T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ İŞLETMELERDE MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Serkan Cihan ÖZORAL

İstanbul, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ İŞLETMELERDE MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Serkan Cihan ÖZORAL
Öğrenci No:
070703057

Danışman:
Prof. Dr. Recep SEYMEN

İstanbul, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum " Demokratik Yönetim Anlayışının İşletmelerde Motivasyon Üzerine Etkisi" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım ... /... /....

İmza

Serkan Cihan ÖZORAL

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

15../02./.2010

Enstitümüz ***İşletme Yönetimi*** Anabilim dalı ***İşletme*** Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **070703057** numaralı ***Serkan Cihan Özoral'ın*** *"Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"*nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği ***"DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ İŞLETMELERDE MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ"*** konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 29.01.2010 tarih ve 2010/3 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin *(c) bendi gereğince* (59 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~***oyçokluğu/oybirliği***~~ ile ***Kabul/~~Red veya Düzeltme~~*** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
PROF.DR. RECEP SEYMEN

ÜYE
YRD.DOÇ.DR. KAMİL USLU

ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ

DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ İŞLETMELERDE MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: Serkan Cihan ÖZORAL

Özet

Geleneksel yönetim yaklaşımları ile yönetime katılma yaklaşımının kesişim noktası olan verimlilik konusu yönetime katılma yaklaşımının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesini önemli hale getirmiştir. Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışının çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma ayrıca bu etkinin çalışanların özelliklerinden etkilenme derecesini de araştırmaktadır.

Araştırma sonuçları katılımcı yönetim anlayışının çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğu, bu etkinin yönetime katılımın kurumsal olmayan işin yönetimi tarafından geldiği ve çalışanların içsel motivasyonuna hitap ettiği, çalışanların kişisel özelliklerinin ise bu etkiler üzerinde rol oynamadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Yönetim, Motivasyon, Verimlilik

THE EFFECT OF DEMOCRATIC MANAGEMENT ORIENTATION ON MOTIVATION IN BUSINESS ENTERPRISES

Presented by: Serkan Cihan ÖZORAL

Abstract

The efficiency matter which is the intersection point of the conventional management approaches with the participative management approach, makes important to study the effect of participative management approach on the motivations of employees. The purpose of this study is to analyze the effect of participative management approach, a phenomenological side of the democratic management approach, on the motivations of employees. The study also analyzes the impact of personal characteristics on that effect.

The findings of the study show that the participative management approach effects has effect on the motivations of the employeesi and that effect stems from participative management of work other than participative institutional management, and personal charactersitics of employees has no impact on that effect.

Key Words: Democratic Management, Motivation, Efficiency

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **x**

GİRİŞ **1**

1. DEMOKRATİK YÖNETİM **3**

1.1. Katılmalı Yönetimin Mahiyeti 3
1.2. Katılmalı Yönetimin Amaçları ve Önemi 5
1.2.1. Amaçları 5
1.2.2.Önemi 6
1.2.3. Yönetime Katılmanın Durumsal Niteliği 7
1.3. Yönetime Katılma Biçimleri 7
1.3.1. Yönetime Katılma 8
1.3.2. Mali Sonuçlara Katılma 9
1.3.3. İşçi Ortaklığı 11
1.3.4. Birlikte Yönetim 11
1.3.5. Özyönetim 13
1.4. İşletmelerde Yönetime Katılım Şekilleri 14

2. MOTİVASYON **15**

2.1. Motivasyonun Mahiyeti 15
2.1.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi 15
2.1.2. Motivasyon ve Gereksinmeler 17
2.1.3. Motivasyon Çeşitleri 20
2.1.3.1. Fizyolojik Motivasyon 20
2.1.3.2. Sosyal Motivasyon 21
2.1.3.3. Psikolojik Motivasyon 22
2.1.4. Motivasyon Dinamiği 23
2.2. Motivasyon Teorileri 25
2.2.1. Motivasyon Teorilerinin Gelişimi 25
2.2.2. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi 26
2.2.3. Kapsam Teorileri 29
2.2.3.1. A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 30
2.2.3.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 35
2.2.3.3. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu 38
2.2.4. Süreç Teorileri 42
2.2.4.1. Koşullanma (Şartlanma) Teorileri 42
2.2.4.1.1. Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi 43
2.2.4.1.2. Skinner'in Koşullanma (Şartlanma) Teorisi 43
2.2.4.2. Beklenti Teorileri 44

2.2.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi 44
2.2.4.2.2. Lawler - Porter Modeli 48
2.2.4.2.3. Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi 50
2.2.4.3. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi 52
2.2.4.4. Edwin Locke Amaç Teorisi 54
2.2.4.5. Z Teorisi 55
2.2.4.5.1. Katılık Aşaması Pütanist Safha 56
2.2.4.5.2. İktidar (Kuvvet) Safhası 57
2.2.4.5.3. Gruplaşma Safhası 57
2.2.4.5.4. Serbesti Safhası 57
2.2.5. Bilgi Kuramına Göre Motivasyon 58

3. YÖNTEM VE BULGULAR 61

3.1. Problem 61
3.2. Araştırmanın Amacı 61
3.3. Araştırmanın Önemi 61
3.4. Evren ve Örneklem 62
3.5. Varsayımlar 62
3.6. Sınırlılıklar 62
3.7. Verilerin Toplanması 62
3.7.1. Demografik Sorular 63
3.7.2. Yönetime Katılma Ölçeği 63
3.7.3. Doyum Ölçeği 64
3.8. Verilerin Analizi 67
3.9. Frekans Analizi 67
3.10. Faktör Analizleri 69
3.10.1. Doyum Ölçeği 69
3.10.1.1. İçsel Doyum Maddeleri 69
3.10.1.2. Dış Doyum Maddeleri 71
3.10.2. Yönetime Katılma 73
3.11. İlişki Analizleri 75
3.11.1. Korelasyon Analizi 75
3.11.2. Ki-kare Analizi 77
3.11.3. Çoklu Regresyon Analizi 77
3.11.3.1. Doyumun Yönetime Katılmayı Betimledeği Çoklu Regresyon Analizleri Grubu 78
3.11.3.2. Yönetime Katılmanın Doyumu Betimledeği Çoklu Regresyon Analizleri Grubu 80
3.11.4. İlişki Analizleri Sonuçlarının Tartışması 82
3.12. Farklılık Analizleri 83
3.12.1. Yaşa Göre Farklılık 86
3.12.2. Cinsiyete Göre Farklılık 88
3.12.3. Medeni Hale Göre Farklılık 88
3.12.4. Eğitim Düzeyine Göre Farklılık 89
3.12.5. Çalışma Kıdemine Göre Farklılık 89
3.12.6. İşyeri Kıdemine Göre Farklılık 94
3.12.7. Ev Durumuna Göre Farklılık 100
3.12.8. Farklılık Analizleri Tartışması 100

SONUÇ **103**

KAYNAKLAR **105**

EKLER **109**

EK-1. Anket 109

EK-2. Frekans Analizleri 111

EK-3. Faktör Yükleri 113

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2.1. Maslow Teorisinin Örgütsel Unsurlara Uygulanması 35
Tablo 2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 36
Tablo 2.3. Maslow ve Herzberg Motivasyon Kavramlarının Karşılaştırılması 42
Tablo 3.1. Yönetime Katılma Ölçeğinin Kaynağındaki Boyutlar ve Etiketleri 64
Tablo 3.2. Doyum Ölçeğinin Kaynaklarındaki Boyutlarının Karşılaştırmalı Tartışması 65
Tablo 3.3. Doyum Ölçeğinin Kaynağındaki İçsel Doyum Maddeleri ve Etiketleri 66
Tablo 3.4. Doyum Ölçeğinin Kaynağındaki Dışsal Doyum Maddeleri ve Etiketleri 67
Tablo 3.5. Doyum Ölçeği İçsel Doyum Maddeleri Faktör Analizi Açıklanan (çıkarılan) Varyans ve Güvenirlik Analizi 70
Tablo 3.6. Doyum Ölçeği İçsel Doyum Maddeleri ve Boyutları Etiketleri 71
Tablo 3.7. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Maddeleri Faktör Analizi Açıklanan (çıkarılan) Varyans ve Güvenirlik Analizi 72
Tablo 3.8. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Maddeleri ve Boyutları Etiketleri 72
Tablo 3.9. Yönetime Katılma Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Açıklanan (çıkarılan) Varyans ve Güvenirlik Analizi 73
Tablo 3.10. Yönetime Katılma Ölçeği Maddeleri ve Boyutları Etiketleri 74
Tablo 3.11. Korelasyon Analizi 76
Tablo 3.12. Yönetime Katılma ile Doyum Arasındaki İlişkiyi Ölçmek Üzere Yapaılan Ki-kare Testi sonuçları 77
Tablo 3.13. Doyum Ölçeği Altboyutları ile Alt-altboyutlarının Yönetime katılma ve Altboyutlarını Betimlemelerini Belirlemek Üzere Kurulan Çoklu Regresyon Analizleri Modelleri 78
Tablo 3.14. Yönetime katılma ve Altboyutlarının Betimlenmesi Çoklu Regresyon Analizleri 79
Tablo 3.15. Yönetime katılma altboyutlarının Doyum Ölçeği altboyutları ile alt-altboyutlarını Betimlemelerini Belirlemek Üzere Kurulan Çoklu Regresyon Analizleri Modelleri 80
Tablo 3.16. Doyum Ölçeği Altboyutları ile Alt-altboyutlarının Betimlenmesi Çoklu Regresyon Analizleri 81
Tablo 3.17. Normal Dağılım Analizi 84
Tablo 3.18. Farklılık Analizleri Parametrik ve Parametrik Olmayan Testler 85
Tablo 3.19. Katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları 87
Tablo 3.20. Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere

Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Tukey HSD Testi Sonuçları 88
Tablo 3.21. Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları 89
Tablo 3.22. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Tukey HSD Testi Sonuçları 90
Tablo 3.23. Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu İş Koşulları Alt-altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları 91
Tablo 3.24. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu İş Koşulları Alt-altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları 92
Tablo 3.25. Katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları 93
Tablo 3.26. Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Tukey HSD Testi Sonuçları 94
Tablo 3.27. Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları 95
Tablo 3.28. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Tukey HSD Testi Sonuçları 96
Tablo 3.29. Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu İş Koşulları Alt-altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları 97
Tablo 3.30. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu İş Koşulları Alt-altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları 98
Tablo 3.31. Katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları 99
Tablo 3.32. Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını

Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları 100
Tablo 3.33. Farklılık Analizleri Karşılaştırmalı Sonuçları 101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1. Güdüleme Mekanizması 16
Şekil 2.2. Gereksinimler ve Hedefler 18
Şekil 2.3. Motivasyon 24
Şekil 2.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 31
Şekil 2.5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 32
Şekil 2.6. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Teşvik Araçları Dağılımı 37
Şekil 2.7. Vroom'un Motivasyon Modeli 47
Şekil 2.8. Lawler-Porter'in Ümit Teorisi (Şematik) 48
Şekil 2.9. Cranny – Smith'in Süreç Modeli 51
Şekil 2.10. Kişinin ve Başkalarının Katkı/Ödül Oranlarının Karılaştırmalı Eşitsizlikleri 52
Şekil 2.11. Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi 55
Şekil 3.1. Farklılık Analizleri Modeli 86

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
F	: İki dağılım arasındaki mesafe
G.Arası	: Gruplar-arası
G.İçi	: Gruplar-içi
KO	Kareler Ortalaması
KT	Kareler Toplamı
N	: Dağılıma ait veri sayısı
p	: İstatistiksel anlamlılık
r	: Pearson Korelasyon katsayısı
sd	Standard hata
$Sh_{\bar{x}}$	Aritmetik ortalamanın standart hata değeri
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
ss	: Standart sapma değeri
t	t Testi değeri
T.C.	: TürkiyeCumhuriyeti
$\bar{x}$	: Aritmetik ortalama değeri
$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	: i^{inci} değer ile j^{inci} değer arasındaki fark
Var.K.	Varyans Kontrolü
%	: Yüzde oran

GİRİŞ

İnsanın kendi yaşam merkezinden uzaklaştırarak metalaştırılması düşüncesine dayalı ekonomik sistem modellerinin tartışıldığı ve bunları temsil eden yönetim anlayışlarının ileri sürüldüğü geçmiş dönemlerde, insanı tekrar geri yerine koymayı amaçlayan yönetime katılma temel bir anlayıştır. Yönetime katılma anlayışının çalışanlar arasında gayet kolaylıkla uygulanabileceği onun ve insanın doğasının aynı oluşundan kaynaklanır. Muhtemel bir zorluk (diğer yönetim anlayışları kadar çok olmada da) şirket ebadı çok büyüdüğünde karşılaşılabilir. Demokratik yönetim anlayışının temellendirdiği yönetime katılma anlayışının önemi çalışanın niteliği yükseldikçe daha belirgin hale gelebilmektedir.

Motivasyon ise işyeri mülkiyetine sahip olmayan çalışanların buna sahip olanlar tarafından çalıştırılmaları üzerine, çalışanların çok çalıştırılmalarının yolları olarak işletme yönetiminde yer almaktadır. Çalışanlardan bazıları işyeri mülkiyeti konularından o kadar uzaktır ki, onların bu zayıflığı ortalama bir insanın bile verebileceği verimin çok altında olmaktadır. İşyeri mülkiyetine sahip olanlara yönelik işletme bilgisi üretenler de işin yönetilmesi ilkelerinden hareket ederek işi bölmekte, makinalaştırmakta ve düzeni de otomatlaştırma eğilimi göstermektedirler. İnsandan böyle bir düzen içerisinde verim alabilmek için motivasyon sistemleri gibi başka düzenler kurmak gerekmiştir.

Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışının çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma ayrıca bu etkinin çalışanların özelliklerinden etkilenme derecesini de araştırmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde katılmalı yönetimin mahiyeti, amaçları ve önemi ile yönetime katılma biçimleri işlendikten sonra işletmelerde yönetime katılım şekilleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyonun mahiyeti üzerinde durulduktan sonra motivasyon teorileri çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi ile ilgili olarak araştırmanın dayandığı problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi üzerinde durulduktan sonra araştırmanın evren ve örneklemi, varsayımlar ve sınırlılıkları ele işlenerek verilerin toplanması ve analizi birlikte üzerinde

çalışılmış olmakla birlikte frekans analizleri, faktör analizleri, ilişki analizleri ve farklılık analizleri yapılarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Çalışmamızda uyguladığımız yöntem iki ana unsurda toplanmaktadır. Bunlardan birincisi çalışma ile ilgili literatür bilgileri olup, ikincisi ise çalışmamız ile ilgili anket uygulamasıdır. Çalışmada kullanılan literatür kaynakları konu ile birinci dereceden ilgili akademik kaynaklar olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca olanaklar çerçevesinde konu ile ilgili uzman kişilerin özel kütüphanlerinden de yararlanılmıştır. Anket uygulamasındaki sayımız 47 kişi ile sınırlıdır. Bunun sebebi Çatalca, Silivri ve Bakırköy bu üç bölgede banka personelinin sosyal veekonomik yapılarının farklılığından dolayı belirli bir sınırlama getirilmiş olmasıdır. Bu sınırlamalarımızın dışındakiler çalışmamızın kapsamı dışında bırakılmıştır. Çalışmamızda uyguladığımız varsayım katılımcı yönetim iç doyumunu test eder.

1. DEMOKRATİK YÖNETİM

1.1. Katılmalı Yönetimin Mahiyeti

Klasik yönetim anlayışı düşüncesinin Katılmalı yönetime doğru değişmesinin nedenlerinden birisi gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememeleridir (Eren, 1993, s. 258).

Katılmalı yönetim sisteminin etkinliği ve verimliliği, geleneksel yaklaşımdan, yapısal ve felsefi anlamda aşağıda sıralanan konularda ayrılmaktadır (Demirkan, 1997, s. 71):

- Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,
- Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Katılmalı yönetim, ülkenin içinde bulunduğu demokratik koşullara paralel olarak gelişir. Yani katılmalı yönetimin başarısında ülkelerin içinde bulunduğu sosyo ekonomik yapı belirleyici bir unsur olmaktadır.

Katılmalı Yönetim kavramı değişik yazarlarca değişik şekillerde tanımlanmakta ve değişik açılardan yorumlanmaktadır. Bu durum katılmalı yönetimin siyasal ve iktisadi literatürde geniş kapsamlı bir kavram oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu itibarla katılmalı yönetim anlayışı, siyasal alandan başlayıp iktisadi alanın her safhasında geçerli olabilmektedir (Adalı, 1986, s. 60-64).

Katılmalı yönetim, çok geniş ve kapsamlı bir konu olması nedeniyle, tek ve tam bir tanımını bulmak oldukça güçtür. Konunun toplumsal, psikolojik, siyasal, hukuksal vb. birçok yönleri mevcuttur. Hukukçular, hak ve mülkiyet konusu; sosyologlar, bir endüstriyel demokrasi biçimi; işletme bilimi ile uğraşanlar ise, bir emek ve sermaye işbirliği şeklinde tanımlamalar yapmışlardır. Katılma aslında bunlardan bir ya da birkaçı değil bu düşüncelerin tamamını kapsamaktadır (Yeniçeri, 1997, s. 233). Konu bilimsel açıdan bütün boyutlarıyla kavranmalıdır. Bu da ancak

sistem anlayışı içerisinde mümkün olacaktır (Adalı, 1986, s. 65). "İşçi, yönetim ve katılma kavramlarının muğlak oldukları ve 'işçinin yönetime katılması' deyiminde birleştirildiklerinde kolayca yanlış anlamalara yol açtıkları, katılmayla ilgilenenlerin genellikle paylaştıkları bir görüştür. Katılmaya ilişkin kaynakların bir diğer ortak özelliği, işçi ve katılma kavramları enine boyuna tartışılırken, yönetim kavramının herkesçe bilindiğinin varsayılması ve bu konuya kısaca değinilmekle yetinilmesidir. Oysa, çözümlemelerin yönetim kavramından başlatılması ve gerekirse orada bitirilmesi, görüşümüze göre, kavram karışıklığının ana kaynağının yok edilmesine yetecektir. Bu noktayı açmak için, sözde ayrılan, ama, özde birleşen çeşitli tanımları kısaca görmekte yarar vardır" (Fişek, 1977, 35).

Katılmalı yönetim: "Bir işletmede çalışan iş görenlerin temsilcileri aracılığı ile işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy ile katılmalarıdır" (Sabuncuoğlu, 1998, s. 198).

Katılmalı yönetim: "Kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için düşünce katkısında bulunma sürecidir" (Baş, 1995, s. 23).

Katılmalı yönetim: "Kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleridir" (Demirkan, 1997, s. 70).

Katılmalı yönetim: "İş görenlerin direkt veya dolaylı olarak çalıştığı işyerinde fiziki olduğu kadar fikri ve psikolojik yeteneklerini de kullanabilmesi ve içinde bulunduğu organizasyonun yönetiminde söz veya oy ile fikir beyan etme ve kararlara iştirak ederek etkileme hakkına sahip olmasıdır" (Adalı, 1986, s. 234).

Katılmalı yönetim: "İşveren ya da patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye işletmenin karları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir" şeklinde ekonomik açıdan; "Kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır" (Eren, 1993, s. 267) şeklinde politik açıdan katılımlı yönetim tanımı yapılmıştır.

Katılmayı **'yer alma'** ve işçilerin yönetime katılmasını da, daha ayrıntılı çözümlemelere başlangıç olarak değerlendiren görüşe göre katılmalı

yönetim kavramı, "örgüt çalışmalarını düzenleyen ve yürüten yönetim hiyerarşisinde ortak organlar yoluyla, işçilerin yer almaları" şeklinde tanımlanmaktadır (Fişek, 1977, 38).

Tüm bu anlamların yanısıra, katılma kavramının çoğu zaman yönetilenler ile yönetimin işleyişinde rol oynamak olanağı veren değişik etki şekilleri için kullanıldığı da önemlidir (Soysal, 1968, s. 47).

İşçi, yönetim ve katılma kavramlarının muğlak oldukları ve işçinin yönetime katılması deyiminde birleştirildiklerinde kolayca yanlış anlamalara yol açtıkları, katılmayla ilgilenenlerin genellikle paylaştıkları bir görüştür. Katılmaya ilişkin kaynakların bir diğer ortak özelliği, işçi ve katılma kavramları enine boyuna tartışılırken, yönetim kavramının herkesçe bilindiğinin varsayılması ve bu konuya kısaca değinilmekle yetinilmesidir. Oysa, çözümlemelerin yönetim kavramından başlatılması ve gerekirse orada bitirilmesi, kavram karışıklığının ana kaynağının yok edilmesine yetebilecektir (Fişek, 1977, 35).

1.2. Katılmalı Yönetimin Amaçları ve Önemi

Katılmalı yönetim işletmenin bugün ve gelecekteki başarısı için vazgeçilemez bir unsurdur (Adalı, 1986, s. 62).

1.2.1. Amaçları

Katılmalı Yönetim bir sistemdir ve her sistemde olduğu gibi belirlenmiş bir hedef vardır. Bu da işgörenleri daha fazla sorumluluk sahibi yapmak, modern toplum şartları ile olan uyuşmazlıklarını ortadan kaldırmak, onu yabancılaşmaktan kurtarmaktır (Adalı, 1986, s. 62).

Gittikçe artan rutinleşen işlerden çalışanların rahatsız olmaları çalışanlar arasında ortaya çıkan sürtüşme ve çatışmaları ve bunların sonuçlarında ortaya çıkan işe yabancılaşma sürecini bertaraf etmek, çalışanların vasıf düzeyini yükseltmek, çalışanları ortak bir amaç uğrunda birleştirmek, çalışanlar arasında takım ruhu oluşturmak, işletmenin etkinliğini ve üretim kalitesini artırmak, işletmede verim ve

karlılığın artırılması ve devamını sağlamak, katılmalı yönetimin öncelikli amaçları arasındadır (Büyükuslu, 1977, s. 153-154).

İşletme yönetiminde etkinliği sağlayabilme ve bu yolla emeğin verimliliğini artırma amacına ulaşmada bilinen klâsik motivasyon aygıtları yetersiz kalmaktadır. Gelişen insan unsurunun ön plâna çıkması nedeni ile işletmenin amacı doğrultusundaki yeni gelişmeler, işletmenin gündemine değişik stratejiler uygulama fikrini getirmektedir. Bu da yönetilenlerin de yönetime katılmalarının sağlanması ile sağlanan katılmalı yönetimdir (Yozgat, 1983, s. 322).

Katılmalı yönetim çalışanların çıkarlarının korunduğu ve artırıldığı, bilgi alışverişinin iyi işlediği, kişilere değer verildiği yer ve zamanda gerçekleşir (Ekin, 1989, s. 165).

Katılmalı yönetim çalışanlara hata yapma hakkının tanınmadığı, açıkça bir yetki devrinin olmadığı, çalışanların yönetime güvenmediği, bürokratik kuralların yer aldığı bir ortamda gerçekleşemez (Ekin, 1989, s. 162).

Katılmalı yönetim kendiliğinden bir hizmet içi eğitim mekanizması oluşturarak örgüte yeni bir formasyon kazandırır (Adalı, 1986, s. 71).

1.2.2.Önemi

Organizasyon uyum gösterebilen, yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorunda olan bir sistem olması sayesinde çalışanların ve bölümlerin birbirleriyle diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulur (Hicks ve Gullet, 1981, s.).

Günümüz işletmelerinin temel amaçları (Baş, 1995, s. 24):

a) Müşterilerin gereksinim veya isteklerini karşılamak,

b) Belli bir kar marjı sağlamak,

c) Zamanında sunulan mal ve hizmet üretmektir.

1.2.3. Yönetime Katılmanın Durumsal Niteliği

Yönetime katılmanın durumsal değişkenleri aşağıda gösterişdiği üzere dört unsur üzerinden incelenebilir (Fişek, 1977, 46-48):

(a) Katılmanın şekil ve derecesini belirleyen en önemli dışsal değişken, kuşkusuz, sosyo - ekonomik yapıdır. Sosyo - ekonomik yapının katılma üstünde belirleyici etki yaptığını, küçük ve orta mülkiyetle nitelenen sanayi tabanlarına göre büyük mülkiyetle nitelenen bir sanayi tabanının katılmalı şekillerin yerleşip gelişmesi için daha uygun bir maddî ve teknik temel oluşturduğu söylenebilir.

(b) Yönetime katılmanın yerleşip gelişmesinde belirleyici rol oynayan ikinci değişken, katılmanın taraflarının siyasal - ideolojik eğilim, tutum ve gelenekleridir. Katılmanın başarıya ulaşabilmesi için, açıkça katılmadan yana olmasalar bile, işçilerle işverenlerin aynı anda işbirliğine yatkın bulunmalarının gerektiği söylenebilir.

(c) Katılmanın sonuçlarını etkileyen üçüncü unsur, işyeri ilişkilerini düzenlemenin diğer şekillerine göre yönetime katılmanın durumudur. İşyeri ilişkilerini düzenlemenin bilinen şekillerinin yaygınlık ve köklülük derecesinden katılmanın etkilendiği ve özellikle toplu pazarlık düzeninin yerleşmiş olduğu yerlerde katılmanın marjinal kalmak veya egemen düzenlemeye kaynaşmak eğilimini taşıdığı yargısına varılabilir.

(d) Yönetime katılmayı etkileyen dördüncü değişken, katılma mekanizmasının kendisidir. Katılmaya gerçeklik veren ortak organların bir başarı şartı da, barındırdıkları karşıt çıkarlara eşit uzaklıkta kalabilmeleridir.

1.3. Yönetime Katılma Biçimleri

Katılmalı yönetim anlamında geçmişte ve günümüzde çalışanların yönetime katılmalarının konusunda pek çok katılım biçimi uygulanmış ve uygulanmaktadır. Bunlardan başlıcaları aşağğıda sıralanmaktadır:

1.3.1. Yönetime Katılma

Yönetime Katılma (Participation) biçiminde hizmet içi eğitimin öneminin çok büyük olduğuna ve bu türden bir katılımda siyasal ideolojiler dışarıda bırakıldığı takdirde en iyi yönetim şekillerinden biri olacağı görüşü önemli bir yer tutmaktadır (Tanrıkılıcı, 1994, s. 39). Bu tür katılım özetle çalışanların yönetsel kararların tüm süreçlerine katılmalarıdır. Esas olarak bir hizmet-içi eğitim mekanizması, bir formasyon fırsatı, hatta teşvikçisi olan yönetime katılma, aynı temel ihtiyaçlar içerisinde bulunan insanlar arasında bir diyalog işidir (Adalı, 1986, s. 71). Yönetime katılma, işletme içerisindeki rahatsızlıkları iyileştirmekte etkili bir rol oynar. Bireyin gelişmesinin önemli bir unsurudur. Herkesin hizmet-içi eğitimden geçirilmesini gerektirir. Ayrıca diyalogu zorunlu kılma özelliği, siyasal demokrasi zemini üzerinde, çoğunlukla yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru bir bilgi alış-verişi sağlar, karşılıklı anlayışsızlıklardan doğan ihtilafları ortadan kaldırır (Adalı, 1986, s. 70-71). verilecek eğitim ve öğretimin içerik ve seviyesi katılmanın ve doğrudan demokrasinin seviyesini tayin edecektir (Adalı, 1986, s. 74).

