



ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

MARTI TARZI YÖNETİCİ ALGISI ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI

DEVELOPMENT OF THE SEAGULL STYLE MANAGER PERCEPTION SCALE: A VALIDITY AND RELIABILITY STUDY ON HEALTH CARE WORKERS

Dr. Öğr. Üyesi Sait SÖYLER¹
Dr. Öğr. Üyesi Doğançan ÇAVMAK²

ÖZ

Yönetim tarzları günümüzün iş yaşantısında insan kaynakları üzerinde büyük bir etkisi olan ve dolayısıyla işletme başarısının belirleyicileri arasında önde gelen davranış biçimleridir. Olumlu yönetim tarzları işletmeleri başarıya ulaştırmada anahtar konumdayken, olumsuz olarak algılanan yönetim tarzları insan kaynakları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmekte ve başarısızlıkla ilişkilendirilmektedir. Araştırmanın odağında yer alan sağlık sektörü, üretici insan kaynağının ve yönetim anlayışlarının yüksek düzeyde önem arz ettiği önemli bir hizmet üretim alanıdır. Bu çerçevede, bu araştırmanın amacı literatürde kavramsal olarak yer alan ancak metodolojik bir yaklaşımla bilimsel bir ölçüm aracının oluşturulmamış olduğu "Marti Tarzı Yönetici Algısı Ölçeği"nin, sağlık sektörü özelinde yürütülecek saha araştırmasıyla geliştirilmesidir. Bu amaçla ölçek geliştirme sürecinin ilk aşamasında literatüre ve uzman görüşüne dayalı bir önerme havuzu oluşturulmuş, ardından çeşitli geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ile test-tekrar test güvenilirliği ölçülmüştür. Önerme havuzunun değerlendirilmesinde 5 uzmana ulaşılmış, yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için ise 124 sağlık çalışanı araştırmaya dahil edilmiştir. Test-tekrar test güvenilirliği için ise 60 sağlık çalışanına 3 hafta arayla ölçek uygulanmıştır. Analizler neticesinde 15 önermeden oluşan tek boyutlu bir ölçek yapısı elde edilmiştir. Bu yapının iç tutarlılığının, birleşik güvenilirliğinin ve zamana göre güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tasarlanmış olan ölçüm modelinin işletmelerde uygulanması yoluyla, çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişimi irdelemeye ve geliştirmeye, yönetici performansını iyileştirmeye ve örgütsel performansı arttırmaya yönelik çalışmalara destekleyici veriler sunabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Yönetimi, Marti Tarzı Yönetim, Sağlık Yönetimi.

JEL Sınıflandırma Kodları: D23, M10.

ABSTRACT

Management styles are among the leading behavioral patterns that significantly impact human resources and organizational success in the current business environment. While constructive management styles play a key role in driving organizations toward success, bad management practices can adversely affect human resources and lead to organizational failure. Human resources and management approaches are exceptionally important in the healthcare sector, which is the focus of this study. Therefore, this study aims to develop the "Seagull Style Management Perception Scale", which is a conceptually defined but methodologically underexamined construct in the literature, conducting a field study in the healthcare sector. In the initial phase of the scale development process, an item pool was created based on the literature and expert opinions. Following that, validity, reliability, and test-retest reliability analyses were conducted. Each item was evaluated by five experts for content validity, and 124 healthcare employees participated in the study to test construct validity. For test-retest reliability, the scale was administered to 60 healthcare employees at three-week intervals. The analyses resulted in a construct with one latent variable consisting of 15 items. It was found that the internal consistency, composite reliability, and test-retest reliability of the scale were high. It is expected that the application of the developed measurement model in organizations may provide supportive data for initiatives aimed at examining and enhancing communication between employees and managers, improving managerial performance, and increasing organizational performance.

Keywords: Business Management, Seagull-style Management, Healthcare Management.

JEL Classification Codes: D23, M10.

¹ Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, saitsoyler@tarsus.edu.tr

² Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, dogancavmak@tarsus.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

Although it is stated that there cannot be a “perfect” management style that is effective in every situation, it is known that managerial styles are associated with a number of positive or negative results. Good managers are mainly described with characteristics such as sensitivity, proactivity, effective communication, team building, negotiation, and decision-making (Shirazi and Mortazavi, 2009). Conversely, management behaviors that evoke emotions such as fear, anger, reluctant or malicious compliance among subordinates are indicated as sources of problems such as low performance and productivity. In this context, “seagull management” is a metaphorical managerial style derived from the behavior of seagulls, associated with these negative outcomes. This type of managers feel the need to step in and correct their team from time to time. There is a lot of noise which reflects squawking metaphor in their rare visits, and he generally loads the work on the employees suddenly and without a clear timetable (Bradberry, 2009). When the literature is examined, it is seen that scientific evidence on the seagull management style is quite limited. Moreover, it has been determined that there is no tool that measures the characteristics of a seagull-style manager and that the effects of such managerial characteristics have not been demonstrated through empirical research. In this regard, the aim of the present study is to develop a valid and reliable scale to measure the perception of seagull-style managers among employees working in healthcare institutions.

Design/methodology/approach:

The study has a quantitative methodological research structure for aiming to design a measurement tool for the perception of seagull-style managers. Accordingly, the study consists of a multi-stage process including model development, data collection, and data analysis. These processes mainly consist of the design of the item pool (observed variables), sample determination, data collection, and data analysis. In the item design stage, an item pool was created by the researchers of the study based on the previous studies. The foundational studies for variable development were conducted and published by Cooke (2006), Spiro (2018), and Bradberry (2016). In this context, 17 items intended to include characteristics such as distant approach, insecurity, destructive criticism, defensive approach, and strict hierarchy in the definitions of seagull management/seagull-style managers were prepared in Turkish. The data of the research were collected in three stages. Firstly, in order to provide the content validity test, analysis was performed with the data collected from 5 researchers working in management and organization, and health management fields. The field research was conducted with 124 participants, and a test-retest application was performed with 60 participants. Data analysis consists of content validity test, construct validity test, internal consistency analysis, and reliability tests over time within the scope of scale development methodology. Content Validity Ratio (CVR) was calculated for each item as a result of the opinions received from relevant experts. Then, the measurement model was subjected to construct validity analysis. Construct validity was performed with exploratory (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA). Internal consistency was examined with Cronbach's alpha coefficient. In this stage, composite reliability value (CR) and average variance explained (AVE) values were also included in the analysis. In test-retest analysis, the Pearson correlation coefficient between the first and last test applications was examined. Analyses were performed using SPSS and SPSS AMOS programs.

