

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORTAÖĞRETİMDE YÖNETİME KATILMA VE ÇALIŞAN
TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
HAREKET VE ANTRENMAN BİLİMLERİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tayfun ÖZYOLCU

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN

İSTANBUL – 2017

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Tayfun ÖZYOLCU
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Ortaöğretimde Yönetime Katılma ve Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans Tezi
- TEZİN TARİHİ** : 16/03/2017
- SAYFA SAYISI** : 72
- TEZ DANIŞMANI** : Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Yönetime Katılma, Çalışan Tutumları, Ortaöğretim
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışma, yönetime katılma ve çalışan tutumları arasındaki ilişkinin Türk eğitim sistemi özelindeki ilişkisini araştırmak için gerçekleştirilmiştir. Yönetime katılmanın iletişim, ekip çalışması ve hiyerarşi faktörleri ve çalışan tutumlarının da işe bağlılık, iş doyumunu ve stres olarak ele alındığı bu çalışmada, kavramların ölçülebilmesi için anket uygulaması yapılmıştır. 117 kişinin katıldığı ankette sorulan sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi için ANOVA analizi, yönetime katılma ve çalışan tutumları arasındaki ilişkinin ölçülmesi için de regresyon analizi yapılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Tayfun ÖZYOLCU

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORTAÖĞRETİMDE YÖNETİME KATILMA VE ÇALIŞAN
TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
HAREKET VE ANTRENMAN BİLİMLERİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tayfun ÖZYOLCU

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN

İSTANBUL – 2017

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Tayfun ÖZYOLCU

16/03/2017



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tayfun ÖZYOLCU' nun *Ortaöğretimde Yönetime Katılma ve Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi* adlı tez çalışması, jürimiz tarafından ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Doç.Dr. Mustafa Zahit
SERARSLAN

Üye _____
Yrd.Doç.Dr. Haluk
SAÇAKLI

Üye _____
Yrd.Doç.Dr. Serap
MUNGAN AY

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

16 /03 / 2017

Prof.Dr. Osman ÇAKMAK

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışma, **yönetime katılma** ve **çalışan tutumları** arasındaki ilişkinin Türk eğitim sistemi özelindeki ilişkisini araştırmak için gerçekleştirilmiştir. Yönetime katılmanın iletişim, ekip çalışması ve hiyerarşi faktörleri ve çalışan tutumlarının da işe bağlılık, iş doyumunu ve stres olarak ele alındığı bu çalışmada, kavramların ölçülebilmesi için anket uygulaması yapılmıştır. 117 kişinin katıldığı ankette sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi için **ANOVA analizi**, **yönetime katılma** ve **çalışan tutumları** arasındaki ilişkinin ölçülmesi için de **regresyon analizi** yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına bakıldığında, **yönetime katılma** ve **çalışan tutumlarının** hiçbirinin kadın-erkek anlamında değer farklılığı sergilemediği ama çalışanların pozisyonlarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Özellikle idari personel ile öğretmenlerin arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu çalışmada yapılan regresyon sonucunda ise yönetime katılmanın çalışan tutumlarında gözlemlenen **varyansın** %32,4'ünü açıkladığı ve yönetime katılma ile çalışan tutumları arasında 575'lik bir **korelasyon** bulunmuştur. Bu açıdan yönetime katılmanın çalışan tutumlarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç kısmında bulgular değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetime Katılma, Çalışan Tutumları, Ortaöğretim.

SUMMARY

This study was conducted to investigate the relationship between participation and employee attitudes in the Turkish education system. In this study, which communication, teamwork and hierarchy factors of participating and job satisfaction, stress and organizational/job commitment factors of employee attitudes, a questionnaire was applied to measure those concepts. To calculate the answers of questionnaire, **ANOVA analysis** was made and to determine the **relation between participation and employee attitudes** a **regression analysis** was applied.

When the results are checked, the factors of both **participation** and **employee attitudes** do not differ from each other in terms of gender, however, factors differ when they categorized as position. In the study, (especially) a significant difference was found between administrative employees and teachers, and according to regression result participation explains the 32,4% **variance** of employee attitudes and a **correlation** of ,575 point was also found. From this perspective, participation is found as positive effector of employee attitude. Findings are discussed in the conclusion part.

Keywords: Job Participation, Employee Attitudes, Secondary Education.

İÇİNDEKİLER

| | SAYFA |
|--|-----------|
| ÖZET..... | i |
| SUMMARY | ii |
| İÇİNDEKİLER..... | iii |
| KISALTMALAR..... | iv |
| TABLolar LİSTESİ | v |
| ÖNSÖZ..... | vi |
| GİRİŞ..... | 1 |
| BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİME KATILMA VE ÇALIŞAN TUTUMLARI | |
| 1.1. YÖNETİM VE YÖNETİME KATILMA | 2 |
| 1.1.1. Yönetim ve Yönetime Katılma Kavramları ve Bunların Tanımları..... | 2 |
| 1.1.2. Yönetime Katılma Kavramının Amaç ve Katkıları | 6 |
| 1.1.2.1. İş Yerinde Demokratik Bir Atmosfer Oluşturulması..... | 8 |
| 1.1.2.2. İşgörenin Psikolojik Olarak Tatmini ve Motivasyonunun Artırılması | 9 |
| 1.1.2.3. İşgören Verimliliğinin ve Örgütsel Etkinliğin Artırılması | 10 |
| 1.1.2.4. Değişimlerin Uygulanabilirliğinin ve Etkinliğinin Artırılması | 10 |
| 1.1.2.5. Denetim Mekanizmasının Geliştirilmesi ve Etkinleştirilmesi..... | 11 |
| 1.1.2.6. İşyeri Atmosferinin Yumuşaması ve Çalışma Barışının Sağlanması..... | 12 |
| 1.1.2.7. Örgütsel Bağlılığın ve Adanmışlığın Artması | 12 |
| 1.1.3. Yönetime Katılmanın Sakıncaları | 12 |
| 1.1.4. Yönetime Katılma Biçimleri..... | 14 |
| 1.1.4.1. Yönetime Fıllı Katılma | 14 |
| 1.1.4.2. Danışmalı Katılma ya da Danışmalı Yönetim | 16 |
| 1.1.5. Eğitim Örgütlerinde ve Türk Eğitiminde Yönetime Katılma..... | 16 |
| 1.2. ÇALIŞAN TUTUMU..... | 20 |
| 1.2.1. Örgüt İklimi | 20 |
| 1.2.2. Örgütsel Bağlılık | 21 |
| 1.2.3. İş Doyumu | 23 |
| 1.2.4. İşe Karşı İlgi | 24 |
| 1.2.5. Stres | 25 |
| İKİNCİ BÖLÜM: METEDOLOJİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI | |
| 2.1. YÖNTEM | 26 |
| 2.1.1. Kullanılan Ölçek | 26 |
| 2.1.2. Veri Toplama Biçimi | 27 |
| 2.1.3. Örneklem..... | 27 |
| 2.1.4. Hipotezler | 29 |
| 2.1.5. Metot ve İstatistiksel Yöntem | 29 |
| 2.2. BULGULAR | 31 |
| TARTIŞMA VE SONUÇ..... | 44 |
| KAYNAKÇA | 49 |
| EK-A YÖNETİME KATILMA VE ÇALIŞAN TUTUMLARI ANKETİ..... | - |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | | |
|---------------------|---|---------------------------------|
| SİG. | : | Significance |
| YY | : | Yüzyıl |
| A.G.E. | : | Adı Geçen Eser |
| ARK. | : | Arkadaşları |
| VB. | : | Ve Benzeri |
| BKZ. | : | Bakınız |
| ORT. | : | Ortalama |
| ST. SAP. | : | Standart Sapma |
| DUR-WAT | : | Durbin-Watson |
| STD. HATA | : | Standart Hata |
| EKİP ÇAL. | : | Ekip Çalışması |
| Y.K. | : | Yönetime Katılma |
| Y.K. (H'siz) | : | Yönetime Katılma (Hiyerarşisiz) |
| Y.K. (H'li) | : | Yönetime Katılma (Hiyerarşili) |

TABLolar LİSTESİ

| | SAYFA |
|--|--------------|
| Tablo-1 Anket Genel İstatistikleri | 28 |
| Tablo-2 Ölçek Soruları ve Bunların Yoğunlukları | 32 |
| Tablo-3 Faktör Ortalama Değerleri | 33 |
| Tablo-4 Cinsiyet ve Pozisyon Grupları İçin ANOVA Sonuçları | 34 |
| Tablo-5 Pozisyonlara Göre ANOVA Post-Hoc Tukey Test Sonuçları | 35 |
| Tablo-6 İşe Bağlılık İle İletişim ve Ekip Çalışması Regresyon Sonucu | 38 |
| Tablo-7 İşe Bağlılık İle İletişim, Ekip Çalışması ve Hiyerarşi Regresyon Sonucu | 39 |
| Tablo-8 İş Doyumu İle İletişim ve Ekip Çalışması Regresyon Sonucu | 40 |
| Tablo-9 İş Doyumu İle İletişim, Ekip Çalışması ve Hiyerarşi Regresyon Sonucu | 40 |
| Tablo-10 Stres İle İletişim ve Ekip Çalışması Regresyon Sonucu | 41 |
| Tablo-11 Stres İle İletişim, Ekip Çalışması ve Hiyerarşi Regresyon Sonucu | 42 |
| Tablo-12 Çalışan Tutumu ile Yönetime Katılma (Hiyerarşisiz) Regresyon Sonucu | 42 |
| Tablo-13 Çalışan Tutumu ile Yönetime Katılma (Hiyerarşili) Regresyon Sonucu | 43 |

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında Ortaöğretimde Yönetime katılma ve çalışan tutumlarının değerlendirilmesi istenmiştir.

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan tez danışmanım Doç.Dr. M.Zahit SERARSLAN'a teşekkürlerimi sunarım. Kaynak aramak için yardım talep ettiğim Serhat BOZBURUN arkadaşına ve bu zorlu tez sürecinde benden desteğini bir an için bile esirgemeyen değerli müdürüm, Emin ENGİN'e, tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili aileme ve eşime teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tayfun ÖZYOLCU

GİRİŞ

Ürettiği şeylere hâkim olmak isteyen insan, tarih boyunca yönetme güdüsü ile hareket etmiş; hem civarını hem de diğer kişileri yönetme adına çeşitli davranışlarda bulunmuştur. Bu davranışlar düşünüldüğünde insanların içinde buldukları ortamı şekillendirme içgüdüğü taşıdığı söylenebilir.