Katılma; kararları etkileme ve o yönde sonuçtan yararlanma anlayışı ile işçilerin yönetsel kararları etkileyebildiği tüm süreç ya da işçilerin işletmedaki karar alma süreçlerini etkileme şeklinde de özetlenebilir (Anıl, 1986, s. 33). Katılma; işletmeyi demokratikleştirme çalışmalarının başarıya ulaşması sayesinde ortaya çıkabilir. İşletmeyi demokratikleştirmenin en etkili yolu da, kararların işin görüleceği yere en yakın yerde hazırlanması, hatta orada verilmesi anlamına gelen yönetime katılmadır (Adalı, 1986, s. 75). Bu bağlamda yönetime katılma, ücretlilere aktif, .orjinal ve kendiliğinden gelme bir rol oynama duygusu kazandırmanın; haysiyet, şeref ve sorumluluk vermenin, işsizlik ve enflasyona yol açmadan ekonomiyi geliştirmenin en tesirli yolu olarak ifade edilmektedir (Adalı, 1986, s. 71).

Uygulamaya daha yakın olan uygulama elemanlarının işgörme ve işyeri planlama konusundaki fikirlerinden yararlanan yöneticiler, katılmacı yönetim ile yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma imkanlarına kavuşmaktadırlar (Eren, 1993, s. 191).

Yönetime katılma tanımından da anlaşılacağı üzere üç önemli özellik taşımaktadır (Eren, 1993, s. 191-192):

(a) Bütün çalışanların işletme politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

(b) İkincisi, katılanların böylece benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,

(c) Üst ile ast arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek işletmenin daha gerçekçi ve ekonomik karar verme imkanlarına; yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Gerçek yönetime katılma, işçiler, sendikalar.ve işgörenler gibi mevcut farklı kuvvetlerin yapısal anlamda birleştirilmesiyle değil, fakat onlar arasındaki görüşme, kavuşma ve anlaşmayla ilişkisel anlamda sağlanacağı görüşü, katılmanın yönetim hiyerarşisi ile bütünleşeceğini ifade etmektedir (Adalı, 1986, s. 72).

Yönetime katılma, büyük ekonomik kuruluşlarda, emek ve sermayenin, yöneticiyi eşit oylarla seçmesi ve yönetim kararlarını denetlemesidir. Dolayısıyla emek yönetim kurulunda değil, sermaye ile eşit sayıda denetim kurulunda temsil edilmektedir. Şöyle ki, şirket genel kurulu, denetim kurulunu eşit sayıda emek ve sermaye temsilcilerinden seçmekte, bu şekilde oluşan denetim kurulu da yönetim kurulunu seçmektedir (Akçaylı, 1995, 12).

1.3.2. Mali Sonuçlara Katılma

Mali Sonuçlara Katılma (Interessement) Daha ağırlıklı olarak liberal ekonomilerde kabul edilen bir katılmalı yönetim biçimidir. Özellikle uygulaması ingiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya'da görülmektedir (Tanrıkılıcı, 1994, s. 44). Günümüzde ülkemizde de sıkça rastlanan bu katılmalı yönetim sistemine göre işçiler ücretlerine ek olarak işletmenin karından prim adı altında pay almaktadırlar.

Çalışanın emeği karşılığında bir hak alma olayı, katılmanın sözkonusu olduğu çalışma biçimlerinde anlam daha da genişlemekte ve konunun kapsamına verimlilik artışı eklenmektedir. Ücretin, verim artışıyla bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkanlardan payını alma hakkı doğmakta, bu da işçinin işletme faaliyetlerinden doğan artık-değerden yararlanma fırsatını, mali sonuçlara katılma, yöntemiyle sağlama imkanı kazandırmaktadır (Adalı, 1986, s. 105-108). İşletme yönetimlerinin daha

esnekleştirilmesi ile işçilerin mali sonuçlara katılmasını ve kar paylaşımı kararlarına işgörenlerin katılmasını artmaktadır (Dicle, 1980, s. 17).

Burada işçiler kar olarak görülen sonuçlara doğrudan doğruya katılırlar, yani işletmenin karına göre değişen bir prim elde ederler (Adalı, 1986, s. 108).

Büyük işletmelerin sorunları da büyük olduğundan, iç barışı korumak ve çalışma verimini düşürmemek için, daha demokratik bir anlayış ile konuya yaklaşmak; sonuçta işçiyi de sağlanan refahtan pay sahibi yapmak, işletme yöneticilerinin ve işverenlerin dikkatli düşünmesi gereken bir konudur (Talas, 1980, s. 186).

Kara katılma, genellikle işverenin tam gün çalışan işgörenlerine , ücretlerine ek olarak ve işletmenin karına bakılarak peşin ya da ertelenmiş ödemeler yapmasını öngören bir sistem olarak tanımlanabilir (Dicle, 1980, s. 18).

İşçilere birlikte elde edilmiş işletme karından bir bölümünün dağıtılmasını ve karın paylaştırılması ve işgörenlerin katılması demokratik yönetimin bir gereğidir (Dicle, 1980, s. 18).

Maddi katılmanın gerçekleşebilmesi ve gelişebilmesi için bazı şartlara uyulması gerekmektedir (Adalı, 1986, s. 114):

- İlk önce, seçilen katılma tipi, ele alınan işletmeye uygun olmalıdır.
- Sonra, sonuçlara katılma, ücrete gerçek bir ilave yapmalıdır.
- Uygulama şekli ne olursa olsun, katılma tertip ve tasnif edilmelidir. Tasnif yapılmadan uygulanacak, katılma sadece bir sıralamadan, bir ikramiyeden öte geçemeyecektir.
- Katılma devamlı surette adına genellikle prim komisyonu denilen bir kurul aracılığıyla takip edilmelidir.

- Rakam yorumları, kontrol ve incelemenin bir kurul aracılığı ile yapılması da yeterli değildir. Bütün ilgililerin sonuçlardan devre devre haberdar edilmesi gerekir.

1.3.3. İşçi Ortaklığı

Mali sonuçlara katılma modelinin bir adım ötesi olan işçi ortaklığında (Actionnariat) işçi artık yalnızca kara değil üretim araçlarına, sermayeye ortak olmaktadır. Bu katılım türünde çalışanlar gerek kara gerekse de zarara ortak olmaktadırlar (Tanrıkılıcı, 1994, s. 48). İşçi ortaklığı türündeki katılmanın üzerinde mülkiyet faktörüne eğer demokratik planlama ve işçilerin kendi kendilerini yönetmesi gibi iki şart daha eklenirse ortaya özyönetim çıkacaktır (Adalı, 1986, s. 121). Uygulamada mülkiyete, üretim araçlarına, ya da sermayeye ve onun ardından sermaye artışına katılmanın yatırıma dönük katılma veya otofinansman olarak değerlendirildiği de görülmektedir (Adalı, 1986, s. 121-123).

İşçi ortaklığı türündeki katılmalı yönetim sisteminin hedeflerini şu üç grupta toplamak mümkündür (Adalı, 1986, s. 124):

- Birinci gaye, işçilerin tasarruflarını işletmeye yöneltmektir.
- İkinci gaye, işçilerin tavırlarını değerlendirmek, sınıf çatışmalarını ortadan kaldırmaktır.
- Nihayet, işletme sahibine tanınan haklar aynen sermayeye ortak olacak işçilere de tanınarak sermaye arttırımına gitmelerine imkan verilmiş, olur (Adalı, 1986, s. 124).

1.3.4. Birlikte Yönetim

Birlikte Yönetim (Congestion) çeşitli kurullarda işçilerin işverenle eşit oranda temsil edilmelerini öngören katılım biçimidir.

Birlikte yönetim, hedeflere ulaştıracak araçların seçimi ve hedeflerin tanımlanmasından işçilerin tamamının haberi olmaması durumu ile özyönetimden farklılaşır (Adalı, 1986, s. 126).

Birlikte yönetim, genellikle, aşağıdaki anlamları içine almaktadır (Adalı, 1986, s. 128-129):

- Ortak Yönetim (codirection): İşveren ve işgören temsilcilerinin yönetim kurullarında beraberce söz hakkına sahip bulunması.
- Ortak Karar Verme (Codecision): Son kararın sorumluluğuna tarafların beraberce ortak olması (Birlikte Yönetimin en kuvvetli anlamı).
- Karşılıklı Ortak Nezaret (Cosurveillance Paritaire): Tarafların alt kademe yönetim işlerin de yol ve yön gösterip kontrolde bulunmaları
- İşbirliği (Cooperation): Ekonomik zorunluluklardan dolayı kararı yönetim alır, fakat uygulama safhasında çalışanlara anlayışlarına, arzularına, ihtiyaçlarına en uygun tarzda iş yapma serbestisi tanınır.
- Ortak Hareket (Codetermination)
- Ortak Müzakere ya da Toplu Görüşme (Codeliberation)

Birlikte yönetim kavramı ile işletmelerin işçi ve işverenler tarafından ortaklaşa yönetimi anlatılmak istenmekle birlikte; sanayi işletmelerinin ekonomik, mali ve teknik en üst yönetim kademelerinde uygulanması; üst yönetimden ise, konseyler aracılığı ile katılım kasdedilmektedir (Adalı, 1986, s. 128).

Birlikte yönetim ile işletmedeki sıkıntının, dikkat dağılımının ve buna bağlı olarak tekrarlanan pahalı kazaların ve çoğu işlerde görülen tek düzeliğin hafifletilmesi mümkündür (Adalı, 1986, s. 127).

Ortak yönetim fikrinin sendikalar dışında belli bir örgüt aracılığı ile gerçekleştirilmesine çoğu yerde rastlanmaktadır (Adalı, 1986, s. 129). Birlikte yönetimi başarabilmek için çok kompleks bir sosyo-politik yapı meydana getirmek

gerekmektedir (Adalı, 1986, s. 134). Birlikte yönetimin uygulandığı ülkelerde siyasal yaşama ve topluma demokrasinin tamamen yerleşmiş olduğu ve işlerliğinin sağlandığı görülür (Tanrıkılıcı, 1994, s. 50-52).

1.3.5. Özyönetim

Bu yönetime katılım biçiminde işletmeyi yönetme hakkı doğrudan doğruya çalışanlara, işgörenlere verilmektedir. Bu model geçmiş dönemde özellikle Yugoslavya'da uygulanmış ve ses getiren sonuçlara ulaşılmıştır. Sistemin dayanağı devletçi ekonomi olup demokrasinin sosyalizm içerisine müdahalesi olarak da nitelendirilmektedir (Tanrıkılıcı, 1994, s. 55). Bu yönetime katılma modelinde çalışan hem işçi hem ortak hem de yöneticidir. Üretim araçlarını toplumsallaştırmak yoluyla ekonomik adaletsizlikleri ortadan kaldırıp çalışanları ekonomik yaşamın tüm katmanlarına sokmak, yönetimin bütün alanlarında çalışanların sesini duyurmak temel amaçtır.

Çalışanlar çalışma hayatında üstlerinin nasıl seçildiğiyle yakından ilgilenmekte ve kendi çalışma ortamına ilişkin bütün önemli, konularda söz ve oy sahibi olmak istemektedirler (Dicle, 1980, s. 220).

Özyönetimin uygulandığı şirketlerde her çalışan hem işçi, hem ortak-sahip, hem de ortak yöneticidir (Adalı, 1986, s. 143).

Özyönetimde işletmeyi yönetme hakkı, doğrudan doğruya işgörenlerin olup işgörenlerin kendi kendilerini ve toplum adına çalıştıkları işyerlerini yönetmeleri ilkesi esastır (Fişek, 1977, s. 18).

Özyönetim, üretim araçları üzerinde özel mülkiyetin tanımadığı bir düzen içinde sözkonusu olmaktadır. Ancak emek ve sermaye, üretim araçları faktörleri olarak, işletmenin doğal yapısında var olmaya devam etmektedir. Burada sözkonusu olan, sermayeyi temsil eden, diğer bir deyişle üretim araçları üzerinde mülkiyet hakkına sahip kişi veya kişilerin olmamasıdır. Dolayısıyla bu sistemde, karmaşık bir yapıya sahip olan birçok kurul ve komisyonlar yanında, yönetim ve denetim kurullarının seçimi, o işyerinde çalışan işçilerin tümünün katılımı ile gerçekleşmektedir. Aslında bir önceki kural, yukarıya doğru diğer kurul üyelerini

seçmekte ve böylece bu kurul bir süzgeç görevini görerek hem seçilmiş hem seçici kurul niteliğini taşımaktadır (Akçaylı, 1995, 12).

1.4. İşletmelerde Yönetime Katılım Şekilleri

Katılmalı yönetim biçimini dar ve geniş anlamlarda da ele almak mümkündür. Dar anlamda yönetime katılmada katılmanın sınırlan çizilmiştir. Yönetime katılacak kişiler yalnızca belli alanlarda belli düzeylerde yönetime katılabilirler. Bu yaklaşımda bir katılım genellikle demokrasi, verimlilik ve insan haklarıyla ilgili gereksinmelerinin tanınması gibi ana noktalarda toplanmaktadır. Buna göre örgütte çalışan personeli çalıştığı kuruma daha sıkı şekilde bağlamak (örgütle bütünleştirmek) böylece verimini artırmak, personelin hak ve çıkarlarını korumak, sosyal adaletin gerçekleşmesine yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Böylece birincil amacı emeğin verimliliğinin artırılmasıyla belirlenmiş bir alanda, çalışanları ve yönetime karşı göreli bağımsızlıkları olacağı varsayılan ortak organlar yoluyla çalışan-işveren işbirliğini kurumsallaştırmaya dönük bir yönetim biçimidir (Fişek, 1977, 45).

Geniş anlamda bir katılım daha çok ülke düzeyinde siyasi organlara katılım, yönetimde söz sahibi olabilmek ya da yönetim organlarıyla birleşmek, halkın yönetime katılımının tam olması anlamına gelmektedir. Buradaki katılımda halkın katılımı sadece seçmekle bitmemekte ondan sonraki aşamalarda da devam etmektedir. Buradaki seçilenler halk tarafından sürekli bir gözetime tabi tutularak yönetim çalışmalarını desteklemek ya da onların çalışmalarına tepki biçiminde de kendini göstermektedir (Soysal, 1968, s. 34).

İşletmelerde katılımlı yönetim aşağıda sıralanan dört farklı şekilde görülmektedir (Adalı, 1986, s. 78):

a) İşletmenin çalışma hayatına katılma,

b) Kararların hazırlanmasına ve icrasına katılma,

c) İşletmenin üst idaresine katılma,

d) İşletmenin denetimine katılmadır.

2. MOTİVASYON

Çalışmanın üçüncü bölümünde motivasyonun mahiyeti üzerinde durulduktan sonra motivasyon teorileri çalışılmıştır.

2.1. Motivasyonun Mahiyeti

Bu bölümde önce motivasyonun tanımı yapılarak önemi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra motivasyonun gereksinimler ile olan ilişkisi vurgulandıktan sonra motivasyon çeşitleri incelenmektedir. Bölüm, motivasyon dinamiğini ele alarak, motivasyonun benzer kavramlar ile ilişkisini işlemektedir.

2.1.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinmelerini bilmek gerekir. Gereksinmeler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Beşeri davranışlar ile ilgili kuramlar ortaya atılırken, bunların ağırlık noktasını insan gereksinmelerinin incelenmesi oluşturur. Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışlara yönelten gereksinmeleri bilmek gerekir.

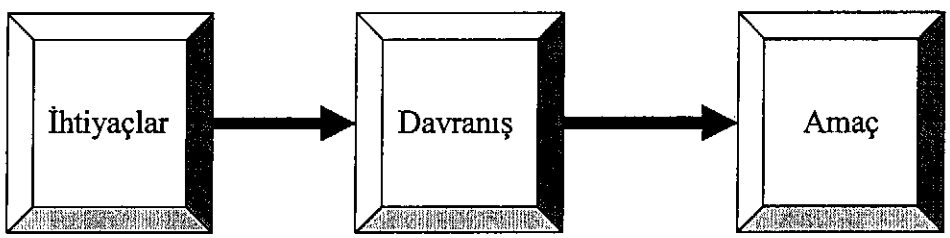
Bireylerin belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene "davranış dürtüsü-motivasyon" denir (Yalçın, 1991, s. 203-204). Genel anlamda motivasyon ise, insanları harekete geçiren ve başlatılan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan itici bir güç, bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde de tanımlanabilir (Koçel, 2001, s 382). Örgütsel açıdan bakılınca motivasyon, örgüt üyelerinin, çalışmaya başlamalarını ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümü anlamını taşımaktadır. Motivasyon (güdüleme) Fransızca ve İngilizce "Motive" kelimesinden türetilmiştir. Ayrıca Latince "Movere" kelimesinden gelmektedir. Türkçe karşılığı ise "güdü, saik veya harekete geçirici olarak" tanımlanabilir. Motivasyon; insanı, çeşitli amaçları için harekete sevk eden güç demektir. Bu tanıma göre motive; harekete geçirici, harekete devam ettirici, hareketi, olumlu yöne yöneltici olmak üzere üç temel özelliklere sahip olan bir güçtür. "Motive" temel kavramından türetilen motivasyon (güdüleme) ise, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru

devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001, s. 354-355).

Motivasyonla ilgili çeşitli tanımlar şöyledir: (a) İşini arzu ve istekle yapması için bireyi harekete geçirme olayıdır, (b) Herhangi bir hareketin arkasındaki itici güç, bazı ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik bir dürtüden ibarettir, (c) İşletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1994, s. 164).

Motivasyon insanın bir yönde davranışına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan ruhsal durumu olarak tanımlanabilir (Başaran, 1989, s. 66).

Bireyde bir eksiklik olduğu zaman, bir olaylar zinciri başlayacaktır. Bir davranış olacaktır. Ancak, bu davranış herhangi bir davranış değildir. Bir gereksinme duyan organizma, bir amaca yönelik bir davranışta bulunacaktır. Amaca ulaşmak gereksinmeyi giderecektir. Böylece güdüleme mekanizması tamamlanacaktır (Dereli, 1985, s. 87). Durum aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Güdüleme Mekanizması

Kaynak: Dereli, Toker (1985). *Organizasyonlarda Davranış,* İstanbul: Okan Yayıncılık, Venüs Matbaacılık, s. 87.

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onların gereksinmelerini bilmek gereklidir. Gereksinmeler, insan davranışlarının anahtarını oluşturmaktadır. Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için, onları bu davranışlara yönelten etkiler dediğimiz "davranış güdüsü" (motivasyon) araştırılmalıdır (Yalçın, 1991, s. 203). Bir kuruluşta motivasyon örgüte hareket verir, canlılık sağlar. İşletmelerde de, insanların tüm davranışları bir nedene dayanır. Kişiler, ihtiyaç ve arzularını doyuma ulaştırmak için bir iş görürler. Kendilerine göre ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri en uygun işi

bulmaya çalışırlar. İnsanların belli yönlerde davranma nedenleri, yöneticinin birinin resmi iş süresi sona erer ermez bürosunu terk etmesi karşısında bir diğerinin herkes iş yerinden ayrıldıktan sonra bile birkaç saat fazla çalışmayı tercih etmesinin nedeni gibi konular bilinmek istenmektedir. Bir kişi, belge ve rakamlar arasında yalnız başına saatlerce çalışmaktan hoşlandığı halde, diğerinin masa başında çalışmaya devam edememesi ve belki bütün gününü başkalarıyla temas kuran bir işte geçirmek istemesinin nedeni, bazı yöneticilerin, üstlerinin her sözünü onayladıkları halde, bazıları gerekli gördüklerinde onları eleştirmekten çekinmemelerinin nedeni gibi sorular bulunmaktadır. Bunların tamamına cevap olarak, her bireyin kendine özgü bir kişiliğe sahip olduğu söylenebilirse de bu farklılıklar aslında, işgörenlerin ortak ve belirli bazı ihtiyaçlarının, doyum ve motivasyonun farklı derecede olduğunu göstermektedir (Dereli, 1985, s. 187).

Bu tanımsal açıklamalardan sonra ortaya koymaya çalışılan bu kavram işletme içinde yönetici ve personel yönünden ele alınabilir. İnsanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler (ücret, terfi) vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar. İnsanları çalışmaya özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Bunun temel nedeni ise, insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı ve karmaşık yapısıdır. İnsan ihtiyaçları karşılaştırıldığında ise ihtiyaçların birbirleriyle benzerlik göstermesinin yanında çok değişik yönlerinin de olduğu görülmektedir. Bu nedenledir ki insanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onun ihtiyaçlarını bilmek gerekir. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkulandır. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış), bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. "Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır" (Eren, 2001, s. 252-253).

2.1.2. Motivasyon ve Gereksinmeler

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü "bireyi harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve unsurlara" denebilir. Motivasyon, insan davranışlarında çok etkili

bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen motivasyon; bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısından ve bu yapının değişen koşullarında olabilir. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun motivasyonun varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle motivasyonun gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinmeler doyurulmuş motivasyonu yeniden uyarabilir. Bu durumda motivasyon dinamik bir yapıya sahiptir (Öztabağ, 1970, s. 34).

Motivasyon gereksinimle yakından ilgilidir. Bireyin duyduğu gereksinme onun toplumsal fonksiyonlarının yerine getirilmesi ve hayatını devam ettirmesi için gereklidir. Bunun yanında kişinin psiko-sosyal (sevgi, saygı) gereksinimleri vardır. İnsan gereksinmelerini fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırmamız mümkündür. Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevredeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi ihtiyaçların yönünü ve biçimim belirler. İhtiyaçlar bireyde dürtü yaratır. Bu güdüden başka bir şey değildir. Güdü ihtiyaç değil, ihtiyacın sonucudur (Kaynak, 1990, s. 98). Gereksinmeler bireyde huzursuzluk yaratarak, onun hedefe yönelik davranışta bulunmasını sağlar. Örneğin; susuzluk çeken birey su ihtiyacını karşılamak için harekete geçerek, bu ihtiyacını giderir. Daha sonradan başka ihtiyacın doğması ve giderilmesi süreci tekrarlanır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 87). Gereksinimler ile hedefler arasındaki dönüşümlü ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Gereksinmeler	**Hedefe Yönelik**	**Hedefler**
(Fizyolojik veya Psikolojik dengesinin bulunması)	(Davranış Dürtüler)	(Gereksinmelerin Karşılanması)

Şekil 2.2. Gereksinimler ve Hedefler

Kaynak: Can Baysal ve Erdal Tekarslan (1996). *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, s. 87.

Bir işletmenin üyesi olarak insanın gereksinmeleri ise üç bölümde incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s. 88):

- Bireyin geçimini sağlaması için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir,
- Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar,
- Bireyin doğrudan doğruya kendi işim başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinmesini açıklar.

Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini belirler. İşletmelerde faaliyette bulunan yönetici ve diğer personelde de aynı süreç söz konusudur. Fakat burada ihtiyaç farklılaşmaktadır. Sanayi devrimi sonrası teknolojik gelişmeler, işbölümü ve uzmanlaşma, işletmedeki personelin işe karşı ilgisizliğini ortaya çıkarmıştır. Bu ise davranış bilimcileri araştırmaya yöneltmiş ve çeşitli teorilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu teorilerde, çalışmaya sevk, örgütsel başarı ve işletme yönetimini gerçekleştirmek için çeşitli teşvik araçları yer almaktadır. Bu teşviklerle işletme, amaçlarını başarı ile yerine gelmesini sağlamaktadır. Bir örgütün verimliliğinde rol oynayan birçok faktör vardır. Bunlar arasında örgütün çeşitli teknolojik (makine, araç, materyal, teknik ve icatlar) ve yapısal (işbölümü, otorite, haberleşme, karar verme, statü, rol vb.) unsurları sayılabilir. Ne var ki bunlar örgütü, insan unsuru olmadan kendi başlarına harekete geçirerek örgütün verimliliğini sağlayamamaktadırlar (Dicle ve Dicle, 1989, s. 72-73).

Bir işletmenin, varlığını sürdürebilmesi ve belirli amaçları gerçekleştirebilmesi insan kaynağına bağlıdır. Motivasyon konusunun taşıdığı önem, insan unsurunu işletmelerde giderek daha ön plana çıkarmıştır. Gerçekten işletmeler her geçen gün, gelişmelerinde en önemli öğenin insan olduğunu anlamaktadırlar (Sabuncuoğlu, 1984, s. 64). Diğer taraftan, işin içine insan unsurunun girmesi, yönetim işinin oldukça karmaşık bir duruma gelmesine yol açmaktadır. Yöneticiler, verimliliği arttırmak üzere örgütün teknolojik ve yapısal unsurlarında değişiklikler yapabilmektedirler. Fakat insan üzerinde diledikleri gibi tasarrufta bulunmamaktadırlar. İnsan irade sahibi karmaşık bir varlıktır; davranışlarını ve tepkilerini her zaman önceden kestirmeye imkan yoktur. İşgörenler, kendi arzulan ile verimliliklerini arttırabilirler veya azaltabilirler. Yöneticilere burada düşen en önemli

görev, işletmenin verimliliğini arttırmak için, motivasyonu olumsuz olarak etkileyen unsurları tespit etmek ve onları ortadan kaldırmaktır (Dicle ve Dicle, 1989, s. 72-73).

Örgüt üyeleri, kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkinlikten söz edilemez. Örgütlerde etkin bir motivasyon, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur. Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedenen, fikren ve ruhen kendisini örgüte adaması parayla satın alınamaz. Bunlar, ancak örgütte iyi bir motivasyonun uygulanması ile elde edilebilir. Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtüşmelerin kökenine inildiğinde bireysel doyumsuzluklarla karşılaşılmaktadır. Motivasyon yöntemi ile varılmak istenen amaç, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinmelerini elverdiğince karşılamak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 1984, s. 64).

İşgören, işletmeye ücret karşılığı sadece emeğini değil, tüm yaşamını verdiği inancındadır. Bu nedenle, işletmeden çok şeyler bekler. Emeği kadar, gönlünü de işletmeye verebilmek için, işletmeden insanca davranış ister. İşgören, işletmede aradığı çalışma ortamını bulamamışsa, yapılan harcamaların boşa gitmiş olması kaçınılmazdır (işten ayrılma-işe uyarlama masrafları vb.) (Sabuncuoğlu, 1984, s. 1).

2.1.3. Motivasyon Çeşitleri

Bireyin gereksinmelerinden kaynaklanan motivasyonun oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Motivasyon, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşır. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin, düşünsel bir yapıya dayanan motivasyon ussal motivasyon, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan motivasyon denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motivasyon çeşitleri aşağıda üç bölüm halinde incelenmektedir.

2.1.3.1. Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinmelerin elde edilmesine yönelmiş motivasyonlardır. Bu

motivasyonlar yarı bilinçli, yarı bilinçsizlerdir. Bu motivasyonlar arasında ise; beslenme, giyinme, ısınma, barınma vb. sayılabilirler. Bunlar ilkel toplumların bireylerinde görülen ihtiyaçlardır. Bu motivasyon tüm insanlarda var olmakla birlikte şiddeti kişiden kişiye değişir.

Fizyolojik motivasyonlar kısmen birbirinden bağımsız ve diğer bütün gereksinmelere üstün ve hâkimdir. Bu motivasyonların yaşamın devamı için öncelikle karşılanması gerekir. İnsan vücudunun biyolojik bir organizma olarak sürekliliğini ve işlemesini sağlamak için tatmin edilmesi gereken gereksinmelerdir. Tatmin edildikçe motive etme özelliği yok olur. Örneğin; susayan bir insan bir bardak su içtikten sonra, ihtiyacı azalır. Bundan sonra içilen her bardak su ihtiyacının hepsinin yok olmasına neden olur. Sonuçta su içme isteği kalmaz. Fakat aradan zaman geçtikten soma bu ihtiyacı tekrar ortaya çıkar. Sonuçta ihtiyacın tekrar giderilmesi gerekecektir. Fizyolojik ihtiyaçlar hiç bir zaman yok olmaz. Belirli aralıklarla ortaya çıkar ve tatmin edilmesi gerekir. Birey, temel nitelik taşıyan fizyolojik gereksinmelerden etkilenmez ve motive edilmez. Çünkü bireyin içinden gelen istek ve arzularıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s. 90).