Findings:

Ayre et al. (2014) state that the acceptance value of the content validity index should be +1 for up to 7 participants. In the current study, 5 experts were included as reviewers. In the evaluations made, the IRR values of all items were calculated as +1. Therefore, the exploratory factor analysis was conducted with the developed 17-item (observed variable) structure. It was seen that the Kaiser Meyer Olkin sample adequacy test value was 0.925, and the Barlett Sphericity Test result was significant ($p < 0.01$). Results showed that the observed variables could be aggregated under a single latent variable. It was seen that the factor loading of 1 item was quite low, and it was removed from the model. The confirmatory factor analysis results conducted afterwards showed that one more item should be excluded due to its poor fit with the model. In the final structure, it was found that the factor loadings were higher than 0.60, the fit indices were within the acceptable range, the AVE and CR values were sufficient, and the internal consistency level of the scale was high.

Conclusion and Discussion:

Scales developed to measure management styles may provide reliable and important data to businesses and decision makers. In line with this perspective, the present study focuses on seagull management, a contemporary managerial phenomenon that is conceptually discussed in the literature but lacks a systematic methodology for its measurement. The items prepared within this focus aim to measure a management style that remains in its closed environment until a problem or issue spreads to the entire business, goes to the field in case of such a problem and looks for someone to blame instead of solving the problem or causes the problem to grow with its negative behaviors. The results of the analyses indicate that the proposed model demonstrates a strong fit across all dimensions. It is seen that the “Seagull Style Manager Perception” scale is a measurement tool that can be utilized in research and practical applications in the field of business and health management. The primary contribution of the developed scale to the literature lies in its novel approach to evaluating managerial practices from the lens of negative leadership behaviors. It offers a new perspective for explaining key organizational variables such as leadership, employee motivation, work engagement, and organizational culture. From a practical implications perspective, one of the scale's most significant contributions is its potential to help business owners, stakeholders, and managers gain a deeper understanding of the communication and relationship dynamics between human resources and management, which is widely acknowledged as the most critical determinant of organizational effectiveness.

1. GİRİŞ

Yönetim, bilimlerin en yenisi, sanatların en eskisi olarak tanımlanmaktadır. En genel ifade ile başkalarına iş gördürme sanatı olarak açıklanabilecek olan yönetim kavramına ve özellikleri ile en etkili ve verimli yönetim yaklaşımının ne olduğuna ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır (Koçel, 2011). Bu araştırmalar temel olarak yöneticinin insan kaynakları üzerindeki etkisi çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Zira insan kaynakları bir işletmenin en önemli rekabet araçlarından biri haline gelmiştir. Örgütün amaçlarına ulaşması, yöneticilerin başarılı olması ve uzun dönemli sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasının temelinde insan kaynaklarının başarısı ve performansı yatmaktadır (İleri ve Soylu, 2010; Çetintürk, 2017).

İnsan kaynaklarını etkileyen yönetici özelliklerine ilişkin araştırmalar son yarım yüzyılda yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalarda en iyi yönetici tarzlarına ilişkin farklı durumları değerlendiren farklı yaklaşımlar mevcuttur (Khandwalla, 1976; Culpan, 1987; Hunt, 1995; Prasad, 2001; Namiq, 2018; Gavya & Subashini, 2024). Öte yandan günümüzde her durumda etkili olan “mükemmel” bir yönetim tarzı olamayacağı ifade edilse de (Rubin, 2013; Özkan vd., 2017; Miloloža, 2018; Ulufer Kansoy, 2021), birçok araştırmada çeşitli yönetici tarzlarının bir takım olumlu ya da olumsuz sonuçlarla ilişkili olabileceği tespit edilmiştir. Genel olarak işin büyük bir kısmının insan ilişkileri ile ilgili olduğu ve farklı arka planlara sahip bireylerle çalışabilmenin önem arz ettiği belirtilmektedir (Hunt, 1995). Smart (1998)’a göre yönetsel yetkinlikler; yönetici yetkinlikleri, zekâ, kişisel yetkinlik, insanlarla ilişkiler, liderlik ve motivasyonel yetkinlikler olarak altı başlıkta değerlendirilmektedir. Shirazi ve Mortazavi (2009) etkili yöneticiler için duyarlılık, proaktif olma, etkili iletişim ve takım oluşturabilme, müzakere etme ve karar verme gibi özelliklere atıfta bulunmuştur. Özgür (2011), farklı yönetim tarzlarının yönetilenlerde oluşturduğu duyguları incelediği çalışmasında yönetim sürecinde ödül ve ceza araçlarını kullanan geleneksel yöneticilere karşı yönetilenlerde korku, öfke, gönülsüz ya da kötü niyetli itaat gibi duyguların oluştuğunu ve bu nedenle düşük performans ve üretim gibi sorunların yaşandığını belirtmektedir. Öte yandan, ancak insanın bütüncül yapısını anlayabilen, insanlara bütün yönlerini dikkate alarak yaklaşan yöneticilerin etkili olabileceğini öne sürmektedir. Namiq (2018) modern bir iş yerinde yöneticilerin farklı tarzların bir bileşimini kullanmaları gerektiğini ifade etmektedir. Burada yöneticilerin kararlı bir tutum sergilerken nezaket sahibi olmaları, dengeli bir çalışma ortamı yaratmaları, çalışanlara kendilerini değerli hissettirmeleri başarı için anahtar konumdadır.

Görüldüğü gibi literatürde her koşulda geçerli bir yönetim tarzından ziyade etkili yöneticilere atfedilen birtakım özelliklerin bulunduğu görülmektedir. Literatürde yer alan bu özellikler bir arada değerlendirildiğinde günümüz örgütlerinde olumlu bir iş ortamı yaratılması ve çalışanlarla olumlu ilişkiler geliştirilmesi gibi konuların ön plana çıktığı ifade edilebilir. Öte yandan literatürde oldukça sınırlı bir şekilde yer alan “martı tarzı yönetici”, martıların davranışlarından yola çıkarak tanımlanmış olan ve aslında bir metafora dayanan bir yönetici tarzıdır. Literatürde bu yönetim yaklaşımının kavramsallaştırılması Kenneth Blanchard’a atfedilmektedir. Gerçekten de Blanchard vd. (1985) tarafından yazılan “Leadership and the One Minute Manager” ile Blanchard ve Peale’nin, ilk olarak 1988 yılında yayınlanmış olan “The Power of Ethical Management” isimli kitaplarında “martı yönetim (seagull management)” metaforu yer almaktadır (Blanchard vd., 1985; Blanchard & Peale, 2011). Burada yöneticiler, tıpkı martılar gibi, arada bir gelir, ciyaklar, ortalığı dağıtır ve giderler. Bu tarz yönetici ara ara devreye girip ekibini düzeltme ihtiyacı duyar, nadir olan ziyaretlerinde çok fazla gürültü (ciyaklama metaforu) mevcuttur ve işleri genel olarak birden ve bir zaman cetvelinden uzak bir şekilde çalışanlara yükler (Bradberry, 2009).

