kurallar ve prosedürler vardır” vb. gibi 5 ifade yer almaktadır.
- **İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rollerini Ölçeği:** İnsan kaynakları departmanının stratejik rollerinin ölçülmesinde Bhatnagar ve Sharma'nın (2005) çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. İnsan kaynakları departmanının stratejik rolleri ölçeği stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim

ajanı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Stratejik ortak rolü boyutunda, “bu kurumun insan kaynakları yönetimi stratejileri işletme stratejileri ile uyumludur” vb. gibi 5 ifade; işgören savunucusu boyutunda, “bu kurumda, insan kaynakları bölümü çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınmasına yardım olur” vb. gibi 5 ifade; değişim ajanı boyutunda, “insan kaynakları bölümü, bu kurum çalışanlarının değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olur” vb. gibi 5 ifade olmak üzere toplam 15 ifade yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir.

Tablo 1: Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu

Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzları (kalan 18 madde) KMO: .909 Varyans: %69	Cron. Alpha	İnsan Kaynakları Departmanının Roller (kalan 9 madde) KMO: .934 Varyans: %80	Cron. Alpha	Örgüt Yapısı (kalan 10 madde) KMO: .768 Varyans: %54	Cron. Alpha
1. Faktör: Politika Uygulayıcısı	.903	1. Faktör: Stratejik Ortak	.874	1. Faktör: Organik	.812
2. Faktör: Lider	.885	2. Faktör: İşgören Savunucusu	.868	2. Faktör: Mekanik	.660
3. Faktör: Koç	.892	3. Faktör: Değişim Ajanı	.871		

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	χ^2	d.f.	χ^2/df ≤ 5	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	IFI $\geq .90$	NNFI $\geq .90$	RMSEA ≤ 0.08
Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzları	187.63	98	1.91	0.87	0.83	0.98	0.98	0.98	0.075
İ.K Dept. Roller	46.54	23	2.02	0.94	0.88	0.99	0.99	0.98	0.079
Örgüt Yapısı	31.17	18	1.73	0.95	0.91	0.97	0.97	0.96	0.067

4. Araştırma Bulguları

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 165 hat yöneticisinin %62'si erkek, %38'i ise kadındır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%74'ü) 35-43 yaş aralığındadır. Yöneticilerin %65'i lisans; 25'i ön lisans, %10'u ise lise düzeyinde mezuniyete sahiptir. Hat yöneticilerin %33'ünün önbüro; %30'unun mutfak; %20'sinin kat hizmetleri; %17'sinin ise insan kaynakları, güvenlik, misafir ilişkileri ve teknik servis gibi departmanlarda görev yaptığı görülmüştür. Bununla birlikte yöneticilerin çalışma sürelerine bakıldığında büyük bir kısmının (%65'inin) 4-6 yıl arası aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt yapısı, hat yöneticilerin yönetim tarzları ve insan kaynakları departmanının rolleri değişkenlerine ait verilere uygulanan keşfedici faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de özet olarak verilmektedir.

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada ele alınan değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'teki korelasyon matrisinde sunulmaktadır. Korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, organik örgüt yapısı ile hat yöneticilerin politika uygulayıcısı ($r=.556$; $p<0.01$); lider ($r=.425$; $p<0.01$) ve koç ($r=.516$; $p<0.01$) şeklindeki yönetim tarzları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte mekanik örgüt yapısı ile hat yöneticilerin politika uygulayıcısı ($r=.326$; $p<0.01$); lider ($r=.251$; $p<0.01$) ve koç ($r=.325$; $p<0.01$) şeklindeki yönetim tarzları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Aynı zamanda organik örgüt yapısı ile insan kaynakları departmanının stratejik ortak ($r=.319$; $p<0.01$); işgören savunucusu ($r=.364$; $p<0.01$) ve değişim ajanı rolleri ($r=.379$; $p<0.01$) arasında pozitif

yönde anlamlı ilişkiler; aynı şekilde mekanik örgüt yapısı ile insan kaynakları departmanının stratejik ortak (r=.363; p<0.01); işgören savunucusu (r=.297; p<0.01)