20.yy'nin başlarında gelişmeye başlayan büyük ölçekli üretim ve bu üretimi yönetmek için oluşturulan örgütler, zaman içerisinde mekanik hale gelmiş ve kendisini oluşturan insan emeğinden farklı hareket eden bir oluşum haline gelmiştir. Bu durum karar alma süreçlerinin sistematikleşmesi ve iş görenlerin pasif konuma getirildiği örgütlerin türemesi ile devam etmiştir. Fakat bu tarz bir yönetim, insanların hem atıl olmasına hem de içinde bulunduğu kuruma fikri katkıda bulunamamasına sebebiyet vermiştir. Bundan dolayı zaman içerisinde bu atılığın ve yönetimde söz sahibi olamamanın yarattığı baskıların giderilmesi için çeşitli çözümler geliştirilmiştir. İş görenlerin bahsedilen problemlerinin bertaraf edilmesi için üretilen bu çözümler, genel olarak yönetime katılma biçimleri olarak adlandırılmış ve bu kavram altında geliştirilmiştir. Günümüz insanların yaşam biçimleri ve istekleri düşünüldüğünde yönetime katılma kavramları, her zamankinden önemli hale gelmiş ve gelişimini sürdürmeye devam etmektedir.

Diğer taraftan mekanik ve bürokratik yapısı hala süren Türk eğitim sistemi, yönetime katılma kavramlarının yeni yeni etkin olduğu alanlardan biridir. Bunda etkin olan sebep ise eğitim sistemlerinin toplum açısından önemi ve dolayısıyla yoğun devlet kontrolü altında olmasıdır.

Yönetime katılma ve eğitim sistemi ilişkisinin yeteri kadar araştırılmamasından yola çıkılarak oluşturulan bu tez, yönetime katılma ve çalışan tutumları ilişkisinin Türk eğitim sistemindeki ilişkisinin araştırılması için oluşturulmuştur. Bu doğrultuda yapılan anketin sonuçlarının analiz edilmesine dayanan tez, üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilkinde yönetime katılma ve çalışan tutumları genel olarak tanıtılmış, ikinci kısımda ise çalışmanın araştırma yöntemi tanıtılmış ve yapılan uygulamaya ait bulgular paylaşılmıştır. Üçüncü ve son kısım olan sonuç bölümünde ise çalışmanın genel olarak neleri bulduğu, ne husus katkıları olduğu ve gelecekte yapılabilecekler dair tavsiyeler işlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİME KATILMA VE ÇALIŞAN TUTUMLARI

İş görenlerin, buldukları örgütte karar alma süreçlerine bir şekilde dahil olması ve iş görenin örgütle ilgili hal ve davranışlarını gösteren çalışan tutumları kavramları, bu tanımlamalardan daha geniş kapsamlı konulardır. Dolayısıyla iki kısımda ve ayrı ayrı işlenecek bu iki kavram, birinci bölümün iki ana başlığı olacaktır.

1.1. YÖNETİM VE YÖNETİME KATILMA

İşletme literatüründe git gide artan bir ilgi ve alaka ile karşı karşıya olan yönetime katılma kavramı, klasik yönetim anlayışının açmazları ve çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerden dolayı ortaya çıkmış bir kavram olup, düşünülenin aksine çok da yeni bir kavram değildir. Nitekim yönetime katılma fikrinin doğuşu ve ortaya atılması 18. yy'a, Sanayi Devrimi'ne kadar uzanan bir süreçtir¹. Böylesi bir durumun arkasında yatan temel sebebin, iş görenlerin süreçleri uygulayıp gören kesim olmalarına rağmen, bu süreçlere dair kararların onlardan bağımsız şekilde süreç dışı kişilerce belirleniyor oluşu olabilir. Diğer taraftan ne sebeple olursa olsun, yönetime katılma kavramı, birçok husus ile ilişkili olduğu için konunun anlaşılması bu kavramın çeşitli alt başlıklar özelince incelenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle devam eden kısımlarda yönetime katılma ile ilişkili alt başlıklara yer verilmiştir.

1.1.1. Yönetim ve Yönetime Katılma Kavramları ve Bunların Tanımları

Her ne kadar "yönetim" kelime olarak ifade etmek istediği şeyi zihinde kolayca belirten bir kavram olsa da bu kavramın örgüt ve organizasyon anlamındaki yansımalarının yapılması, çalışmanın mahiyetinin anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Zira yönetim kavramı, ele alınış açısından çeşitli nüanslara sahip olabilir. Nitekim yönetme ya da yönetim çalışmalarının birden fazla bilim dalına inceleme alanı olduğu görülürken, bunların yönetime yaklaşımı farklılıklar sergileyebilmektedir. Dahası bir inceleme alanı olarak işletmenin bile yönetim kavramına farklı açılardan yaklaştığı da bilinmektedir. Örneğin, yönetim bir süreç olarak ele alınıp, belirli fonksiyonların yerine getirilmesi olarak anlaşılabilirdiği gibi, kimileri tarafından da bir sanat olarak ele alınabilmekte ve yönetme yeteneğinin

¹ Gökhan N. Erel, "İşçinin Yönetime Katılması", *Türk-İş Dergisi*, 1967, Sayı: 56, Kasım, 1-19, s.12.

başarı ile uygulanması şeklinde ifade edilmekte, kimilerine göre ise bir bilim dalı olarak sistematik ve bilimsel bir bilgi birikimi anlamına gelebilmektedir².

Dolayısıyla çalışmaya başlarken, yönetime katılma kavramından bahsedilmeden önce yönetim kavramının anlaşılması gerekliliği üzerinden yola çıkarak, çalışmada işlenecek yönetim kavramının işletmecilik özelinde ele alınmış bir kavram olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu bağlamda yönetim, örgütsel hedeflere ulaşmak için insanlarla ve diğer örgütsel kaynaklarla çalışma süreci olarak tanımlanabilir³. Bu süreç ise yönetim fonksiyonları içeren bir yapıda işlemektedir. Başka bir tanımlama olarak yönetim, örgütsel amaçların, örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve koordine ve kontrol edilmesi vasıtasıyla verimli ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesidir⁴. Certo'nun ve Daft'ın bu tanımlarından da anlaşılacağı üzere yönetim kavramı, işletme açısından yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini ifade etmektedir. Bu fonksiyonlar ise planlama, örgütlenme, yönlendirme-yönetme-yürütme ile koordine ve kontrol etmeyi içermektedir. O halde yönetime katılma kavramının, en basit şekilde yönetilenlerin yönetim süreçlerinde yer alması olarak tanımlanabileceği düşünüldüğünde, "yönetilenlerin bahsedilen süreçlerin herhangi biri veya birkaçında rol alması" olarak da tanımlanabileceği söylenebilir. Bununla birlikte yönetime katılmanın da tek tip bir unsur olmadığı ya da tek bir şekilde tanımlanamayacağı aşikârdır.

Yönetime katılma kavramı, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanıp ele alınmış bir kavramdır. Örneğin; Eroğlu, yönetime katılmanın *yapısal* ve *süreç* olarak iki biçimde ele alınabileceğini belirtmiş; yapısal olarak yönetime katılmayı, kişilerin, karar alma sürecindeki hiyerarşik yapılanmanın herhangi bir noktasında konumlanması ya da başka bir söylemle uygulayıcının, uygulama kararının alınmasında görev üstlenmesi; süreç olarak katılmayı ise uygulayıcı konumundakilerin, kararları içsel veya dışsal olarak etkileyebilecek biçimde üst makamlara raporlama, öneri ve tenkit faaliyetlerinde bulunması ve böylesi bir mekanizmanın işlemesi olarak tanımlamıştır⁵. Yönetime katılma konusunda yaptığı birçok çalışma ile bilinen Lawler'a göre ise katılımı iş görenle işveren arasındaki güç, enformasyon, bilgi ve ödül paylaşımının varlığı olarak tanımlanabilmektedir⁶. Bir başka tanımlama olarak yönetime katılma, işletmelerde en düşük seviyeli iş

² Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s.12.

³ Samuel C.Certo & S.Trevis Certo, **Modern Management Concepts and Skills**, Pearson, 2013, p.21.

⁴ Richard L. Daft, **Management**, Thomson South-Western, 2014, p.18.

⁵ Hacer Tuğba Eroğlu, "Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2006, 6(11), 191-206, s193.

⁶ Edward E. Lawler, **High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance**, Jossey-Bass, 1991, s.33.

görenden başlayarak en üst konumdaki yöneticiye kadar herkese fikir üretme, fikir sunma, durum değerlendirme ve karar verme ve en önemlisi yanılma imkânının sunulmasını ifade etmektedir⁷. Bir başka çalışmada yönetime katılma, etki paylaşımı, ortak karar alma ve karar alma süreçlerinde çalışanların içselleştirilme derecesini içerecek şekilde tanımlanmaktadır⁸. Kavramı bir başka tanımlama ile Alan Adalı'ya göre ise yönetime katılma, sorumlulukların dağıtılması suretiyle politik gücün ve mülkiyetin dağıtılması yoluyla da ekonomik gücün dağıtılmasıdır⁹. Bumin ve ark. ise yönetime katılma kavramını, klasik organizasyon ve yönetim mantığının karar alma yetkisi taşımayan çalışanlarda oluşturduğu olumsuz etkilerin bertaraf edilmesi için çalışanların içinde bulunduğu örgütün karar alma sürecine dahil edilmesi amacıyla üretilmiş düşünceler bütünü olarak tanımlamışlardır¹⁰. Bu tanımlamaya ek olarak Seçer de yönetime katılma kavramının da içinde bulunduğunu iddia ettiği bir üst grup olarak tanımlanan "endüstriyel demokrasi" kavramını, Bumin ve ark.'larının yönetime katılma olgusuna dair sarf ettikleri ifadeye benzer şekilde tanımlamakta ve bu kavramı en basit haliyle "siyasal demokrasinin endüstriyel hayatta karşılık bulması" olarak belirtmektedir¹¹. Dicle'ye göre ise yönetime katılma, iş görenlerin, onları ilgilendiren konularda alınan kararlarda, vekilleri/temsilcileri ya da amirleri üzerinden söz sahibi olmalarıdır¹². Böylesi bir tanımlama ise daha önce bahsedildiği gibi yönetime katılmanın tek tip bir olgu olmadığını belirtmenin başka bir yoludur (İleri bölümlerde daha detaylı biçimde bahsedilecek olsa da katılım kısa ve uzun dönemli, resmi ve resmi olmayan, doğrudan ve dolaylı vb. gibi birçok şekilde karşımıza çıkabilmektedir^{13,14}). Diğer taraftan yine bu tanımlama, yönetime katılma konusunda süregelen önemli bir tartışmaya da işaret etmektedir. Bu ise çalışanların/iş görenlerin yönetime hangi konularda katılacağı ile ilgilidir. Zira bir grup düşünür, Dicle'nin de belirttiği üzere sadece kendilerini ilgilendiren kararlara katılabileceği ya da katılması gerektiğini savunurken, başka bir grup ise işletmede alınan her kararın, bir şekilde çalışanları

⁷ Sedefhan Oğuz., "Dünden Bugüne Yönetime Katılım", *İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Aylık Dergisi*, 1996, Sayı:34, İstanbul, Ekim, 20-30, s.25.

⁸ David J. Glew vd., "Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis", *Journal of Management*, 1995, Vol.21, Issue.3, p.397.