Diğer bir tanımda ise martı yönetim tarzına sahip yöneticilerin genelde ortalıkta pek görülmediği ancak bir şeylerin yanlış gittiğini duyduklarında “uçarak geldikleri” ifade edilmektedir. Bu tarz yöneticiler geldiklerinde yanlış giden şeylerden dolayı oldukça fazla gürültü koparmakta, herkese yüksek düzeyde yüklenmekte ve ardından ortamdan kaybolmaktadırlar. Bu süreçte çalışanlar ise hedef alınmamak, diğer bir deyişle “radardan” uzak durmak ve martının kendisine “konmasını” önlemek için sessiz kalmakta ve başlarını öne eğmektedir. Bu tür liderler görevleri yerine getiren ancak astlarla olumlu bir ilişki geliştiremeyen ve geleceğin liderlerini yetiştiremeyen yöneticiler olarak, üstlerine düşenin yalnızca küçük bir bölümünü başarmış olmaktadır (Gilbertson, 1999). Zira bu yöneticiler tam da “herkese saygı ile yaklaşma” gibi değerlerin “üzerine konmaktadır” (Bruce ve McCormick, 2008).

Bu tarz yöneticiliğin dört temel özelliği; mesafeli olma, güvensizlik, yıkıcı eleştiri ve defansif kültür olarak ön plana çıkmaktadır. Martı tarzı yönetici kendisini çalışanlarından soyutlar, bir problem ortaya çıkmadıkça sahaya inmez, çalışanlarına güvenmez, eleştirileri yapıcı olmaktan uzaktır ve çalışanları, her adımlarında kendilerini güvence altına alacak yöntemler geliştirmeye zorlar. Dolayısıyla martı tarzı yöneticilik, olumsuz yönetici

davranışları arasında gösterilmektedir. Çalışanlar, bu tarz yöneticileri olumsuz şekillerde tanımlamaktadırlar (Cooke, 2006). Zira uzakta olan bir yönetici için iyi senaryo, liderin uzaktan da olsa sıklıkla iletişim kurduğu ve ziyarette bulunduğu durum olarak belirtilmektedir. En kötü durum ise yöneticinin uçarak geldiği, gürültü yaptığı, herkesi rahatsız ettiği ve ortadan kaybolduğu “martı tarzı yönetim” olarak ifade edilmektedir (Spiro, 2018).

Bradberry (2016), üstün yönetici niteliklerine ilişkin üç temel davranışı net beklentiler, tutarlı iletişim ve güçlü bir geribildirim olarak belirtmektedir. Aynı çalışmada ise martı yöneticinin yalnızca “söndürülecek bir yangın” olduğu durumlarda ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Dahası, bu ortaya çıkış yangını söndürmek için net ve destekleyici bir tutum ile işe yarar geribildirimlerden yoksun olmaktadır.

Martı tarzı yönetici olarak ifade edilen yöneticiler günümüzün iş ortamlarında sıklıkla karşılaşılan bir fenomen haline gelmiştir. Dahası, çoğu zaman yönetici, bir “martı” olduğunun ve bu tarz bir yaklaşımın olumsuz sonuçlarının farkında olmayabilmektedir. Bu yaklaşım işletme karlılığı ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkilerken, diğer yandan çalışanlarda birçok psikolojik ve fiziksel sorunun yanı sıra, örgüte ilişkin olumsuz duygulara da neden olmaktadır (Bradberry, 2009). İnsan kaynaklarının işletmelerde performans ve rekabetin en önemli kaynaklarından biri haline geldiği düşünüldüğünde, bu tür olumsuzlukların işletmeler açısından son derece tehlikeli olduğu belirtilebilir.

Bu noktada sağlık işletmeleri, emek yoğun yapısı, hizmet konusunun insan sağlığı olması, yoğun bir çalışma süreci ve çok sayıda stres faktörü içermesi, kârlılık ile toplum sağlığının yükseltilmesi arasında bir denge kurmanın zorlayıcı olması gibi nedenlerle özel bir noktada konumlanmaktadır. Bu özel nokta, sağlık işletmeleri yöneticilerinin insan kaynakları üzerinde olumlu etkiler yaratmasını da zorunlu kılmaktadır (Koçak ve Boyalı, 2020). Zira sağlık işletmelerinde olumsuz yönetici özelliklerinin insan kaynakları üzerinde birçok olumsuz sonuçla ilişkili olduğu literatürde yer bulmuştur. Akduru & Arslantaş (2021) mantar yönetimle ilgili sektörler arası karşılaştırma yaptıkları araştırmalarında mantar yönetim algısının en yüksek olduğu sektörün sağlık sektörü olduğunu ve mantar yönetim algısı ile örgüte yönelik sapkın davranışlar arasında bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Benzer diğer bir çalışmada Aydın (2023) mantar yönetim algısı ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Söyler (2024) ise sağlık kurumlarında toksik yönetici davranışlarının örgütsel sinizm ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu çerçevede, martı tarzı yöneticilerin özelliklerinin bilinmesinin ve araştırmalara konu edilmesinin işletmeler açısından, özellikle de sağlık işletmeleri açısından, son derece önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Literatür incelendiğinde, martı tarzı yönetici ile ilgili bilimsel kaynak sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Dahası, martı tarzı yönetici özelliklerini ölçen bir ölçek olmadığı, bu tarz yöneticilik özelliklerinin etkisinin ampirik araştırmalarla ortaya konulmadığı tespit edilmiştir. Her ne kadar literatürde mikro-yönetim (Esen vd., 2025), mantar yönetim (Birincioğlu & Tekin, 2018), sürdürülebilir yönetim davranışları (Üstüner, 2016; Demirbilek & Çetin, 2021), yönetim tarzları (Limon & Dilekçi, 2021) gibi ölçekler mevcut olsa da, martı tarzı yönetici özelliklerinin belirlenmiş olduğu ve ölçülmesini mümkün kılan bir ölçeğin mevcut olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı sağlık kurumlarında çalışan bireylerin martı tarzı yönetici algısını ölçmeye yarayan geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. Böylece literatürde yer alan önemli bir boşluk doldurulmuş olacaktır.