ve değişim ajanı rolleri (r=.276; p<0.01) arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8
Organik yapı	4.20	.69	1							
Mekanik yapı	4.17	.58	.286**	1						
Politika Uygulayıcısı	4.16	.66	.556**	.326**	1					
Lider	4.07	.75	.425**	.251**	.693**	1				
Koç	4.22	.62	.516**	.325**	.617**	.700**	1			
Stratejik Ortak	4.08	.69	.319**	.363**	.411**	.337**	.474**	1		
İşgören Savunucusu	4.08	.70	.364**	.297**	.453**	.414**	.493**	.702**	1	
Değişim Ajanı	4.05	.73	.379**	.276**	.442**	.390**	.555**	.687**	.769**	1

**p<0.01

4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin sınanması ve örgüt yapılarının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin açıklanması amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisinin olması gerekmektedir. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin sürmesi beklenmektedir. Analizler sonucunda bağımsız değişkenin katsayısında düşüş olması kısmi aracılık, bu ilişkinin tamamen ortadan kalkması ise tam aracılık

ilişkinini göstermektedir. Ayrıca bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin azalması ya da ortadan kalkmasının istatistiksel olarak açıklanabilmesi için Sobel testinin kullanılarak, hesaplanan z değerinin anlamlılığına bakılması gerekmektedir (Kanten, 2014: 19). Bu kapsamda, örgüt yapılarının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla bağımsız değişkenler ile (organik ve mekanik örgüt yapıları), aracılığı araştırılan değişkenler (stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı) ve bağımlı değişkenler (hat yöneticilerin liderlik, politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzları) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığıyla incelenerek, Sobel testi yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 4: Örgüt Yapılarının Hat Yöneticilerin Lider Şeklindeki Yönetim Tarzı Üzerindeki Etkisinde İK Departmanının Stratejik Rollerinin Aracılık Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R ²	β	F	p	Sobel testi
1	Organik yapı	Liderlik		.384**	20.102	.000	
	Mekanik yapı		.199	.141		.056	
2	Organik yapı	Liderlik	.226	.353**	23.632	.000	
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	İK Dept. Stratejik Ortak Rolü			.225**		.002	z=2.503 p=0.012
3	Organik yapı	Liderlik	.258	.316**	28.141	.000	
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	İK Dept. İşgören Savunucusu Rolü			.299**		.000	z=3.183 p=0.001
4	Organik yapı	Liderlik	.242	.323**	25.827	.000	
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model				.268**			z=2.965 p=0.003

Tablo 4’de görüldüğü üzere; aracılık testleri kapsamında ilk aşamada organik ve mekanik örgüt yapılarının hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisi incelenmiş; organik yapının liderlik şeklindeki yönetim tarzını $\beta=.384$ ($p<0.01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Tablo 5 ve 6’da görüldüğü üzere organik örgüt yapısının politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzını $\beta=.504$ ($p<0.01$) ve koçluk şeklindeki yönetim tarzını da $\beta=.461$ ($p<0.01$); pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş, böylece birinci hipotez desteklenmiştir. Mekanik örgüt yapısının ise hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzını etkilemediği; buna karşın politika uygulayıcısı $\beta=.182$ ($p<0.01$) ve koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını $\beta=.194$ ($p<0.01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş ve ikinci hipotez kısmen desteklenmiştir. Bununla birlikte İK

departmanının stratejik ortak $\beta=.225$ ($p<0.01$); işgören savunucusu $\beta=.299$ ($p<0.01$) ve değişim ajanı rollerinin $\beta=.268$ ($p<0.01$) hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. İK departmanının stratejik ortak $\beta=.225$ ($p<0.01$); işgören savunucusu $\beta=.261$ ($p<0.01$) ve değişim ajanı rollerinin $\beta=.243$ ($p<0.01$) hat yöneticilerin politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzlarını da pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca tablo 6’da görüleceği üzere; İK departmanının stratejik ortak $\beta=.314$ ($p<0.01$); işgören savunucusu $\beta=.323$ ($p<0.01$) ve değişim ajanı rollerinin $\beta=.396$ ($p<0.01$) hat yöneticilerin koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda beşinci hipotezi desteklemiştir.