⁹ Sadi Adalı, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul, 1986, s.63.

¹⁰ Birol Bumin vd., *Çağdaş İşletme Teknikleri*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003, s.5.

¹¹ Barış Seçer, "Endüstriyel Demokrasi: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına", *Çimento İşveren Dergisi*, 2009, Kasım, 19-35, s.19.

¹² İ. Atilla Dicle., *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1980, s.1.

¹³ John L. Cotton vd., "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, 1988, Vol.13, No.1, 8-22, p.9.

¹⁴ John L. Cotton vd., "Fact: The Form of Participation Does Matter—A Rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger", *Academy of Management Review*, 1990, Vol.15, No.1, 147-153, p.147.

etkilediğini, bu nedenle de çalışanların alınan tüm kararlara katılması gerektiğini savunmaktadır.

Burada belirtilenler ve literatürdeki diğer tartışmalar düşünüldüğünde, aslında yönetime katılma kavramının hala net olarak ortaya konmuş bir husus olmadığı söylenebilir. Bunda yönetime katılma kavramına yönelik yaklaşımların da önemli bir etkisi vardır. Mesela bazı araştırmacılar yönetime katılmayı örgütsel bir uygulama, program ya da teknik olarak görürken, diğer bazı araştırmacılar ise bunu kapsamlı bir yönetim felsefesi olarak görmekte¹⁵, yine bazı araştırmacılar yönetime katılmayı manipülasyon, boyunduruk altına alma ve kontrol minvalindeki çeşitli uygulamalar ile ifade edilebilecek daha geniş bir sosyal mesele olarak ele almaktadır¹⁶.

Yönetime katılma kavramı tartışılırken sıkça yapılan hatalardan biri, bu kavramın mahiyeti dışında ele alınması ve varsayılması olmaktadır. Nitekim çalışan/iş gören ve karar alıcı/işveren arasındaki ilişkinin daha demokratik bir tabanda varlığını sürdürmesini savunan bu kavram, her ne kadar bazı araştırmacılarca ekonomik yapıyı değiştiren radikal bir biçim ya da yeni bir sistem türü gibi ele alınsa da aslında toplumsal ve ekonomik yapılanmayı değiştirme niyeti gütmeyen, işletme alanı özelindeki bir yönetim metodudur¹⁷. Bu açıdan bu kavramın dayandığı temel ilkelerin ne olduğunun anlaşılması önem arz etmektedir. Yönetime katılmanın, 3 temel boyut üzerine şekillendiği söylenebilir. Bunlar Akçaylı tarafından¹⁸:

- Yönetime katılma kavramı sorumluluğun kimde olduğuyla, yani işverenin mi yoksa iş görenin mi sorumluluk sahibi olduğuyla değil, yönetim yetkisinin taraflar arasında dengeli bir şekilde bölüşülmesiyle ilgilendir. O halde birinci boyutun *yönetim erkinin dengeli bölüşülmesi* olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.
- Yönetime katılma kavramı iş görenin, karar alıcının belirlediği kararlara doğrudan müdahale de bulunduğu bir yönetim biçimini ifade etmemektedir. Bu sistemde iş görenin uygulamayı gerçekleştirirken, karşılaştığı ve deneyimlediği durumlara dair geliştirme önerilerini karar alıcılara iletmesinin önemli ve olumlu bir husus olduğu üzerinde durulmakta olup,

¹⁵ Rupert F. Chisholm ve Leopold S. Vansina, "Varieties of Participation", *Public Administration Quarterly*, 1993, Vol.17, No.3, 291-314, p.294.

¹⁶ Mats Alvesson ve Hugh Willmott, "On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies", *Academy of Management Review*, 1992, Vol.17, No.3, 432-464, p.439.

¹⁷ Nurhan Akçaylı, *Yönetime Katılma ve Özyönetim*, Bursa Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1978, s.1-2.

¹⁸ Akçaylı, a.g.e,s ss.2-7.

bu önerilerin kararı kesinlikle değiştireceği beklentisi yoktur. O halde bu kavram ile *karar sürecine kesin müdahale edilmesinin kastedilmemesi* de başka bir boyuttur.

- Yönetime katılma kavramı, denetim mekanizmasının yaygınlaşmasını sağlayan, işletmeye zarar ettiren faaliyetlerin tespit edilmesini kolaylaştıran bir erken uyarı sistemi ve ayrıca düzenleyici mekanizma olduğunu fark etmek gerekir. Bu nedenle kavrama ait üçüncü boyutun, bu kavramın *demokratik saiklerden çok, denetim saikleri ile hayata geçme* durumu olduğu söylenebilir.

şeklinde sıralanmıştır. Bir başka çalışmada ise Glew ve ark. katılımın 5 boyutunu olduğunu söylemiş ve bu boyutları şu şekilde belirtmiştir¹⁹;

- Yönetime katılma ile çoğu zaman, ekstra rol ya da rol genişletilmesine yönelik davranışlar ifade edilmeye çalışılmaktadır.
- Yönetime katılma, en azından iki birey arasında gerçekleşecek bilinçli bir etkileşimi ifade etmektedir.
- Gerçekleşecek bu etkileşimin iki taraf içinde gözlemlenebilir bir unsur olması gerekmektedir. Sadece etkileşimdeki kişilerin ya da etkileşimin detaylarından sadece bir tarafın haberdar olduğu durumlarda yönetime katılma gerçekleşmez.
- Yönetime katılan aktörler genellikle farklı pozisyonlarda bulunmakta olup, daha çok hiyerarşik bir düzende konumlanmaktadır. Bu nedenle de yönetime katılım, gönüllü olarak gerçekleştirilmekten çok davet üzerine hayata geçirilmektedir.
- Yönetime katılanların, yönetimde “sesi” olması gerekir. Katılımcıların karar alma sürecinde herhangi bir yaptırım gücü olmadıktan sonra, yönetime katılmanın da bir anlamı olmamaktadır.

1.1.2. Yönetime Katılma Kavramının Amaç ve Katkıları

Yönetime katılma kavramının örgütlere sağladığı birçok önemli katkı bulunmaktadır. Bu katkılardan faydalanmak isteyen işletmeler, bu doğrultuda planlar yapmakta olup aşağıdaki amaçlar istikametinde çalışmalarını sürdürmektedir. Diğer taraftan bazı durumlar için amaçlarla katkıların aynı şey olduğunu da gözden kaçırmamak gerekmektedir.

¹⁹ David J. Glew vd., **a.g.e.**, ss.401-402.

Genel olarak yönetime katılmanın amaçları üç temel başlık altında toplanabilmektedir. Bu amaçları; *siyasal ve sosyal amaçlar*, *psikolojik amaçlar* ve *finansal amaçlar* şeklinde sıralamak mümkündür²⁰. Bu temel başlıklar ise ilerleyen başlıklardaki gibi alt başlıklar haline getirilebilmektedir.

Yönetime katılmanın örgüte sağlayacağı en temel katkının performans ve verimlilik ekseninde olacağı söylenebilir²¹. Bunun en bariz gözlemlenmiş biçimi ise yönetime katılmanın, iş görenlerin içinde buldukları örgütü sahiplenmelerini, sanki kendilerine ait bir mülkiyetmiş gibi görüp, daha çok çalışma isteğine girmelerini sağlamasıdır. Nitekim bu durumun varlığı, yönetime katılmanın kısa veya uzun dönemde ve az ya da çok miktarda performans iyileştirmeleri sağladığının tespit edildiği çalışmalarla sabittir²². Ayrıca performans artışına ek olarak yönetime katılmanın birçok farklı katkısı daha vardır. Bu katkılar Mcgregor'un çalışmasında dem vurulan öğelerin sıralanması ile ifade edilebilir. Zira "Theory X and Theory Y" adlı çalışmasında Douglas Mcgregor, katılımcı yönetim benimseyen yöneticilerin iş görenler hakkında yaptığı varsayımları teorik altyapıda incelerken bir yandan da katılımın faydalarına değinen bir tutumda olmuştur. Ona göre bu varsayımlar ve katkılar ise:

- İş görenin her zaman işten nefret etmemektedir. Eğer yönetimin bir parçası haline gelirse, iş görme bir eğlence haline gelebilir.
- İş görenler yönetime katıldığında, kendilerini yönlendirmekten, yönetmekten ve denetlemekten kaçınmamaktadırlar.
- İş görenlerin örgüt hedeflerine katkısı ve katılımı, iş görenlerin kendi başarılarına ait ödüllerin bir fonksiyonudur. Yani iş görenler, kendilerini başarılı gösterecek ödüllere sahip hedefler altında örgüte daha bağlı ve çalışkan olmaktadır. Kişinin ego tatmini ve kendini gerçekleştirmesinin en büyük ödül olduğu düşünülürse, bu yönlü ödüller (yönetimde söz sahibi olduğunu hissettirme, önemlilik hissini doyurma vb.) içeren yönetime katılma metotları, kişinin istekliliğini artırdığını söylemek yanlış olmayacaktır.
- İş görenler, uygun koşullar altında, emre uyma ya da sunulanı kabul etmenin/onaylamanın dışında sorumluluk almayı da öğrenmektedir.

²⁰ Özlem İşığıçok, *Yönetime Katılma*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2012, s.56.

²¹ John A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, 1994, Vol.19, No.2, 312-330, p.318.

²² David I. Levine ve Laura D'Andrea Tyson, "Participation, Productivity, and the Firm's Environment", Alan S. Blinder, (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, 1990, 183-243, s.203.

Sorumluluk sahibi iş görenin performansı ise, sorumluluk sahibi olmayana oranlar daha yüksek olmaktadır.

- Örgütün sorunlarını çözmekte ya da yenilik oluşturmada ihtiyaç duyulan hayal gücü, yaratıcılık, zekâ veya pratik zekâ ve tahayyül yeteneği, nüfus içerisinde dar bir zümreye dağılmış bir özellik değildir. Bu yetenekler geniş bir biçimde dağılmıştır ve bu yeteneklerin yönetime katılması, örgütün yenilikçiliğini olumlu etkilemektedir.

şeklinde sıralanabilmektedir²³. Tabii ki McGregor'un söylediklerinin varsayımlar olduğu, bunların sınanması sonucunda da bu varsayımları destekleyici ya da çürütücü sonuçlar elde edildiğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

1.1.2.1. İş Yerinde Demokratik Bir Atmosfer Oluşturulması

İnsan davranışları ve doğası göz önünde bulundurulduğunda, kişilerin yaptıkları işlerde söz sahibi olmayı istemesi en tabii olgulardan biri olmaktadır. Kişilerin böyle bir etkiye sahip olması ise ancak demokratik uygulamaların iş hayatında da yaygın bir biçimde yer alması ile mümkündür.