2.1.3.2. Sosyal Motivasyon

İnsanların toplum içinde yaşamalarını sağlayan motivasyonlardır. İnsan mensup olduğu grupta belirli bir düzeyin özlemini duyar ve bu düzeye ulaşmak için çaba harcar. Böyle bir yere ulaşmak o kişi için dünyanın en önemli olayıdır. Ait olma, kabul görme, sevme ve aşk bu gereksinimler grubunda yer alır (Hicks ve Gullet, 1981, s. 216).

İnsanların gerekmediği ve ortak öğrenmeye dayanmadığı halde benzer davrandıkları zamanlar vardır (Freedman, Serans ve Carlsmith, 1998, s. 365). Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar bireyin davranışları üzerinde motive edici rol oynar. Bu motivasyon sosyal içeriklidir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik motivasyonların oluşumunu etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar.

Birey toplumun bir parçasıdır, toplumdan ayrı düşünülemez ve soyutlanamaz. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivasyonlara sahip olması doğaldır. Toplumun özelliklerine göre sosyal motivasyonlar da değişiklik gösterebilir. Her toplumun kendine özgü geleneksel kuralları ve baskıları vardır. Bireyin davranışı üyesi olduğu toplumun ortak motivasyonlarıyla birleşirse Sosyal-Psikolojik motivasyon söz konusu olur. Bireyin bir gruba üye oluşu, diğer insanlarla geçirdiği tecrübeler ve münasebetlerinin etkileri o bireyin bütün faaliyetlerini ortaya koyar. Topluma hâkim olan psikoloji bireyi etkileyerek davranışa sevk eder. Unutmamak gerekli ki Sosyo-Psikolojik motivasyonun etkili olabilmeleri kuvvetlilik durumlarına bağlıdır (Blau ve Meyer, 1971, s. 47).

2.1.3.3. Psikolojik Motivasyon

Bu motivasyon istek, arzu, korku, özlem, düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanır. Bu motivasyon kişiden kişiye değişen nitelik taşır. Örneğin; sevinç, üzüntü bireyden bireye değişir. Bazı bireyler ufak şeylerden sevinç duyarken, kimileri büyük olaylardan mutluluk duyarlar. Bu motivasyon şefkat duyma, görev sorumluluğu, takdir edilme zaman içersinde öğrenilen motivasyonlardır. Bu motivasyon bireyin kişiliğini ve davranışını oluşturur. Psikolojik motivasyon, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur (Munn, 1951, s. 45). Bireyler başarı kazanmak ve yükselmek isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler.

Psikolojik motivasyonun analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivasyonun analizinden daha karmaşık ve zordur. Psikolojik motivasyonu genel kalıplar içinde değerlendirmek ve özellikle bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek oldukça zordur. Bazen bireyler arasında değil, bireyin kendi davranışlarında bile zaman içinde değişme görülebilir. İlginç ve zor olan yönü ise başkalarının davranışları bir yana bireyin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini bile tam anlamıyla bilemeyişidir. Çünkü bu davranışlar soya çekimden kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluk döneminden yetişme dönemine kadar geçen süre içinde meydana gelen birçok olayın bilinçaltına işlemesinden de kaynaklanır. Ortaya çıkan bu gerçek bireyin kişilik yapısıyla doğrudan doğruya ilişkindir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s. 92).

Kişilik, bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamına verilen addır. Bir anlamda kişilik, evrende yaşamı sürdürmenin temelidir. Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bireyin kendini nasıl gördüğü, bir birey yaşamı boyunca tekrarladığı, belirgin bir biçimde tek bir kişiye ait olan kökleridir (Drake ve Smith, 1978, s. 59). Kişiliğin temeli, aile yaşantısında küçük yaşlarda atılır. Ailenin çocuk üzerinde büyük etkisi vardır. Kişilik; okul döneminde gelişir, aile ve okul dönemi etkilerini taşıyarak çalışma yaşamına kadar uzanan zaman içinde olgunlaşır. Çeşitli aşamalardan geçen kişilik psikolojik motivasyonun oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar.

2.1.4. Motivasyon Dinamiği

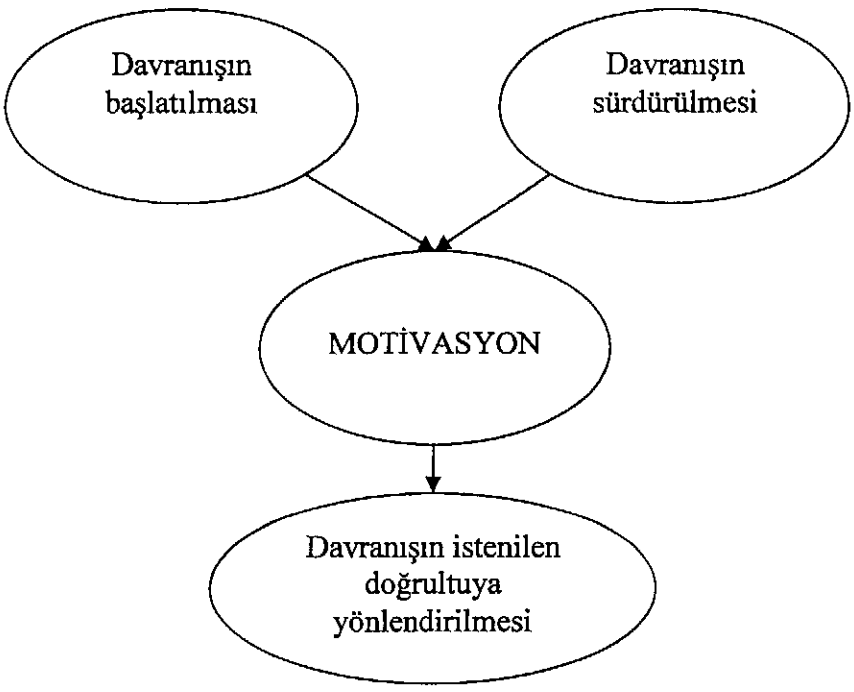
Motivasyon, bireyin çeşitli gereksinmelerini karşılamak için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, bir yandan insanın gereksinmeleri sürekli değişir, öte yandan bireyin davranışlarında farklılık izlenir. Bu sürekli değişim olgusu motivasyonun dinamiğini yansıtır. İnsan davranışlarına sadece gereksinmeleri yön vermez. Çünkü bireyin davranışlarını etkileyen sosyal alışkanlıklar, kültürel yapılar, değer yargıları ve çevre koşulları vardır. Bireyler, kolay ya da güç doyum sağlamaları yönünden de birbirlerinden ayrılırlar.

Gereksinimde değişme süreci önce personelin kendi içyapısından, sonra da yaşadığı toplumsal ve işletme çevresinin dinamizminden kaynaklanmaktadır. Örneğin; fiziksel gereksinmeler niteliği, niceliği, insanın cinsiyeti vs. gibi etkenlerle sürekli değişme gösterirler. Ruhsal gereksinmelerin durumu kuşkusuz insanın kendisinin bile saptamada yetersiz kaldığı, dinamizm hızı yüksek değişme olgusu içindedir (Aşkun, 1978, s. 459).

Gereksinmelerin kendi içinde görülen dinamizmi yanında, gereksinmelerden kaynaklanan motivasyonlar ile davranışlar arasında ilginç gelişmeler vardır. Benzer davranışlar da çoğu kez, benzer motivasyonlar ve gereksinmeler sonucu ortaya çıkabilir. Sözgelişi ekonomik motivasyonun simgesi olan para, bazıları için sadece, bir gelir kaynağı, diğeri için güvence kaynağı olarak değerlendirilir. Bireyler arasında görülen bu ayrımlar, insan varlığının üç temel niteliğinden gelmektedir. İnsanlar aynı yurt parçası üzerinde de olsa değişik çevrelerde büyüyüp, gelişirler

(Güven, 1981, s. 9). İnsanların çevredeki uyarıcı ve özendiricilere karşı gösterdikleri tepkiler zorunlu olarak bilinçli değildir. Bazı motivasyonlar bireylerin bilinci dışında farkında olmadan gerilim yaratabilir. Bireylerin kimi motivasyonları bilinçsizdir.

Gereksinmeler doyuma ulaşıldığı ölçüde değişme gösterirler. Değişme kişinin kendisinde meydana gelebileceği gibi, toplumsal ve işletme çevresinin hareketli olmasından da ileri gelebilir. Örneğin; para, bazıları için gelir kaynağı, diğeri için toplum içinde otorite ve saygınlık kazanmak, bir başkası için ise güvence niteliği taşımaktadır. Bu ise motivasyonların karmaşıklığını ve kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Burada paranın değişik motivasyonlar etkisiyle değişik yönde harcandığı görülür. Bu ise motivasyonların karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Motivasyonlardan bazılarının doyurulması çok daha güçlü motivasyonların doğmasına neden olabilir. Motivasyonlar, biri diğerini tamamlayarak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla da insan davranışlarını etkilerler Bu ilişki aşağıdaki şekilde gösterilebilir (MPM, 1998, s. 1).



Şekil 2.3. Motivasyon

Kaynak: MPM (1998). *Motivasyon,* İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Matbaası, s. 1.

İnsanlar yaptıkları davranışların daima daha iyisini yapmak için çaba gösterirler. Bir ressamın ortaya koyduğu yapıt kendisini doyurabilir. Fakat bir süre daha üstün yapıtlar yaratmanın çabasına girişmesi motivasyonların daha şiddetli biçimde ortaya çıktığını gösterir. Ne var ki ikinci yapıtın bir öncekinden daha başarılı olacağı kesin değildir. Daha iyisini ve idealini yaratma motivasyonu insanın doğasından gelen bir iç itilme duygusudur. Bazı motivasyonların doyurulması çok daha güçlü motivasyonun ortaya çıkmasına neden olur (MPM, 1998, s. 1).

2.2. Motivasyon Teorileri

Bu bölümde motivasyon teorilerinin gelişimi kısaca ele alındıktan sonra Mc Gregor'un X ve Y Teorisi ele alınmaktadır. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi'nin böyle önceden ele alınıyor olmasının nedeni daha sonra işlenmekte olan kapsam ve süreç teorilerinin arasında yer almasından kaynaklanmaktadır. Bölümün sonunda Z teorisi işlenmekte ve bölüm motivasyonun çağdaş bilgi kuramına göre çalışılması ile bağlanmaktadır.

2.2.1. Motivasyon Teorilerinin Gelişimi

Motivasyon bilgi ve teorileri çalışanların ne yapmaları (işi ne oranda ve nasıl yapmaları) gerektiğini tam olarak belirlemek ve işlerin en verimli şekilde yerine getirilmesine nezaret etmek şeklinde tanımlanır.

Motivasyonla ilgili ilk çalışmalar Amerikalı mühendis Frederick Taylor ile Fransız iş adamı Henry Fayol tarafından başlatılmıştır, insanı bir üretim faktörü olarak ele almış, ondan üretim süresi içinde bir makineden beklediklerini aynen ummuşlardır. İnsanın sosyal ve psikolojik yapısını önemsememişlerdir. Taylor ve Fayol'dan sonra Harvard Üniversitesi işletme profesörlerinden Elton Mayo ve arkadaşları, yaptıkları çalışmalarında fiziki çevrede meydana getirilen değişikliğin çalışanları istekle çalışmalarını yapmalarına yol açtığını ortaya çıkarmışdır. Yapılan çalışmalar; çalışma sürelerinin psikolojik ve fiziksel yoğunluğu azaltacak biçimde düzenlenmesi, programlı dinlenme araçlarının konması, işçilerin sağlık kontrolden geçirilmesi, öğle yemeklerinin verilmesi gibi. Böylece personelin işletmenin önemli bir parçası olduğunun hissettirilmesi sağlanmaktadır. Bu ise personelin yönetime ve kendilerine duydukları güveni artırmıştır (Telimen, 1978, s. 191).

Geleneksel örgüt teorisinde insan "ekonomik bir varlık" olarak ele alınır. Verimliliği artırmanın en verimli yolu olarak ücret artışı gösterilir. Bu görüşe göre ücret artarsa çalışma isteği yükselecektir.

Bütün bu gelişmelere dayalı olarak araştırmacılar motivasyona dair teorilerini çeşitli şekillerde geliştirmişlerdir. Çok çeşitli yaklaşımlar ile çok çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorileri içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmak mümkündür. İçsel motivasyon kişinin istek ve arzularıdır. Dışsal motivasyon ücret, işte ilerleyebilme gibi, hem dış istekler, hem de kişinin istekleridir. İçsel Teorilere önem veren teorilere Kapsam Teorileri, Dışsal Teorilere önem veren teorilere Süreç Teorileri denir.

Kapsam Teorileri: Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir yönde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kişinin kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan duygusal yönler üzerinde durmaktadır. Bu faktörler kişiyi anlamaya, kişiyi motive etmeye yöneliktir.

Yönetici kişilere belirli yönde davranmaya sevk eden faktörleri kavrarsa, bunlara hitap etmek suretiyle yöneticiyi daha iyi işletme amaçlarına yönelik motive edebilir.

Süreç Teorileri: Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli davranış gösteren kişinin davranışı nasıl tekrarlaması veya tekrarlamaması gerektiği sorusuna cevap arar. Süreç teorisi; kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğidir. Personel çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahaleyle motive edilir. Önemli olan kişinin davranışını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmaktır.

Motivasyon teorileri kişinin içsel ve dışsal faktörleri üzerinde durmaktadır. Fakat hem içsel, hem de dışsal faktörler üzerinde sadece Douglas Mc Gregor'un teorisi durmaktadır. Ayrıca Teori Z ile Bilgi Kuramına dayalı motivasyon teorileri de ayrı başlıklar halinde işlenmişlerdir.

2.2.2. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor'un teorisinde yöneticilerin sert ve taviz vermeyen bir tutum izlediklerini, bazılarının ise uysal, ağırbaşlı uyumlu olduklarını görüyoruz.

Yöneticinin sert, taviz vermeyen tutumu; personelde tepki oluşmasına yol açtığı ve üretimde bilerek sınırlama, aşırı sendikacılık oluştuğu, işletme yönetimi ve amaçlarına ulaşmanın zorlaştığı görülmektedir. Ama hoşgörülü tutumla hareket eden yöneticinin personeli ile uyumlu olmasına karşılık, bu hoşgörüden yararlanmak isteyenler ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler ne çok sert olmalı; ne de yumuşak, iyi huylu olmalıdır. Personel yöneticisini sevmeli, saygı duymalı, aynı zamanda ondan çekinmelidir. Böylece her zaman davranışlarına özen gösterecek ve görevlerini daha titiz yerine getirecektir. Douglas Mc Gregor yöneticinin personelden daha yüksek verim alması için birbirinden ayrı iki varsayım açıklamasında bulunur. X teorisi ve Y teorisi adlarını taşıyan bu teorilerin motivasyon teorisine ait bilgileri tanımlamada uygunluk gösterdikleri ve etkili oldukları geniş ölçüde kabul görmeleriyle anlaşılmıştır. X teorisi geleneksel yönetme ve denetleme görüşü, Y teorisi ise kişisel amaçların ve işletme amaçlarının birbiriyle bütünleştirilip, kaynaştırılması görüşünü belirtmektedir. Y teorisinin yöneldiği merkez noktası moral ve verimlilik görüşüne yakın bir paralellik göstermektedir (Demirci, 1982, s. 101):

X ve Y Teorilerinin genel görüşleri şöyledir:

X Teorisi;

1. Vasat bir insan iş yapmayı sevmez ve fırsat bulduğunda iş görmekten kaçınır, diğer bir deyişle doğuştan tembeldir.
2. Vasat insan cahildir. Kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister. Sorumluluktan kaçınır. En çok arzuladığı, şey yarından emin olmaktır.
3. İş görmeye karşı isteksizlikleri sebebiyle onları harekete geçirmek ve sıkı bir kontrole tabi tutmak, yönetmek, ceza vermek ve tehdit etmek gerekir.
4. İnsan önce kendini düşünür. Bu nedenle işletme ihtiyaçlarına karşı kayıtsızdır.
5. Vasat insan değişikliğe karşı direnir.

Bu görüşe göre insanların kendine yöneldiği, işletmelerin hedeflerine amaçlarına karşı ilgisiz bulunduğu, değişiklik ve yeniliklere karşı direndiği ve zeka

bakımından pek parlak olmadığının ifade edildiği ortaya çıkar (Demirci, 1982, s. 101).

Amaçlara ulaşmaya çalışan işletmeler uzmanlaşma, standardizasyon ve kitle üretim tekniklerinden büyük ölçüde etkilenmişlerdir. İşler büyük parçalara ayrılmıştır, küçük görevler de bireyin işi programlanmış, bireyin işbaşında karar verme durumu azalmıştır, uyum, itaat ve dayanışma işletme üyelerinden talep edilmiştir. Bu amaçlara ulaşabilmek için, çalışanı ödüllendirme yoluyla teşvik (prim, kar payı) ceza ve tehdide yer verilmelidir (Dinçer ve Fidan, 1997, s. 154). Bu anlayışta olan yönetici, insanı maddi işletmenin gereklerine uyan pasif bir öğe olarak kabul edecek ve işletme içinde otoriter, sert bir davranış sergileyecektir. Mc Gregor'a göre bu düşünüşte olan yöneticiler çalışana saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma imkanlarını sağlayamaz.

Y Teorisi ise;

1. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini teminde kontrol veya cezalandırma tehdidi tek yol değildir. Bir insan gayelere inanmış ve benimsemiş ise bunları gerçekleştirmek amacıyla kendi kendini kontrol eder, yönetir.
2. Vasat bir insan uygun şartlar var olduğu takdirde sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği sorumlulukları da artar, sorumluluktan kaçınmak, güvenlik istemek tecrübelerin sonuçları olup, insan yaradılışındaki soydan gelme niteliklerden değildir.
3. İşletmelerde karşılaşacağı problemleri çözmek için zeka ve yaratıcılık kabiliyetlerinin sınırı dar olmayıp, geniş kapsamlı olarak hemen her çalışanda bulunur.
4. Yönetim para, malzeme ve beşeri faktörleri amaçlara uygun bir şekilde örgütlemekten sorumludur.
5. İnsanlar yaratılışları itibariyle pasif ve tembel kimseler değillerdir. Böyle davranmalarının sebeplerinin yönetimde aranması gerekir.
6. İşletmelere düşen görev iş şartlarını çalışanların ferdi gayelerini gerçekleştirmesine yardımcı olabilecek şekilde düzenlemektir. Böyle olunca çalışanlar, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine yönelirler.

Mc Gregor X ve Y teorisinin sonucu olarak X teorisinin, işgücü arzının bol olduğu, finans kaynaklarının zor bulunduğu ekonomik kriz döneminde ortaya çıktığını söyler. Y teorisi ise; insana mümkün olan en fazla serbestliği veren, görüş ve fikirlerin serbestçe iş koşul, kurallarına ve amaçlarına uygun olduğu dönemde kabul gördüklerini izlemiştir.

İnsanlar ne çok serbest bırakılmalı, ne de çok sıkılmalıdır. Davranışlarında serbestlik tanınmalı ama davranışların kontrol edildiği izlenimi de verilmelidir. Böylece insanlar devamlı olarak kendi kendilerini kontrol edeceklerdir. Mc Gregor'a göre X Teorisinin yöneticileri etkili ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim Y Teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebilire. Y teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam oluşturularak geliştirilmesini esas alır. Yönetici; personelini geliştirmeyi amaçlar, danışmacı bir yönetim tarzı ve davranış gösterecektir. Bu ise, kişinin işletme amaçlarına motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışacaktır.

2.2.3. Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir (Stoner, 1978, s. 406). Başka bir deyişle kapsam teorileri içsel faktörleri esas alır ve bu faktörler sayesinde bireyin davranışına yön verir. Bu faktörler kişinin, kişilik özelliği ile ilgilidir. İşletme kişileri belirli yönde davranmaya sevk eden faktörleri kavrarsa, bunlara hitap etmek, suretiyle yöneticiyi daha iyi işletme amaçlarına yönelik motive edebilir. İnsan sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir (Davis, 1987, s. 43).

İşletmeler çalışanlarının kişisel yeteneklerini, isteklerini değerlendirerek hareket etmelidir. Bireylerin kararları zihinsel potansiyeline ve kişisel hislerine bağlı olacaktır. İnsan sosyal ilişkilerinde olduğu kadar iş ilişkilerinde de hissi bir yaratıktır. Bu nedenle kişilerde duygusal değerlerin önemi büyüktür (Eren, 2001, s. 364).

Yönetici alt kadrosunda bulunan personelin duygu, düşünce ve hedeflerine önem vermelidir. Motivasyonda işyeri havası ve olumlu davranışlar etki yapacaktır. Yöneticinin, çalışanları ile uyumlu olması, işletme amaçlarını yerine getirmeye karşı iyi motive edebilmesi çalışma başarısını etkileyecektir.

2.2.3.1. A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

A. Maslow'un motivasyon teorisine göre insan rasyonel bir yaratık şeklinde tanımlanır. Aynı zamanda meraklı ve isteyen bir yaratıktır. Takdir, cezalandırma, karar almaya katılma gibi faktörler endüstride en önemli motivatörlerse de, ihtiyaçların insandan insana ve zaman itibariyle değiştiği de bir gerçektir. A. Maslow'un motivasyon teorisi insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğuna dayanmaktadır (Kaynak, 1990, s. 114).

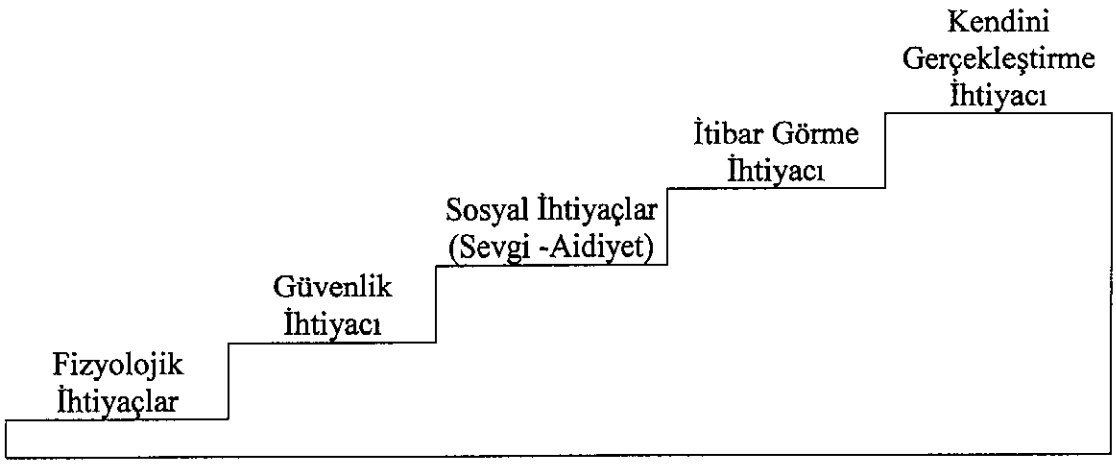
Maslow, bireysel davranış açısından motivasyonu vermek isterken bir bütünler analizi, yada çeşitli psiko-sosyal etkenlerin birey yapısında entegre olmuş bir yorumunu amaç edinmiştir (Koçel, 2001, s. 371).

- İnsanlar canlı olarak bazı isteklere sahiptirler. İnsanlar devamlı olarak bir şeyler isterler, bu istekleri o anda sahip olduğu motivasyonlara bağlıdır. Motivasyonlar giderildikten sonra yok olur. Fakat belirli bir süre sonra tekrar ortaya çıkar.
- İnsan ihtiyaçları sonsuzdur. İnsan ihtiyaçları giderildikçe, yenisi ortaya çıkacak olup, her defasında daha fazlasını isteyecektir. İhtiyaçlar bütün yaşam boyunca devam eder.
- İnsan gereksinmelerinin karşılanması için bazı davranışlar da bulunur. İnsan gereksinimleri, belirli sıraya göre sıralanır. Bireylerin temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra, diğer kademelerdeki ihtiyaçlar ortaya çıkar.

Bunlara göre kişi, ihtiyaçları giderildiği sürece mutlu ve huzurlu olacaktır. İhtiyaçları giderilmediğinde psikolojisi bozulacak, stresli olacaktır. Bu durum ise, yaşamını ve işletmede çalışma başarısını ve iş verimliliğini etkileyecektir (Koçel, 2001, s. 371).

Kişinin davranışı belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. İhtiyaçlar davranışını belirleyen önemli bir faktördür. Bireyin ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi gösterir. Birey, alt kademedeki ihtiyacı giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlarını gidermeye yönelemez. İhtiyaçların giderilmesi belirli bir düzen içinde gerçekleşir. Yönetici açısından anlamı ise; yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini öğrenebilirse, o ihtiyacını gidermek için davranışta bulunur. Personelin yöneticiye güveni artar, yöneticinin işletme amaçlarını gerçekleştirmesi daha kolay olacaktır. Çünkü yönetici kendi isteklerini yerine getirmek isteyen personele sahip olacak ve birey belirli bir davranışı göstermeye yönelmiş olacaktır.

Maslow'a göre insanların bütün ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenir. Bu kademelendirme merdiven şeklinde gösterilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1997, s. 309). Aynı kademelendirme piramit şeklinde de gösterilmektedir (Maslow, 1943, s. 370-379 akt. Schein, 1978, s. 179).



Şekil 2.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Ömer Dinçer ve Yahya Fidan (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Yayınları, No. 660, İşletme Ekonomi Yayınları, No. 67, s. 309.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar tüm canlılar için geçerli olan gereksinmelerdir. Açlık, susuzluk, barınma gibi. Fizyolojik ihtiyaçlar süreklilik gösterir. Fizyolojik gereksinim doyuma ulaşınca belirli bir süre motive edici özelliğini yitirir. Bu gereksinme tekrar ortaya çıkınca kendini gösterir. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra daha üst seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır.

Gelişmiş ülkelerde bireye fizyolojik ihtiyaçlarını gidermede zengin alternatifler sunulmaktadır, sadece bireyin ne istediğini belirtmesi gerekir. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar en kısa zamanda karşılanmak zorundadır. Fizyolojik ihtiyaçlar yönetici kadrosunda bulunan bireyin tatmin edilmiş ihtiyacıdır. Bu motivasyon aracının yönetici açısından fazla etkili olduğu söylenemez.

Şekil 2.5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Martin J. Gannon (1979). *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective,* Boston: Toronto, Little, Brown and Company, s. 179.

Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyacın tatmin edilmesinden sonra ortaya çıkar. Buradaki mantık, insanın fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar (Eren, 2001, s. 359). Örneğin; sağlık kontrollerinden geçme ve geleceğini güvence altına alma, sosyal sigorta ve emeklilik, haklarından yararlanma gibi.

Sosyal (Sevgi-Aidiyet) İhtiyacı: Bu ihtiyaç ilk iki ihtiyaç tatmin edildikten sonra ortaya çıkmaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır. Toplum içinde diğer insanlarla

ilişki içinde yaşamlarını sürdürürler. Bu ihtiyaçlar ait olma, başkalarıyla ilişki kurmak, iş çevresi içinde ve dışında bir çevre edinmek birey için bir ihtiyaçtır.