2. YÖNTEM

Mevcut çalışma martı tarzı yönetici algısını ölçmek üzere bir ölçüm aracı tasarlamak amacı taşıdığı için, nicel tipte metodolojik bir araştırma yapısına sahiptir. Dolayısıyla çalışma çok aşamalı bir model kurma, veri toplama ve veri analizi sürecinden oluşmaktadır. Bu süreçler temel olarak önerme havuzunun tasarımı, örneklem tespiti, veri toplama ve veri analizinden oluşmaktadır.

Önermelerin Tasarlanması

Doğrudan martı tarzı yönetici algısını ölçmeyi amaçlayan herhangi bir ölçüm aracının literatürde yer almadığı tespit edilmiştir. Ancak “Giriş” bölümünde de aktarıldığı üzere, uluslararası literatürde, martı yönetim (seagull management) tipini tanımlamak ve muhtemel etkilerini ortaya koymak amacı taşıyan önemli bilimsel yayınların yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmada, geçmiş çalışmalarda yapılmış olan çıkarımlara dayalı olarak, çalışmanın araştırmacıları tarafından, bir örneklem havuzu oluşturulmuştur. Örneklem tasarımında temel alınan çalışmalar, Cooke (2006), Spiro (2018) ve Bradberry (2016) tarafından yürütülmüş ve yayınlanmış olan çalışmalardır. Bu kapsamda, martı yönetim/martı tarzı yönetici tanımlarında yer alan; mesafeli yaklaşım, güvensizlik, yıkıcı eleştiri,

savunmacı yaklaşım, katı hiyerarşi gibi özellikleri içermesi amaçlanan 17 adet önerme Türkçe olarak hazırlanmıştır.

Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmada üç farklı aşamada, üç farklı örneklem grubu ile çalışılmıştır. Araştırma kapsamında ilk olarak içerik geçerliliği sınavasını sağlayabilmek üzere, yönetim ve organizasyon ile sağlık yönetimi alanında çalışan 5 araştırmacıyla ölçek analizi gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın ilk katılımcılarını bu grup oluşturmaktadır.

Saha araştırması aşaması için örneklemin sayı ve nitelik olarak belirlenmesi ölçek geliştirme çalışmalarının en önemli boyutlarından biridir. Bu tür çalışmalarda, çalışmaya dahil edilmesi gereken gözlem sayısı, genellikle ölçüm aracında yer alan değişken sayısı ile birlikte değerlendirilerek tespit edilmektedir (Osborne, 2014). Genel kabul görmüş yaklaşımlara göre, ölçüm aracında yer alan, önerme veya değişken sayısının en az 5 katı kadar katılımcının çalışmada yer alması, doğru sonuçlar için asgari şart durumundadır (Comrey & Lee, 1992; Gorsuch, 1997). Bu araştırmanın saha araştırmasındaki katılımcılarını sağlık işletmelerinde çalışan tıbbi ve idari personeller oluşturmaktadır. Çalışmanın 17 önermesi göz önünde bulundurulduğu zaman, asgari olmak üzere 85 katılımcıya ulaşılması gerektiği görülmektedir. Araştırmaya dahil edilme kriteri olarak 18 yaş üzerinde olmak ve hastanelerde tıbbi veya idari bir pozisyonda çalışıyor olmak baz alınmıştır. Araştırmada amaçlı ve kartopu örneklem yöntemlerine dayalı olarak, araştırmacıların bağlantıları aracılığıyla üç aylık bir süre içerisinde yapılan anket davetleri ile 124 katılımcıya ulaşıldığı görülmüş ve analizler için asgari şartın sağlandığı kanaati oluşmuştur. Bu örneklem grubundan elde edilen veriler, yapı geçerliliği ve iç tutarlılık analizleri için kullanılmıştır.

Son aşamadaki örneklem grubu ise yine amaçlı örnekleme yöntemine dayalı olarak seçilen 60 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Bu gruptan elde edilen veriler, ölçeğin zamana göre güvenilirliğini (test-tekrar test) sınamak üzere kullanılmıştır.

Veri Analizi

Veri analizi ölçek geliştirme metodolojisi kapsamında; içerik geçerliliği sınavası, yapı geçerliliği sınavası, iç tutarlılık analizi ve zamana göre güvenilirlik testlerinden oluşmaktadır. İlgili uzmanlardan alınan görüşler neticesinde her bir önerme için İçerik Geçerlilik Oranı (İGO) hesaplanmıştır. Bu analiz sonucunda karar verilen ölçüm modeli yapı geçerliliği analizine tabi tutulmuştur. Yapı geçerliliği açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) ile gerçekleştirilmiştir. İç tutarlılık Cronbach'ın alfa katsayısı ile irdelenmiştir. Bu aşamada ayrıca kompozit güvenilirlik değeri (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri de analize dahil edilmiştir. Zamana göre güvenilirlik sınavası için ilk ve son test uygulamaları arasındaki Pearson korelasyon katsayısı incelenmiştir. Analizler, SPSS ve SPSS AMOS programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Etik Durumu

Çalışmanın etik yönden uygun olduğuna yönelik onay, Tarsus Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 19.07.2024 tarihli ve 2024/76 sayılı karar ile verilmiştir.

3. BULGULAR

Oluşturulan önermelerin araştırma amacı ile olan uyumunu sınamak üzere içerik geçerliliği sınavası gerçekleştirilmiştir. Bu sınama "İGO" değerinin hesaplanmasına dayanmaktadır. İGO, ilgili alandaki uzmanlar veya akademisyenlerin değerlendirmeleri ile hesaplanmaktadır. Her bir önerme uzmanlar tarafından araştırma amacına uygunluğu bakımından üçlü bir skala üzerinde değerlendirilmekte ve -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. -1 mükemmel uyumsuzluğu gösterirken +1 mükemmel uyumu ifade etmektedir. Bu değerler aşağıdaki formül aracılığıyla elde edilmektedir.

$$\text{İçerik Geçerlilik Oranı} = \frac{ne - (\frac{N}{2})}{N/2}$$

$ne = 3$ (madde hedeflenen yapıyı ölçüyor) puan veren uzman sayısı;

N : değerlendirme yapan uzman sayısı

(1)