Böylesi bir tutum sahibi olunması ise pek tabii ki örgütlere olumlu etkiler sağlayacaktır. Nitekim, demokrasi olgusunun iş sahasına transferi, iş yapma hızının büyük önem kazandığı, hataların onarıma ve tepki sürelerinin kısaltılmasının kritik bir konumda olduğu günümüz işletmecilik anlayışının örgüt üzerinde oluşturduğu baskı hissinin bertaraf edilmesi açısından önemli bir görev üstlenebilmektedir²⁴. Ayrıca, işyerinde oluşturulacak demokratik bir ortam ise örgütteki iş görenlerin düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine olanak sağlayacak, bundan dolayı da işe dışardan bakanların göremeyeceği “sıcak temas detayları” gündeme gelmiş olacaktır. Bu tutum, normalde görülemeyecek fikirlerin üretilmesine, verimliliğin ve etkililiğin artırılmasına sebebiyet verip, işletmenin genel performansını olumlu yönde etkileyecektir.

İş yerinde sağlanacak demokratik ortamın bir başka katkısı ise kişilerin birbirlerini daha iyi tanımaları, karşılıklı iletişim ve saygının artması; bunun sonucu olarak da iş yerindeki birlikte iş yapma kapasitesinin ve yardımlaşmanın artması ile

²³ Douglas M. McGregor, “The Human Side of Enterprise”, Harold J. Leavitt, (ed.), *Readings in Managerial Psychology*, University of Chicago Press, 1989, 310-324, p.317.

²⁴ Engin Ünsal, *Endüstriyel Demokrasi*, Maltepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002, s.32.

üretkenlik seviyesinin yükselmesidir²⁵. Günümüzde iş yapış sürelerinin ciddi şekilde kısalmış olması ve bu yönde var olan baskılar düşünüldüğünde, daha iç içe ve bir yönetim anlayışının ya da başka bir söylemle yönetime katılmanın, karar almanın ve aldırmanın kısalması, tepki hamlelerinin kolaylaşması, alınan kararların aktarılması gibi açılardan işletmelere büyük kolaylıklar sağlayacağı açıktır.

1.1.2.1. İş görenin Psikolojik Olarak Tatmini ve Motivasyonunun Artırılması

Demokratik ortamın tahsisi başlığında da değinildiği gibi kişinin kale alınması, fiziksel ihtiyaçları kadar baskın bir psikolojik ihtiyaçtır. Kişinin fikirlerine saygı duyulması, bir şeyin parçası haline getirilmesi, dinlenilmesi ve dinlettirilmesi vb. biçimindeki bu demokratik ihtiyaçların karşılanması adına uygulanan metotlardan biri olan yönetime katılma, iş görenin psikolojik tatmini ve çalışma motivasyonunun sağlanması ya da korunması açısından büyük önem arz etmektedir²⁶. Böylesi bir tutumun içinde bulunulan örgütte bulunan iş görenlerin yaptıkları işten zevk alacakları ve moral seviyelerinin yükseleceği, iş hayatında da daha aktif bir hale geleceği açıktır²⁷.

Karar alıcıların aksine, işle en üst düzeyde muhatap olan iş görenler, aynı zamanda süreçlerdeki sıkıntıların ve geliştirilmesi gereken noktaların da en çok farkında olan kesimdir. İşte bu nedenle iş görenlerin yönetim süreçlerine katılmaları hem örgüt hem de kişisel açıdan önemli etkiler doğurmaktadır. Bu tutum, karar vericinin miyobik etkilerden kurtulmasını sağlarken, iş görenin de “kendini önemli hissetme” güdüsünü doyurmasını ve süreçlere şekil verme, müdahalede bulunma, işin geliştirilmesi ya da gereksiz aşamaların azaltılması vb. yetki içeren davranışlarda bulunarak iş tatmini yaşamasına sebebiyet verecektir²⁸. Ayrıca yönetime katılma kavramı, iş görenin gelecek kaygısının azaltılması açısından da önemli bir rol üstelenebilmektedir. Zira örgütün geleceğinin, iş görenin geleceği ile de ilişkili olduğu düşünülürse, örgütün aldığı yanlış kararlara karşı çıkamama ya da fikir sunamama, iş görende bezginlik ve çöküntü oluşturabilecek iken yönetime katılma metodu, kişilerin bu süreçlerde daha aktif olmasını sağlayarak, psikolojik baskının, yani bir şey yapamama hissinin giderilmesini sağlayacaktır.

²⁵ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2004, ss.100-101.

²⁶ İbrahim Ethem Başaran, *a.g.e.*, ss.100-101.

²⁷ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranış*, Remzi Kitabevi, Dokuzuncu Baskı, İstanbul, 2008, s.260.

²⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Vergilliel Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, ALFA Aktüel, Bursa, 2008, s.137.

1.1.2.2. İş gören Verimliliğinin ve Örgütsel Etkinliğin Artırılması

İşletme ile ilgili çalışmalar incelendiğinde genel olarak organizasyonların (örgütlerin) genel olarak insan kaynağını ihmal edip, diğer kaynakların etkin kullanımına odaklandıkları görülmektedir. Üretim maliyetlerini kısma yönelik bu tarz bir yanılısamanın gerçekleştirilmesi ise örgütsel etkinlik ve verimlilikteki düşüklüğün temel sebeplerinden biri olmaktadır. Çünkü organizasyonların başarısı, onu oluşturan insanların çabalarıyla mümkün olabilmektedir²⁹. Dolayısıyla, iş açısından büyük önem arz eden insan faktörünün verimliliğinin artırılmasının, örgütün arzulan hedeflere ulaşması hususunda büyük önem taşıdığı söylenebilir.

İş gören verimliliği, iş görenin işe fiziksel ve psikolojik olarak daha fazla katkıda bulunması, ya da var olan katılım seviyesinde katılım etkinliğinin artırılmasıyla, başka bir söylemle de aynı zaman ve efor harcaması ile daha fazla iş yapılabilmesi durumunda mümkün olabilmektedir. Bu durum ise kişinin işe katılma istek ve arzusuna bağlı olmaktadır. Takdir edilebileceği üzere, iş yerinde sadece uygulayıcı konumunda olan, fikirlerine ehemmiyet verilmeyip sadece söylenileni yapması beklenen iş görenlerin iş motivasyonunu sürdürmesi, verimli olması mümkün olmamaktadır. Bunun aksine yapılan bazı çalışmalarda, yönetime katılımına izin verilen iş görenlere dair yapılan bazı araştırmalarda, belirtilen iş görenlerin verimliliklerinin arttığı ve daha fazla çalıştıklarının belirlendiği çalışmaların da varlığı göz önünde bulundurulduğunda iş gören verimliliğini artıracak katılımcı yaklaşımların iş dünyasında neden giderek artan bir öneme sahip olduğu daha rahat anlaşılmaktadır³⁰.

İş gören verimliliğinin artması, üstte yönetime katılma amaçlarındaki temel başlıklardan biri olarak bahsedilen finansal amaçlarla da doğrudan ilişkilidir. Zira iş gören verimliliğinin artması, genel olarak kalitenin artmasına, maliyetlerin de düşürülüp kârlılığın artırılmasını sağlamaktadır. İş görenin kendi verimliliğine ek olarak, süreçteki aksayan ya da israfa yol açan noktaları paylaşması, bu noktalarda iyileştirilmelerin yapılması gereksiz harcamaların kısılmasını sağlayıp, kârlılığı da başka bir kanaldan etkilemiş olacaktır.

1.1.2.3. Değişimlerin Uygulanabilirliğinin ve Etkinliğinin Artırılması

Örgütlerin yaşam süreçleri boyunca karşılaştıkları sorunların en büyüklerinden biri de değişim ve bu değişime adapte olmaktır. İnsan davranışları göz önünde

²⁹ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, *İnsan Kaynakları*, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.10.

³⁰ Kemal Çakmaklı, *Endüstride İş Veriminin Artırılması*, Çelik Yayınevi, İstanbul, 2012, ss.111-112.

bulundurulduğunda sıklıkla yüzleşilen saiklerden biri olan “değişime karşı koyma”, işletmecilik anlamında özellikle alışılmış iş yapış biçimlerinin ve iş tiplerinin değiştirilmesi sırasında karşımıza çıkmaktadır. Bunda değişim kararının ancak içsel baskılarla alındığında, yani kişinin kendi iradesi ile aldığı kararlarda etkinlik gösteriyor olmasının önemli bir etkisi vardır.

Bir yönetim biçemi olarak yönetime katılma, tam olarak bu husustan, yani kişinin değişimin parçası olmasının sağlanması açısından işletmecilik literatüründe önemli bir konuma sahiptir. Zira yapılan çalışmalardan anlaşıldığı üzere, işgörenlerin değişim kararlarına ortak edilmesi, değişimlerin dayatılması yaklaşımına göre hem değişimin kabul edilmesi hem de etkin sonuç vermesi açısından daha etkilidir³¹. Bunda alınan kararın bir parçası olmanın verdiği sorumluluk hissiyatının oluşturduğu “elden gelenden bile fazlasını yapma” isteğinin ve alınan kararı doğrulama çabasının etkili olduğu söylenebilir.

1.1.2.4. Denetim Mekanizmasının Geliştirilmesi ve Etkinleştirilmesi

Yönetime katılma, iki açıdan denetleme faaliyeti görevi de görmektedir. Bu açılardan birincisi yetki devri sonucu kişinin kendi davranış ve tutumunu düzenlemesidir³². Yetki devri, daha yetkili konumdaki çalışanların kendilerine ait görev ve sorumluluklarını, kendilerinden daha az yetkili ya da yetkisiz çalışanlara devretmesini ifade etmektedir³³. Burada çalışanın kendisine yetki verilmesi ile beraber sorumluluk altına girmesi, onu hem diğer çalışanlara karşı hem de çevresine karşı olumlu intiba bırakma çabasına iteceğinden, onun işi savsaklama veya ihmal etme gibi tutumlara düşme ihtimali azaltacaktır ki bu da aslında kendiliğinden harekete geçmiş bir denetim mekanizması olacaktır. Başka bir söylemle bu durum kişinin üstlendiğini yetkinin, onu süreçlere daha fazla hâkim olma çabasına itmesi olarak da ifade edilebilir³⁴.

Diğer bir açıdan yönetime katılma, şeffaflık ve hesap verilebilirlik getirdiğinden ötürü karar vericilerin de denetlenmesinin önünü açmaktadır. Karara katılan kişilerin süreçler, kararlar, gelir ve gider, maliyet ve zarar vb. birçok kalem hakkında bilgi sahibi olması, karar vericilerin aldattıcı hareketlere girme ihtimalini de önlemekte, böylelikle daha temiz örgütler ortaya çıkmasına da katkı sağlamaktadır.

³¹ Lester Coch ve John R.P. French Jr., “Overcoming Resistance to Change”, *Human Relations*, 1948, Vol 1, 512-538, p.520.

³² İbrahim Ethem Başaran, *a.g.e.*, ss.119-120.

³³ Aşkın Keser, “Örgütlerde Motivasyon”, Mehmet Zincirkıran, (ed.), *Örgüt Sosyolojisi*, Dora Basım Yayın, İstanbul, 2015, s.83.