Sevgi ihtiyacı sevmek ve sevilmek ihtiyaçlarıdır. Aidiyet ihtiyacı ise, başkaları tarafından kabul edilme ve insanın kendisini bir ünitenin parçası olarak hissetmek ihtiyacıdır. İşletmeler de sosyal birer ortamdırlar. Burada çalışanlar sosyal çevreye ait olduklarını ve çevre tarafından sevildiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu ihtiyacın tatmini motive edicidir. İşletmeler bazı dönemlerde piknik, akşam yemekleri, spor faaliyetleri düzenleyerek çalışanların işletmelerini sevmeleri ve aitlik duygusunu hissetmeleri açısından motive edebilirler. Vroom yaptığı incelemelerde işletmelerde satış ve personel bölümü yöneticilerinde sosyal ihtiyaçlarının ya da ait olma ihtiyaçlarının kuvvetli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Schein, 1978, s. 90). Bu bölüm yöneticileri kuvvetli beşeri ilişkiler kurmak durumundadır.

İtibar Görme İhtiyacı: Toplumumuzdaki bütün insanlar (bir kaç patolojik istisna dışında) kendi kendilerini sayma ve başkalarının kendilerini sayması için kendilerinin, güçlü temellere dayandırmaya çalıştıkları üstün bir değerlendirmesini yaparlar (Kaynak, 1990, s. 119-120). Birey toplum içindeki statüsüne, başkalarının kendisine verdiği değerle kavuşur. Kişi sevilip beğenildiğini hissettikten sonra başkalarının erişilmek üzere seçtiği değerli kişi olmak ister. Başkaları tarafından takdir edilen kişinin, kendisine karşı güveni artacak, kişiliği sağlamlaşacaktır. Yukarıdaki düşünce işletmede çalışanlar için de geçerlidir. Amirleri tarafından takdir edilmek personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik edecek, yani motive edici bir faktör olacaktır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı en son ortaya çıkan gereksinmedir. Bu ihtiyaç birçok insan için ulaşılamayan bir amaçtır. İnsanın ulaşmak istediği pozisyona gelmesi, başarmak ya da çözümlemek istediği sorunları çözerek yararlı sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. Birey gerçek özgürlüğe bu aşamada ulaşır. Bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü bu aşamada ortaya çıkar. İnsan psikolojik gelişme aşamaları içinde kişilik kazanır. Kişiliğinin oluşumunda ihtiyaçlar dizisinin iyi şekilde tatmin edilmesinin yaptığı etkiler sanıldığından çok daha önemlidir. Böylece, yaşanılan hayat düzeyinin ihtiyaç tatmininde olduğu kadar, kişiliğin oluşumunda da rolü büyük olmaktadır. İşletmeler

yöneticilerine kendini gerçekleştirme olanakları vermelidir. Bu ilke gelişmekte olan ülkelerde bireyler açısından tümüyle geçerlidir.

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar iki gerçeği yansıtır: (a) • İnsan ihtiyaçlarla dolu bir canlıdır. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten, belirli bir süre sonra tekrar ortaya çıkar. Bu insanın yaşamı boyunca devam eder, ve (b) Alt basamak doyurulduktan sonra üst basamağa ulaşılsa bile belirli bir süre sonra tekrar alt basamak ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar ülkenin ekonomik koşullarına göre değişiklik gösterirler. Maslow modeli çeşitli ülkelerde denenmiştir. Kendini gerçekleştirmenin en üst ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu özellik bütün yöneticilerin başarmak istediği bir ihtiyaç olgusudur. İşletmeler yöneticilere bu olanağı verdikleri takdirde işletme amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirirler.

İşletme yönetimi çalışanların zaten geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunan ihtiyaçlarını değil de özellikle makul bir tatmine ulaşmamış bulunan ihtiyaçlarını tatmin için çaba harcadığı takdirde, onları daha yüksek bir motivasyon seviyesinde ve organizasyon amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaya yöneltebilir. Bu nedenle optimum bir motivasyon ortamı yaratmak isteyen bir yönetim, insan davranışının daha çok tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının tatmini doğrultusunda motive edilebileceği gerçeğini gözden uzak tutmamalı, kararlarını buna göre vermelidir (Dereli, 1985, s. 196).

Maslow Teorisin de yer alan ihtiyaç seviyelerinin örgütsel unsurlara uygulanması aşağıdaki tabloda işlenmektedir (Luthans, 1992, s .172).

Tablo 2.1. Maslow Teorisinin Örgütsel Unsurlara Uygulanması

İhtiyaç seviyeleri	Örgütsel Unsurlar
Kendini Gerçekleştirebilme	1. İşe hâkimiyet 2. Yaratıcılık 3. Organizasyondaki ilerleme 4. İşteki başarı
Saygınlık İhtiyaçları	1. İş unvanı 2. Statü sembolleri 3. İş arkadaşları/amirce kabullenme 4. İşin kendisi 5. Sorumluluk
Aidiyet İhtiyaçları	1. Nezaretin kalitesi 2. Uyumlu çalışma grupları 3. Mesleki arkadaşlık
Güvenlik İhtiyaçları	1. Güvenli çalışma ortamları 2. Yan ödemeler 3. Ücret artışları 4. İş güvenliği
Temel İhtiyaçlar	1. Isınma ve havalandırma 2. Temel ücret 3. Kafeterya 4. Çalışma koşulları

Kaynak: Fred Luthans (1992). *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw Hill, s. 172.

Yukarıdaki tabloda ihtiyaçlar temel ihtiyaçlardan başlayıp kendini gerçekleştirmeye kadar bir yelpazede uzanırken örgütsel unsurlar çalışma ortamı koşullarından başlayıp işteki başarıya kadar uzanmaktadır.

2.2.3.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon görüşüdür. Bu teori, ikiyüz muhasebeci ve mühendis denek olarak kullanılan bir araştırmanın sonucunda doğmuştur. Bu araştırmada çok basit bir soru sorulmuştur. "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız?". Araştırma sonuçları incelendiğinde en iyi tatmin olmuş kişiler hissettiklerini anlatırken iş ile ilgili başarma, sorumluluk vb. kavranılan kullanmışlardır. Kendilerini en kötü hissettiklerinde ise işle ilgili olarak ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramlar kullanılmıştır. Herzberg'in çift faktör cetveli aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Herzberg, 1968, s. 56).

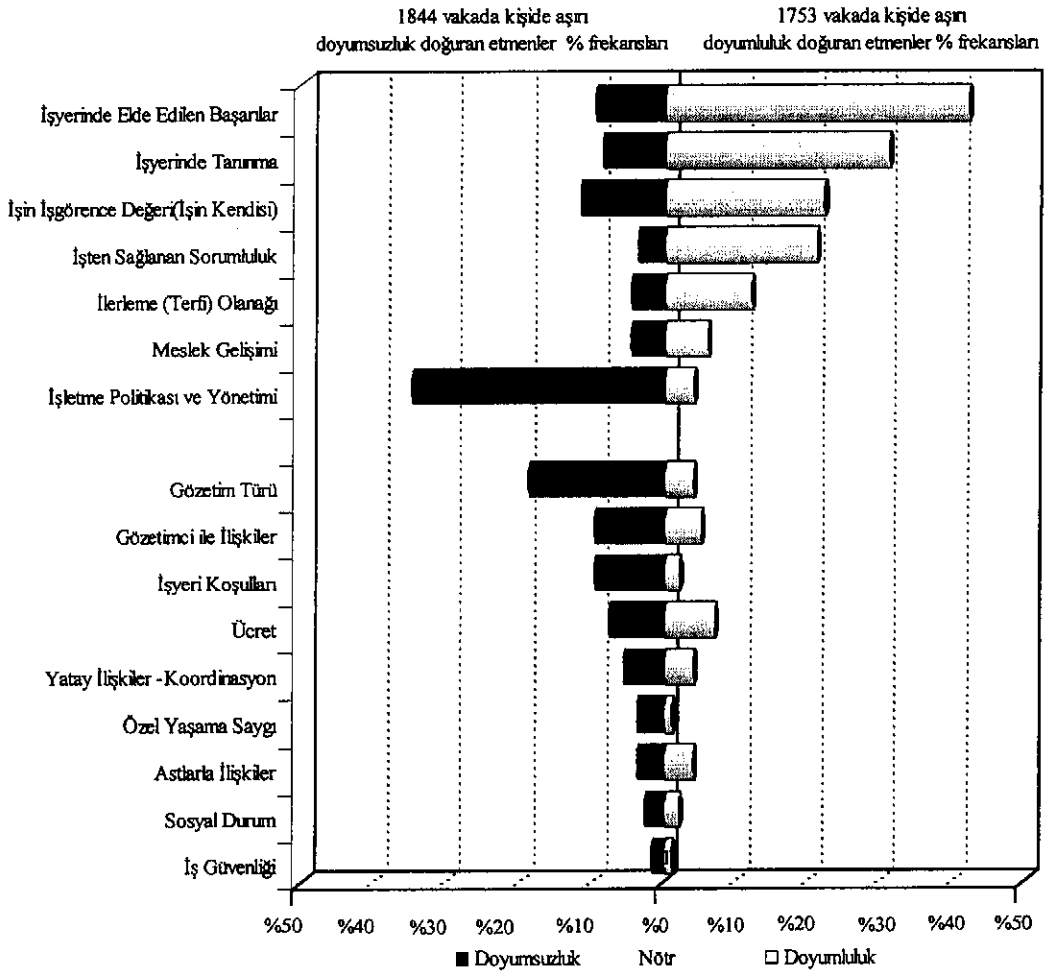
Tablo 2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

HİJYENİK FAKTÖRLER	ÖZENDİRİCİ FAKTÖRLER
Şirket politikası ve idare	Başarı
Yönetim	Tanınma
Yöneticiyle ilişkiler	İşin kendisi
İş koşulları	Sorumluluk
Maaş	İlerleme
Emsallerle ilişkiler	Gelişme ve büyüme
Şahsi hayat	
Astlarla ilişkiler	
Statü	
Güvenlik	

Kaynak: Frederick Herzberg (1968). "One More Time: How do You Motivate Employees", *Harvard Business Review*, January-February, 46 (1), s. 56.

Herzberg, iki farklı faktör grubunu ele almıştır. Bunları dışsal faktörler ve içsel faktörler olarak adlandırmıştır. Herzberg'e göre dışsal faktörler çevre ile ilişki içinde gelişen fiziksel ve içgüdüsel gereksinmeler, içsel faktörler insanın kendisine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinmelerdir. Herzberg'e göre dışsal faktörler var olması halinde etki ve değişiklik yaratmaz fakat yokluğunda tatminsizlik yaratır. İşletmede belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Bu etmenlerin yokluğu, nötr bir durum oluşturmakta, duyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu personeli kötümser yapıp, duyumsuzluğa neden olmaktadır. Personel sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır. Personeli kötümser kılan ve işinden bezdiren etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Bunlar; işletme politikası ve yönetimin kötüye gitmesi; teknik bilgi ve nezaretin yetersizliği; amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu; ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği; aynı seviyedeki iş arkadaşları arasında geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri; personelin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği (aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere) daha çok sol tarafta yer alan dikdörtgen uzantılarıdır. Diğer taraftan personeli özendiren işyerine bağlayıp doyum sağlayan faktörler ise; işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınmanın verdiği mutluluk, bundan dolayı takdir edilme ve

ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun işte çalışma, işi yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalar çevresine olumlu katkılarda bulunabilme (aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere) sağ tarafında yer alan dikdörtgen uzantılarıdır (Herzberg, 1968, s. 56).



Şekil 2.6. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Teşvik Araçları Dağılımı

Kaynak: Frederick Herzberg (1968). "One More Time: How do You Motivate Employees", *Harvard Business Review*, January-February, 46 (1), s. 57.

Herzberg'in vurgulamak istediği husus hijyen etmenlerin de belirli bir sınırın altına düşmesinin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının personelin işinde, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına yol açacağıdır. Hijyen faktörler yerine getirildikten sonra özendirici etmenlerin içsel faktörleri harekete geçirmesi söz konusu olacaktır. O halde hijyen koşullar sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerden yapılan her türlü artış personeli motive edici bir rol

oynayacaktır (Eren, 2001, s. 367). Motivasyon faktörleri ise, varlığı tatmini destekleyici, arttırıcı ancak yokluğu durumu değiştirmeyen faktörlerdir. Dışsal faktörler işletme politikası ve yönetimi, gözetme, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, tanıma, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir.

Motivasyon faktörleri motive edişlerine ve güç derecesine göre sırayla; başarı, tanınma(kabul edilme), işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak belirlenmiştir (Kaynak, 1990, s. 127).

Herzberg modeli ile çeşitli işletmelerde personel ve yöneticiler bazında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Modeli destekleyen çalışmalarda içsel iş duyumları arayan yönetici için ücretin fazla bir önemi olmayacağıdır. Bu teorinin yönetici açısından şöyle bir anlamı vardır: Yöneticiyi motive edici faktörler bulunmalıdır. Yönetici ve meslek sahiplerinin bugünkü sosyo-ekonomik yapı içinde yaratma ve statü gereksinmeleri temel motive edici etmenlerdir. Diğer etmenleri ise yönetici karşılamış olduğundan, bunlar artık kuvvetli bir motivasyon etmeni değil, sadece bu bireylerin başarılarının devamı için gerekli olan niteliklerdir. Herzberg'e göre; yönetim, çalışma ortamında motivasyon araçlarını kullanma şansını verebilecek bir örgütleme yoluna gitmek zorundadır. Personele daha fazla söz hakkı tanınması çalışanları ruhen ve kalben işlerine daha fazla bağlanmaktadır (Herzberg, 1968, s. 53-62). Motive edici faktörler bireyi yöneltici, kamçılayıcı ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler.

Herzberg ve Maslow'u karşılaştırıldığı zaman, ortak ve farklı noktaların mevcut olduğunu görülür. Maslow kişisel arzu ve ihtiyaçları ele alıp, motivasyon teorisini kişisel yönden geliştirmeye çalışırken, Herzberg özendirme araçlarını dikkate alıp, konuyu işletme olarak ve araç bakımından incelemiştir.

2.2.3.3. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu

A. Maslow başarma motivasyonu ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst derecedeki ihtiyaçlar arasında düşünmektedir. Buna karşılık F. Herzberg motivasyon unsurlarından bahsederken aynı zamanda başarma motivasyonun tatmininden söz etmektedir (Koçel, 2001, s. 375).

Mc Clelland'a göre motivasyon, bir işletmenin başarı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek başarı motivasyonuna sahip olanlar, başkalarına göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekaya sahiptirler. Ama bu özellikleri zorunlu olarak işin doğası, kişisel çaba ve yaratıcılığa açık olup, olmayışı belirler. Eğer iş bunları sağlıyorsa başarı motivasyonu yüksek olan birey, kendisi ile yarışanları gerilerde bırakabilir. İşin niteliği kişisel çaba ve yaratıcılığa açık değilse, bu bireyler sıradan ve yaratıcılıktan uzak bir iş başarımı gösterirler (Bingöl, 1997, s. 193).

Mc Clelland'a göre, yüksek başarma motivasyonuna sahip kişiler yönetici seviyesinde bulunanlardır. Mc Clelland teorisine göre birey üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir (Koçel, 2001, s. 375-376):

a) **İlişki Kurma İhtiyacı:** Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler kurmayı ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birey, bireyler arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir. İnsan toplumsal bir varlıktır. Yalnız başına yaşamını sürdürmesi söz konusu değildir. İnsanlar diğer kişilerle maddi-manevi alış verişte bulunurlar. Mc Clelland'a göre ilişki kurmak, çevre ve gruba bağlı olmak insanın temel ihtiyaçlarından biridir. İlişki kurma ihtiyacı; yönetici açısından bakıldığında, yöneticinin işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişki kurma ihtiyacı olarak ele alınabilir. İlişki kurmada dikkat edilmesi gereken husus; ilişki kurma sınırının iyi ayarlanması, optimal sınırlar içinde hareket edilmesidir.

b) **Güç Kazanma İhtiyacı:** Kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. Güç etkeni ise insanın bulunduğu toplumda diğerlerinden güçlü olma, onları etkileme ihtiyacıdır. İnsanlar grupta seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. İnsanların başkalarını etki altına alma isteği, rekabet ve çatışmalara neden olmaktadır. Güç teorisini kişinin kişilik özelliği ve kültürü büyük ölçüde etkiler. Mc Clelland yöneticiler için kişisel yapısından kaynaklanan başarı arzusunun, iç çalışma koşulları yaratıldığı takdirde, bireyin işletme amaçlarını gerçekleştirmeye ve başarılı olmaya motive edebilmesine yol

açabileceğini söylemiştir. Yöneticinin gerçekleştirilmesi kolay amaçlara ulaşmaya çalışması başarısını artıracaktır (Eren, 2001, s. 419).

c) **Başarma İhtiyacı:** Bireylerin bazı kişilik özellikleri gereği başarıya yöneldiklerini ve çevre şartlarının da etkili olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca başarıya ulaşmada, kişiliğin yanı sıra, bireyin içinde yaşadığı kültürel ortam da büyük ölçüde etkilidir. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan biri ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Dinçer ve Fidan, 1997, s. 312). Bireyin başarı gereksinmesinin tatmininde kişiliğinin fonksiyonu vardır. Başarı motivi nedir? Kişisel yaratıcılığını bütün çalışmalarında yükseltmek veya olduğunca yüksekte tutmak için tüm çabayla girişilen yönelimdir ki, bu bireyin yaradılışında var olan ölçülerle bağımlıdır (Kaynak, 1990, s. 125).

Kişinin başarı ve başarısızlıklarının birleşimi toplam başarı motivasyonunu verecektir. Başarı ve başarısızlıkta, ödül ve cezalandırma kişilerde değişik tepkilere yol açabilir. Örneğin; cezalandırma bazı kişilerin işinden soğumasına neden olmasına karşılık, bazı kişilerinde görevine daha çok sarılmasına neden olacaktır. Mc Clelland işletmelerde yönetim kademesinde bulunan yöneticiler için kişisel yapıdan kaynaklanan başarı arzusunun iyi çalışma koşulları ile desteklenmesi halinde bireyin işletme amacı ve stratejilerini gerçekleştirme yönünde motive edilmesine yol açacağını söylemiştir. Mc Cleland'a göre başarılı bir yöneticinin özelliklerini şöyle sıralanabilir.

- Başarılı bir yönetici, sorunların çözümünde kişisel sorumluluk almaktan hoşlanır ve kendine güveni tamdır. Böyle bir yöneticinin düşüncesine göre, sorumluluk aldığı zaman sorun kesinlikle çözümlenecektir.
- Başarı motivasyonuna sahip bir yönetici ulaşabileceği akıllıca amaçlar saptar. 'Nasıl başarı sağlayabilirim?' sorusunu kendisine sorar ve başarı sağlamak için yapılacak işlemleri belirli bir plan (planlar durum şartlarına göre değiştirilmeli) dahilinde yapar.

- Başarı motivasyonuna sahip olanlar ne derece iyi iş yaptıklarını anlamak için somut bir geriye bildirime (feedback) gereksinme duyarlar.

A. Maslow ve F. Herzberg'in modelleri analitik nitelikte olduğundan birey psikolojisi ele alındığında daha kolaylıkla açıklanabilmektedirler. Mc Clelland'a göre başarı motivasyonu kar'a bağlanmaz, sosyal statü basan motivasyonunu etkiler. Bu görüşler ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye değişmektedir. Kapsam teorileri, kişiyi davranışa sevk eden faktörlere ağırlık vermektedir. Ancak özellikle davranışsal şartlanma tarafları pek çok araştırmacı, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunun yanında kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de incelenmelidir. F. Herzberg ve Maslow'u karşılaştırdığımız zaman ortak ve farklı noktaların mevcut olduğunu görürüz. Maslow kişisel arzu ve ihtiyaçları ele alıp, motivasyon teorisini kişisel yönden geliştirmeye çalışırken, Herzberg özendirme araçlarını dikkate alıp, konuyu örgütsel olarak ve araçlar bakımından incelemiştir. Bu iki yaklaşım birbirini tamamlayıcı özelliklere sahiptir.

Tablo 2.3. Maslow ve Herzberg Motivasyon Kavramlarının Karşılaştırılması

	MASLOW MODELİ	HERZBERG MODELİ
Motivasyon Faktörleri	Kişisel Bütünlük Gereksinmesi	• İşin Kendisi • Başarma • Gelişme Olanakları • Sorumluluk
Hijyen Faktörleri	Saygınlık Gereksinmesi	• İlerleme • Tanınma • Statü
	Sosyal Gereksinmesi	• Denetleyiciyle • Üstlerle • Astlarla Karşılıklı İlişkiler • Teknik İlerleme
	Güvenlik Gereksinmesi	• İşletme Politikası ve Yönetimi • İş Güvenliği • Çalışma Koşulları
	Fizyolojik Gereksinmeler	• Çalışma Koşulları • Ücret • Kişisel Yaşantı

Kaynak: Frederick Herzberg (1968). "One More Time: How do You Motivate Employees", *Harvard Business Review*, January-February, 46 (1), s. 61.

2.2.4. Süreç Teorileri

Bu teoriler davranışın çıkışı ve Kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildiği ile ilgilidir. Bu teori kişi davranışlarını belirlemede içsel faktörlerin yeterli olmadığı dışsal faktörlerle birey davranışlarının etkilenebileceği ve bireyin motivasyonu üzerinde rol oynayacaklarını öne sürmektedir. Süreç teorileri bireyin davranışını onun dışından kaynaklanan etmenlerle açıklamaya çalışırlar (Bingöl, 1997, s. 191).

2.2.4.1. Koşullanma (Şartlanma) Teorileri

Koşullanma (şartlanma) teorileri Pavlov ve klasik koşullanma teorisi ve de Skinner'in koşullanma (şartlanma) teorisi olmak üzere iki geliştirme başlığı altında aşağıda işlenmektedir.

2.2.4.1.1. Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi

Pavlov'un Petersburg Üniversitesinde salgı bezlerinin faaliyetleri üzerine araştırmalar yapmıştır. Pavlov'un bu alanda elde ettiği bulgular daha sonra yalnız öğrenme dalına değil, daha başkaca alanlara da yeni yorumlar ve yankılar uyandırdı. Özellikler psikoloji alanında "Davranışsal Yaklaşım" geliştirilmesine büyük katkılarda bulundu.

Pavlov köpeklerde fizyolojik koşullanmayı araştırmada amacı, ağız ile mide arasında merkezi sinir sistemi üzerinden gerçekleşen bir bağın bulunduğunu katılmaktadır. Köpeğe et sunuldu, köpekte salgı ve reaksiyon gösterdi. Zil çalındığında ise salgı ve reaksiyon göstermedi. Daha sonra köpeğe et verildiğinde her seferinde zil çalındı. Bir süre sonra et verilmeden zil çalındı salgı ve reaksiyon gerçekleşti. Köpek koşullanmıştır. Salgı, koşullanmış bir yanıt ve reaksiyondur. Zil sesi ise koşullanmış bir uyarıcıdır. Pavlov'a göre eğer koşullanmamış bir uyarıcı bulup da bunu koşullanmış bir uyarıcıyla eşleştirmek olanaklı olursa, bir organizmanın repertuarında bulunabilecek her reaksiyon (yanıt) koşullandırabilir. Klasik koşullanmanın, bu geniş tutulmuş uygulama olasılığına rağmen, birçok psikolog bu yaklaşımını insan öğrenmesinin ancak küçük bir kısmını açıklayabildiğini ileri sürmektedir. İşletmelerde de gözlemlenen, bireysel davranışın az bir bölümünün klasik koşullanmadan esinlendiği olgusudur (Luthans, 1992, s. 366).

2.2.4.1.2. Skinner'in Koşullanma (Şartlanma) Teorisi

Skinner edimsel şartlanmayı ortaya atarak, öğrenme kavramında bir başka noktayı oluşturmuştur. Skinner öğrenme sürecinin edimsel şartlanma üzerinde gerçekleştiğim ispatlamaya çalışmıştır.

Bu amaçla kapalı bir kutuya denek olarak kuş konmuştur. Kuş acıkır fakat kafeste yiyecek yoktur. Hayvan sağa sola dokunurken kola çarpar ve içeriye yiyecek, içecek girmesini sağlar. Yiyeceği elde edebilmesi için bir davranışta bulunması gerekir. Bu davranış edimseldir, şöyle ki (Luthans, 1992, s. 367):

a) Edimsel şartlanma öğrenme üzerine kurulmuş ve davranışı belirleyen bir kavram olarak ifade edilmiştir.

b) Edimsel şartlanma öğrenme teorisi üzerinde klasik şartlanmadan daha büyük bir etkiye sahiptir.

c) Edimsel şartlanma örgüt içi davranışların birçoğunu açıklamada birinci derecede öneme sahiptir.

Bu yaklaşım insanların doğal yapıları gereği acıdan kaçınarak zevki maksimize etmeye çalıştığını öne süren hedonizm ilkesine dayanmaktadır. Önemli olan bireyin ödül ve ceza yöntemi ile motive edilmesidir. Bu yöntemlerle istenen sonucu doğurmaya yönelik davranışları ödüllendirme, istenmeyen sonucu doğuran davranışları da cezalandırma söz konusudur.

Kişinin davranışının içgüdüsel olmadığını söyleyen Skinner, davranışın kişinin içinde bulunduğu çevre koşullarınca biçimlendiğini ileri sürmektedir. Bireylerin dürtü, ihtiyaç, tutum gibi içsel durumları gözlemleme olanağı olmadığına göre, bunları davranışın nedeni olarak göstermek bir varsayımdan ileriye gitmez. Kişinin içinde yaşadığı çevre izlenerek (incelenerek) davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir biçimde ortaya konulabilir. Davranışın sonucunda elde edilen aynı zamanda davranışın ilerde de yapılması olasılığı olumlu pekiştirmedir.

2.2.4.2. Beklenti Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri gelmektedir. Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır.

2.2.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti modeli; insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Vroom, modelini iki temel kavrama dayandırır.

a) Belli bir davranışa yöneldiği zaman, belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi,

b) O sonucun kişi için çekicilik derecesi.

Bu iki etmen motivasyonu belirler. Bunlardan birisi yoksa o konuda motive edilmeyecektir. Örneğin personelin ücret artışı yönünden beklentisi az ise, ama

parayı çok seviyorsa, o sunucu elde etmedeki olasılık ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya motive edilmeyecektir. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeylere aynı derecede değer verdiklerini söyleyemeyiz. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin personel hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, personelin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır.

Bu teoriye göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Bu teori işletme davranışının nedenleri arasında bazı bilimsel varsayımları kabul eder. Bu varsayımlar aşağıda sayıldığı gibidir (Dinçer ve Fidan, 1997, s. 313):

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel şartların birlikte etkisiyle oluşur ve yönlendirilir. Gerek bireyin kişisel özellikleri, gerekse çevre şartları birey davranışı için tek başına yeterli değildir.
- Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaçlara, arzulara ve amaçlara sahiptir. Bunun yanında birey hedeflediği ödül yapısı açısından da diğerlerinden farklıdır.
- İnsanlar kendilerinin arzuladıkları ödüllere ulaşacak alternatif davranış biçimleri arasında algılarına göre seçim yapmak durumundadırlar.

Bu teoride kilit rol oynayan üç kavram mevcuttur.

1. Bireyin her davranışının sonucunda bazen ödüllere, bazen de cezalara sahip olacağına inanacağı veya bu ümit ele işe başlayacağıdır.
2. Her ödülün ve cezanın her bireye göre ihtiyaç ya da şiddetinin olmasıdır. Buna ödülün değeri veya cazibesi de denilebilir.
3. Bireyin göstereceği çaba sonucunda kendinden beklenen başarıya ulaşma ihtimaldir. Bu ise bireyin daha çok çalışıp daha çok ürettiği taktirde elde etmeyi düşündüğü ödülleri arzulama derecesine bağlıdır.