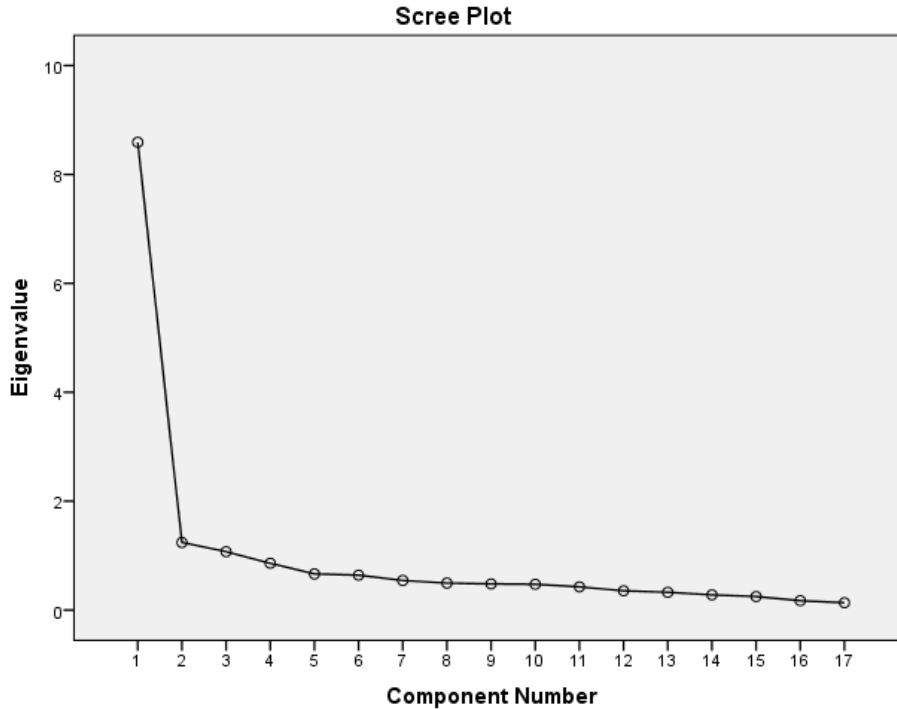
Bir önermenin geçerli olarak kabul edilebilmesi için alması gereken asgari İGO'nun tespitinde, modeli değerlendirecek olan uzman sayısı belirleyicidir. Ayre vd. (2014) 7 katılımcıya kadar kabul değerinin +1 olması gerektiğini ifade etmektedir. Mevcut çalışma kapsamında 5 uzman, değerlendirici olarak yer almıştır. Yapılan değerlendirmelerde tüm önermelerin İGO değerleri +1 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla açımlayıcı faktör analizi, geliştirilmiş olan 17 önermeli (gözlenen değişkenli) yapı ile sürdürülmüştür.

Saha araştırması 124 katılımcı ile yürütülmüş olup, katılımcılara yönelik tanımlayıcı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Tanımlayıcı Demografik Veriler

Demografik Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	82	66,1
	Erkek	42	33,9
Öğrenim Düzeyi	Önlisans-Lisans	96	79,4
	Lisansüstü	28	22,6
Görev Alanı	İdari	45	36,3
	Tıbbi	79	63,7
Demografik Değişken			Ort ± S.S.
Yaş			36,45±8,73
Kurumda Çalışma Süresi			9,48±8,23
Toplam Mesleki Tecrübe			13,91±9,23

Açımlayıcı faktör analizi uygulamasında, Kaiser Meyer Olkin örneklem uygunluğu test değerinin 0,925, Barlett Küresellik Testi sonucunun ise anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,01$). Analiz sonuçları, gözlenen değişkenlerin tek bir örtük değişken altında toplanabileceğini göstermektedir. Şekil 1'deki yamaç-eğim (scree plot) grafiğinde görüldüğü üzere, ikinci faktörden itibaren özdeğerler (eigenvalue) keskin bir düşüş göstermektedir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar, tek faktörlü yapının özdeğerinin 8,591 olduğunu ve yapının toplam varyansının %52,7'sini içerdiğini göstermektedir.



Şekil 1. Ölçüm Modeli Yamaç-Eğim Grafiği

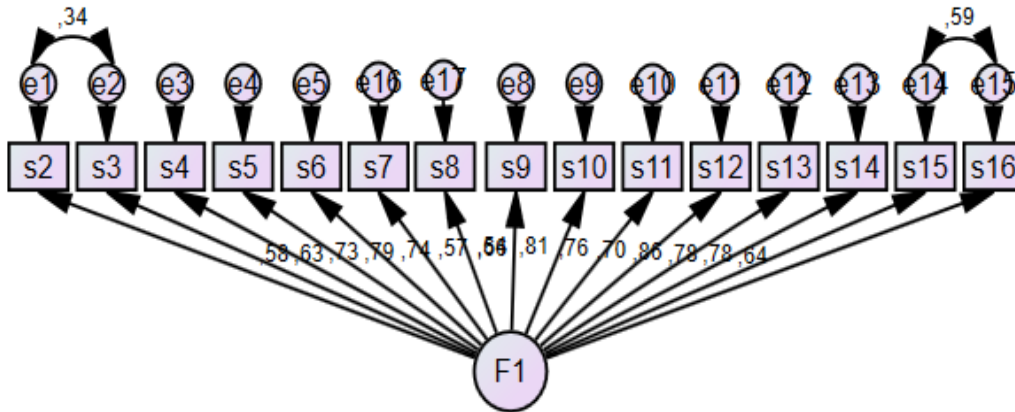
Madde faktör yüklerinin anlamlı olarak kabul edilebilmesi için gereken en düşük değerlerin tayini, bu çalışmalar için önemli bir noktadır. Hair vd. (2014) çalışmalarında, madde faktör yük değerleri için minimum düzey olarak 0,30-0,40 aralığını işaret ederken 0,50 ve üzerini sağlayan değerlerin yüksek düzeyde uyuma işaret ettiğini belirtmiştir. Bu değerlerin örneklemdaki gözlem sayısı ile birlikte değerlendirilmesi gerektiği de ifade edilmektedir. 100-200 arası katılımcılı bir uygulamada faktör yükü için 0,50 değerinin asgari olarak kabul edilmesinin daha güvenilir sonuçlar vereceği aktarılmaktadır. Dolayısıyla mevcut çalışmada, önermelerin model içerisindeki kabulü için alt sınır olarak 0,50 değeri göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 2. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu Faktör Yükleri

Önermeler	İlk Analiz Faktör Yükü	İkinci Analiz Faktör Yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans
S13	,845	,851		
S15	,826	,825		
S10	,811	,814		
S14	,793	,794		
S5	,789	,791		
S11	,768	,774		
S6	,747	,744		
S4	,728	,737	8,591	52,709
S16	,711	,710		
S9	,706	,706		
S12	,686	,691		
S3	,669	,667		
S2	,641	,638		
S7	,636	,631		
S8	,603	,600		
S17	,577	,570		
S1	,418	Dışlandı		

Tablo 2’de aktarılmış olan sonuçlarda görülebileceği üzere, ilk faktör analizi uygulamasında S1 kodlu gözlenen değişkenin faktör yükünün 0,50’den düşük olduğu görülmüş ve bu sebeple ilgili önerme modelden dışlanmıştır. Sonrasında tekrar yapılan ikinci analizde, tüm önermelerin faktör yüklerinin 0,50’den yüksek kalmaya devam ettiği tespit edilmiş ve mevcut haliyle DFA’ya tabii tutulabileceği görülmüştür.