³⁴ Kemal Çakmaklı, *a.g.e.*, s.111.

1.1.2.5. İşyeri Atmosferinin Yumuşaması ve Çalışma Barışının Sağlanması

Taraflar arası güç ve refah dengesinde aşırı farklılıkların olduğu tüm ortamlarda olduğu gibi örgütlerde de karar alıcılar ile iş görenler arası böylesi farklılıkların mevcudiyeti, çalışma ortamında gerginlik yaratıcı ve daha fazla stres doğurucu bir etkide bulunacaktır. Böylesi huzursuz ortamlar ise iş sahalarında görülmek istenmeyecek dedikodu, iftira, bilinçli engelleme ya da yavaşlatma vb. gibi problemleri de beraberinde getirecektir. Pek tabii ki bu tip bir işyeri atmosferi ise iş gören verimliliğinin ve örgüt etkinliğinin düşmesine neden olacaktır. Ayrıca iki grup arasında artan gerginlik, grev ve iş durdurma gibi örgüt etkinliğini durdurabilecek problemlere de sebebiyet de verebilir.

Oysa yönetime katılma metotların uygulandığı ortamlarda işyeri atmosferi yumuşamakta, karşılıklı iletişim geliştiği için de taraflar hem birbirlerini hem de şartların zorlamasıyla alınan pozisyon, tutum ve tavırları daha kolay kabul edebilmektedir. Bu durum işçi çıkarılması, pozisyon değiştirilmesi ya da düşürülmesi, herhangi bir faaliyeti bırakma gibi kararların anlaşılabilirliğini de artırmaktadır.

1.1.2.6. Örgütsel Bağlılığın ve Adanmışlığın Artması

Örgütsel bağlılık kavramı, iş görenlerin çalıştıkları örgütten duydukları memnuniyeti, o örgüt için ne kadar fedakarlıkta bulunabileceğini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Genel olarak kişilerin kendilerini rahat ve kıymetli hissettikleri yerlerde bağlılıklarının arttığı düşünüldüğünde, yönetime katılma ile kendilerini daha rahat ifade alanı bulan, fikirlerine kıymet verildiğini hisseden iş görenlerin performansının artacağını öngörmek yanlış olmayacaktır.

Diğer taraftan çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilgili husus, bu çalışmanın temel savında ilişkilendirilmiş bir unsur olduğundan, ilerleyen bölümlerde daha geniş bir düzlemde incelenecektir. Bundan dolayı, örgütsel bağlılıktan bu kısımda daha fazla bahsedilmeyecektir.

1.1.3. Yönetime Katılmanın Sakıncaları

Her ne kadar yönetime katılma literatürü, yönetime katılmanın olumlu etkilerini ifade eden çalışmaların baskın olduğu bir alan olsa da yönetime katılmanın sakıncaları olduğunu savunanlar da vardır. Sarpkaya, yönetime katılmanın üç temel sakıncası olduğunu belirtmiş ve bu sakıncaları da;

- Kararların, yönetim yeteneği olmayan bireylerin de katılımıyla alınması sonucu *kararların etkinlik ve verimlilik kalitesinde düşüş*,
- Düşük kaliteli kararlar, *düşük standartların oluşmasına sebebiyet verebilir*,
- Yönetime katılma ile beraber iş gören çıkarına fazla odaklanması, *örgütün amaç ve çıkarları ile ters düşebilir*,

şeklinde sıralamıştır³⁵. Bunun yanı sıra Can ve arkadaşları da yönetimin sakıncalarına şunları eklemektedir³⁶:

- Kararlar grup toplantıları kapsamında alındığından ötürü, grup toplantılarının çalışanların zamanlarını yapmaları gereken iş dışında başka alanlara yöneltmelerine sebebiyet verdiğini, bundan dolayı zamandan; ayrıca normalde karar toplantıları için yapılacak masraflar belirliken yeni katılımcılar ile beraber masrafların artacak olması nedeniyle de işletme gelir ve sermayesinden kayıplar oluşur.
- Hızla alınması gereken kararlar karşısında hantal kalınabilir.
- En iyi kararı verebilecekken, diğer katılımcıların fikirleri doğrultusunda uzlaşma çabalarına girişilmesi ve belki de daha kötüsü, herhangi bir karar alınmadan toplantıların sonlandırılabilmesi.
- Astların, üstlerine yaranabilmek ve onların gönüllerini hoş ederek çıkar sağlama düşüncelerine sahip olmaları sonucu toz pembe senaryolar oluşturulması ve üst yönetimin körleştirilmesi.
- Üst yöneticilerin, kararlardaki sorumluluğu bölüşmesi ile beraber daha rahat ve ihmalkâr olabilmeleri.

Yönetime katılmanın yaratacağı bir başka sıkıntı ise iş görenin genişleyen iş kapsamı, artan iş yükü vb. sebeplerle kendini daha fazla stres altında hissetmesi ve bu nedenle fiziksel ve psikolojik düşüşler ve problemler yaşaması olabilir³⁷. Yüksek stres düzeyi ise iş görenlerin tatmin, bağlılık ve örgütte kalma durumlarını olumsuz etkilemektedir³⁸.

³⁵ Ruhi Sarpkaya, "Yönetime Katılmanın Yararları, Sakıncaları ve Eğitim Örgütleri Açısından Değerlendirilmesi", *Eğitim ve Yaşam*, 1997, Yıl:3, Sayı:2, Bahar, 241-249, s.248.

³⁶ Halil Can vd., *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006, s.216.

³⁷ Steve M. Jex, *Stress and Job Performance Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*, SAGE Publications, 1998, s.23.

³⁸ Richard G. Netemeyer vd., "A Nested Comparison of Four Models of the Consequences of Role Perception Variables", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995, Vol.61, Issue.1, 77-93, p.81.

1.1.4. Yönetime Katılma Biçimleri

Yönetime katılma metodu, tek tip olarak uygulanan bir metot değildir. Türlü metotlar altında gözlemlenebilecek yönetime katılma, en basit şekilde dolaylı ya da doğrudan katılma olarak (veya buna benzer şekilde fiili ve danışmalı katılım olarak da ikiye ayrılabilir) iki biçimde uygulanmaktadır³⁹⁴⁰. İşletme hayatında doğrudan katılım türleri *katılım çemberleri*, *toplam kalite yönetimi* ve *takım çalışması uygulamaları* biçiminde görülürken dolaylı katılım türleri ise *işyeri temsilciliği*, *sendika temsilciliği* ve *işletme konseyleri-işyeri komiteleri* şeklinde hayata geçirilmektedir.

Bir başka gruplandırma olarak yönetime katılma biçimleri, *tek taraflı katılma*, *pariter katılma*, *temsili katılma*, *gönüllü katılma*, *eşit sayıda katılma*, *sendikal katılma*, *danışmalı yönetim* ve *özyönetim* olarak da sınıflandırılabilir. Burada gönüllü katılma, temsili katılma, eşit sayıda katılma, sendikal katılma, özyönetim *fiili katılma* türlerini işaret ederken danışmalı yönetim ise *danışmalı katılma* biçimini ifade etmektedir. Çalışmada işlenecek sınıflandırma türü ise ikinci olarak sayılan grup üzerinden olacaktır.

1.1.4.1. Yönetime Fiili Katılma

İş görenlerin, kendileri ile ilgili hususlarda alınacak kararlarda yönetime katılmalarını ifade eden yönetim biçimleri, yönetime fiili katılma ya da katılım anlamına gelmektedir.

1.1.4.1.1. Gönüllü Katılma

Gönüllü katılma, isminden de anlaşılacağı üzere yasal bir zorunluluk taşımayıp; işveren, karar alıcılar ve iş görenlerin, iş sahasındaki husumetlerin giderilmesi, problemlerin çözülmesi, karşılıklı iletişim ve anlayışın tahsisi, uzlaşma noktalarının geliştirilmesi vb. konularda adil kararlar alabilmeleri adına "işyeri kurulu" oluşturmalarını ifade eden bir yönetime katılma biçimidir.

İşyeri kurulları, işveren, iş gören ve karar alıcıların eşit sayıda ya da azınlık-çoğunluk ilkesine göre örgütlenmekte oldukları ve personelin iktisadi çıkarlarını içeren kararlara ek, birçok finansal ve teknik, iş sahasının ve iş şartlarının iyileştirilmesini içeren kararlara ev sahipliği yapan bir oluşumdur. Diğer taraftan

³⁹ Güven Murat, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.263.

⁴⁰ Sacid Adalı, **a.g.e.**, s.97.

alınan bu kararlar bağlayıcı olmayıp, ancak üst kademenin isteği doğrultusunda alınacak ya da uygulanan kararlara etki edebilmektedir⁴¹.

1.1.4.1.1. Temsili Katılma

Gönüllü katılmadan farklı olarak iş görenlerin ve işverenlerin temsilcileri aracılığıyla katıldıkları işyeri kurullarının bulunduğu bir yönetime katılma biçimidir. Burada işyeri kurulları, gönüllü katılmada olduğu gibi iş görenlerin çıkarlarına ek olarak birçok kararın alınmasında fikir beyan etmekle beraber, yine bu kararlar ancak tavsiye niteliğinde kalmakta, ifa kararı yönetimce alınmakta ya da alınmamaktadır.

Diğer taraftan şayet işyeri kuruluna katılım hususunda işveren ve iş gören temsilcileri sayısı arasında bir eşitlik söz konusu ise bu durumda eşit sayıda katılma biçimi ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar eşit sayıda katılma anlayışında iş görenler, kendilerini işverenler ve karar alıcılar kadar yetkiliymiş gibi hissetse de işyeri kurul kararlarının yaptırım gücü düşük olduğu için burada da kararlar yine işverenler ve karar alıcılar tarafından belirlenmektedir.

1.1.4.1.2. Sendikal Katılma

Sendikal katılma, iş görenlerin yönetime doğrudan katılımlarının gerçekleşmediği ya da bu katılımın yetersiz olduğu çeşitli zamanlarda iş görenlerin menfaat ve haklarını korumak, onların fikirlerinin ifade edilmesini ve dinlenmesini sağlayan, kısaca iş göreni kimi zaman işveren kimi zaman da devlet karşısında korumaya çalışan sendika adlı örgütler aracılığı ile yönetime katılma çabasıdır. Sendika bu açıdan, işyeri kurullarındaki iş gören temsilciliği vasfını dışardan yürüten bir örgüt olarak ifade edilebilmektedir.

Diğer taraftan sendikaların işveren ve devlete karşı gerçekleştirdiği bu koruma vasfının etkinliği ise sendikaların büyüklüğü ve yaptırım gücü ile alakalı olmaktadır. Yaptırım gücü zayıf olan sendikaların yönetime katılma oranları da pek tabii ki düşük olacaktır.