Tablo 5: Örgüt Yapılarının Hat Yöneticilerin Politika Uygulayıcısı Şeklindeki Yönetim Tarzı Üzerindeki Etkisinde İK Departmanının Stratejik Rollerinin Aracılık Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R ²	β	F	p	Sobel testi
1	Organik yapı	Politika		.504**	41.586	.000	
	Mekanik yapı	Uygulayıcısı	.339	.182**		.007	
2	Organik yapı	Politika		.451**	32.981	.000	z=2.273
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Mekanik yapı	Uygulayıcısı	.381	.115		.091	p=0.022
	İK Dept. Stratejik Ortak Rolü			.225**		.001	z=2.528
3	Organik yapı	Politika	.396	.425**	35.132	.000	
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Mekanik yapı	Uygulayıcısı		.127		.055	z=2.811
	İK Dept. İşgören Savunucusu Rolü			.261**		.000	p=0.004
							z=2.289
							p=0.022
4	Organik yapı	Politika	.377	.424**	34.035	.000	z=2.776
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Mekanik yapı	Uygulayıcısı		.137*		.038	p=0.005
	İK Dept. Değişim Ajanı Rolü			.243**		.000	z=2.022
							p=0.043

Tablo 6: Örgüt Yapılarının Hat Yöneticilerin Koçluk Şeklindeki Yönetim Tarzı Üzerindeki Etkisinde İK Departmanının Stratejik Rollerinin Aracılık Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R ²	β	F	p	Sobel testi
1	Organik yapı	Koçluk		.461**	34.894	.000	
	Mekanik yapı		.301	.194**		.005	
2	Organik yapı	Koçluk		.387**	33.170	.000	
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Mekanik yapı		.382	.101		.139	z=2.606
	İK Dept. Stratejik Ortak Rolü			.314**		.000	p=0.009
							z=3.013
							p=0.002
3	Organik yapı	Koçluk	.388	.363**	33.930	.000	z=3.090
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Mekanik yapı			.126		.059	p=0.001
	İK Dept. İşgören Savunucusu Rolü			.323**		.000	z=2.432
							p=0.014
4	Organik yapı	Koçluk	.430	.331**	40.566	.000	z=3.561
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Mekanik yapı			.122		.056	p=0.0003
	İK Dept. Değişim Ajanı Rolü			.396**		.000	z=2.273
							p=0.023

Tablo 5 ve 6'da görüldüğü üzere; organik ve mekanik örgüt yapıları, aracılık etkisi araştırılan insan kaynakları departmanının rolleri ile birlikte analiz edilerek, bu değişkenlerin hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisine bakılmış; organik örgüt yapısının liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinin devam ettiği ancak bu etkinin aracı değişkenlerin modele dâhil edilmesiyle azaldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda organik örgüt yapısının hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanı rollerinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzları üzerindeki etkisinde de insan kaynakları departmanı rollerinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiş ve altıncı hipotez desteklenmiştir. Ayrıca mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik ortak ve işgören savunucusu rollerinin tam aracılık etkisine değişim ajanı rolünün ise kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin koçluk şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı rollerinin tam aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiş, böylece H₇ hipotezi desteklenmiştir. Bununla beraber, araştırma bulguları organik ve mekanik örgüt yapılarının insan kaynakları departmanının (stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı) rollerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir, üçüncü ve dördüncü hipotezler de desteklenmiştir.