DFA sonucunda elde edilen bulgular, S17 kodlu gözlenen değişkenin faktör yükünün düşük olduğunu ve modelle iyi bir uyuma sahip olmadığını göstermiştir. Dolayısıyla bu aşamada bu değişken modelden dışlanmıştır. Nihai modeli oluşturan tüm gözlenen değişkenlerin faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. Sistem tarafından önerilen iki adet modifikasyon doğrultusunda, S2-S3 ve S15-S16 değişkenlerinin hata varyansları arasında kovaryans kurulmuş ve ölçüm modeli Şekil 2’deki nihai haliyle kabul edilmiştir.



Şekil 2. Nihai Ölçüm Modeli

Modele dair faktör yükleri, iç tutarlılık (Cronbach'ın alfası) değeri, kompozit güvenilirlik değeri (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri ve modelin uyum indeksleri Tablo 3'te sunulmuştur. Ölçüm modelinin iç tutarlılık oranının "güvenilir" olarak kabul edilen 0,70 değerinden yüksek olduğu, CR değerinin kabul edilebilir sınır olan 0,70'ten yüksek olduğu ve AVE değerinin de yine sınır değer olan 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Uyum indeks değerlerinin Harrington (2008) ve Kline (2011)'in çalışmalarında aktarıldığı gibi kabul edilebilir değer aralığında oldukları görülmüştür.

Tablo 3. DFA Sonuçları

Önergeler	Standardize Faktör Yüğü	Cronbach'ın alfası	AVE	CR
S2 Yöneticim genellikle sahada pek görünmez.	,581			
S3 Yöneticim yalnızca bir problem olduğunda ya da bir "suçlu" arandığında sahaya iner.	,631			
S4 Yöneticim bir sorun olduğunda sorunun çözümü yerine ortalığı ateşe vermeye (ortalığı karıştırmaya) odaklanır.	,727			
S5 Yöneticim sahaya inmek durumunda kaldığında tek yönlü bir iletişim benimseyerek itiraz ya da önerileri dikkate almadan ayrılır.	,795			
S6 Yöneticim emirlerinin sorgulanmasını istemez.	,736			
S7 Yöneticim astlarından ayrı yemek yer	,573			
S8 Astların çoğu yöneticiyle karşılaşsa bile karşısındakinin kim olduğunu anlayamaz (yöneticisini tanımaz).	,545			
S9 Yöneticim astlarına güvenmez.	,664	0,938	0,51	0,93
S10 Yöneticimin eleştirileri genellikle yapıcı olmaktan uzaktır.	,808			
S11 Yöneticim astlarına sesini yükseltir, hatalarını yüzlerine vurur.	,761			
S12 Yöneticim sahaya gelip gittikten sonra (yanımdan ayrıldıktan sonra) kendimi kötü hissederim.	,698			
S13 Yöneticim genellikle tutarsız/çelişkili davranışlar sergiler.	,863			
S14 Yöneticim astlarının problemleriyle ilgilenmez.	,782			
S15 Yöneticilerin suçlamalarından korunmak için astlar kendilerini güvenceye alma ihtiyacı hisseder.	,777			
S16 Yöneticilerin suçlamalarından korunmak için astlar çeşitli bireysel yazılı dokümanlar oluştururlar.	,638			

Uyum İndeks Değerleri: X^2 /Serbestlik derecesi: 1,574; GFI: 0,869, AGFI:0,821 CFI:0,955, NFI:0,887, IFI, 0,955, RMSEA:0,068

Yapı geçerliliği koşullarını sağladığı görülen modelin, zamana göre güvenilirliği analiz etmek üzere ilk ve son test uygulaması gerçekleştirilmiştir. 60 kişiden oluşan bir katılımcı grupta 21 gün arayla iki uygulama gerçekleştirilmiş ve toplam puanlar üzerinden uygulamalar arasındaki Pearson korelasyon katsayısı incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 4'te gösterildiği gibidir.

Tablo 4. İlk Test-Son Test Korelasyon Analizi Sonuçları

İlk Test	Son Test
Pearson katsayısı (r)	p
0,951	0,000

Tablo sonuçlarında görüldüğü üzere, aynı katılımcıların belirli bir arayla yaptıkları değerlendirmeler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğu, dolayısıyla ölçeğin zamana göre geçerlilik kriterini sağladığı görülmektedir.

4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetim yaklaşımları, literatürde uzun yıllardır tartışıl原因 bir konudur. İş hayatında ve kişilerarası ilişkilerde meydana gelen değişimler, üretim ve pazar yapılarındaki değişimin getirdikleri, yeni yönetim ve liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerde yöneticilerin yönetim tarzlarının belirlenebilmesi, yöneticilerle veya liderlerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin irdelenebilmesi ve bu yönetim tarzlarının işletmeler üzerindeki etkilerinin analiz edilebilmesi, işletme başarısı için önemli hususlardır (Zubarov vd. 2017; Hoxha ve Hoti, 2019; Ciric Lalic vd.

2022). Yönetim tarzlarına yönelik tasarlanmış olan ölçekler, işletmelere ve karar vericilere bu gibi alanlarda güvenilir ve önemli veri sağlayabilmektedir. Mevcut çalışma bu bakış açısıyla, literatürde kavramsal olarak yer alan ama sistematik ölçümü üzerine bir metodolojinin mevcut olmadığı güncel olgulardan biri olan martı yönetim tipini odağına almıştır. Bu odak çerçevesinde hazırlanmış olan önermeler, bir problemin veya sorunun işletme geneline yayılmasına kadar kendi kapalı ortamında duran, böyle bir problem anında sahaya inen ve problemi çözmek yerine suçlu arayan veya olumsuz davranışları ile problemin büyümesine sebep olan bir yöneticilik tarzını (Cooke, 2006; Bradberry, 2016) ölçmeyi hedeflemektedir. Ölçek geliştirme metodolojisine uygun olarak ilerletilen süreç boyunca, hazırlanan önermelerin tek bir örtük değişken altında yer alarak, yapı geçerliliği, iç tutarlılık ve zamana göre güvenilirlik özelliklerini taşıdığı tespit edilmiştir.