1.1.4.1.3. Özyönetim

Bu tür yönetime katılma biçimlerinin uygulandığı örgütlerde, işgören veya temsilcileri ile işveren ve karar alıcılar (işverenin temsilcileri yönetime katılmaz)

⁴¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, ss.411-412.

aracısız bir şekilde iş yerini yönetirler⁴². Fakat bu yönetim tipinin işgörenlere daha fazla yetki verildiği şeklinde bir algı oluşturmaması gerekmektedir. Bu yönetim biçiminin benimsenmesi ideolojik ve politik bir farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Özyönetimin uygulandığı örgütlerde, “işgörenler meclisi, işgören konseyi, yönetim kurulu, denetim kurulu ve örgüt yönetimi” şeklinde 5 ana organ vardır. Örgüt işgörenleri, bu organların her birinin seçiminde oy hakkına sahiptir. Dolayısıyla bu organların gerçekleştirdiği tüm kararlarda işgörenlerin etkisi olmaktadır.

1.1.4.2. Danışmalı Katılma ya da Danışmalı Yönetim

Bu yaklaşımın özü, karar alıcıların ve işverenlerin, karar alacakları zamanlarda astlarının bilgi, tecrübe ve tavsiyelerine başvurarak öneri toplaması, bu önerilerle de karar ve süreçleri şekillendirmesine dayanmaktadır⁴³. Bu metodun benimsendiği örgütlerde tecrübeli elemanlar, yönetim kademesinin istediği araştırmaların ve incelemelerin yapılmasında, yönetim kademesine önerilerde bulunup yol gösterilmesinde etkin görev almaktadırlar⁴⁴.

Günümüz işletmecilik anlayışında önemli yer tutan danışmalı yönetim kavramı, işgörenlerin buldukları örgütlerde kıymet gördüğünün gösterilmesi açısından önemli bir yaklaşımdır. Diğer taraftan günümüzde sadece işgörenlerin değil, tedarikçilerin de yönetime katıldığı süreçler düşünüldüğünde (bkz. ürün geliştirmede entegrasyon kavramları), danışmalı yönetim tipinin önemi daha fazla anlaşılmaktadır. Fakat her ne kadar bu yönetim tipinin büyük katkıları olduğu görülse de bazı araştırmacılar danışmalı katılım yapısının, fiili katılım tiplerine göre başarısız olacağını, zira karar alıcıların kıskançlık ve makam kaygısı ile astlarına danışma konusunda kaygılar taşıdığını, astlara fikir sorsalar dahi genel olarak kendi kararlarını uyguladıklarını belirtmektedir.

1.1.5. Eğitim örgütlerinde ve Türk eğitiminde yönetime katılma

Toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikte insanların yetişmesi, toplumun bilgi kapasitesinin artması, toplum refahı ve duyarlılığın yükselmesi vb. gibi makro düzeydeki çıkarların sağlanması ve ihtiyaçların giderilmesi için örgütlenen eğitim kuruluşları, diğer örgüt yapılarından bazı noktalarda ayrılmaktadır⁴⁵.

⁴² Erol Eren, **a.g.e.**, s.413.

⁴³ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası (Genel Esaslar)**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s.540.

⁴⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.137.

⁴⁵ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2014, s.124.

Eğitim kurumlarının örgütsel yapısı incelendiğinde karar mekanizmasının, “okul üst yönetimi tarafından verilen kararlar” ve “etkilenemeyen kararların” bir bileşimi olarak çalıştığı görülür. Örgütlerde etkilenemeyen kararların oluşu, eğitimin toplum açısından önemi ve bu hizmetin dağıtımının devlet beklentisine göre şekillendiriliyor olmasından kaynaklanmaktadır. Zira hammaddesi insan olan bu örgütler, toplumu şekillendiren unsur olduğu için tüm toplumsal gruplar tarafından, onların kendi istekleri doğrultusundan etkilenmeye çalışılmakta, bunun için de tüm toplumsal gruplar ekonomik, siyasi, kültürel ve toplumsal güçlerini seferber etmektedirler⁴⁶. Bu açıdan eğitim örgütlerinin ciddi sosyal baskı altında olduğu söylenebilir. Bu durumun çözümü ise ancak, eğitim şablonunun devletin üst mertebeleri tarafından belirlenip tüm mecralarda bu müfredatın takibi ile mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, devletin belirlediği ve müfredat olarak adlandırılan genel eğitim çerçevesi, eğitmenlerin ve dolayısıyla da eğitim örgütlerinin sunduğu ürünü standartlaştırıp tektipleştirdiği için böyle bir durumda yönetime katılma bir yana, eğitmenlerin söz hakkına bile sahip olmadıkları ileri sürülebilir. Ancak bahsedilen böylesi bir durum, çalışmanın konusunu teşkil etmediği için burada iyi ve kötü şeklinde değerlendirilmemekte, daha ziyade halihazırdaki durumun aktarılması şeklinde ele alınmalıdır.

Diğer taraftan kararına etki edilmeyen konulara ek olarak eğitim kurumlarında yönetilmesi gereken ve yönetimine katılınabilecek hususlar da mevcuttur. Örneğin okulun ihtiyacı olacak bazı materyallerin alımı ya da bunun ertelenmesi, tadilat, onarım ve geliştirme, okul ve derslik renklerinin tayini, eğitim saatleri ve sınıf yoğunluğu, sınıflama tercihleri vb. kararlar, okul yönetiminin inisiyatifine kalmış hususlardır. Bu kararlar ise pek tabii ki astlarla alınabilecek karar olacaktır. O halde eğitim örgütlerinin, diğer örgütlerden yönetime katılma kapasitesi açısından farklılık gösterdiği söylenebilir. Bu ise eğitim örgütlerinin bahsedilen farklılıklarından birini teşkil etmektedir.

Bir diğer farklılık ise eğitim örgütlerine ait çıktılar olarak belirtebileceğimiz mezunların, bir zaman sonra aynı örgüt için girdi konumuna gelebilmesidir. Başka bir söylemle bugün verilen mezunlar, ileri bir zamanda eğitimci olarak tekrar aynı kuruma dönebilmektedir. Gerek bu açıdan gerekse çıktının toplumsal öneminden ötürü, eğitim örgütlerinin kaliteden ödün vermesi düşünülemez. Oysa birçok örgüt için rekabet sürecinde üründen verilen tavizler ve kalite düşüşleri sık rastlanabilen bir durum olmaktadır. Zira örgüt, bu tip bir kesinti ile tasarruf yaparak ihtiyacı olan

⁴⁶ Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Akademi Yayıncılık, 19. Baskı, Ankara, 2015, s.161.

başka şeylere zaman, güç ve emek harcayabilecek konuma gelmektedir. Ama aynı esnekliğin eğitim örgütleri için mümkün olmadığı açıktır.

Eğitim örgütlerinde görülen bir diğer farklılık ise bu kurum çalışanlarının ifade özgürlüklerinin bir şekilde kısıtlanıyor olmasıdır. Çünkü toplumun birçok kesiminden farklı öğrencinin barındığı bu örgütlerde eğitimcilerin kendi siyasi, ideolojik, dini ya da içsel düşüncelerini dile getirmeleri, ailelerde infial yaratabileceği için riskli ve tehlikeli bir durumdur. Kişilerin zihin dünyasının şekillenmesinde görev alan eğitimcilerin bu açıdan, diğer birçok örgütün aksine (en azından teorik olarak yasak değil; yoksa birçok örgütte böylesi dışavurumlar problem yaratabileceği için olumlu karşılanmamaktadır) fikirleri özgürce ifade edebildiği söylenemez.

Örgütsel farklılık anlamında eğitim kurumlarının sahip olduğu nüanslardan biri de yönetime katılma alanında ortaya çıkmaktadır. Nitekim yönetime katılma biçimlerinin bir kısmı eğitim örgütleri açısından uygulanabilir olmamaktadır. Örneğin temsilci vasıtasıyla yönetime katılmanın eğitim örgütlerinde yönetime katılma biçimi olarak çok etkin olmadığı söylenebilir. Yine işçilerin bulunduğu örgütlerde sıklıkla gördüğümüz bir yapılanma biçimi olan sendikal katılımın da eğitim örgütleri nezdinde çok işlevsel olduğu söylenemez. Bunda eğitim sendikalarının çokluğu ve bu sendika üyelerinin okul özelinde dağılımının farklılık göstermesi başat rol üstlenmektedir. Zira herhangi bir sendikanın yönetime katılması durumunda diğer sendikanın katılmamış olması, tüm sendikaların yönetime katılması durumunda farklı büyüklükteki sendikaların farklı yaptırım güçleri ile yönetimde bulunmaları, tüm sendikaların aynı yaptırım gücü ile yönetimde bulunmaları durumunda farklı sayıda çalışanı bulunan sendikaların aynı güce haiz kabul edilmeleri vb. problemler, sendikal katılımın eğitim sisteminde tam anlamıyla işlevsel bir yönetime katılma biçimi olmasını engellemektedir. Diğer taraftan bu tip bir katılım ise eğitim müfredatı ve genel olarak eğitim örgütleri ile ilgilenen kurumla gerçekleştirilecek pazarlık ve o düzeyde alınacak kararlara katılım açısından ise en iyi yönetime katılımlarından biri olmaktadır. Eğitim örgütlerinde yönetime katılma açısından uygulanabilir metotlar ise gönüllü katılım, kurullar yoluyla katılım ve kalite halkası şeklinde olmaktadır.

Öte taraftan bu söylenenlerin doğruluk payı, aslında eğitim karar sürecinin nasıl inşa edildiğine bağlı olmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere, eğitim karar süreçlerinde “alınan kararlara sirayet edilemeyen kararlar” açısından, yani eğitimin merkezileştirilme durumu üzerinden konu ele alınacak olursa merkezi bir sistemin belirlenişi (müfredatın ve kontrolün üst makamlarca tespit ve tayini, uygulayıcı astların kendi istekleri doğrultusunda hareket edememeleri), yönetime katılmayı

engelleyip, katı bir bürokrasinin inşasına, inovasyon ve yaratıcılığın cesaretlendirilmediği statükocu bir örgütlenmenin oluşmasına sebebiyet vermektedir⁴⁷. Bu açıdan eğitim örgütlerinin yönetime katılma kapasitesinin doğrudan “merkezileşme” katsayısı ile alakalı olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir. Buna ek olarak katılacak kişilerin yeterlilikleri, katılan kişilerin fikirlerinin nihai karar üzerindeki etkisinden memnuniyeti, bu katılımın sınırlarını ve yapısını belirleyecek hukuki altyapının oluşturulması vb. etkenler de yönetime katılmanın etkinliğini etkileyebilecek diğer hususlar olarak sayılabilir.