5. Sonuç

Genellikle yönetim kademesinin ilk ve orta düzeylerinde yer alan ve günlük operasyonel faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan hat yöneticilerin örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Hat yöneticiler, iş birimlerindeki faaliyetlerin etkili bir şekilde yürütülmesi, birimlerindeki işgörenlerin idare edilmesi, örgütün politika ve prosedürlerinin uygulamaya dönüştürülmesi gibi örgütsel amaçlara katkı sağlayan birçok görev üstlenmektedirler. Son yıllarda ise çalışma yaşamında hat yöneticilerin sözü edilen klasik rollerin dışına çıkmaları, örgütün insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesine katkı sağlamaları ve bu süreçlerde aktif olarak yer almaları beklenmektedir. Bununla birlikte, değişen iş çevresinde hat yöneticilerin mentorluk, koçluk ve liderlik gibi farklı roller üstlenerek, işgörenlerin gelişimlerine destek olmaları ve öğrenme süreçlerini kolaylaştırmaları gerekmektedir. Çünkü küresel çalışma yaşamı hat yöneticilerin iş birimlerini yönetmek, işgörenleri denetlemek ve örgütsel

politikaları uygulamak gibi klasik rollerle birlikte işgücünde farklılık yaratan roller üstlenmeleri gerekliliğini doğurmaktadır. Ancak hat yöneticilerin politika ve prosedürleri başarılı bir şekilde yürütmeleri, işgörenlere koçluk veya liderlik yapmaları ve rol modeli olmaları örgütsel çevredeki şartlarla birlikte hat yöneticilerin sahip olduğu niteliklere bağlıdır. Başka bir ifadeyle, hat yöneticilerin klasik rollerden ziyade modern iş dünyasının gerektirdiği rolleri üstlenecek yetkinliklere, bu rolleri yerine getirme arzusuna, açık rol tanımlarına ve yeterli zamana sahip olmaları gerekmektedir. Diğer taraftan örgütsel politika ve prosedürlerin hat yöneticilerin farklı roller üstlenmelerini destekleyecek düzeyde tasarlanması, örgüt yapısının ve örgüt ikliminin hat yöneticilerin rollerine uygun olarak inşa edilmesi aynı zamanda insan kaynakları departmanının da bu rolleri destekleyici şekilde yapılandırılması önem taşımaktadır.

Literatürde, hat yöneticilerin örgütsel süreçlerdeki etkinliğini ve insan kaynakları uygulamalarını yürütme düzeylerini etkileyen birçok faktör olduğu ileri sürülmektedir. Bu çalışmada hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkilemesi beklenen faktörler kapsamında örgüt yapısı ve insan kaynakları departmanının rolleri ele alınmış; örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulguları, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı, lider ve koç şeklindeki yönetim tarzlarını olumlu yönde etkilediğini; mekanik örgüt yapısının ise politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını olumlu yönde etkilediğini; liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerinde ise herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki organik örgüt yapısına sahip işletmelerdeki hat yöneticilerin mekanik yapıdakilerden farklı olarak işgörenler arasında etkileşim sağlayarak onları empati ve ikna ile yönlendirdiğini ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte, araştırmada insan kaynakları departmanının stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı rollerinin hat yöneticilerin lider, politika uygulayıcı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ancak, hat yöneticilerin liderlik ve politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzlarının en çok insan kaynakları departmanının işgören savunucusu rolünden, koçluk şeklindeki yönetim tarzının ise en fazla insan kaynakları departmanının değişim ajanı rolünden etkilendiği görülmüştür. Bu sonuçlar, hat yöneticilerin yönetim tarzlarının işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan aynı zamanda çevresel değişimlere uyum sağlayıcı bir değişim kapasitesi oluşturma potansiyeline sahip bir insan kaynakları departmanının varlığına bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir.