Yeterli ve istatistiksel olarak anlamlı bir faktör yükü düzeyiyle model içerisinde iyi uyum gösterdiği tespit edilen önermelerin, literatürde martı tarzı yönetim üzerinde yer alan sınırlı sayıdaki geçmiş çalışmalarda aktarılan hususları önemli bir düzeyde kapsadığı görülmektedir. Cooke (2006) tarafından yapılan çalışmada, özellikle bu tipte bir yönetim yaklaşımı sergileyen yöneticilerin tipik özellikleri arasında, “bir problem olduğunda gelen” ve “bir suçlu bulan” nitelikleri yer almaktadır. Çalışmanın, “S2: Yöneticim genellikle sahada pek görünmez”, “S3: Yöneticim yalnızca bir problem olduğunda ya da bir “suçlu” arandığında sahaya iner”, S4: Yöneticim bir sorun olduğunda sorunun çözümü yerine ortalığı ateşe vermeye (ortalığı karıştırmaya) odaklanır” ve “S11: Yöneticim astlarına sesini yükseltir, hatalarını yüzlerine vurur” önermeleri bu nitelikleri hedeflemektedir. Bu doğrultuda, “S12: Yöneticim sahaya gelip gittikten sonra (yanımdan ayrıldıktan sonra) kendimi kötü hissederim”, “S15: Yöneticilerin suçlamalarından korunmak için astlar kendilerini güvenceye alma ihtiyacı hisseder” ve “S16: Yöneticilerin suçlamalarından korunmak için astlar çeşitli bireysel yazılı dokümanlar oluştururlar” önermeleri ise, yöneticilerin bu tip davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini göstermek adına modelde yer almaktadır. Benzer şekilde Bradberry (2016)’nin çalışmasında aktarıldığı gibi tek yönlü bir iletişimin bu yaklaşımın önemli bir özelliği olması, “S5: Yöneticim sahaya inmek durumunda kaldığında tek yönlü bir iletişim benimseyerek itiraz ya da önerileri dikkate almadan ayrılır”, “S6: Yöneticim emirlerinin sorgulanmasını istemez” önermeleri ile model içerisinde kendine yer bulmuştur. Furnham (2010)’ın ve Blanchard (2018)’in çalışmalarında belirttikleri üzere, bu tarz yöneticiler kendi çıkarımlarının ve kararlarının tartışmasız doğru olduğu kanısında olmalarının yanı sıra, bazı durumlarda çelişkiler de gösterebilmektedir. “S13: Yöneticim genellikle tutarsız/çelişkili davranışlar sergiler” önermesi, ilgili çalışmadaki hususlarla benzerlik göstermektedir. Bunlara ek olarak, bu tipteki yöneticiler ile çalışanlar arasındaki sosyal ve işle ilgili iletişimin düzeyini irdelemek adına da bazı önermeler modele eklenmiş ve bu önermelerin uyum düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Bunlar arasında; “S7: Yöneticim astlarından ayrı yemek yer”, “S8: Astların çoğu yöneticiyle karşılaşsa bile karşısındakinin kim olduğunu anlayamaz (yöneticisini tanımaz)”, “S9: Yöneticim astlarına güvenmez” ve “S14: Yöneticim astlarının problemleriyle ilgilenmez” önermeleri yer almaktadır.

Aktarılan tüm hususlar bütüncül olarak değerlendirildiği zaman, tasarlanmış olan “Martı Tarzı Yönetici Algısı” ölçeğinin, işletme yönetimi alanındaki araştırmalarda ve sektörel uygulamalarda kullanılabilecek bir ölçüm aracı olduğu görülmektedir. Geliştirilen aracın alanyazını bakımından en büyük katkısı, yönetim yaklaşımlarını olumsuz uygulamalar çerçevesinden ele alarak; liderlik, çalışan motivasyonu, işe adanmışlık, örgüt kültürü gibi değişkenlerin açıklanmasında etki edebilecek yeni olgular sunuyor olmasıdır. Pratik anlamdaki önemli katkılarının biri, işletme sahiplerinin, paydaşlarının ve yöneticilerinin; süreçlerin etkinliğinin en önemli belirleyicisi olan insan kaynağı ile yöneticileri arasındaki iletişimi ve ilişkiyi daha yakından anlamalarına yardımcı olabilecek nitelikte olmasıdır. Ölçeğin sağlık sektörü gibi özellikli bir alanda ve sağlık çalışanları örnekleminde geliştirilmiş olması da pratik önemini artırmaktadır. Zira sağlık kurumları idari ve mali hizmetler ile tıbbi hizmetlerin bir arada yürütüldüğü, emek-yoğun olan, çok farklı disiplinlerden ve arka planlardan çalışan ve yönetici kesimlerinin bir arada bulunduğu kurumlardır. Burada farkında olsa da olmasa da martı tarzı yönetici özellikleri gösteren bireyler bulunabilir. Bu yöneticiler insan kaynakları üzerinde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli olumsuzluklar doğurabilir. Bu nedenle, geliştirilen ölçek sağlık kurumlarında martı tarzı yönetim algısının ölçülmesi ve diğer değişkenler ile ilişkisinin incelenmesini olanaklı kılmaktadır ve bu anlamda literatürde önemli bir referans noktası olacağı değerlendirilmektedir. Bunların yanı sıra çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Alanyazının sınırlı olması, martı yönetim tipinin bazı diğer özelliklerinin modelde yer almamasına sebep olmuş olabilir. Araştırma özellikle mekan ve finansal kısıtlar sebebiyle geniş bir katılımı ve farklı sektörleri içerecek bir şekilde yürütülebilmiştir. Gelecek çalışmaların sektörel karşılaştırmaları gözeterek yürütülebileceği düşünülmektedir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Birinci yazarın araştırmaya katkı oranı %60, ikinci yazarın araştırmaya katkı oranı ise %40'tır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Katılımcılara teşekkür ederiz.