Etkin bir katılma yapısının oluşturulduğu eğitim örgütlerinde ise öğretmenler idarecilik anlamında yetkinlik kazanıp, gelecek dönemlerde alabileceği daha üst görevlere hazırlanma fırsatı bulmuş olacak; yöneticiler ise zamanla uzaklaştıkları aktif eğitim sahasındaki yeni ihtiyaçları daha iyi tespit etme şansına sahip olacaktır. Buna ek olarak iki taraf içinde alınan kararlar daha kolay benimsenebilir ve uygulanabilir hale gelecektir. Diğer taraftan yönetim tabanının genişletilmesi ile beraber tüm taraflar özdenetim gerçekleştirerek, denetim süreçlerini gerçekleştiren personele daha az ihtiyaç duyulması sağlanabilecektir. Tüm bunlara ek olarak yönetime katılan öğretmenler, kendi düşünce ve isteklerinin önemsendiğini hissederek, çalışmak için yeni motivasyon kaynakları edinmiş olacaktır⁴⁸. Ayrıca belirtilenler ve belirtilmeyenlerle beraber öğretmenlerin yönetime katılmasının, eğitim etkinliklerinin verimliliğinin yükselmesinde ve bu etkinliklerin başarılı olmasında pozitif rol aldığını destekleyen birçok çalışma da mevcuttur⁴⁹.

Genelden Türkiye özeline geçildiğinde, eğitim örgütlerinin genel olarak kamu kurumları olduğu, bu açıdan da üst yönetimin genel olarak yerinden yönetime çok alan bırakmayacak bir şekilde yapılanma içerisinde olduğu görülmektedir. Bu açıdan Türk eğitim sisteminde yönetime katılmanın tüm biçimleri ile zuhur ettiğini söylemek mümkün olmamaktadır. Her ne kadar özel eğitim kurumları için ufak bir manevra alanı mevcut olsa da bu kurumların da kamu kurumları ile büyük oranda benzerlik gösterdikleri ve kamuda istihdam edilen öğretmenlerin memur statüsünde buldukları düşünülürse, Türk eğitim sistemi ve yönetime katılma arasındaki ilişkinin zayıflığı daha da anlaşılır hale gelmektedir. Yine de bu azlık, “Türk eğitim örgütlerinde yönetime katılma yoktur.” olarak anlaşılmalıdır. Türk eğitim örgütlerinde yönetime katılma belirli düzeylerde gerçekleşmekte ve bu katılmanın en sık karşılaşılan biçimi *kurullar* olmaktadır. Bu kurulların en çok karşılaşılanları ise

⁴⁷ Ziya Bursalıoğlu, **a.g.e.**, s.96.

⁴⁸ Mustafa Aydın, **a.g.e.**, ss.129-131.

⁴⁹ Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu, “Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma”, **Milli Eğitim Dergisi**, 146(2), 2000, 54-63, p.58.

disiplin kurulları, öğretmenler kurulları, görev yeri belirleme kurulu ve ilköğretim kuruludur.

Bunlara ek olarak Türk eğitim örgütlerinde sendikaların da etkin görev aldıkları ve yönetime katılma rolü üstlendikleri de söylenebilir. Özellikle kamu da görevli öğretmenlerin çalışma şartları, özlük hakları, maaş vb. konularda devletle gerçekleştirecekleri pazarlıklarda etkin görev alan sendikalar, alt seviyede yönetime katılma hususlarında ise etkin bir görev üstlenmediği görülmektedir.

1.2. ÇALIŞAN TUTUMU

Çalışmamızın bir diğer kısmını oluşturan çalışan tutumu kavramı, günümüz işletmeciliği ve çalışma hayatı açısından önemli bir konuyu teşkil etmektedir. Her ne kadar birçok farklı faktörle ele alınacak bir terim olsa da çalışan tutumu literatürde genel olarak örgüte bağlılık (organizational commitment), iş doyumunu, işe karşı ilgi (job involvement) ve stres gibi olgularla ele alınmakta olup^{50 51}, işgörenin performansını etkileyen önemli bir husustur (Çalışan tutumlarının en gözlemlenebilir etkisinin performans üzerinde olduğu düşünüldüğünden, araştırmada çalışan tutumları genel olarak performans üzerinden değerlendirilecektir.). Çünkü bahsedilen olgulardaki problemler, olumsuz çalışan tutumları geliştirilmesine, bu da psikolojik olarak işle bağlantı kuramayan işgörenlerin fiziksel olarak da düşmelerine sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla belirtilen çalışan tutumları, burada çalışmamıza konu olacaklardır.

Diğer taraftan çalışanların olumlu tutum geliştirmesi, örgütün iklimi ve çalışan katılımı (yönetime katılma) ile alakalıdır. Bu nedenle çalışan tutumundan bahsedilirken, örgüt ikliminin ne olduğundan da (çalışan katılımı daha önce açıklandığından dolayı burada bahsedilmeyecektir) bahsetmek gerektiği için burada örgüt iklimine de yer verilmiştir.

1.2.4. Örgüt İklimi

Örgütün ortamı ile alakalı olarak işgörenlerin ortak algısı olarak tanımlanabilecek bir kavram olan örgüt iklimi⁵², örgütün sahip olduğu kişilik ya da

⁵⁰ Nathan P. Podsakoff vd., "Differential Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol.92, No.2, 438-454, p.440.

⁵¹ Jennifer M. George ve Gareth R. Jones, "Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods", *Human Relations*, 1997, Vol.50, Issue 4, 393-416, p.397.

⁵² Monica A. Hemingway ve Carlla S. Smith, "Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviors and injuries in nurses", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, Vol.72, Issue.3, 285-299, p.288.

örgütün hissettiği duygu olarak da ifade edilebilir. Örgütün havasını ve de işgörenlerin davranışlarını etkileyen örgüt iklimi kavramı, Shadur ve arkadaşları tarafından da ele alındığı gibi 3 farklı biçimde ifade edilebilir: Bürokratik İklim, Destekleyici İklim ve Yenilikçi İklim⁵³. Sayılan iklim türlerinden hâkim olan iklim ise çalışanın tutumu üzerinde de direkt etki sahibi olacaktır. Örneğin, harmoninin, açıklığın, dostluğun, iş birliğinin, cesaretlendirmenin, sosyalleşmenin, kişisel özgürlüklerin ve güvenin olduğu ortamların iklimi olarak tanımlanabilecek destekleyici iklim işgörenlerin örgütsel bağlılığını, yönetime katılmasını ve iletişimi artıracakken; prosedürel, hiyerarşik, yapısal, sıralı, regüle edilmiş ve yerleşik uygulamalar ile güç odaklı yönetimin var olduğu bürokratik iklim, işgörenlerin örgütsel bağlılığını, yönetime katılmasını ve iletişimi düşürecektir⁵⁴. Bundan dolayı örgüt ikliminin hem çalışan tutumlarını hem de yönetime katılma yapısını etkilediği söylenebilir.

1.2.5. Örgütsel Bağlılık

Bir örgütte gözlenen çalışan tutumlarının en belirginlerinden biri olan “örgütsel bağlılık” kavramı, aynı zamanda örgütsel bağlılık anlamında en çok araştırılan konulardan biridir^{55 56}. Örgütsel bağlılık, bir kişiyi bir veya birden fazla hedefi gerçekleştirmek için hareket ettiren güç⁵⁷ ya da başka bir tanımlama ile içinde bulunulan kuruluşa ve onun hedeflerine bağlılık ve adanmışlık, ve örgüt ile örgütün hedeflerinin farkında olmak⁵⁸ olarak ifade edilebilir. Yine örgütsel bağlılık, örgüt düzeyinde ölçülecek performans üzerinde etken bir faktör olup, örgüt verimliliğinin artırılması açısından önemli bir unsurdur⁵⁹. Nitekim bunu destekler biçimde

⁵³ Mark A. Shadur vd., “The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: the importance of support”, *Group & Organization Management*, 1999, Vol.24, Issue.4, 479-503, p.486.

⁵⁴ Ellen J. Wallach, “Individuals and organizations: the cultural match”, *Training & Development Journal*, 1983, Vol.37(2), 28-36, p.31.

⁵⁵ John P. Meyer ve Natalie J. Allen, *Commitment in the Workplace Theory, Research, and Application*, Sage Publications, California, 1997, p.11.

⁵⁶ John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac, “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, 1990, Vol 108(2), 171-194, p.174.

⁵⁷ John P. Meyer ve Lynne Herscovitch, “Commitment in the workplace: Toward a general model”, *Human Resource Management Review*, 2001, Vol.11, Issue.3, 299-326, p.301.

⁵⁸ Gary J. Blau ve Kimberly B. Boal, “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, No.2, 288-300, p.292.

⁵⁹ Cheri Ostroff, “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 1992, Vol.77, Issue.6, ss.963-974.

performans ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olduğuna dair tespitler içeren birçok çalışma bulunmaktadır⁶⁰⁶¹.

Diğer taraftan kişilerin örgütsel bağlılık kapsamında da olsa uzun zaman belirli bir yerde bulunmaları, yani artan işte kalma sürelerinin iş performansını olumsuz etkilediğinin tespit edildiği çalışmalar da mevcuttur⁶². Yine de örgütsel bağlılık ile örgüt performansı arasında olumlu ilişki bulunduğunu belirten çalışmaların daha fazla olduğunu belirtmek gerekir. Bu çalışmalar ise sadece iş performansı olarak ele alınmamış, örgütün farklı alanlarındaki performansları içeren araştırmalar da gerçekleştirilmiştir. Örneğin Benkhoff, örgütsel bağlılık ve finansal durum arasında bir inceleme yapmış, bu çalışmanın sonucunda da mali kayıplar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur⁶³. Bunda kişileri yetiştirirken harcanan finansal kaynakların işgörenin işten beklenenden önce ayrılmasından dolayı israf edilmiş olması etkili olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, üç tip olarak ele alınabilmektedir. Bu tipler:

- *Duyuşsal Taahhüt / Duygusal Bağlılık*: Bir işgörenin örgütle duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi ve örgüte karşı ilgili olması olarak tanımlanabilmektedir. Bazı yazarlara göre duygusal örgütsel bağlılık, kişisel özelliklerden ziyade işin kendisine bağlıdır ki bu duygusal bağlılığın içsel faktörlerle daha ilgili olduğu anlamına gelmektedir.
- *Erteleme Bağlılık*: Örgütten ayrılmanın maliyetlerine bağlı olarak gösterilen bağlılığı ifade etmektedir.
- *Normatif Bağlılık*: İşgörenin, örgütte kalma konusunda hissettiği zorunluluk olarak tanımlanabilir.

şeklinde sıralanabilir⁶⁴. Böylesi bir ayırım ise kişilerin örgütsel bağlılık gösterirken, farklı sebeplerle ve farklı derecelerde bağlılık sergilemeleri, bunun da performansı farklı etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin; iş performansı ile duygusal

⁶⁰ Donna M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *The Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, No.3, 460-471, p.464.

⁶¹ Michael Riketta, "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Vol.23, Issue.3, 257-266, p.257.

⁶² Thomas A. Wright ve Douglas G. Bonett, "The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Metaanalysis", *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol 87(6), 1183-1190, p.1185.

⁶³ Birgit Benkhoff, "Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance", *Human Relations*, 1997, Vol.50, Issue.6, 701-726, p.701.