Araştırma bulguları organik örgüt yapısının hat yöneticilerin liderlik, politika uygulayıcı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanı rollerinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, organik yapıya sahip olan otellerde hat yöneticilerin işgörenlere lider gibi davranmasının, politikaları etkili bir şekilde yürütmesinin ve işgörenlere koçluk yapmasının insan kaynakları departmanının üstlendiği stratejik rol ile artacağını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütün stratejileriyle uyumlu olarak yürütülen insan kaynakları uygulamaları vasıtasıyla, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilen bir insan kaynakları departmanının varlığı ile hat yöneticilerin lider, politikaları yürütme ve koçluk şeklinde yönetim tarzı sergileme eğilimlerinin artacağını ifade etmek mümkündür. Ayrıca mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik ortak ve işgören savunucusu rollerinin tam aracılık etkisine; değişim ajanı rolünün ise kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre, mekanik örgüt yapısına sahip otellerde hat yöneticilerin insan kaynakları departmanının stratejik ortak ve işgören savunucusu rolleri vasıtasıyla politika uygulayıcısı şeklinde bir yönetim tarzı izlediği ifade edilebilir. Bu bağlamda hat yöneticilerin mekanik örgütlerde politikaları etkili bir şekilde yürütme düzeylerinin insan kaynakları departmanının üstleneceği role bağlı olarak değişmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, hat yöneticilerin örgütlerde politikaları uygulama ve yürütme düzeyi etkinliğinin işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan aynı zamanda örgütsel stratejilerle insan kaynakları yönetimi stratejilerini uyumlaştıran bir insan kaynakları departmanına bağlı olarak gerçekleşeceğini ifade etmek mümkündür.

Elde edilen sonuçlar, mekanik örgüt yapısına sahip otellerdeki hat yöneticilerin, insan kaynakları departmanının stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı gibi rollere sahip olması sebebiyle işgörenler üzerinde koçluk şeklinde bir yönetim tarzı yürütebildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, bürokrasinin, aşırı uzmanlaşma ve merkezileşmenin yüksek olduğu bir örgütsel yapıda, hat yöneticinin işgörenlere koçluk şeklinde bir yönetim tarzı sergileyebilmesinde insan kaynakları departmanının üstlendiği rol önem taşımaktadır. Sonuç olarak, araştırma bulguları organik ve mekanik örgüt yapılarının hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkilediğini; bu etkinin örgütlerde insan kaynakları departmanının stratejik rollerine bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Bu çalışmanın örgütlerde hat yöneticilerin rolleri, yönetim tarzları ve etkinliği üzerindeki faktörleri ele alan sınırlı sayıda çalışma olması sebebiyle, ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. İlerideki çalışmalarda; örgüt iklimi,

örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek gibi örgütsel faktörlerle birlikte yetkinlik ve motivasyon gibi bireysel faktörlerin hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisi incelenebilir. Ayrıca, araştırma kapsamının daraltılmasıyla, örgüt yapısının hat yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarını yürütme düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılabilir.

Kaynakça

- Ağar, C.C. (2012). The Relationship between Organizational Structure and Job Involvement in Labour and Technology-Intensive Industrial Enterprises: A Comparative Analysis Based on a Field Study, *International Journal of Business and Commerce*, 2 (2), 2-20.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, UK: Kogan Page.
- Armstrong, O.E. ve Rasheed, A. (2013). Structural Dimensions and Functions of Structure Influencing Agribusiness Enterprises: Mechanistic Organic Systems Approach, *Journal of Business and Management*, 6 (6), 1-63.
- Asadullah, M.A., Marie, P.J., Bourgain, M. ve Najam, U. (2015). Line Managers' Perception about Quality of HR Function in Pakistan: A Case Study. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2), 189-204.
- Bhatnagar, J. ve Sharma, A. (2005). The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning Capability. *Int. J. of Human Resource Management*, 16: 9, 1711-1739.
- Booselie, J.B. ve Paauwe, J. (2005). *Human Resource Function Competencies in European Companies*. NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs.
- Bos-Nehles, A. (2010). *The Line Makes The Difference: Line Managers as Effective Hr Partners*. Degree of Doctorate, University of Twente.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chang, H. ve Chi, N. (2007). Human resource managers' role consistency and HR performance indicators: the moderating effect of interpersonal trust in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 18: 4, 665-683.
- Cowan, R.L. ve Fox, S. (2015). Being pushed and pulled: a model of US HR professionals' roles in bullying situations, *Personnel Review*, Vol. 44, No.1, 119 -139.
- De Guzman, G.M., Neelankavil, J.M. ve Sengupta, K. (2011). Human resources roles: ideal versus practiced: a cross-country comparison among organizations in Asia. *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 13, 2665-2682.