Yönetici işletmede çalışmayı ve başarıyı kendi istemeli ve arzu etmelidir. Başarılı olmayı istemek, işte başarıya ulaşmanın ilk temel etmenidir. Bireyin başarısı için eğitim ve öğretimin yanında kişilik özellikleri de önemlidir. Bireylerin dışa dönük kişiliğe sahip olmaları onları daha başarılı, içe dönük olmaları ise daha başarısız yapmaktadır. Bireyin rolü açık olarak belirtilmelidir. Başarıyı etkileyen üç temel etmen; bireyin motive edilmiş olması, gerekli yetenek ve özelliklere sahip olması ve açık bir biçimde rolünü anlaması olarak belirtilebilir.

Bu kuramın temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2001, s. 387):

- Birey, göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
- Birey, başarı sonucunda kendisine verilecek ödülleri arzulamalıdır.
- Birey, kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Beklenti teorisini en basit şekliyle açıklarsak, insanların yaptıkları işin sonuçlarının ne olacağı konusunda bir takım beklentileri, ümitleri vardır. Bireyler bu beklenen sonuçlara bir takım değerler yöneltirler. Vroom, belirli hareket biçimlerinin belirli sonuçlar doğurduğunu ileri sürer.

Vroom, beklentiyi; eylem ve sonuç arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlar.

Bir kişinin bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır.

* Kişinin ödülü arzulama derecesi (Valens): Kişiden kişiye değişir. Valens -l ile +1 arasında değişmektedir.
* Bekleyişi : Kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. 0 ile +1 arası değişen değerdir.

Motivasyon = Valens x Bekleyiş

Valens ve beklentisi yüksek olan bireyin motivasyonu kolay olacaktır.

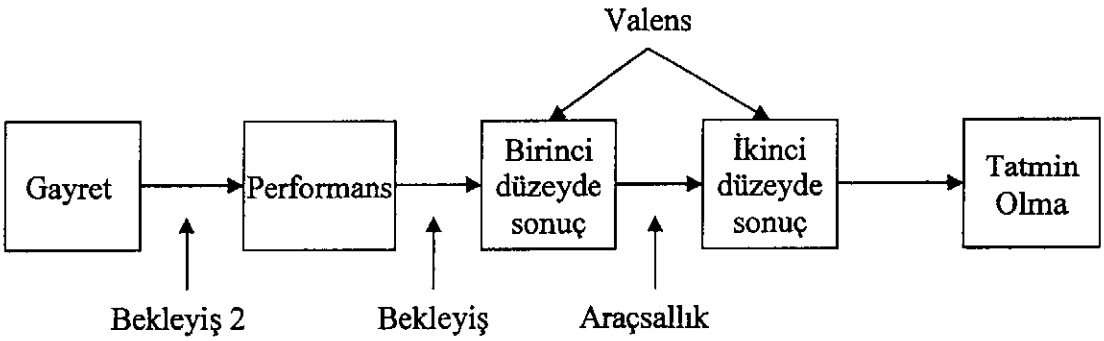
Kuramsal olarak beklentiler 0 ve l olarak değerlendirilir. Belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmayacağına inanıldığında beklenti 0, belirli bir

davranışın belirli sonucu ortaya çıkaracağına kesin olarak inanıldığında ise bu değer 1 olacaktır.

Vroom'un kullandığı ikinci kavram ise tercih edilebilirlik kuramıdır. Tercih bireyin iki sonuçtan birine karşı duyduğu istek derecesi olarak belirtilir. Vroom'un tercih kavramı ise, bireyin işinde olan hareketinin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif ve negatif bir değeri ifade etmektedir (Campbell ve Pritchand, 1976, s. 74).

Vroom'a göre birey birinci düzey sonuçlarla ilgili seçeneklerle karşı karşıya kalır ve davranışını birinci düzey sonuçlar ile ikinci düzey sonuçlar arasındaki ilişkinin derecesine göre yapacaktır. Bireyin motivasyonu için ikisi arasında ilişki olduğuna inanması ve algılaması gerekmektedir.

Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performansı da belirli ölçüde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuçtur. Örneğin; kişinin maaşının artırılması birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilecek amaçlar gerçekleştirmede bir araçtır. Örnekteki maaş esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. Yani araçsallık birinci kademe kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade eder (Koçel, 2001, s. 381).



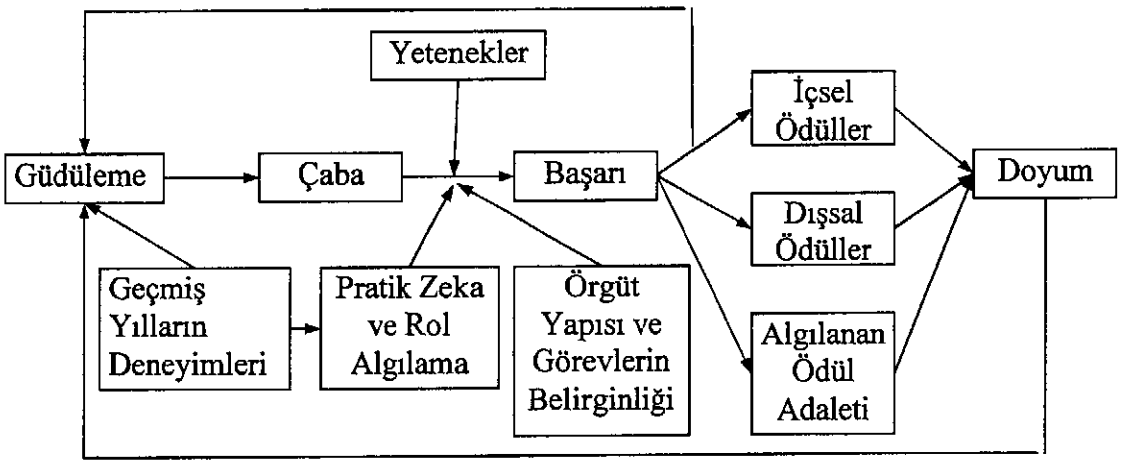
Şekil 2.7. Vroom'un Motivasyon Modeli

Kaynak: Tamer Koçel (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, No. 405, İşletme-Ekonomi Dizisi, No. 35, s. 38.

Yöneticinin davranışlarının işletme amaç ve stratejileri doğrultusunda yönlendirilmesi için ileriye dönük beklentilerin olumlu olması gerekir. Yöneticinin istediği statüye, ödüle ulaşmasına olanak verilmesi halinde motivasyon gücü fazla olacak, bu da onun daha verimli ve etkin çalışmasına olanak verecektir. Yöneticilerin gelecekle ilgili düşünceleri, beklentileri psikolojik durumuna göre değişebilecektir. Bu nedenle yöneticinin olumlu yönde etkileyecek bir çalışma ortamı yaratılmalı ve yönetici işletme amaçlarını gerçekleştirecek şekilde motive edilmelidir.

2.2.4.2.2. Lawler - Porter Modeli

Vroom'un bekleyiş (beklenti) teorisi Lawler - Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşullar ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle teori onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Lawler'in motivasyon modeli başlıca iki temele dayanır. Bilinci çalışanların görevindeki çabalarını etkileyen faktörlerin bilinmesi, ikincisi çabalar ile uygulama arasındaki ilişkiyi etkileyen faktör (Eren, 2001, s. 395).



Şekil 2.8. Lawler-Porter'in Ümit Teorisi (Şematik)

Kaynak: Erol Eren (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları No. 402, İşletme Ekonomi Dizisi, No. 34, s. 395.

Bu teoride, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenlere ilişkin beklentilerin iş başarımı üzerindeki etkileri incelenir. Bunlar şunlardır (Eren, 2001, s. 395);

Çaba: Bireyin bir işi yapmak için harcadığı fiziksel ve zihinsel enerji miktarıdır.

Yetenek: Kişinin başarısını etkileyen kişilik özellikleridir.

Rol Algıları: Kişilerin başarılı olmak için işlerini nasıl yapmaları ve ne şekilde çalışmaları gerektiği konusundaki sübjektif görüşlerini içerir.

İş Başarımı: Personelin işte gösterdiği çabasının ürünüdür.

Çabanın Ödülle Sonuçlanma Olasılığı: Kişinin çabalarının ödülle sonuçlanmayacağı konusundaki beklentisini içerir.

Ödüller: Çalışanların elde etmek istedikleri sonuçlar ödül olarak kabul edilir.

*İçsel Ödüller: Başarılı bir çalışma yapma gibi kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödüllerdir.

*Dışsal Ödüller: Ücret artışı, yükselmelerdir. Personelin dışında olan işletmece verilen ödüllerdir.

Ödülün Değeri: Bu değişken çeşitli amaçların kişisel çekiciliğim gösterir.

Algılanan Ödül Adaleli: Kişinin çabası karşılığı olması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır.

Doyum: Elde edilen ödüllerle algılanan adil ödüller arasındaki ilişkiyi gösterir. Elde edilen ödüller, algılanan adil ödüllerden çoksa, kişi, doyumlu olacak, aksine elde edilen ödüller algılanan ödüllerden azsa doyumsuz olacaktır.

Kişinin yüksek gayret göstermesi, yüksek bir performansla sonuçlanamaz. Burada iki değişken önemlidir. Birincisi bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar gayret gösterirse göstersin başarılı olamaz, ikincisi kişinin kendisinin aldığı rolle ilgilidir. Rol beklenen davranış türüdür. İşletmelerden personeli belirli roller beklediği gibi, üstlerde astlardan belirli roller beklemektedirler. Burada rol, işletmede çalışan performans gösterme için belirli rol anlayışına sahip olmalıdır. Yoksa rol çatışması ortaya çıkar ve performansı etkiler. Birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirilmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu

önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. Yönetici personelini motive edebilmek için Vroom modeline ek olarak şu hususlarda dikkat etmelidir (Koçel, 2001, s. 383):

- Personel, kendilerinden beklenen performanslarına göre eğitim ve yetiştirilmeye tabı tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Personelin ödül ile performans ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlemeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Yönetici motivasyonunun en üst seviyeye ulaşması, ancak yönetici kendi potansiyelini anladığı zaman sağlanabilir. Motivasyon üst yönetim seviyesinde en yüksek seviyeye ulaşır. Bunun nedenini motivasyonun ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine bağlayabiliriz. Yöneticiler işletmede üst seviyelere çıktıkça doyum sağladıkları ihtiyaçlar değişir. Örneğin; takdir edilme, yaratıcılık gibi. Üst yönetim işletmelerde kararları veren bir basamak olduğundan ve organizasyonun genel uygulamasından sorumlu kişileri oluşturduğundan, üst yöneticiler arasında motivasyon faktörleri çok önemli duruma gelir.

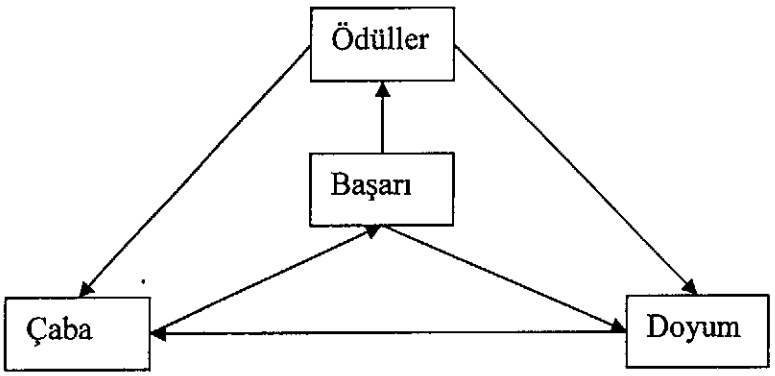
Bekleyiş teorisi yöneticilerin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olup, hangi ödüllerin motivasyonu olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliğe bağlı ve genelleştirilemez.

2.2.4.2.3. Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi

Cranny ve Smith adlı düşünürler ümit teorisinden etkilenerek bir model geliştirmeye çalışmışlar ve ümit teorisini teknik terimler kullanıldığını ve motivasyon sorununu karmaşık hale getirdiğini düşünmüşlerdir. Bu karmaşıklık ise, uygulamalara ters düşmektedir. O halde, ümit teorisinde adı geçen çaba, doyum,

başarı ve ödüller kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmek gerekmektedir (Eren, 2001, s. 395).

Burada ödül doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirmektedir. Üç değişken birbirleri üzerinde tek yönlü ya da karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Basan modelinin artışında yer almakta, Ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Ödüllendirme yalnız başına başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur (Eren, 2001, s. 396).



Şekil 2.9. Cranny – Smith'in Süreç Modeli

Kaynak: Erol Eren (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları No. 402, İşletme Ekonomi Dizisi, No. 34, s. 395.

Çaba ise, mutlaka ödüllerden etkilenmekte ve ödüllerin sağladığı doyum oranında gerçekleşmektedir. Başarılı durumlarda ödüllendirme uygulanmalıdır. Ödüllendirme başarı için yeterli olmamakta, bu başarıyı sağlayacak yetenekli, becerikli, bilgili kimseler bulmak gerekli olmalıdır. Bu yönden davranışların olumlu, olumsuz pekiştirilmesini sağlar. Olumlu pekiştirme işletme için istenilen davranıştır (Dinçer ve Fidan, 1997, s. 316).

İşletme amaç ve stratejileri personele duyurulmalıdır. Belirli aralıklarla toplantılar yapılarak, amaç ve stratejilerin neler olduğu ilave düşüncelerin olup, olmadığı personele sorulmalıdır. İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl bir yöntem izlenmesi gerektiği konusunda çalışanların fikirleri alınmalıdır. Böylece personel işletmeyi ve görevini daha çok benimseyecektir.

2.2.4.3. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi

Adams'ın Ödül Adaleti Teorisi, çalışan yöneticinin eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o kişinin katkıları olarak tanımlamaktadır. Ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yükselme olanakları, statü işletmenin çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir. Katkılar ve ödüller yöneticinin işletmeye bağlanmasını, sevmesini sağlamaktadır. İşletmeye bağlanan yönetici işletmenin başarı sağlaması ve ayakta uzun yıllar kalması için büyük çaba harcar (Lawler ve Porter, 1967, s. 23).

Adams'ın geliştirdiği bu kavram; parasal ödüllere bir hayli önem verir. Bireyin yaş, statü, eğitim, ustalık gibi girdileri karşılığında aldığı şey ödüldür. Her birey kendi katkı/ödül oranını, diğer kişinin katkı/ödül oranıyla karşılaştırdığında arada bir açıklık varsa birey bundan hoşnutsuzluk duyar ve telafi yoluna gider. Eğer aradaki fark aleyhine ise işi yavaşlatır, lehine ise çok çalışmaya teşvik edilir. İşletmede ödül dağıtımında herhangi bir eşitsizlik yoksa bireyin motivasyonu üzerinde bir olumsuzluk görülmeyecektir (Luthans, 1992, s. 199).

Karşılaştırma genellikle bireyin, çaba ile sonucu kapsayan bir çeşit oran oluşturması ile gerçekleşir. Çaba; işi başarmak için sarf edilen gayret ve emek, sosyal statü vb. gibi. Sonuç ise; ücret, maaş, terfi, statü sağlama vb. gibi olabilir (Koçel, 2001, s. 384). Aşağıdaki şekildeki iki durum bu eşitsizlikleri ifade etmektedir.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf ettiği Gayret}}$$

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf ettiği Gayret}}$$

Şekil 2.10. Kişinin ve Başkalarının Katkı/Ödül Oranlarının Karılaştırmalı Eşitsizlikleri

Kaynak: Tamer Koçel (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, No. 405, İşletme-Ekonomi Dizisi, No. 35, s. 384.

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır.

Bireyin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, bireyin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2001, s. 384).

Araştırmalar kişilerin, ödülleriyle katkılarını, yalnız öteki kişilerle karşılaştırarak değil, kendi iç ölçütlerine göre değerlendirerek de eşitsizliğe düşebileceklerini göstermiştir. Eşitsizliğin doyumsuzluğa, işe gelmemeye ve personelin değişimine yol açmadığı gözlemlenmiştir. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları aşağıda gösterilen gruplara ayırmak mümkündür (Koçel, 2001, s. 384):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin arttırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışına),
- Sonucun değiştirilmesi (yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuç tanımlarının, mantıki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme (istifa, devamsızlık),
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmağa zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Yöneticilerin yaptıkları iş karşılığı işletmelerden aldığı menfaatlerin diğer yöneticilerle karşılaştırır. Menfaatlerde farklılık varsa yöneticiler arasında gerginlik, huzursuzluk doğmasına neden olur. Eğer adaletsizlik yoksa yöneticinin motivasyonu üzerinde olumsuzluk görülmeyecektir. Yöneticiler arasında dengeli ödül dağıtımı işletmenin başarısı için gereklidir. Özellikle aynı kademede çalışan yöneticiler içindir. Yönetici kendisi ile diğer yöneticilerin arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman etkin olarak çalışır. Eğer yönetici eşitsizliğin devam ettiğine inanırsa işletmeden ayrılma kararı verebilir. Çünkü sosyal ilişkiler olumsuz yönde etkilenir ve kişi yalnızlığa itilmiş olur. Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler işletmelerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir (Eren, 2001, s. 394).

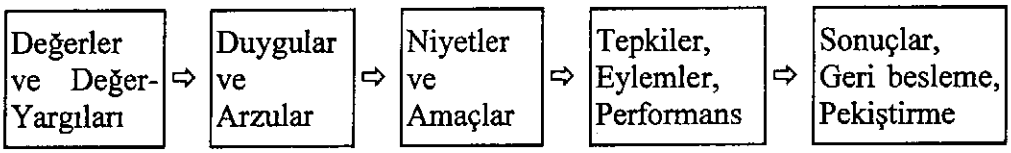
2.2.4.4. Edwin Locke Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Bireyin belirlediği amaca ulaşmadaki kararlılığı, amacın kolay yada zor olması, motivasyonu etkileyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2001, s. 386).

Amaca ulaşma isteğinde kararlı olma ve bunun için gerekli çabayı gösterme yöneticilerde bulunması gerekli özelliklerdir. Ancak bu şekilde işletme stratejilerine ulaşmada verimli ve etkin olması mümkündür. Burada amaçlara göre yönetim olgusundan söz etmek mümkündür. İşletmede üst ve astların amaçları birlikte belirlediği, sorumluluk, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelendiği bir süreçtir. Yöneticilere kendi insiyatiflerini kullanmaya olanak verilmesi motivasyonun ve işletme amaçlarını gerçekleştirilmesini artırmaktadır. Amaçların motivasyondaki rolleri ve bireysel, örgütsel amaçların üzerindeki etkisi başarıyı artırmaktadır (Eren, 2001, s. 378):

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve net olması iş başarılarını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı, çalıştırılmasını gerektirecek ve başarıyı artıracaktır.
- Bireysel amaç ile işletme amaçları çatışmamalıdır. Çatışması başarısızlığı, uyum ise başarıyı getir. İşletme amaçlarına bireylerin katılımı durumunda çatışma azalacaktır.
- Yöneticiler işletme amaçlarına ne kadar ulaştıkları hakkında birbirlerine bilgi vermelidir. Birey her zaman hızlı ve rasyonel davranmaz. Bütün bu teoriler işletme ve yöneticilere bireyler hakkında bilgi vermektedir.

Yönetici açısından önemli olan, işletme amaçları ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasında uygunluktur.



Şekil 2.11. Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi

Kaynak: Fred Luthans (1992). *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw Hill, s. 194.

2.2.4.5. Z Teorisi

X ve Y teorisinde insanların niçin değil de nasıl davrandıkları konusunun incelenmesine ağırlık verilmiştir. İnsanlar devamlı gelişen, değişen varlıklardır. İşletme amaç ve stratejilerine ulaşmak için insanların bu dinamik niteliklerinden faydalanmaktadır. Z teorisinde insan, X ve Y teorisinde olduğu gibi statik, yönlendirilebilen varlıklar olarak değil, rasyonel, belli davranışlar doğrultusunda arzu ve istek gösteren değişken yapılı varlıklar olarak ele alınır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine paralel olarak para, rekabet, takdir, cezalandırma, karar almaya katılma, tanınma, kara iştirak ve güvenlik gibi motivatörler endüstride en önemli motivatörler ise de ihtiyaçların insandan insana ve zaman itibariyle değiştiği de bir gerçektir. Burada önemli olan insanın nasıl davranış gösterdiği konusunun ön planda olmasıdır. İnsan davranışlarının zaman içersinde değişime uğrayacağı göz önüne alınarak işletmelerde motivasyon araçları duruma uygun hale getirilmelidir.

Z teorisiyle McGregor'un X ve Y teorileri, insana bakış açısından zıt olmakla beraber yönetim felsefesi açısından benzerdir. McGregor'a göre para, malzeme, teçhizat, insan gibi üretim faktörlerinin yönetim ve organizasyonundan yönetim sorumludur. Z teorisi ise, insana bakış açısından daha farklıdır. Çalışanların yönetime katılımı söz konusudur. Z teorisini uygulayan işletmelerde, işletme ile çalışanlar arasında güçlü bir ilişki kurulmuş ve işletmeler çalışanlara olağan üstü sorumluluk vermiştir. Kişilere duyulan güven onların işletmeye büyük ölçüde bağlanmalarını sağlamıştır. Z Teorisi işletmelerin kendi gelenek, ideal ve kültürlerini geliştirmeye yönelik olup, bir aile ortamı yaratmaktadır. Bu aile ve kültür, işletme içindeki çalışanları ve yöneticileri uyum içinde birbirlerine bağlamaktadır. İşletme değişen durumlar karşısında yeni karar alma, verme ve işletme içi iletişim gelişmektedir. İşletme içindeki iletişim sayesinde kişiler birbirini daha iyi tanıyacak, haberleşme ile işletme amaçlarını daha kolay yerine getirecektir.

Z teorisi işletmeyi başarılı ya da başarısız yapan nedenleri bulmaya çalışır. Bu nedenler S ile başlayan 7 etmen altında toplanır.

Strateji: Amaçları başarmak için kaynakların kullanılmasını düzenleyen planlar ve faaliyetler,

Structure (Yapı): İşletmenin örgütleniş biçimi,

Sistemler: Yöneticilerin karar verme, değişkenleri uygulama ve diğerleriyle iletişimde bulunmada kullandığı politika, usul ve yöntemler,

Staff (Personel): Çalışanların demografik özellikleri.

Skills (Beceri): Kilit personelin ayırıcı yetenekleri.

Style (Tarz): İşletme amaçlarını başarmada kilit yöneticilerin davranış biçimleri, işletmenin kültürel stili,

Superordinate Goals (Belirlenenler üstünde Amaçlar): İşletmenin toplam görevi-bireysel işletme amaçlanın birleştiren yol gösterici değer ve ilkeler.

Strateji, Yapı, Sistemler etkili bir yönetim için işletmenin ağırlık verdiği daha geleneksel öğelerdir. Personel, Stil, Tarz, Belirlenenler Üstünde Amaçlar ise, yeterince açıklanmayan etmenlerdir. Bütün etmenler yeterince açıklanırsa işletme başarılı olur ve amaçlarını gerçekleştirebilir. Z teorisi insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğuna dayanmaktadır. Teori Z'ye göre işletmelerde insanların davranışlarını 4 veya daha fazla safhalara ayırarak incelemek gerekir (Rosenfield ve Smith, 1965, s. 489-494).

2.2.4.5.1. Katılık Aşaması Pütanist Safha

İnsanların temel ihtiyaçları güvenliktir. Birey güvenliğini tehlikeye sokacak her türlü faaliyetin karşısında olacak, güvenliğini sağlamak için gerekli tedbirleri alacaktır. Birey bilinmeyen ve yeniliğe karşı direnir. Bu bireyler için statik işletmeler en idealdir. İşletmelerdeki statik dengeyi bozacak sistem ve insanlara muhalefet edecek, güvenlikleri konusunda çok titiz davranacaklardır. Bu aşamada birey, baskı ve kurallara körü körüne uyma gibi davranışlar gösterir.

2.2.4.5.2. İktidar (Kuvvet) Safhası

Birey davranışlarında yön veren unsur kuvvettir. Birey başkalarından ne yardım görmeyi ne de başkalarına yardım etmeyi ister. Diğer insanları egemenliği altına almaya çalışır. Başarı için risklere atılır.

2.2.4.5.3. Gruplaşma Safhası

Bireylerde grup halinde çalışma eğilimi yüksektir. Bireyler kendini grupla tanımlar, grup olarak kabul görmeyi ve tanınmayı isterler. Amaç grupta ahenk sağlamaktır.

2.2.4.5.4. Serbesti Safhası

Birey davranışlarında, korkusuzluk ön plandadır. Bireyin grup bağımlılığı yoktur. Rekabet konusunda takipçi değil rehber olmak isterler. Bireyi korkutucu ve zorlayıcı kurallar yoktur. Bireye en geniş serbestlik tanınmalıdır. Bireyler bir safhada olabileceği gibi birkaçında birden olabilir. Her safhadaki bireye safhasına uygun davranışta bulunulmalıdır. İşletmeler kabul edilir, ücret, terfi sistemi oluşturmalı ve personel eğitimine-geliştirilmesine önem vermelidir.

Yöneticilerin yahut yönetici adaylarının yetiştirilmesinde geleneksel birçok metotlar vardır. Yöneticiler kabiliyet ve ustalıklarını geliştirmelidir. Bu yetenekler kendiliğinden otomatik olarak elde edilmeyip, eğitim, tecrübe ile kazanılır. Yöneticilerin ileriyi görme, karar alma, çalışanları motive edilme gibi kabiliyetleri geliştirilmiş olur. Yönetici peşin hükümleri bir tarafa iterek, insanların davranış şekillerini inceleyip ve buna göre yönetime yön vermelidir. Yöneticiler işletme politika ve amaçlarına uygun bir ödeme sistemi kurmak ve uygulamak zorundadır. Bu sistem esnek olmalıdır. Koşullara göre değiştirilmelidir.

Z Teorisi Maslow'un teorisine benzer bir sıralama öngörmekle beraber, gereksinmelerin bireyden bireye ve zamana göre farklılık gösterdiğim vurgulayarak ondan ayrılmaktadır. Z tipi işletmelerin başarılı olabilmesi için şu hususlara dikkat edilmelidir.

- İşletmenin planlarının periyodik kontrolleri yapılmalıdır.

- İşletmenin amaçlan stratejileri açıkça tanımlanmalıdır.
- Yöneticiler işletmeyi ve kişisel rollerim çok iyi anlamalıdır.
- Yöneticiler yeteneklerini geliştirmeli ve personelin kişisel becerisini geliştirmesine olanak vermelidir.
- Personel başarısını değerlendirmede zaman uzun tutulmalı ve objektif olmalıdır.
- Yöneticiler ve tüm personel belirli bir konuda uzmanlaşma yerine geniş alanlarda mesleki gelişimleri teşvik edilmelidir.
- Yöneticiler personelin katılmasını sağlamalıdır.
- Yöneticiler personelini işteki davranışları ile değil, bir bütün olarak ele almalıdır.

Z teorisi, insanların birlikte daha verimli çalışabilmeleri için nasıl yönetilmeleri gerektiğini göstermektedir. Bir işletmede personelin daha çok çalışması, verimlilik artışını göstermez. Verimlilik, en çok faaliyetlerin etkin bir şekilde koordine edilmesiyle ve çalışanlara inisiyatif verilmesiyle çözülebilecek bir problemdir. Z teorisinin temeli çalışanlar arasında güven duygusunu oluşturan bir yönetim sistemine dayanmaktadır.