Çatışma Beyanı: Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akduru, H. E., ve Arslantaş, C. (2021). Mantar yönetim yaklaşımının örgüte karşı sapkın davranışlara etkisi üzerine sektörlerarası bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67–84.
- Aydın, H. (2023). *Mantar yönetimi yaklaşımının sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyine etkisi* [Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Birincioğlu, N., ve Tekin, E. (2018). Mantar Yönetim Ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169–185. <https://doi.org/10.20409/berj.2018.98>
- Blanchard, K. (2018). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. FT Press.
- Blanchard, K., and Peale, N. V. (2011). *The power of ethical management*. Random House eBooks.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., and Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the One Minute Manager*. William Morrow.
- Bradberry, T. (2009). The cost of seagull management. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 139–141. <https://doi.org/10.1108/00197850910950925>
- Bradberry, T. (2016, May 4). Are you a seagull manager? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2016/05/04/how-seagull-managers-make-everyone-miserable/>
- Bruce, M., and McCormick, B. A. (2008). *What's responsible for business success or failure? It's the organization's culture!*. Human Resource Development Press.
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., and Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494–521. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2021-0108>
- Cooke, H. (2006). Seagull management and the control of nursing work. *Work, Employment and Society*, 20(2), 223–243. <https://doi.org/10.1177/0950017006064112>
- Culpan, R. (1987). Leadership styles and human resource management: A content analysis of popular management writings. *Journal of European Industrial Training*, 11(8), 11–16. <https://doi.org/10.1108/eb002237>
- Çetintürk, İ. (2017). Turizm işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak stratejik insan kaynakları yönetimi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 12(45), 60–75.
- Demirbilek, M., and Çetin, M. (2021). Sustainable management behaviors scale development study. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 180–209.
- Esen, Ü. B., Yıldırım, Ş. S., and Esen, F. S. (2025). Mikro yönetim: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 51–71. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1398983>
- Furnham, A. (2010). *The myths of management: Forty fables from the world of management*. John Wiley & Sons.
- Gavya, V., and Subashini, R. (2024). The role of leadership styles in fostering organizational commitment among nurses. *Sage Open*, 14(2), <https://doi.org/10.1177/21582440241242531>
- Gilbertson, T. F. (1999). Leadership and teams in the marketing environment. *Journal of Professional Services Marketing*, 19(1), 61–71. https://doi.org/10.1300/J090v19n01_05
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Harrington, D. (2008). *Confirmatory factor analysis*. Oxford University Press.
- Hoxha, R., and Hoti, H. (2019). Impact of gender, age and management style on the success of family business in Kosovo. *European Journal of Sustainable Development*, 8(5), 153–153. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n5p153>
- Hunt, C. M. (1995). What is the best management style? *Journal of Ministry Marketing & Management*, 1(1), 37–47. https://doi.org/10.1300/J093v01n01_04
- İleri, Y. Y., ve Soylu, Y. (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1–2), 13–28.
- Khandwalla, P. N. (1976). The design of effective top management style. *Vikalpa*, 1(2), 41–58.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Koçak, R. D., ve Boyalı, G. A. E. (2020). Sağlık çalışanlarında psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 136–153. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.623063>
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). Beta Yayınları.

- Limon, İ., and Dilekçi, Ü. (2021). Development and initial validation of Micromanagement Scale for School Principals. *Participatory Educational Research*, 8(1), 123–140. <https://doi.org/10.17275/per.21.7.8.1>
- Miloloža, I. (2018). Impact of leadership style to financial performance of enterprises. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 9(1), 93–106.
- Namiq, F. A. (2018). Most effective management style for modern workplace. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 402–411. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.33>.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215–230.
- Özkan, T., Tokel, A., and Çakmak, K. (2017). Evaluation of contingency approach applications in school management. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(1), 505–512.
- Prasad, B. (2001). What management style is considered best for a team-based organization and why? *International Journal of Value-Based Management*, 14(1), 59–77. <https://doi.org/10.1023/A:1007836622767>
- Rubin, E. N. (2013). Assessing your leadership style to achieve organizational objectives. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(6), 55–66. <https://doi.org/10.1002/joe.21515>
- Shirazi, A., and Mortazavi, S. (2009). Effective management performance: A competency-based perspective. *International Review of Business Research Papers*, 5(1), 1–10.
- Smart, B. D. (1998). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Prentice Hall.
- Söyler, S. (2024). Toksik yönetici davranışları ve işyeri şiddetinin örgütsel sinizm ile ilişkisinin incelenmesi: Sağlık çalışanları üzerine kesitsel bir araştırma. *EKEV Akademi Dergisi*, 98, 223–235. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1432598>
- Spiro, C. L. (2018). *From bench to boardroom: The R&D leader's guide*. Springer.
- Ulufer Kansoy, S. (2021). Modern yönetim teorileri. E. Kabakçı Günay (Ed.), *Sosyal bilimlerde güncel konulara teorik politik ve ampirik yaklaşımlar içinde*. Efe Akademi Yayınevi.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429–457.
- Zubarov, V., Katić, I., Nešić, L. G., and Berber, N. (2017). The role of management teams in business success: Evidence from Serbia. *Engineering Economics*, 28(1), 68–78. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.1.15132>

Ek 1. Martı Tarzı Yönetici Algısı Ölçeği*

Maddeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yöneticim genellikle sahada pek görünmez.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim yalnızca bir problem olduğunda ya da bir “suçlu” arandığında sahaya iner.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim bir sorun olduğunda sorunun çözümü yerine ortalığı ateşe vermeye (ortalığı karıştırmaya) odaklanır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim sahaya inmek durumunda kaldığında tek yönlü bir iletişim benimseyerek itiraz ya da önerileri dikkate almadan ayrılır.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim emirlerinin sorgulanmasını istemez.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim astlarından ayrı yemek yer	1	2	3	4	5
7. Astların çoğu yöneticiyle karşılaşsa bile karşısındakinin kim olduğunu anlayamaz (yöneticisini tanımaz).	1	2	3	4	5
8. Yöneticim astlarına güvenmez.	1	2	3	4	5
9. Yöneticimin eleştirileri genellikle yapıcı olmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim astlarına sesini yükseltir, hatalarını yüzlerine vurur.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim sahaya gelip gittikten sonra (yanımdan ayrıldıktan sonra) kendimi kötü hissederim.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim genellikle tutarsız/çelişkili davranışlar sergiler.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim astlarının problemleriyle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
14. Yöneticilerin suçlamalarından korunmak için astlar kendilerini güvenceye alma ihtiyacı hisseder.	1	2	3	4	5
15. Yöneticilerin suçlamalarından korunmak için astlar çeşitli bireysel yazılı dokümanlar oluştururlar.	1	2	3	4	5

*Martı Tarzı Yönetici Algısı Ölçeği'nin bilimsel araştırmalarda kullanılması için yazarlardan izin alınmasına gerek yoktur. Ölçek bilimsel ve etik kurallar çerçevesinde atıf verilerek kullanılabilir. Ölçek toplam puan üzerinden puanlanmaktadır. Bunun için 15 önermeye ait yanıtlar toplanmalı ve kategori sayısına bölünmelidir.