- Dust, S.B., Resick C.J. ve Mawritz, M.B. (2013). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and The Moderating Role of Mechanistic–Organic Contexts, *Journal of Organizational Behavior*, 35 (3), 413-433.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. ve Keller, S.B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14, No. 4, 435-458.
- Evans, S. (2015). Juggling on the line, *Employee Relations*, Vol. 37, No. 4, 459-474.
- Fallon, L.F. McConnell, C.R. (2007). *How Human Resources Fits into an Organization*. USA: Jones and Bartlett Publishers.
- Gelard, P., Emamisaleh, K., Hassanabadi, M. ve Shakouri Rad, M. (2013). Looking into Knowledge Management from Organizational Structure Perspective. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No. 2, 518-529.
- Gilbert, C., De Winne, S. ve Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 8, 1-39.
- Hadjisolomou, A. (2015). Managing attendance at work: the role of line managers in the UK grocery retail sector, *Employee Relations*, Vol. 37, No. 4, 442-458.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first line manager. *Journal of Management Studies*, 42: 3, 471-506.
- Hutchinson, S. ve Purcell, J. (2008). *Front Line Managers and the Delivery of Effective People Management*. A study of front line managers in the NHS, Working Paper, September 2008, 1-113.
- Hutchinson, S. (2008). *The Role of Front Line Managers in Bringing Policies to Life*. CESR Review, 1-5.
- Kanten, P. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Kanten, P. (2014). *İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü*, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 11-26.
- Kanten, P., Kanten, S. ve Gürlek, M. (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358 -1366.
- Khang, L.T.N. (2012). *Training Management Skills for First-Line Managers Bachelor's Thesis Degree Program in Business Management*. Mikkeli University of Applied Sciences.
- Kilroy, J ve Dundon, T. (2015). The multiple faces of front line managers. *Employee Relations*, Vol. 37, No.4, 410- 427.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. ve Buch, R. (2014). Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices. *Journal of Management Studies*, 51:6, 845-868.
- Lombard, C.N. ve Crafford, A. (2003). Competency Requirements for First-Line Managers to Deal with Resistance to Change. *SA Journal of Human Resource Management*, (1), 42-52.
- Long, C.S. Wan Ismail, W.K. ve Amin, S. M. (2011). Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of HR practitioners in Malaysia. *Journal of Management Development*, Vol. 30 No. 2, s. 160-174.
- Mari'a Marti'nez-Leo'n, I. ve Marti'nez-Garci'a, C.A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning, *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 5/6, 537-566.
- MacNeil, C.M. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, Vol. 25 Iss 3, 294-307.
- Øgaard, T., Marnburg, E. & Larsen, S. (2008). Perceptions of Organizational Structure in the Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance, *Tourism Management*, 29, 661–671.
- Özçelik, A. (2006). Türkiye ve ABD'deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 69-97.
- Özçelik, G. ve Uyargil, C. (2015). A Conceptual Framework for Line Managers' HRM Implementation Effectiveness: Integrating Social Context and Amo Theories, *Journal of Business, Economics & Finance*, Vol.4, No.2, 289-301.
- Purcell, J. ve Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, Vol 17, No 1, 3-20.
- Raub, S., Alvarez, L. ve Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 2, 135-144.
- Shipton, H., Sanders, K., Atkinson, C. ve Frenke, S. (2016). Sense-giving in health care: The relationship between the HR roles of line managers and employee commitment. *Human Resource Management Journal*, Vol. 26, No. 1, 29-45.
- Sikora, D.M. ve Ferris, G.R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line

management. *Human Resource Management Review*, 24, 271-281.

Stritesky, M. (2014). New HR organizational structures in Czech and Slovak organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 130-139.

Tran, Q. ve Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm, *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 229-236.

Townsend, K. ve Loudoun, R. (2015). The front-line manager's role in informal voice pathways. *Employee Relations*, Vol. 37, No. 4, 475-486.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Harvard Business School, Boston, MA.

Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, A. (2002). Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, Vol.9, No.1, 15-32.

Yusoff, Y.M. ve Abdullah, H.S. (2010). The Antecedents of Empowerment of the Line Managers in Human Resource Activities: An Empirical Study in Large Malaysian Firms. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Vol. 5, No: 2, 97-111.