2.2.5. Bilgi Kuramına Göre Motivasyon

Örgütsel ilişkiler işsahibi (örneğin işveren) ile işyapan (örneğin işgören) arasındaki ilişkilere dayalı bir modele dayandırılabilir. İşsahibi hangi işlerini işyapana vereceğini belirler ve işyapana bunu bir sözleşme taslağı halinde belirli bir ödeme planı ile önerir. Eğer işyapan bunu red ederse dışsal bir rezervasyon değeri kazanır fakat eğer kabul ederse beklenen faydasını maksimize edecek bir zahmet düzeyini de seçmiş olur. İşsahibi bu ilişkide karar verme sorunlarını da çözme durumundadır. Örneğin işyapanı daha verimli yapması için (müşteriler, teknoloji veya rakipler hakkında) ne kadar bilgiyi işyapana göçermesi gerektiğine karar vermelidir. İşyapan açısından optimum durum bu bilgi göçeriminin maksimum olduğu durumdur. Bu göçerimin işsahibine beşeri sermaye açısından işyapanın durumuna göre bir maliyeti de vardır. Maliyet veya yatırım riskinin yanı sıra işsahibi

için işyapanı bilgi göçerimi ile daha verimli yapayım derken işyapanın aldığı bu bilgi ile kendi işini kurması (ve işsahibine sıkı bire rakip olması) riski de vardır.

Genç girişimcilerin kurdukları şirketlerin %70'den fazlasının eski işsahiplerinden aldıkları başarı vaat eden fikirler üzerine kuruldukları göz önüne alınırsa, bu bilgi göçeriminin işyapana dışsal bir rezervasyon değeri kazandırmadığı fakat göçerimin miktarına bağlı olarak içsel bir dış seçenek kazandırdığı görülür. Bilgi göçerimi üretim teknolojisi riskine (her ne kadar hem işsahibi hem de işyapan ayrı ayrı risk-nötr olsalar da), pazarın büyüklüğüne, üretim maliyetine, işsahibi-işyapan arasındaki ilişki tipine (işbölümü veya takım çalışması gibi) ve işyapanın aldığı bilginin işsahibi ile rekabetinde ona karşılaştırmalı bir üstünlük (göreceli karlı bilgi) mü yoksa hem de mutlak bir üstünlük (mutlak karlı bilgi) mü sağlayacağına dayanır. Göreceli karlı bilgi (örnek olarak; işsahibinin yönetim tarzının güçlü ve zayıf yönlerinden edinilen bilgiler ve çıkarılan dersler, teknolojik yenilik, müşteriler hakkında bilgi) isyapanın pazar payının işsahibininkinin hilafına büyütür. Mutlak karlı bilgi (örnek olarak; işyapanın işsahibinin yaptığı aynı ürünü farklı yerlerde yapması veya aynı teknolojiyi gerektiren farklı bir ürün yapması) işyapanın işsahibinin karları ile çatışmayacağı ve rekabet etmeyeceği işlere yöneliktir. İşsahibi ile işyapan arasındaki ilişkiye göre bilgi göçerimi ile örgütün hiyerarşik yapısı arasında bir ilişki vardır. (Fiziksel) Sermaye-yoğun sektörlerde dik ve derin hiyerarşiler oluşurken emek-yoğun sektörlerde düz ve sığ hiyerarşiler oluşur.

Monopol durumundan işsahibi, işyapanın rekabeti karşısında, işini kapatıp pazardan çekirmek zorunda kalır. Veya bir düopol de oluşabilir. İşyapanın yeni iş kurması, yeni iş kurmanın maliyeti veya piyasaya giriş engelleri ile belirlenir. Verimlilik ve rekabet etkilerinin yanı sıra sıkıştırma etkisi de vardır. Sıkıştırma etkisine göre bilgi göçerimi işsahibi için o kadar da çekici bir yol değildir. Böylece bilgi göçeriminin olmaması iki taraf için de birbirlerinden ayrılarak rekabet etmeleri durumunda daha kazançlı bir pozisyon yaratır. Bilgi göçerimi olması halinde haksız rekabet olur. Böylece taraflar bilgi göçerimine değil gizli kartel durumuna yönelirler. İşsahibi açısından sıkıştırma etkisinin kullanılmasının işsahibi-işyapan ilişkilerine kıyasla 2 rekabet avantajı sağlar (Kräkel, 2002, s. 221-242):

(1) Bilgi göçerimi ile işyapan verimlileştirilirken rekabet etme riski karşısında daha fazla ödeme yapılmasını gerektirir.

(2) Ayrılmakla (gizli kartel) iş sahibi doğrudan kar eder. Rekabetin sonucunu eğer sıkıştırma değil şans belirlerse sıkıştırma etkisi daha yüksek olacaktır.

Çalışmadaki temel bilgiler ve literatür taraması bitirilmekle, izleyen bölümde çalışmanın yöntem konusuna geçilmiştir.

3. YÖNTEM VE BULGULAR

Çalışmanın dördüncü bölümüne araştırmanın yöntemi ile ilgili olarak araştırmanın dayandığı problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi üzerinde durulduktan sonra araştırmanın evren ve örneklemi, varsayımlar ve sınırlılıkları ele işlenerek verilerin toplanması ve analizi üzerinde çalışılmıştır.

3.1. Problem

İşletmelerde insan faktörünün öneminin ve bu faktörü metalaştıran diğer yönetim yaklaşımlarının tersine demokratik yönetim yaklaşımının insana sadece kendi öz değeri olan yönetime katılma yaklaşımı ile çalışmasının çerçevesi çizilmiştir. Çalışmada işletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılıma kavramı, geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar örgütlerde ortaya çıkan demokratikleşme sürecinin bir sonucu olduğu belirlenmiştir. İşletmelerde görülen büyüme ve gelişmenin meydana getirdiği sorunlara karşı etkili bir biçimde kullanılan yeni bir yöntemdir. Günümüz işletmelerinde uygulanmaya başlayan yetki devri, kara katılma, ortaklık, birlikte yönetim, öz yönetim gibi çeşitli katılımlı yönetim sistemleri personeli daha çok sorumluluk sahibi yapmak amacını taşımaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımları ile yönetime katılma yaklaşımının kesişim noktası olan verimlilik konusu yönetime katılma yaklaşımının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesini önemli hale getirmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışının çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma ayrıca bu etkinin çalışanların özelliklerinden etkilenme derecesini de araştırmaktadır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi güvenirliği yüksek ölçekler kullanarak ilişkisel saha tarama çalışması olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırma ayrıca yönetime katılmanın çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini çok-boyutlu analizler ile belirlemiştir. Bu analizler yön itibariyle duyarlık analizine de tabi tutulmuş,

çalışanların motivasyonlarının yönetime katılma yaklaşımları üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

3.4. Evren ve Örneklem

Çalışmanın örneklemini 47 çalışan oluşturmaktadır. Yapılan örneklem yeterliği testeleri doyurucu sonuçlar vermiştir. Araştırmada $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel anlamlılık arandığından, araştırma sonuçları bütün çalışanlar evrenine hitap edecek niteliktedir.

3.5. Varsayımlar

Katılımcıların anket sorularına samimi cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

Araştırma sektör bakımından bütün sektörleri taramamış, çalışma hayatına genel bir bakışa sahiptir.

3.6. Sınırlılıklar

Araştırma araştırmacının olanakları ile sınırlı kalmıştır.

Araştırma değişkenlerinin kavramsal olarak ilişkili olduğu diğer kavramlar araştırma kavramsal tasarımının dışında bırakılmıştır.

3.7. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler bir işyerinde çalışmakta olan katılımcılara uygulanmadan önce gerekli açıklamalar yapılmış ve katılımcıların sorularına cevaplar verildikten sonra anket uygulamasına geçilmiştir.

Bir örneği EK-1'de verilen ankette 3 soru grubu bulunmaktadır:

a) Demografik Sorular

b) Yönetime Katılma Ölçeği

c) Doyum Ölçeği

Yukarıda değinilen soru grupları aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

3.7.1. Demografik Sorular

Katılımcılara aşağıdaki kişisel sorular sorulmuştur:

a) Yaş grubu

b) Cinsiyet

c) Medeni hal

d) Eğitim durumu

e) Çalışma kıdemi grubu

f) İşyeri kıdemi grubu

g) Ev durumu

3.7.2. Yönetime Katılma Ölçeği

Araştırmada kullanılan Katılımcı Yönetim Ölçeği sorularını Öğretici (2006, s. 134) hazırlamıştır. Anket 27 sorudan oluşmakta ve cevaplar 5-li Likert Ölçeğine göre alınmıştır. Öğretici, ölçeğin güvenirlik düzeyini (Cronbach Alpha katsayısını) %96.6 olarak belirlemiştir.

Öğreticinin çalışmasına göre (2006, s. 93) anket sorularının hazırlanmasında çalışanların katılımcılık düzeyini etkileyen faktörler 8 ana gruba ayrılmış ve her grubu deneyecek farklı sayıda sorular bulunmaktadır.Bu gruplar ve ilgili sorular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Yönetime Katılma Ölçeğinin Kaynağındaki Boyutlar ve Etiketleri

Grup	Sorular
1. Çalışanların katılımını etkileyen hususların belirleyicisi olarak varsayılan bu faktörlerden; çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etmenin önemi	1, 6 ve 12
2. Çalışma gruplarının oluşturulma şeklinin önemi	2, 7, 13, 19 ve 24
3. Çalışanları karar alma sürecine dahil etmenin önemi	8 ve 14
4. Çalışanları eğitime tabi tutmanın önemi	3 ve 20
5. Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesinin önemi	4, 9, 15, 21 ve 25
6. Çalışanların motive edilmesinin önemi	5, 10, 16, 22 ve 26
7. Değişimin gerçekleşme şeklinin önemi	11, 17 ve 23
8. Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurulmasının önemi	18 ve 27

Kaynak: Öğretici, R. (2006). **Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**, Kütahya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim - Organizasyon) Anabilim Dalı, s. 93.

3.7.3. Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği (Göktaş, 2007, s. 1-14; Hirschfeld, 2000, s. 258; Holcomb-McCoy ve Addison-Bradley, 2005, s. 8; Mason ve Griffin, 2005, s. 636-638; Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner ve Lankau, 1993, s. 398; Sur, Hayran, Mumcu, Söylemez, Atlı ve Yıldırım, 2004, s. 152-164; Şanlı, 2006, s. 109) 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967, s. 1) tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ters soru içermeyen Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin 20 soruluk kısa formu genel iş doyumunu ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Baycan (1985) tarafından Türkceye çevrilip, geçerlilik ve güvenirlilik çalışmaları yapılmış, Cronbach Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur (Kayapınar, 2007, s. 81). Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahiptir. Telif haklı bir ölçektir. Akdoğan dışsal tatmin boyutunu ölçen 12. soru "Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli bakımından", "Kanun, Yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından" olarak tekrar düzenlemiştir (Akdoğan, 2002, s. 102).

Tablo 3.2. Doyum Ölçeğinin Kaynaklarındaki Boyutlarının Karşılaştırmalı Tartışması

Sorular	Orijinal	Schriesheim	Göktaş	Kayapınar
1	İçsel	İçsel	İçsel	İçsel
2	İçsel	İçsel	İçsel	İçsel
3	İçsel	İçsel	İçsel	İçsel
4	İçsel	Genel	İçsel	İçsel
5	Dışsal	Dışsal	Dışsal	Dışsal
6	Dışsal	Dışsal	Dışsal	Dışsal
7	İçsel	İçsel	İçsel	İçsel
8	İçsel	Dışsal	İçsel	İçsel
9	İçsel	İçsel	İçsel	İçsel
10	İçsel	İçsel	İçsel	İçsel
11	İçsel	İçsel	İçsel	İçsel
12	Dışsal	Dışsal	İçsel	Dışsal
13	Dışsal	Genel	İçsel	Dışsal
14	Dışsal	Genel	İçsel	Dışsal
15	İçsel	İçsel	İçsel	İçsel
16	İçsel	İçsel	Dışsal	İçsel
17	Genel	Dışsal	İçsel	Dışsal
18	Genel	Dışsal	Dışsal	Dışsal
19	Dışsal	Genel	Dışsal	Dışsal
20	İçsel	İçsel	İçsel	İçsel

Kaynak: Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. ve Lofquist, L.H. (1967). *Manuel for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota, s. 258; Schriesheim, C.A., Powers, K.J., Scandura, T.A., Gardiner, C.C., ve Lankau, M.J. (1993). "Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Content Adequacy of Paper-and-Pencil Survey-Type Instruments", *Journal of Management*, 19 (2), s. 398; Göktaş, Z. (2007). "Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişkisinin İncelenmesi", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (1), s. 14; Kayapınar, İ (2007). *Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü, Psikoloji, İnsani Bilimler ve Felsefe Yüksek Lisans Programı, s. 82.

Bu tez çalışmasında doyum ölçeğinin Kayapınar (2007, s. 82) çalışmasının yukarıdaki tablo gösterildiği gibi altboyutlandırması şekli esas alınmıştır. Buna göre iç kaynaklı doyum (içsel doyum) maddlerinin Kayapınar (2007, s. 83-84) tarafından etikenlendirilmesi aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Doyum Ölçeğinin Kaynağındaki İçsel Doyum Maddeleri ve Etiketleri

Etiket	**İlgili sorular**
Aktivite	Her zaman meşgul olabilmek
Bağımsızlık	İş ortamında tek başına çalışma şansı
Çeşitlilik	Başka işler yapabilme
Sosyal Statü	Toplumda birisi olabilme şansı
Ahlaki Değerler	Bir başkasının vicdamyla çelişmeyecek işler yapabilme
Güvenlik	İşin kişiye kalıcı bir iş sağlayabilme şansı
Sosyal Hizmet	Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı
Otorite	Başkalarına gerekeni söyleme şansı
Yetenek Kullanımı	Kişilerin yeteneklerini kullanabileceği işler yapma şansı
Sorumluluk	Kişinin kendi yargılarım kullanabilme özgürlüğü
Başarı	Kişinin yaptığı işin üstesinden gelebildiğini hissetmesi
Yaratıcılık	Kişinin yaptığı işin yöntemlerini değiştirme şansı

Kaynak: Kayapınar, İ (2007). Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü, Psikoloji, İnsani Bilimler ve Felsefe Yüksek Lisans Programı, s. 83.

Aynı şekilde dış kaynaklı doyum maddlerinin (dışsal doyum) Kayapınar (2007, s. 84) tarafından etikenlendirilmesi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Doyum Ölçeğinin Kaynağındaki Dışsal Doyum Maddeleri ve Etiketleri

Etiket	**İlgili sorular**
İlerleme	İşinde ilerleyebilme şansı
Şirket Politika ve Uygulamaları	Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli
Çalışanlar	Çalışanların birbirleriyle geçinebilme şekli
İtibar Edilme	İyi bir iş karşılığı kişinin aldığı ödül
Çalışma Ortamı	Çalışma koşulları
Bedel	Kişinin yaptığı iş karşılığında aldığı para
Yönetim	Üstün çalışanları yönetim biçimi
Teknik Yönetim	Üstün karar verme yetkisi

Kaynak: Kayapınar, İ (2007). Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü, Psikoloji, İnsani Bilimler ve Felsefe Yüksek Lisans Programı, s. 84.

3.8. Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS Ver.16.0 (Statistical Package for Socail Sciences) bilgisayar paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizlerinde betimleyici frekans analizleri, normal dağılım analizleri, faktör analizleri, güvenirlik analizleri, yeterlik analizleri gibi çeşitli değerlendirme yöntemleri kullanılmıştır.

Üzerinde sağlam bir araştırma yapabilme zemini sağlanan veriler daha sonra parametrik ve parametrik-olmayan teknikler ile analiz edilmiştir.

3.9. Frekans Analizi

Araştırmada toplanan verilerin incelenmesi, istatistiksel olarak işlenmeye uygun hale getirilmesi için frekans analizleri yapılmıştır.

Anketteki Yaş, Çalışma kıdemi ve İşyeri kıdemi veri girişleri 3'erli seçenekler altında gruplanmışlardır.

Tablo 5.1. Yaş, Çalışma kıdemi ve İşyeri kıdemi Verilerinin Gruplanması

Seçenekler	Yaş grubu	Çalışma kıdemi grubu	İşyeri kıdemi grubu
1. seçenek	24-28 yaş	3 yıldan az	3 yıldan az
2. seçenek	29-35 yaş	3-8 yıl	3-7 yıl
3. seçenek	36-42 yaş	9 yıl ve daha çok	8 yıl ve daha çok

Katılımcılara ait demografik özelliklerin frekans analizleri aşağıdaki tabloda işlenmektedir.

Tablo 5.2. Demografik Değişkenler Frekans Analizi

Demografik Değişkenler	N		Cevap Seçeneği Sayısı	Ort.	Std. Sapma
	Geçerli	Cevapsız			
Yaş grubu	47	0	3	1,94	0,763
Cinsiyet	44	3	2	1,66	0,479
Medeni hal	45	2	2	1,47	0,505
Eğitim durumu	46	1	3	2,00	0,422
Çalışma kıdemi grubu	47	0	3	2,06	0,791
İşyeri kıdemi grubu	47	0	3	2,04	0,806
Ev durumu	45	2	2	1,40	0,495

Araştırmaya katılanlar ortalama olarak 29 yaşında, erkek, üniversite mezunu, 8 yıldır çalışma hayatında olup 7 yıldır şimdiki işyerinde çalışmaktadır. Katılımcılar cinsiyet bakımından (kadın-erkek) ve ev durumu bakımından (kendisinin-kira) yaklaşık olarak eşit dağılmışlardır.

Doyum Ölçeği Soruları Frekans Analizi ve Yönetime Katılma Ölçeği Soruları Frekans Analizi EK-2 de verilmiştir.

Belirlenmeleri izleyen bölümde yapılan boyut, altboyut ve alt-altboyutların frekans analizi aşağıdaki tabloda yapılmaktadır.

Tablo 5.3. Araştırmadaki Boyut, Altboyut ve Alt-altboyutların Frekans Analizi

Tümel Değişkenler	N	Cevap Seçeneği Sayısı	Ort.	Std. Sapma
doyum	47	5	3,15	0,530
içseldoyum	47	5	3,26	0,552
içseldoyum_yeterlik	47	5	3,16	0,637
içseldoyum_esenlik	47	5	3,37	0,578
dışsaldoyum	47	5	3,00	0,570
dışsaldoyum_işkoşulları	47	5	3,01	0,580
dışsaldoyum_amir	47	5	2,99	0,797
katılımcı_yönetim	47	5	3,05	0,728
katılımcı_yönetim_işin_yönetimi	47	5	3,13	0,760
katılımcı_yönetim_kurumsal_yönetim	47	5	2,88	0,716

Araştırma boyut, altboyut ve alt-altboyutları arasında en yüksek (en olumlu) cevabı alan Doyum boyutunun içsel doyum altboyutuna ait esenlik alt-altboyutu olmuştur. Bunlar arasında en düşük (en olumsuz cevap Yönetime katılma boyutunun kurumsal yönetim altboyutunda gerçekleşmiştir.

3.10. Faktör Analizleri

Verilerin varyansı yüksek olanlarının elenmesi (indirgenmesi) ve altboyutlarına ayrılması için faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler ölçekler ve alt-ölçekler bazında aşağıda çalışılmaktadır.

3.10.1. Doyum Ölçeği

Doyum ölçeğinin iki alt-ölçeği bulunmaktadır: (a) içsel doyum ve (b) dışsal doyum. Bu sınıflandırmaya ait faktör analizi çalışmaları aşağıda ele alınmaktadır.

3.10.1.1. İçsel Doyum Maddeleri

Doyum ölçeğinin alt-ölçeği olan içsel doyum maddeleri için yapılan faktör analizi çalışması aşağıda sunulmaktadır. Doyum Ölçeği İçsel Doyum Maddeleri

Faktör Yükleri EK-3'te verilmiştir. Doyum Ölçeği İçsel Doyum maddeleri Faktör Analizi sonucu elde edilen açıklanan (çıkarılan) varyans ve güvenirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.5. Doyum Ölçeği İçsel Doyum Maddeleri Faktör Analizi Açıklanan (çıkarılan) Varyans ve Güvenirlik Analizi

Faktör	**Madde Sayısı**	**Açıklanan (çıkarılan) % Varyans**	**Cronbach Alfa Güvenirlik katsayısı**
1= Yeterlik	6	37,926	0,896
2= Esenlik	5	28,188	0,853
Toplam	11	66,114	0,909

Bartlett Küresellik Testi p= 0,000 anlamlılık düzeyinde Örneklem Yeterliğinin Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü 0,842 olarak bulunmuştur.

Yukarıda açıklanan varyans, cronbach alfa güvenirlik katsayısı ve örneklem yeterliği bilgilerine göre yapılan faktör analizi çalışması sonuçları analizlerin devam edebileceğine işaret edecek düzeydedir. Doyum ölçeğinin alt-ölçeği olan içsel doyum maddelerinin faktörlerine (boyutlarına) ayrılmış hali ve maddleri ile faktörlerinin (boyutlarının) etiketlenmesi durumu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Doyum Ölçeği İçsel Doyum Maddeleri ve Boyutları Etiketleri

Madde No	Madde ifadesi	Etiket	
		Madde	Boyut
d09	Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	Hizmet	Yeterlik
d16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	Yöntem	
d11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	Yetenek	
d10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından	İfade	
d15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	Karar verme	
d20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	Başarı hissi	
d01	Beni her zaman meşgul etmesi açısından	Meşgul	Esenlik
d07	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	Vicdan	
d04	Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi bakımından	Saygınlık	
d03	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	Değişiklik	
d08	Bana güvenli bir gelecek sağlaması yönünden	Gelecek	

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere Doyum Ölçeği İçsel Doyum alt boyutu (a) yeterlik ve (b) esenlik olmak üzere iki alt-altboyuta ayrılmıştır.

Faktör analizi sonucunda Doyum Ölçeği İçsel Doyum Maddeleri arasında yüksek varyans değerinden dolayı değerlendirme dışı bırakılan 2. Soru (d02): "Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından" olmuştur.

3.10.1.2. Dış Doyum Maddeleri

Doyum ölçeğinin alt-ölçeği olan dışsal doyum maddeleri için yapılan faktör analizi çalışması aşağıda sunulmaktadır. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum maddeleri faktör yükleri EK-2'de verilmiştir. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum maddeleri Faktör Analizi sonucu elde edilen açıklanan (çıkarılan) varyans ve güvenirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.7. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Maddeleri Faktör Analizi Açıklanan (çıkarılan) Varyans ve Güvenirlik Analizi

Faktör	Madde Sayısı	Açıklanan (çıkarılan) % Varyans	Cronbach Alfa Güvenirlik katsayısı
1= İş koşulları	6	44,902	0,879
2= Amir	2	26,859	0,923
Toplam	8	71,760	0,888

Bartlett Küresellik Testi p= 0,000 anlamlılık düzeyinde Örneklem Yeterliğinin Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü 0,722 olarak bulunmuştur.

Yukarıda açıklanan varyans, cronbach alfa güvenirlik katsayısı ve örneklem yeterliği bilgilerine göre yapılan faktör analizi çalışması sonuçları analizlerin devam edebileceğine işaret edecek düzeydedir. Doyum ölçeğinin alt-ölçeği olan dışsal doyum maddelerinin faktörlerine (boyutlarına) ayrılmış hali ve maddleri ile faktörlerinin (boyutlarının) etiketlenmesi durumu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Maddeleri ve Boyutları Etiketleri

Madde No.	Madde ifadesi	Etiket	
		Madde	Boyut
d19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	Takdir edilme	İş koşulları
d12	Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli bakımından	Politikalar	
d17	Çalışma koşulları bakımından	Koşullar	
d14	Terfi olanağımın olması açısından	Terfi	
d13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	Ücret	
d18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları bakımından	Arkadaşlar	
d05	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	Amir idare	Amir
d06	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	Amir karar verme	

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere Doyum Ölçeği Dışsal Doyum alt boyutu (a) İş koşulları ve (b) Amir olmak üzere iki alt-altboyuta ayrılmıştır.

Faktör analizi sonucunda Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Maddeleri arasında yüksek varyans değerinden dolayı değerlendirme dışı bırakılan soru olmamıştır.

Doyum ölçeği (İçsel doyum ve Dışsal doyum maddeleri birlikte) Cronbach Alfa Güvenirlik katsayısı= 0,946 olarak hesap edilmiştir.

3.10.2. Yönetime Katılma

Yönetime katılma Doyum ölçeğinin alt-ölçeği olan dışsal doyum maddeleri için yapılan faktör analizi çalışması aşağıda sunulmaktadır. Yönetime Katılma Ölçeği Maddeleri Faktör Yükleri EK-2'de verilmiştir. Yönetime Katılma Ölçeği maddeleri Faktör Analizi sonucu elde edilen açıklanan (çıkarılan) varyans ve güvenirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.9. Yönetime Katılma Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Açıklanan (çıkarılan) Varyans ve Güvenirlik Analizi

Faktör	**Madde Sayısı**	**Açıklanan (çıkarılan) % Varyans**	**Cronbach Alfa Güvenirlik katsayısı**
1= İşin yönetimi	18	45,767	0,980
2= Kurumsal yönetim	9	30,444	0,941
Toplam	27	76,211	0,984

Bartlett Küresellik Testi p= 0,000 anlamlılık düzeyinde Örneklem Yeterliğinin Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü 0,904 olarak bulunmuştur.

Yukarıda açıklanan varyans, cronbach alfa güvenirlik katsayısı ve örneklem yeterliği bilgilerine göre yapılan faktör analizi çalışması sonuçları analizlerin devam edebileceğine işaret edecek düzeydedir. Yönetime katılma ölçeği maddelerinin faktörlerine (boyutlarına) ayrılmış hali ve maddleri ile faktörlerinin (boyutlarının) etiketlenmesi durumu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Yönetime Katılma Ölçeği Maddeleri ve Boyutları Etiketleri

Madde no	Madde ifadesi	Etiket	
		Madde	Boyut
k26	Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcut olması	Uçurumun kapatılması	İşin yönetimi
k11	Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payının bırakılması	İnsalcıl kurallaştırma	
k03	Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programının uygulanması	Kişisel gelişim	
k04	Çalıştığınız kurumun yapısının çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi	Verimli yapı	
k14	Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması	Değişimi danışma	
k17	Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunmak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirlerinin sorulması	Sorun ifade etme	
k10	Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması	İnsan öncelikli	
k27	Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması	Karşılıklı duygular	
k23	Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilmesi	Değişimi ihbar	
k15	Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğünün tanınması	Araç özgürlüğü	
k09	Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması	Üslup özgürlüğü	
k20	Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programların uygulanması	İş zenginleştirme	
k25	Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin üstler tarafından desteklenmesi	Sahip çıkma	
k16	Kurumunuzun, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilmesi	Beklentileri bilme	
k19	Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkılarının değer görmesi	Sorun çözmeye katılma	
k05	Çalışanların yenilikçi çabalarının teşvik edilmesi, ödül vs. verilmesi	Yenilikçiliğin teşviki	
k18	Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağlarının bulunması	Ağ iletişim	
k13	Çalıştığınız kurumda doğru insanlarla doğru işlerin bir araya getirilmesi	İşe adam	
k07	Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşması	Hetorejen	Kurumsal yönetim
k12	Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanların bilgilendirilmesi	Üst hedef ihbarı	
k02	Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takım vb. oluşumların bulunması	İşlevsel	
k22	Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenlerinin, işgörenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenmesi	İş yeri düzeni	
k06	Çalıştığınız kurumun vizyonunun sizce anlamlı bulunması ve paylaşılması	Üst hedef alınan	
k21	Çalıştığınız kurumun çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanması	Entellektüel paylaşım	
k01	Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması	Üst hedef paylaşımı	
k08	Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması	Karar verme	
k24	Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inancın olması	Güvenilir işlevsel	

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere Yönetime Katılma Ölçeği (a) İşin yönetimi ve (b) Kurumsal yönetim olmak üzere iki altboyuta ayrılmıştır.

Faktör analizi sonucunda Yönetime Katılma Ölçeği Maddeleri arasında yüksek varyans değerinden dolayı değerlendirme dışı bırakılan soru olmamıştır.

Boyutlarına ayrılmış ve yüksek varyanslı olan maddelerinden arındırılmış olan veriler ilişki analizlerinin ve farklılık analizlerinin yapılmasına uygun hale getirilmiştir.

3.11. İlişki Analizleri

Araştırma değişkenleri, aşağıda sayılmakta olan ilişki analizlerine tabi tutulmuşlardır.

a) Korelasyon Analizi

b) Ki-kare Analizi

c) Çoklu Regresyon Analizi

Bunlardan korelasyon analizi diğer ilişki analizlerinin yapılabilirliğini incelemek üzere yürütülmüştür.

3.11.1. Korelasyon Analizi

Araştırmada değerlendirmeye alınan parametreler Yönetime katılma ve altboyutları katılımcı_yönetim_işin_yönetimi ve katılımcı_yönetim_işin_yönetimi, Doyum ve altboyutları içseldoyum ve dışsaldoyum ile alt-altboyutları yeterlik esenlik işkoşulları amir arasındaki karşılıklı ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 3.11. Korelasyon Analizi

	içseldoyum_yeterlik	içseldoyum_esenlik	dışsaldoyum_işkoşulları	dışsaldoyum_amir	katılımcı_yönetim_işin_yönetimi	katılımcı_yönetim_kurumsal_yönetim	içseldoyum	dışsaldoyum	doyum	katılımcı_yönetim
içseldoyum_yeterlik	1	0,63	0,88	0,39	0,85	0,84	0,93	0,81	0,91	0,87
içseldoyum_esenlik	0,63	1	0,74	0,49	0,62	0,57	0,87	0,74	0,84	0,62
dışsaldoyum_işkoşulları	0,88	0,74	1	0,54	0,79	0,75	0,90	0,96	0,96	0,80
dışsaldoyum_amir	0,39	0,49	0,54	1	0,38	0,40	0,48	0,76	0,62	0,40
katılımcı_yönetim_işin_yönetimi	0,85	0,62	0,79	0,38	1	0,89	0,83	0,74	0,82	0,99
katılımcı_yönetim_kurumsal_yönetim	0,84	0,57	0,75	0,40	0,89	1	0,80	0,72	0,80	0,95
içseldoyum	0,93	0,87	0,90	0,48	0,83	0,80	1	0,86	0,97	0,84
dışsaldoyum	0,81	0,74	0,96	0,76	0,74	0,72	0,86	1	0,95	0,75
doyum	0,91	0,84	0,96	0,62	0,82	0,80	0,97	0,95	1	0,84
katılımcı_yönetim	0,87	0,62	0,80	0,40	0,99	0,95	0,84	0,75	0,84	1

Not: Bütün korelasyonlar (Pearson Korelasyon Katsayısı ile gösterilmektedir), N=47 için, $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yukarıda verilen karşılıklı ilişki (korelasyon) tablosunda gösterilen sonuçlar arasında başlıcaları aşağıda sırlanmıştır:

- Yönetime katılma parametresi ile doyum parametresi %84 oranında karşılıklı olarak ilişkilidirler.
- Yönetime katılma parametresi ile yönetime katılmanın işin yönetimi parametreleri arasında en yüksek oranda (%99) karşılıklı ilişki belirlenmiştir.
- Yönetime katılmanın işin yönetimi parametresi ile dışsal doyumun amir parametresi aralarında en düşük oranda (%38) karşılıklı ilişki olan parametrelerdir.

Parametreler arasında yoğun karşılıklı-ilişkiler (korelasyonlar) olduğu bulunmuştur. Bu durum, daha ileri ilişki analizlerinin yapılabileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, araştırma değişkenleri olan yönetime katılma ile doyum arasında yapılan ki-kare analizi aşağıda ele alınmaktadır.

3.11.2. Ki-kare Analizi

Araştırma değişkenleri olan yönetime katılma ile doyum arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan ki-kare analizinin sonucu aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.12. Yönetime Katılma ile Doyum Arasındaki İlişkiyi Ölçmek Üzere Yapaılan Ki-kare Testi sonuçları

N	Pearson Ki-kare değeri	Serbestlik derecesi (df)	p
47	1049,014	990	0,094

p<0,050

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere araştırma değişkenleri olan yönetime katılma ile doyum arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan ki-kare analizinin sonucunda yönetime katılma ile doyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.11.3. Çoklu Regresyon Analizi

Korealyon analizinde edinilen olumlu karşılıklı ilişki durumuna dayanarak araştırma değişkenleri, altboyutları ve alt-altboyutları arasında mevcut olabilecek ilişkileri incelemek üzere doğrusal çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde araştırma değişkenlerinin birbirlerini betimleme yönlerini belirlemek üzere iki grup halinde aşağıda gösterilen çoklu regresyon analizleri yapılmıştır:

1) Doyumun Yönetime katılmayı betimledeği çoklu regresyon analizleri grubu
2) Yönetime katılmanın Doyumu betimledeği çoklu regresyon analizleri grubu

Araştırma değişkenlerinin altboyutları ile alt-altboyutlarını değerlendirerek yapılan bu analizler çok-boyutlu analizler özelliğindedir. Buna göre hangi boyutun, altboyutun ya da alt-altboyutun hangi boyutu, altboyutu ya da alt-altboyutu daha çok betimlediği incelenmektedir.

3.11.3.1. Doyumun Yönetime Katılmayı Betimledeği Çoklu Regresyon Analizleri Grubu

Doyum Ölçeği altboyutları ile alt-altboyutlarının Yönetime katılma ve altboyutlarını betimlemelerini belirlemek üzere kurulan Çoklu Regresyon Analizleri modelleri aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 3.13. Doyum Ölçeği Altboyutları ile Alt-altboyutlarının Yönetime katılma ve Altboyutlarını Betimlemelerini Belirlemek Üzere Kurulan Çoklu Regresyon Analizleri Modelleri

Bağımlı Değişken	**İlk adım Bağımsız Değişkenleri**	**İkinci adım Bağımsız Değişkenleri**
katılımcı_yönetim	dışsaldoyum, içseldoyum	içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik, dışsaldoyum_işkoşulları, dışsaldoyum_amir
katılımcı_yönetim işin_yönetimi	dışsaldoyum, içseldoyum	içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik, dışsaldoyum_işkoşulları, dışsaldoyum_amir
katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim	dışsaldoyum, içseldoyum	içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik, dışsaldoyum_işkoşulları, dışsaldoyum_amir

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere iki kademeli bir modelleme çalışması yapılmıştır. Bu kademelerden birincisinde Doyum Ölçeğinin altboyutları olan dışsal doyum ve içsel doyum parametrelerinin yönetime katılma ve altboyutları olan katılımcı_yönetim işin_yönetimi ve katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim parametrelerini betimlemesi (3 adet çoklu regresyon modeli), ikincisinde ise Doyum Ölçeğinin alt-altboyutları olan içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik,

dışsaldoyum_işkoşulları ve dışsaldoyum_amir parametrelerinin yönetime katılma ve altboyutları olan katılımcı_yönetim işin_yönetimi ve katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim parametrelerini betimlemesi (3 adet çoklu regresyon modeli) üzerine toplam 6 adet çoklu regresyon analizi modellenmiştir.

Yukarıda modellenen Doyum Ölçeği alt boyutları ile alt-altboyutlarının Yönetime katılma ve Alt Boyutlarını betimlemesini incelemek üzere kurulan 6 adet çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.14. Yönetime katılma ve Altboyutlarının Betimlenmesi Çoklu Regresyon Analizleri

Ayarlı R^2	Bağımlı değişken	İlk adım Bağımsız Değişkenleri	B	Ayarlı R^2	Bağımlı değişken	İkinci adım Bağımsız Değişkenleri	B
0,697	katılımcı_yönetim	**İçseldoyum**	**0,972**	0,736	katılımcı_ yönetim	**içseldoyum_yeterlik**	**0,851**
		dışsaldoyum	a/d			içseldoyum_esenlik	a/d
						dışsaldoyum_işkoşulları	a/d
						dışsaldoyum_amir	a/d
0,675	katılımcı_yönetim işin_yönetimi	**İçseldoyum**	**1,004**	0,706	katılımcı_ yönetim işin_yönetimi	**içseldoyum_yeterlik**	**0,816**
		dışsaldoyum	a/d			içseldoyum_esenlik	a/d
						dışsaldoyum_işkoşulları	a/d
						dışsaldoyum_amir	a/d
0,632	katılımcı_yönetim kurumsal_ yönetim	**İçseldoyum**	**0,907**	0,685	katılımcı_ yönetim kurumsal_ yönetim	**içseldoyum_yeterlik**	**0,920**
		dışsaldoyum	a/d			içseldoyum_esenlik	a/d
						dışsaldoyum_işkoşulları	a/d
						dışsaldoyum_amir	a/d

p<0,05; a/d=p<0,05 düzeyinde anlamlı değil

Yukarıda gösterildiği üzere kurulan 6 adet çoklu regresyon modellerinin hepsinin kabuledilebilir yükseklikte ve istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde (p<0,05) Ayarlı R^2 değerlerine sahip oldukları bulunmuştur. Kurulan Yönetime katılma ve altboyutlarının betimlenmesi Çoklu Regresyon modelleri arasında en yüksek Ayarlı R^2 (0,736) değerine sahip olanı Doyum ölçeği alt-altboyutlarından yeterlik

parametresinin yönetime katılmai betimlediği model olmuştur. Yapılan Çoklu Regresyon analizlerinin başlıca sonuçları aşağıda belirtilmiştir:

- İçseldoyum altboyutu katılımcı_yönetim ile onun altboyutları olan işin_yönetimini ve katılımcı_yönetim kurumsal_yönetimi betimlemektedir.
- İçseldoyum yeterlik alt-altboyutu yönetime katılma ile onun altboyutları olan işin_yönetimini ve kurumsal_yönetimi betimlemektedir.
- Aynı betimleme durumu içseldoyum yeterlik alt-altboyutu için olduğu kadar içsel doyum altboyutu için de geçerlidir.

3.11.3.2. Yönetime Katılmanın Doyumu Betimledeği Çoklu Regresyon Analizleri Grubu

Yönetime katılma altboyutlarının Doyum Ölçeği altboyutları ile alt-altboyutlarını betimlemelerini belirlemek üzere kurulan Çoklu Regresyon Analizleri modelleri aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 3.15. Yönetime katılma altboyutlarının Doyum Ölçeği altboyutları ile alt-altboyutlarını Betimlemelerini Belirlemek Üzere Kurulan Çoklu Regresyon Analizleri Modelleri

Bağımlı değişken	Bağımsız Değişkenler
doyum	katılımcı_yönetim işin_yönetimi, katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim
içseldoyum	katılımcı_yönetim işin_yönetimi, katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim
içseldoyum_yeterlik	katılımcı_yönetim işin_yönetimi, katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim
içseldoyum_esenlik	katılımcı_yönetim işin_yönetimi, katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim
dışsaldoyum	katılımcı_yönetim işin_yönetimi, katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim
dışsaldoyum_işkoşulları	katılımcı_yönetim işin_yönetimi, katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim
dışsaldoyum_amir	katılımcı_yönetim işin_yönetimi, katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim

Yukarıdaki tabloda gösterildiği üzere (Yönetime katılmanın alt-altboyutları olmadığı için) tek kademeli bir modelleme çalışması yapılmıştır.

Yönetime katılmanın alt-altboyutları olan katılımcı_yönetim işin_yönetimi ve katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim parametrelerinin teker teker doyumu, doyumun altboyutları olan içsel doyumu ve dışsal doyumu ve bunların alt-altboyutları olan yeterlik, esenlik, iş koşulları, amir alt-altboyutlarını betimlemesi üzerine toplam 7 adet çoklu regresyon analizi modellenmiştir.

Yukarıda modellenen Yönetime katılma ve Alt Boyutlarının Doyum Ölçeği alt boyutları ile alt-altboyutlarını betimlemesini incelemek üzere üzere kurulan 7 adet çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.16. Doyum Ölçeği Altboyutları ile Alt-altboyutlarının Betimlenmesi Çoklu Regresyon Analizleri

Ayarlı R^2	**Bağımlı değişken**	**Bağımsız Değişkenler**	**B**
0,685	doyum	katılımcı_yönetim işin_yönetimi	**0,384**
		katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim	a/d
0,692	içseldoyum	katılımcı_yönetim işin_yönetimi	**0,401**
		katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim	a/d
0,739	içseldoyum_yeterlik	katılımcı_yönetim işin_yönetimi	**0,405**
		katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim	**0,362**
0,354	içseldoyum_esenlik	katılımcı_yönetim işin_yönetimi	a/d
		katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim	a/d
0,549	dışsaldoyum	katılımcı_yönetim işin_yönetimi	**0,364**
		katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim	a/d
0,617	dışsaldoyum_işkoşulları	katılımcı_yönetim işin_yönetimi	**0,444**
		katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim	a/d
0,128	dışsaldoyum_amir	katılımcı_yönetim işin_yönetimi	a/d
		katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim	a/d

p<0,05; a/d=p<0,05 düzeyinde anlamlı değil

Yukarıda gösterildiği üzere kurulan 6 adet çoklu regresyon modellerinin hepsinin kabuledilebilir yükseklikte ve istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde ($p<0,05$) Ayarlı R^2 değerlerine sahip oldukları bulunmuştur. Kurulan Doyum Ölçeği Altboyutları ile Alt-altboyutlarını Betimlenmesi Çoklu Regresyon modelleri arasında en yüksek Ayarlı R^2 (0,739) değerine sahip olanı Yönetime katılma Ölçeği alt boyutları olan işin yönetimi ve kurumsal yönetimin Doyum Ölçeğinin altboyutu olan içseldoyum altboyutunun yeterlik altboyutunu (Doyum Ölçeğinin bir alt-altboyutunu) betimledikleri model olmuştur. Yapılan Çoklu Regresyon analizlerinin başlıca sonuçları aşağıda belirtilmiştir:

- Kurulan 7 adet çoklu regresyon regresyon modelinin 5 adedinde katılımcı_yönetim işin_yönetimi bağımsız değişkeni sırası ile doyum, içseldoyum, içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik, dışsaldoyum ve dışsaldoyum_işkoşulları bağımlı değişkenlerini betimlemiştir. Bu modellerden birisinde betimlemelere katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim bağımsız değişkeni katılımcı_yönetim işin_yönetimi ile katılarak (her iki bağımsız değişken birlikte) içseldoyum_yeterlik bağımlı değişkenini betimlemişlerdir.
- Kurulan 7 adet çoklu regresyon regresyon modelinden 2 adedinde ise katılımcı_yönetim kurumsal_yönetim bağımsız değişkenleri içseldoyum_esenlik ve dışsaldoyum_amir bağımlı değişkenlerini istatistiksl açıdan anlamlı düzeyde betimlememişlerdir.

3.11.4. İlişki Analizleri Sonuçlarının Tartışması

Araştırmada ilişki analizleri korelasyon analizi ile başlamış, ki-kare analizi ile devam etmiş ve çoklu regresyon analizleri ile sonuçlanmıştır. Korelasyon analizleri daha detaylı ilşki analizlerinin yapılabilirliğini belirlemek üzere yapılmış ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Ki-kare analizlerinde ise yönetime katılma ile doyum

arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bunun üzerine çoklu regresyon analizine dayalı ilişki analizlerine geçilmiştir.

Doyumun Yönetime Katılma'yı betimledeği çoklu regresyon analizleri grubunun en güçlü modeli ile Yönetime Katılma'nın Doyumu betimledeği çoklu regresyon analizleri grubunun en güçlü modeli karşılaştırıldığında; Yönetime Katılma Ölçeği alt boyutları olan İşin Yönetimi ve Kurumsal Yönetim'in Doyum Ölçeğinin altboyutu olan İçsel Doyum altboyutunun Yeterlik altboyutunu (Doyum Ölçeğinin bir alt-altboyutunu) betimledikleri (Ayarlı R^2 değeri 0,739) olan modelin Doyum Ölçeğinin altboyutu olan İçsel Doyum altboyutunun Yeterlik altboyutunun (Doyum Ölçeğinin bir alt-altboyutunun) Yönetime Katılma'yı betimlediği (Ayarlı R^2 değeri 0,736) olan modelden daha güçlü olduğu bulunmuştur. Daha kısa bir ifade ile, yönetime katılma uygulamaları çalışanların bir içsel doyum unsuru olan yeterliklerini desteklemiştir.

3.12. Farklılık Analizleri

Araştırmada Yönetime Katılma ve Doyum boyutlarının ve bunların altboyutları ile alt-alt boyutlarının araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarını incelemek üzere farklılık analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilecek bilgilere göre Yönetime Katılma ve Doyum boyutlarının ve bunların altboyutları ile alt-alt boyutlarının aralarında olan ilişkilerin hangi demografik özelliklerden etkilendiği de belirlenmiş olmuştur.

Farklılık analizlerinin parametrik analiz ya da parametrik olmayan test tekniklerinin uygulanmasına karar vermek açısından Normal dağılım analizine tabi tutulmuşlardır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov Z testinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.17. Normal Dağılım Analizi

Parametre	Normallik Analizi	
	Kolmogorov-Smirnov Z	p
doyum	0,735	0,652
içseldoyum	0,572	0,899
içseldoyum_yeterlik	0,817	0,516
içseldoyum_esenlik	1,172	0,128
dışsaldoyum	1,096	0,181
dışsaldoyum_işkoşulları	0,815	0,519
dışsaldoyum_amir	1,422	**0,035**
katılımcı_yönetim	1,125	0,159
katılımcı_yönetim_işin_yönetimi	0,964	0,310
katılımcı_yönetim_kurumsal_yönetim	0,572	0,899

p>0,050

Araştırma parametrelerinden dışsaldoyum_amir normal dağılmadığından parametrik-olmayan testler uygulanmıştır. Farklılık analizlerinde kullanılan parametrik ve parametrik olmayan testler aşağıda tablo halinde verilmektedir.

Tablo 3.18. Farklılık Analizleri Parametrik ve Parametrik Olmayan Testler

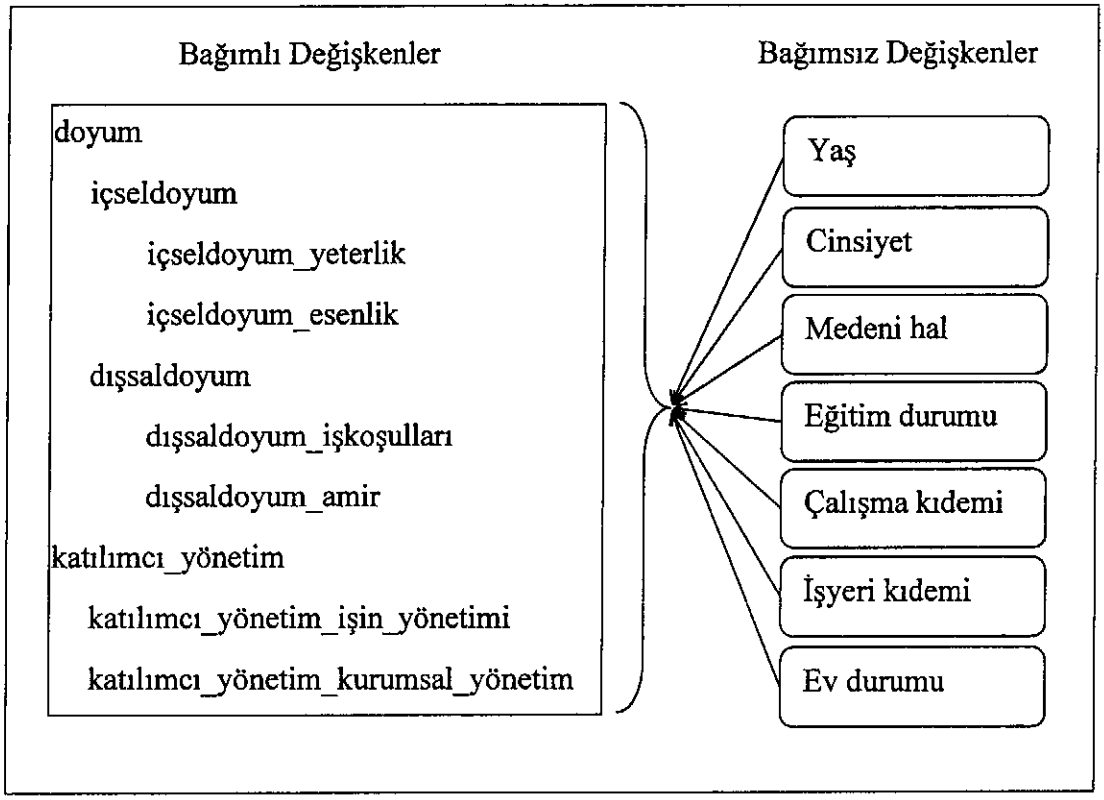
	Yaş	Cinsiyet	Medeni Hal	Eğitim	Çalışma	İşyeri Kıdemi	Ev Durumu
Seçenek sayısı	3	2	2	3	3	3	2
doyum	A	T	T	A	A	A	T
içseldoyum	A	T	T	A	A	A	T
içseldoyum_yeterlik	A	T	T	A	A	A	T
içseldoyum_esenlik	A	T	T	A	A	A	T
dışsaldoyum	A	T	T	A	A	A	T
dışsaldoyum_işkoşulları	A	T	T	A	A	A	T
dışsaldoyum_amir	KW	MW	MW	KW	KW	KW	MW
katılımcı_yönetim	A	T	T	A	A	A	T
katılımcı_yönetim_işin_yönetimi	A	T	T	A	A	A	T
katılımcı_yönetim_kurumsal_yönetim	A	T	T	A	A	A	T

Notlar:

Parametrik analizler
A: Tek yönlü varyans analizi ANOVA
T: Bağımsız Grup t-Testi

Parametrik olmayan analizler
KW: Krushkal Wallis H testi
MW: Mann-Whitney U testi

Yapılan farklılık analizleri bağımlı değişkenlerine ve bağımsız değişkenlerine göre aşağıdaki şekilde şematik olarak modellenmiştir.



Şekil 3.1. Farklılık Analizleri Modeli

Her bağımsız değişken için bağımlı değişkenler teker teker farklılık analizine tutulmuşlardır (10 analiz). Toplam 7 bağımsz değişken için 70 farklılık analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerde farklılığın belirlendiği durumlarda sonuçlar birer tablo ile açıklanırken, farklılığın belirlenmediği durumlarda sonuçlar tablo ile açıklanmamış olup durumun sadece ifade edilmesi ile yetinilmiştir. Bu bölümün sonunda, yapılan farlılık analizlerinin sonuçları karşılaştırmalı bir tablo ile özet olarak ortaya konmuştur.

3.12.1. Yaşa Göre Farklılık

Araştırmanın içseldoyum, içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik, dışsaldoyum, dışsaldoyum_işkoşulları, dışsaldoyum_amir, doyum, Yönetime Katılıma ve Yönetime Katılıma_işin_yönetimi parametrelerinin katılımcıların yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p<0,05$) farklılaştığı bulunmamıştır.

Katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının Yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü

Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 3.19. Katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					**ANOVA Sonuçları**					
	Yaş	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	**p**
Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim	24-28 yaş	15	2,64	0,659	**G.Arası**	3,133	2	1,566	3,371	**0,043**
	29-35 yaş	20	2,80	0,672	**G.İçi**	20,446	44	,465		
	36-42 yaş	12	3,30	0,725	**Toplam**	23,578	46			
	Toplam	47	2,88	0,716						

p<0,050

Tabloda katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının Yaş değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (*ss*) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının yaşları ile arasındaki fark istatistiksel olarak p<0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.20. Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) yaş_grubu	(J) yaş_grubu	Ort. farkı (I-J)	Std. Hata	p
24-28 yaş	29-35 yaş	-0,16505	0,23283	0,760
	36-42 yaş	-0,66389	0,26401	0,041
29-35 yaş	24-28 yaş	0,16505	0,23283	0,760
	36-42 yaş	-0,49884	0,24891	0,123
36-42 yaş	24-28 yaş	**0,66389**	0,26401	**0,041**
	29-35 yaş	0,49884	0,24891	0,123

p<0,050

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilemektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların 36-42 yaş arasında olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının Katılımcıların 24-28 yaş arasında olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarından çok olduğu bulunmuştur.

3.12.2. Cinsiyete Göre Farklılık

Araştırmanın içseldoyum, içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik, dışsaldoyum, dışsaldoyum_işkoşulları, dışsaldoyum_amir, doyum, Yönetime Katılıma, Yönetime Katılıma_işin_yönetimi ve Yönetime Katılıma_kurumsal_yönetim parametrelerinin (bütün parametrelerinin) katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p<0,05) farklılaştığı bulunmamıştır.

3.12.3. Medeni Hale Göre Farklılık

Araştırmanın içseldoyum, içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik, dışsaldoyum, dışsaldoyum_işkoşulları, dışsaldoyum_amir, doyum, Yönetime

Katılıma, Yönetime Katılıma_işin_yönetimi ve Yönetime Katılıma_kurumsal_yönetim parametrelerinin (bütün parametrelerinin) katılımcıların medeni haline göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p<0,05$) farklılaştığı bulunmamıştır.

3.12.4. Eğitim Düzeyine Göre Farklılık

Araştırmanın içseldoyum, içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik, dışsaldoyum, dışsaldoyum_işkoşulları, dışsaldoyum_amir, doyum, Yönetime Katılıma, Yönetime Katılıma_işin_yönetimi ve Yönetime Katılıma_kurumsal_yönetim parametrelerinin (bütün parametrelerinin) katılımcıların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p<0,05$) farklılaştığı bulunmamıştır.

3.12.5. Çalışma Kıdemine Göre Farklılık

Araştırmanın içseldoyum, içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik, dışsaldoyum_amir, doyum, Yönetime Katılıma ve Yönetime Katılıma işin_yönetimi parametrelerinin katılımcıların çalışma kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p<0,05$) farklılaştığı bulunmamıştır.

Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 3.21. Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					**ANOVA Sonuçları**					
	Çalışma kıdemi	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	**p**
Doyum Ölçeği Dışsal Doyum	3 yıldan az	13	2,77	0,657	**G.Arası**	2,068	2	1,034	3,531	**0,038**
	3-8 yıl	18	2,92	0,491	**G.İçi**	12,887	44	,293		
	9 yıldan çok	16	3,28	0,491	**Toplam**	14,955	46			
	Toplam	47	3,00	0,570						

$p<0,050$

Tabloda katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemi değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (ss) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemleri ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışma Kıdemi grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.22. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) çalışma_kıdemi_grubu	(J) çalışma_kıdemi_grubu	Ort. farkı (I-J)	Std. Hata	p
3 yıldan az	3-8 yıl	-0,15240	0,19698	0,721
	9 yıldan çok	-0,51202	0,20207	0,039
3-8 yıl	3 yıldan az	0,15240	0,19698	0,721
	9 yıldan çok	-0,35962	0,18595	0,141
9 yıldan çok	3 yıldan az	**0,51202**	0,20207	**0,039**
	3-8 yıl	0,35962	0,18595	0,141

$p<0,050$

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışma Kıdemi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz

tekniklerinden Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilemektedir. Bu sonuçlara göre Çalışma Kıdemi 9 yıldan çok olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemi 3 yıldan az olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarından çok olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 3.23. Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu İş Koşulları Alt-altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					**ANOVA Sonuçları**					
	Çalışma kıdemi	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	**p**
Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu	3 yıldan az	13	2,69	0,600	**G.Arası**	2,496	2	1,248	4,223	**0,021**
	3-8 yıl	18	2,99	0,503	**G.İçi**	13,002	44	,296		
	9 yıldan çok	16	3,28	0,540	**Toplam**	15,498	46			
	Toplam	47	3,01	0,580						

p<0,050

Tabloda katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemi değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (*N*), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (*ss*) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemleri ile arasındaki fark istatistiksel olarak p<0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışma Kıdemi grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.24. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu İş Koşulları Alt-altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

(I) çalışma_kıdemi_grubu	(J) çalışma_kıdemi_grubu	Ort. farkı (I-J)	Std. Hata	p
3 yıldan az	3-8 yıl	-0,29843	0,19786	0,330
	9 yıldan çok	-0,58894	0,20298	0,021
3-8 yıl	3 yıldan az	0,29843	0,19786	0,330
	9 yıldan çok	-0,29051	0,18678	0,308
9 yıldan çok	3 yıldan az	**0,58894**	0,20298	**0,021**
	3-8 yıl	0,29051	0,18678	0,308

p<0,050

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışma Kıdemi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilemektedir. Bu sonuçlara göre Çalışma Kıdemi 9 yıldan çok olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemi 3 yıldan az olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarından çok olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 3.25. Katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	çalışma_kıdemi	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	**p**
Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim	3 yıldan az	13	2,49	0,666	**G.Arası**	3,164	2	1,582	3,409	**0,042**
	3-8 yıl	18	2,92	0,681	**G.İçi**	20,415	44	0,464		
	9 yıldan çok	16	3,15	0,693	**Toplam**	23,578	46			
	Toplam	47	2,88	0,716						

$p<0,050$

Tabloda katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemi değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (ss) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemleri ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışma Kıdemi grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.26. Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının Çalışma Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) çalışma_kıdemi_grubu	(J) çalışma_kıdemi_grubu	Ort. farkı (I-J)	Std. Hata	p
3 yıldan az	3-8 yıl	-0,43180	0,24792	0,231
	9 yıldan çok	-0,65865	0,25434	0,044
3-8 yıl	3 yıldan az	0,43180	0,24792	0,231
	9 yıldan çok	-0,22685	0,23404	0,628
9 yıldan çok	3 yıldan az	**0,65865**	0,25434	0,044
	3-8 yıl	0,22685	0,23404	0,628

p<0,050

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi Çalışma Kıdemi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilemektedir. Bu sonuçlara göre Çalışma Kıdemi 9 yıldan çok olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanları, Çalışma Kıdemi 3 yıldan az olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarından çoktur.

3.12.6. İşyeri Kıdemine Göre Farklılık

Araştırmanın içseldoyum, içseldoyum_yeterlik, içseldoyum_esenlik, dışsaldoyum_amir, doyum, Yönetime Katılıma ve Yönetime Katılıma_işin_yönetimi parametrelerinin katılımcıların işyeri kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p<0,05) farklılaştığı bulunmamıştır.

Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 3.27. Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	işyeri_kıdemi	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	**p**
Doyum Ölçeği Dışsal Doyum	3 yıldan az	14	2,78	0,632	**G.Arası**	1,997	2	0,999	3,391	**0,043**
	3-7 yıl	17	2,93	0,510	**G.İçi**	12,957	44	0,294		
	8 yıldan çok	16	3,28	0,490	**Toplam**	14,955	46			
	Toplam	47	3,00	0,570						

$p<0,050$

Tabloda katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (ss) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemleri ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi İşyeri Kıdemi grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.28. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Tukey HSD Testi Sonuçları

(I) işyeri_kıdemi	(J) işyeri_kıdemi	Ort. farkı (I-J)	Std. Hata	p
3 yıldan az	3-7 yıl	-0,15284	0,19585	0,717
	8 yıldan çok	-0,49888	0,19860	0,041
3-7 yıl	3 yıldan az	0,15284	0,19585	0,717
	8 yıldan çok	-0,34605	0,18902	0,171
8 yıldan çok	3 yıldan az	**0,49888**	0,19860	**0,041**
	3-7 yıl	0,34605	0,18902	0,171

p<0,050

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi İşyeri Kıdemi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilemektedir. Bu sonuçlara göre İşyeri Kıdemi 8 yıldan çok olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi 3 yıldan az olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarından çok olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 3.29. Katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu İş Koşulları Alt-altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					**ANOVA Sonuçları**					
	İşyeri kıdemi	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	**p**
Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu	3 yıldan az	14	2,69	0,577	**G.Arası**	2,519	2	1,260	4,270	**0,020**
	3-7 yıl	17	3,02	0,520	**G.İçi**	12,979	44	0,295		
	8 yıldan çok	16	3,27	0,537	**Toplam**	15,498	46			
	Toplam	47	3,01	0,580						

p<0,050

Tabloda katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (ss) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, katılımcıların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemleri ile arasındaki fark istatistiksel olarak p<0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi İşyeri Kıdemi grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.30. Doyum Ölçeği Dışsal Doyum Altboyutu İş Koşulları Alt-altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

(I) işyeri_kıdemi	(J) işyeri_kıdemi	Ort. farkı (I-J)	Std. Hata	p
3 yıldan az	3-7 yıl	-0,32913	0,19601	0,255
	8 yıldan çok	-0,58036	0,19876	0,020
3-7 yıl	3 yıldan az	0,32913	0,19601	0,255
	8 yıldan çok	-0,25123	0,18917	0,421
8 yıldan çok	3 yıldan az	**0,58036**	0,19876	**0,020**
	3-7 yıl	0,25123	0,18917	0,421

p<0,050

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi İşyeri Kıdemi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilemektedir. Bu sonuçlara göre İşyeri Kıdemi 8 yıldan çok olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi 3 yıldan az olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarından çok olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılarak sonuçları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 3.31. Katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) Sonuçları

Dağılım Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	İşyeri kıdemi	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	**p**
Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim	3 yıldan az	14	2,49	0,640	**G.Arası**	3,322	2	1,661	3,608	**0,035**
	3-7 yıl	17	2,94	0,693	**G.İçi**	20,256	44	0,460		
	8 yıldan çok	16	3,15	0,695	**Toplam**	23,578	46			
	Toplam	47	2,88	0,716						

$p<0,050$

Tabloda katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi değişkenine göre dağılımına ait veri sayısı (N), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (ss) değerleri sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, katılımcıların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemleri ile arasındaki fark istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi İşyeri Kıdemi grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.32. Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarının İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi Sonuçları

(I) işyeri_kıdemi	(J) işyeri_kıdemi	Ort. farkı (I-J)	Std. Hata	p
3 yıldan az	3-7 yıl	-0,44503	0,24487	0,203
	8 yıldan çok	-0,65724	0,24831	0,039
3-7 yıl	3 yıldan az	0,44503	0,24487	0,203
	8 yıldan çok	-0,21221	0,23633	0,671
8 yıldan çok	3 yıldan az	**0,65724**	0,24831	**0,039**
	3-7 yıl	0,21221	0,23633	0,671

p<0,050

ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi İşyeri Kıdemi gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları yukarıdaki tabloda verilemektedir. Bu sonuçlara göre İşyeri Kıdemi 8 yıldan çok olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi 3 yıldan az olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarından çok olduğu bulunmuştur.

3.12.7. Ev Durumuna Göre Farklılık

Araştırmanın İçsel doyum, İçsel doyum yeterlik, İçsel doyum esenlik, Dışsal doyum, Dışsal doyum iş koşulları, Dışsal doyum amir, Doyum, Yönetime katılma, Yönetime katılma işin yönetimi ve Yönetime katılma kurumsalyönetim parametrelerinin (bütün parametrelerinin) katılımcıların ev durumuna (evlerinin kendilerinin ya da kira olması durumuna) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p<0,05) farklılaştığı bulunmamıştır.

3.12.8. Farklılık Analizleri Tartışması

Yapılan farklılık analizleri sonuçları aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı şekilde ele alınmaktadır.

Tablo 3.33. Farklılık Analizleri Karşılaştırmalı Sonuçları

	Yaş	Cinsiyet	Medeni Hal	Eğitim	Çalışma Kıdemi	İşyeri Kıdemi	Ev Durumu	Toplam
doyum								
içseldoyum								
içseldoyum_yeterlik								
içseldoyum_esenlik								
dışsaldoyum					x	x		2
dışsaldoyum_işkoşulları					x	x		2
dışsaldoyum_amir								
katılımcı_yönetim								
katılımcı_yönetim_işin_yönetimi								
katılımcı_yönetim_kurumsal_yönetim	x				x	x		3
Toplam	1				3	3		7

Farklılık analizleri sonucunda ilişki analizlerinden çoklu regresyon analizlerinde önemli olduğu belirlenen Doyum Ölçeği İçsel Doyum altboyutunun demografi değişkenlerden Yaş grubu, Cinsiyet, Medeni hal, Eğitim durumu, Çalışma kıdemi grubu, İşyeri kıdemi grubu ve Ev durumuna (hiçbirine) göre değiştiği bulunmamıştır.

Farklılık analizleri sonucu elde edilen bulgular aşağıda özetlenmektedir:

- Katılımcıların 36-42 yaş arasında olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının Katılımcıların 24-28 yaş arasında olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarından çoktur.
- Çalışma Kıdemi 9 yıldan çok olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemi 3 yıldan az olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarından çoktur.

- Çalışma Kıdemi 9 yıldan çok olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının Çalışma Kıdemi 3 yıldan az olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarından çoktur.
- Çalışma Kıdemi 9 yıldan çok olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanları, Çalışma Kıdemi 3 yıldan az olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim Altboyutu Puanlarından çoktur.
- İşyeri Kıdemi 8 yıldan çok olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi 3 yıldan az olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu puanlarından çoktur.
- İşyeri Kıdemi 8 yıldan çok olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi 3 yıldan az olanların Doyum Ölçeği Dışsal Doyum altboyutu İş Koşulları alt-altboyutu puanlarından çoktur.
- İşyeri Kıdemi 8 yıldan çok olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarının İşyeri Kıdemi 3 yıldan az olanların Yönetime Katılıma Kurumsal Yönetim altboyutu puanlarından çoktur.

SONUÇ

İşletmelerde insan faktörünün öneminin ve bu faktörü metalaştıran diğer yönetim yaklaşımlarının tersine demokratik yönetim yaklaşımının insana sadece kendi öz değeri olan yönetime katılma yaklaşımı ile çalışmasının çerçevesi çizilmiştir. Çalışmada işletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılıma kavramı, geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar örgütlerde ortaya çıkan demokratikleşme sürecinin bir sonucu olduğu belirlenmiştir. İşletmelerde görülen büyüme ve gelişmenin meydana getirdiği sorunlara karşı etkili bir biçimde kullanılan yeni bir yöntemdir. Günümüz işletmelerinde uygulanmaya başlayan yetki devri, kara katılma, ortaklık, birlikte yönetim, öz yönetim gibi çeşitli katılımlı yönetim sistemleri personeli daha çok sorumluluk sahibi yapmak amacını taşımaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımları ile yönetime katılma yaklaşımının kesişim noktası olan verimlilik konusu yönetime katılma yaklaşımının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesini önemli hale getirmiştir. Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışının çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma ayrıca bu etkinin çalışanların özelliklerinden etkilenme derecesini de araştırmaktadır.

Araştırma güvenirliği yüksek ölçekler kullanarak, araştırma tasarımı ilişkisel saha araştırması yöntemini kullanarak yürütülmüştür. Anket aracılığı ile toplanan veriler sağlam bir araştırma zemini eldeedebilmek için frekans, güvenirlik, faktör, yeterlik, normal dağılım analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen verilerden araştırma değişkenleri açısından çok-boyutlu değerlendirmeler ve duyarlık analizleri de yapılarak araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

İncelenen çoklu regresyon modellerinde İşin Yönetimi ve Kurumsal Yönetim'in (Yönetime Katılma'nın alt boyutları) Yeterlik altboyutunu (İçsel Doyum'un altboyutu ve Doyum Ölçeğinin alt-altboyutunu) betimledikleri modelin Yeterlik altboyutunun (İçsel Doyum'un altboyutu ve Doyum Ölçeğinin alt-altboyutunu) Yönetime Katılma'yı betimlediği modelden daha güçlü olduğu bulunmuştur. Yönetime katılma uygulamaları çalışanların bir içsel doyum unsuru olan yeterliklerini desteklemiştir.

Farklılık analizleri sonucunda ilişki analizlerinden çoklu regresyon analizlerinde önemli olduğu belirlenen Doyum Ölçeği İçsel Doyum altboyutunun demografi değişkenlerden Yaş grubu, Cinsiyet, Medeni hal, Eğitim durumu, Çalışma kıdemi grubu, İşyeri kıdemi grubu ve Ev durumuna (hiçbirine) göre değiştiği bulunmamıştır. Yaş arttıkça Kurumsal Yönetim (Yönetime Katılmanın altboyutu) artmaktadır. Çalışma Kıdemi ve İşyeri Kıdemi arttıkça Dışsal Doyum, onun bir boyutu olan İş Koşulları doyumu ve Kurumsal Yönetim (Yönetime Katılmanın altboyutu) artmaktadır.

Araştırma sonuçları katılımcı yönetim anlayışının çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğu, bu etkinin yönetime katılımın kurumsal olmayan işin yönetimi tarafından geldiği ve çalışanların içsel motivasyonuna hitap ettiği, çalışanların kişisel özelliklerinin ise bu etkiler üzerinde rol oynamadığı bulunmuştur.

KAYNAKLAR

Abraham H. Maslow (1943). "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review,* 50, s. 370-379.

Adalı, Sacid (1986). *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayın No. 21, Kutyay Yayınlar No. 6.

Akçaylı, Nurhan (1995). *Yönetime Katılma ve Özyönetim.* Bursa: Ezgi Yayınları.

Akdoğan E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Anıl, İbrahim (1986). *İşletmelerde Yönetime Katılma ve Etkinlik Bakımından Bir Değerlendirme* (Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.

Aşkun, İnan Cem (1978). *İşgören*, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi (E.İ.T.İ.A.) Yayınları; No. 207. Kütahya Yönetim Bilimleri Yüksek Okulu Yayınları, No. 2.

Baş, İ. Melih (1995). "Katılımcı Yönetim", *Tekstil işveren Dergisi Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi*, Sayı 190, s. 23.

Başaran, İbrahim Ethem (1989). *Yönetim,* Ankara: Gül Yayınevi.

Baysal, Can ve Tekarslan, Erdal (1996). *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.

Bingöl, Dursun (1997). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, No. 626. İşletme-Ekonomi Dizisi; No. 62.

Blau, Peter M. ve Marshall W. Meyer (1971). *Bureaucracy in Modern Society,* New York: U.S.A., Random House.

Büyükuslu, A.Rıza (1977). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları, Eren Ofset.

Can, Halil (1994). *Organizasyon ve Yönetim,* Ankara: Siyasal Yayınevi.

Davis, Keith (1987). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, New York: Grolier Inc., Grolier Business Library, No. 17,

Demirci, Ziya (1982). *Güdüleme Fonksiyonunun Teorik Açıdan İncelenmesi* (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Demirkan, Mahmut (1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri*, Sakarya: Değişim Yayınları.

Dereli, Toker (1985). *Organizasyonlarda Davranış,* İstanbul: Okan Yayıncılık, Venüs Matbaacılık.

Dicle, İ. Atilla (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi.

Dicle, Ülkü ve Atilla Dicle (1989). "Motivasyon," *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 7 (1), s. 72-73.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Yayınları, No. 660, İşletme Ekonomi Yayınları, No. 67.

Drake, Richard I. ve Peter J. Smith (1978). *Sanayide Davranış Bilimleri*, Kurul çevirisi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No: 38,.

Ekin, Nusret (1989). *Endüstri İlişkileri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No: 104.

Eren, Erol (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, Erol (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları No. 402, İşletme Ekonomi Dizisi, No. 34.

Fişek, Kurthan (1977). *Yönetime Katılma*, Ankara: TODAİE Yayınları, No. 158, Sevinç Matbaası.

Freedman, Jonnathan L., David O. Serans ve J. Merrill Carlsmith (1998). *Sosyal Psikoloji*, Çev. Ali Dönmez, Ankara: İmge Kitabevi.

Gannon, Martin J. (1979). *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*, Boston: Toronto, Little, Brown and Company.

Göktaş, Z. (2007). "Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişkisinin İncelenmesi", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (1), s. 1-14.

Güven, Sami H. (1981). "İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel Küresel ve Örgütsel Değişkenler", *Amme İdaresi Dergisi*, Sevinç Matbaası, 14 (3), s. 9.

Herzberg, Frederick (1968). "One More Time: How do You Motivate Employees", *Harvard Business Review*, 46 (1), s. 53-62.

Hicks, Herbert ve C. Rey Gullet (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, Çev. Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No. 1, Genel İşletme Dizisi, No. 1.

Hirschfeld, R.R. (2000). "Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference?", *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), s. 258.

Holcomb-McCoy, C. ve Addison-Bradley, C. (2005). "African American Counselor Educators' Job Satisfaction and Perceptions of Departmental Racail Crime", *Counselor Education and Supervision*, 45 (1), s. 8.

John P. Campbell ve Robert D. Pritchand (1976). "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology"; içinde bulunduğu eser D. Dannette Marvin (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally College Publishing,.

Kayapınar, İ (2007). *Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi* (Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü, Psikoloji, İnsani Bilimler ve Felsefe Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), İstanbul.

Kaynak, Tuğray (1990). *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları; No. 223, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, No. 117.

Koçel, Tamer (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, No. 405, İşletme-Ekonomi Dizisi, No. 35.

Kräkel, Matthias (2002). "Witholding of Knowledge in Organizations," *Schalenbach Business Review*, ZFBF, 54 (3), s. 221-242.

Lawler, Edward D. ve Lyman W. Porter (1967). "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, 7 (5), s. 20-28.

Luthans, Fred (1992). *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw Hill.

Mason, Claire M. ve Griffin, Mark A. (2005). "Group Task Satisfaction: The Group's Shared Attitude to its Task and Work Environment", *Group & Organization Management*, 30 (6), s. 636-638.

MPM (1998). *Motivasyon*, İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Matbaası.

Munn, Norman L. (1951). *Psychology- The Fundamentals of Human Adjustment*, Boston: Houghton Mifflin Company.

Öğretici, R. (2006). *Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma* (Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim-Organizasyon) Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya.

Öztabağ, Lütfi (1970). *Psikolojide İlk Adım*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Rosenfield, J. M. ve M. S. Smith (1965). "The Emergence of Management Theory Z," *Personnel Journal*, 44, s. 489-494.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1984). *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Bursa Üniversitesi, Yayınları, No. 3-042-0116.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tuz (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Schein, Edgar H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*, Çev. Mustafa Tosun, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, No. 173.

Schriesheim, C.A., Powers, K.J., Scandura, T.A., Gardiner, C.C., ve Lankau, M.J. (1993). "Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Content Adequacy of Paper-and-Pencil Survey-Type Instruments", *Journal of Management*, 19 (2), s. 398.

Soysal, Mümtaz (1968). *Halkın Yönetime Etkisi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları.

Stoner, James A. F. (1978). *Management*, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Sur, H., Hayran, O., Mumcu, G., Söylemez, D., Atlı, H. ve Yıldırım, C. (2004). "Factors Affecting Dental Job Satisfaction: A Cross-Sectional Survey in Turkey", *Evaluation & the Health Professions*, 27 (2), s. 152-164.

Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana.

Talas, Cahit (1980). *Ekonomik Sistemler*, Ankara: S Yayınları, No.18. Sevinç Matbaası.

Tanrıkılıcı, Cem (1994). *İşletmelerde Demokratik Bir Yönetim Düzenini Sağlayabilme Açısından Katılmalı Yönetim ve Şişecam Örneği* (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Telimen, Osman (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul: İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi (İ.İ.T.İ.A.) Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları; No. 292/519, Sermet Matbaası.

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. ve Lofquist, L.H. (1967). *Manuel for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota.

Yalçın, Selçuk (1991). *Personel Yönetimi*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 246. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 139.

Yeniçeri, Özcan (1997). "Değişme, Örgütlerde Neden Olduğu Sorunların Yönetimi ve Bir Araştırma", *Niğde İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, Niğde, 1997, s. 226.

Yozgat, Osman (1983). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, Meter Matbaası.

EKLER

EK-1. Anket

ANKET

Sayın katılımcı, bu anket çalışması Prof. Dr. Recep Seymen danışmanlığında yapmakta olduğum Demokratik Yönetim Anlayışının İşletmelerde Motivasyon Üzerine Etkisi konulu yüksek lisans tezi uygulama çalışmasına veri toplamak amacı ile düzenlenmiştir. Soruların doğrusu ya da yanlışı yoktur, önemli olan sizin düşüncelerinizdir. Bütün soruları cevaplandırmaya özen gösteriniz. Lütfen adınızı, kurumunuzun ya da bölümünüzün adını anket kağıdının üzerine yazmayın. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,
Serkan Cihan Özoral
Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yaşınız: .....
Cinsiyetiniz: O Kadın O Erkek
Medeni haliniz: O Evli O Bekar
Eğitim durumunuz: O Lise O Üniversite O Master/Doktora
Çalışma hayatınız: ..... yıl
Bu kurumda çalışma kıdeminiz: ..... yıl
Oturduğunuz ev: O Kendinizin O Kira

İş Doyum Ölçeği Şimdiki işimden:	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Oldukça memnunum	Çok memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi açısından					
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından					
8. Bana güvenli bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansının olması açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansının olması açısından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
12. Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından					
14. Terfi olanağının olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma koşulları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Katılımcı Yönetim Ölçeği	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1. Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması					
2. Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takımı vb. oluşumların bulunması					
3. Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programının uygulanması					
4. Çalıştığınız kurumun yapısının çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi					
5. Çalışanların yenilikçi çabalarının teşvik edilmesi, ödül vs. verilmesi					
6. Çalıştığınız kurumun vizyonunun sizce anlamlı bulunması ve paylaşılması					
7. Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşması					
8. Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması					
9. Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması					
10. Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması					
11. Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payının bırakılması					
12. Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanların bilgilendirilmesi					
13. Çalıştığınız kurumda doğru insanlarla doğru işlerin bir araya getirilmesi					
14. Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması					
15. Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğünün tanınması					
16. Kurumunuzun, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilmesi					
17. Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunmak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirlerinin sorulması					
18. Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağlarının bulunması					
19. Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkılarının değer görmesi					
20. Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programların uygulanması					
21. Çalıştığınız kurumun çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanması					
22. Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenlerinin, işgörenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenmesi					
23. Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilmesi					
24. Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inancın olması					
25. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin üstler tarafından desteklenmesi					
26. Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcut olması					
27. Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması					

EK-2. Frekans Analizleri

Doyum Ölçeği Soruları Frekans Analizi

Doyum Ölçeği Soruları	N		Cevap Seçeneği Sayısı	Ort.	Std. Sapma
	Geçerli	Cevapsız			
d01	47	0	5	3,26	0,530
d02	47	0	5	3,13	0,647
d03	45	2	5	3,16	0,928
d04	47	0	5	3,53	0,718
d05	46	1	5	3,00	0,869
d06	46	1	5	2,98	0,802
d07	47	0	5	3,53	0,747
d08	47	0	5	3,40	0,681
d09	47	0	5	3,13	0,647
d10	47	0	5	3,21	0,858
d11	47	0	5	3,13	0,824
d12	47	0	5	2,79	0,549
d13	47	0	5	2,66	0,635
d14	47	0	5	3,09	0,929
d15	47	0	5	3,04	0,806
d16	47	0	5	2,96	0,859
d17	47	0	5	2,87	0,647
d18	47	0	5	3,38	0,768
d19	47	0	5	3,26	0,820
d20	47	0	5	3,51	0,688

Yönetime Katılma Ölçeği Soruları Frekans Analizi

Yönetime Katılma Ölçeği Soruları	N		Cevap Seçeneği Sayısı	Ort.	Std. Sapma
	Geçerli	Cevapsız			
k01	47	0	5	2,89	0,866
k02	47	0	5	2,98	0,794
k03	47	0	5	3,32	0,980
k04	47	0	5	3,15	0,859
k05	47	0	5	3,00	0,885
k06	46	1	5	2,72	0,886
k07	47	0	5	2,94	0,734
k08	47	0	5	2,60	1,035
k09	46	1	5	3,07	1,124
k10	47	0	5	2,96	0,908
k11	46	1	5	3,04	0,893
k12	47	0	5	2,66	0,915
k13	47	0	5	3,19	0,798
k14	47	0	5	3,00	0,956
k15	46	1	5	3,04	0,965
k16	47	0	5	2,89	0,890
k17	47	0	5	2,89	0,961
k18	45	2	5	3,07	0,720
k19	47	0	5	3,26	0,896
k20	46	1	5	3,37	0,903
k21	46	1	5	3,17	0,825
k22	47	0	5	2,72	0,902
k23	47	0	5	3,19	1,035
k24	47	0	5	3,19	0,851
k25	45	2	5	3,38	0,806
k26	47	0	5	2,77	0,865
k27	47	0	5	3,83	0,816

EK-3. Faktör Yükleri

Doyum Ölçeği İçsel Doyum Maddeleri Faktör Yükleri

Madde No	Faktörler ve Faktör Yükleri	
	1= Yeterlik	2= Esenlik
d09	0,800	*0,175*
d16	0,794	*0,305*
d11	0,788	*0,147*
d10	0,765	*0,272*
d15	0,761	*0,293*
d20	0,744	*0,197*
d01		0,790
d07	*0,165*	0,775
d04	*0,423*	0,752
d03	*0,422*	0,719
d08	*0,422*	0,670

Doyum Ölçeği Dış Doyum Maddeleri Faktör Yükleri

Madde No.	Faktörler ve Faktör Yükleri	
	1= İş koşulları	2= Amir
d19	0,869	*0,135*
d12	0,783	*0,304*
d17	0,761	*0,138*
d14	0,761	*0,311*
d13	0,725	*0,409*
d18	0,638	*0,226*
d05	*0,266*	0,929
d06	*0,249*	0,917

Yönetime Katılma Ölçeği Maddeleri Faktör Yükleri

Madde No	Faktörler ve Faktör Yükleri	
	1= İşin yönetimi	2= Kurumsal yönetim
k26	0,863	*0,386*
k11	0,847	*0,284*
k03	0,834	*0,345*
k04	0,829	*0,271*
k14	0,823	*0,369*
k17	0,806	*0,348*
k10	0,772	*0,392*
k27	0,755	*0,490*
k23	0,751	*0,422*
k15	0,751	*0,488*
k09	0,740	*0,549*
k20	0,703	*0,509*
k25	0,701	*0,486*
k16	0,697	*0,440*
k19	0,692	*0,539*
k05	0,667	*0,542*
k18	0,618	*0,543*
k13	0,614	*0,532*
k07	*0,206*	0,862
k12	*0,402*	0,791
k02	*0,242*	0,788
k22	*0,570*	0,726
k06	*0,560*	0,706
k21	*0,560*	0,664
k01	*0,548*	0,642
k08	*0,617*	0,633
k24	*0,541*	0,557

ÖZGEÇMİŞ

11 Şubat 1982 tarihi İstanbul Üsküdar doğumluyum. İlk , Orta Öğrenimimi 1996 tarihinde tamamladıktan sonra 2000 yılında İstanbul Kadıköy Kenan Evren Anadolu Lisesinden Mezun oldum. 2001 yılında Uludağ Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Bölümüne kaydoldum. 2007 yılı ara dönemde Ziraat Mühendisi ünvanı ile bu Fakülteden mezun oldum. 2007 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı bölümde lisans üstü öğrenimime başladım. 2007 yılından beri T.C Ziraat Bankası A.Ş. Bakırköy Şubesinde Tarımsal Krediler Bölümünde çalışmaktayım.

Serkan Cihan ÖZORAL