⁶⁴ John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 1984, Vol.69, 372-378, p.373.

bağlılık arasında pozitif bir korelasyon varken, erteleme bağlılık ile iş performansı arasında negatif bir korelasyon bulunmaktadır⁶⁵.

Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işletmelere sağladığı temel fayda, işgörenin işini yaparken, kendini işe normalden daha fazla oranda vermesi ve başka iş arayışına son vererek örgütte kalmasıdır. Bir başka fayda ise örgüte bağlı çalışanların örgütün geleceği hakkında kaygılanmasından ötürü iş hayatını ön plana almaları ve örgütün geleceği ve salahiyeti için mücadele etmeleri olarak gösterilebilir. Böylesi işgörenlere sahip olmak ise muhakkak ki örgütün başarısını ve varlığını olumlu etkileyecektir.

1.2.6. İş Doyumu

İş doyumunu ile yapılan birçok çalışma olmakla beraber, az sayıda çalışmanın iş doyumunun, örgütsel bağlılığa nazaran iş performansında yaşanan varyansı daha fazla açıkladığı görülmüştür⁶⁶. Fakat literatürde, bu araştırmanın aksine iş doyumunu ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı çalışmalar da mevcuttur⁶⁷. Bu durumda iş doyumunun örgütsel bağlılığa göre daha kişisel bir konu olması etkin olmuş olabilir. Zira kişilerin işten beklemedikleri, işe verdikleri önem ya da yapılan işin kendilerine yakınlığı, işin kendileri zorlayıcılığı gibi sebepler, iş doyumunu ve performans arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Anari'nin çalışmasında bulunduğu üzere birçok okulda istihdam edilmiş öğretmenlere sorulduğunda bu öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun işinden memnun olmadığı, diğer alanlarda başarısız olmanın ardından bu sektörde çalışmaya başladıkları, dolayısıyla da iş doyumunu yaşamadıkları ve bundan dolayı kendilerini işlerine tam olarak vermedikleri görülmüştür⁶⁸. Bu açıdan eğitim kurumlarında örgütsel ve bireysel düzeyde bir iş doyumunun yaşanmadığı söylenmiştir. Öte yandan Taris ve Schreurs, yaptıkları araştırmada iş doyumunun kişisel bir faktör olmasıyla ilgili cümleyi destekler biçimde kişisel olarak iş doyumunu ve iş performansı arasında ilişki bulurken, örgüt düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır⁶⁹.

⁶⁵ John P. Meyer vd. "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts", *Journal of Applied Psychology*, 1989, Vol.74, Issue.1, 152-156, p.153.

⁶⁶ Timothy A. Judge vd., "The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 2001, 127(3), 376-407, p.378.

⁶⁷ Thomas A. Wright ve Douglas G. Bonett, *a.g.e.*, ss.1183-1190.

⁶⁸ Nahid Naderi Anari, "Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Workplace Learning*, 2012, Vol.24, No.4, 256-269, p.256.

⁶⁹ Toon W. Taris ve Paul J.G. Schreurs, "Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis", *Work & Stress*, 2009, Vol.23, Issue.2, 120-136, p.121.

İş doyumunu, iş görenin örgütte kalmaya devam etmesinde de önemli bir faktördür. İşletme literatüründe iş görenlerin iş tatmini yaşayamadıkları ortamlarda mutsuz oldukları, bundan dolayı da daha doymuş ve mutlu olabilecekleri örgütlere geçtiklerini belirten çalışmalar mevcuttur. Bu açıdan iş doyumunun bireysel olarak performansla alakası olduğu kadar kişinin örgütsel bağlılığı ve o örgütte çalışmaya devam etme isteği açısından da büyük önem taşıdığı söylenebilir.

1.2.7 İşe Karşı İlgisi

İşe karşı ilgi, işgörenin gerçekleştirmekte olduğu işe kendini verme ve karar alma süreçlerinde yer alma isteği derecesi⁷⁰ ya da bir kişinin, yapmakta olduğu işe bilişsel olarak bağlanması, o işle uğraşması ve o işle dertlenmesi⁷¹ olarak tanımlanabilir. İşe karşı ilgi, işgörenin verimliliği ve etkinliği üzerinde çok önemli bir aktör olup, kişi hayatında önemli bir rol üstlenen işte bulundukça daha da artan bir kavramdır⁷². İşe ilgi kavramı, bazı yazarlarca kişinin iş davranışlarını etkileyen en önemli unsur olarak tanımlanmaktadır⁷³. İşe karşı ilgisi yüksek olan işgörenler, işlerini hayatlarında önemli bir noktaya koymakta olup, kimi zaman işlerine her şeyden fazla önem vermektedir.

Bununla birlikte işe karşı ilgi kavramı ile örgütsel bağlılık kavramı sıklıkla karıştırılabilmekte, ya da aynı anlamlarda kullanılabilmektedir. Oysa bu iki kavram yakın kavramlar gibi görülseler de aslında farklı şeyleri ifade etmektedir. Zira işe karşı ilgi kavramı, işgörenin belli bir zaman aralığında yaptığı işe dair bağlantısı ve bu işi kavrayışı olarak ifade edilebilecekken örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı tutum ve davranışıdır⁷⁴. Böylesi bir ayırım ise aslında kişinin işine karşı ilgisi düşük olsa bile örgütsel bağlılığın yüksek, ya da tam tersi bir şekilde işe ilgisi yüksek bir haldeyken örgüte bağlılığı düşük olabileceğini ifade etmektedir. Fakat yine de birçok durum için işe karşı ilgi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin gözlemlenebileceğini göz önünde bulundurmak gerekir.

⁷⁰ Tariq Iqbal Khan vd. "Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, 2011, Vol.6, No.4, 252-262, p.252.

⁷¹ Irina M. Paulla vd., "Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality", *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol.79(2), 224-228, p.224.

⁷² Tahira M. Probst, "Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000, Vol.5(1), 63-73, p.63.

⁷³ Milisa Manojlovich ve Heather Laschinger, "The Relationship of Empowerment and Selected Personality Characteristics to Nursing Job Satisfaction", *The Journal of Nursing Administration*, 2002, Vol.32(11), 586-595, p.588.

⁷⁴ Steven P. Brown, "A meta-analysis and review of organizational research on job involvement", *Psychological Bulletin*, 1996, Vol.120(2), 235-255, p.236.

1.2.7. Stres

Bir başka çalışan tutumu ise strestir. Stres kişilerin hayatını etkileyen olumsuz bir unsur olmakla beraber, ayrıca iş sahasında performansı ve verimliliği düşüren, iş görenlerin işten kaytarmalarına ve işe devam etmemelerine sebebiyet veren, yapılan iş hacmini azaltan bir unsurdur⁷⁵⁷⁶.

Günümüz iş ve gündelik hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan stres, kişilerin fiziksel ve psikolojik sağlığını etkilediği gibi davranış ve tutumlarını da etkilemektedir. Örneğin; fazla stres yaşanan çalışanların sınırlı oldukları, bu sınırları çevrelerine yansıtıkları, kavgacı oldukları, karamsar düşünceler içinde oldukları ve sürekli mutsuz görüldükleri tespit edilmiştir.

Bu açıdan iş görenin, örgütte yaşadığı stresi azaltabilecek uygulamalar, iş görenin yaşadığı iş doyumunun artırılması ve örgütün devamlılığı açısından kritik önem taşımaktadır.

⁷⁵ Gillian E. Hardy, David Woods ve Toby D. Wall, "The Impact of Psychological Distress on Absence from Work", *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol.88, Issue.2, ss.306-314.

⁷⁶ Terry A. Beehr, Steve M. Jex, Beth A. Stacy ve Marshall A. Murray, "Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, 2000, Vol.21, Issue.4, ss.391-405.

İKİNCİ BÖLÜM

METEDOLOJİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın ikinci bölümü genel olarak yapılacak analizle ilgilidir. Bu doğrultuda bölümde, analizde kullanılan ölçekten, ölçeğin uygulandığı örneklemden, bu örneklemin genel istatistiklerinden, ölçeğin uygulanması sonucu elde edilen değerlerin istatistiki yöntemlerle ele alınmasından, bu yöntemlerin genel olarak neyi ifade ettiklerinden ve uygulama sonucu elde edilen bulgulardan bahsedilmiştir.

2.1. YÖNTEM

Spor yönetimi alanında yapılacak çalışmalarda birçok araştırma biçimi kullanılabilir olmakla birlikte kişilerin kurumlarına olan bağlılığında etkin yönetime katılma politikalarının etkisi olup olmadığı gibi bir konu araştırılırken, anket ya da yüz yüze görüşme uygulamalarının dışında başka ihtimalleri kullanmak pek mümkün olmamaktadır. Diğer taraftan bu iki yöntemden yüz yüze görüşme kısmı ise kişilerin çeşitli korkular ya da baskılar sebebi ile doğru cevapları alamama riski doğurabileceği için çalışmamız açısından uygulanabilecek yegâne yöntem anket uygulaması olmuştur. Çünkü anket uygulamaları, kişilerin boş zamanlarında, duru bir düşünce ve kimliğinin belirlenmesi korkusu olmadan tamamlanabildikleri için yüz yüze görüşmelere göre daha başarılı sonuçlar verebilmektedir. Fakat kişilerin doldururken serbestlikleri ve kontrolsüzlükleri de zaman zaman anketin de başarısız sonuçlar verilmesine sebebiyet verebilmektedir. Bunda kişilerin isteksizleri rol alabileceği gibi kişilerin istekli olmakla beraber soruları anlayamamaları da etkili olabilir. Bu açıdan anket çalışmalarında daha önce başarılı olmuş ve tutarlı sonuçlar veren, denenmiş ölçeklerin kullanılması önem arz etmektedir. Bununla birlikte kullanılan ölçek kadar, o ölçekten elde edilen verilerin ne şekilde ve ne metotla değerlendirildiği de çalışmanın sağlığı açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle uygun istatistiksel metodun tercihi çalışmanın doğru sonuçlar vermesi açısından önemlidir.

2.1.1. Kullanılan Ölçek

Yönetime katılma ve çalışan tutumu kavramları, her ne kadar akademik anlamda çokça araştırılan kavramlar olsa da bu kavramların araştırılmasında kullanılan yöntemler çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu çeşitlilik ise nihayetinde farklı sonuçların elde edilmesine sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla hangi ölçeğin kullanıldığı, yapılacak çalışmalar açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada, Bilir ve Ay tarafından hazırlanmış olan “yönetime katılma ve çalışma tutumu ölçeği”

kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılma sebebi ise ölçekte bulunan faktörlerin tanımlamalarının net ve çalışmamıza en uygun unsurları içermesidir. Bilir ve Ay, yapmış oldukları çalışmada faktör analizi yöntemini kullanılıp, ölçeğin uygulanması ile elde edilen sonuçları 11 faktör altında toparlamış (Burada ölçeğin ilk halindeki 98 madde nihai olarak 48'e indirilmiştir.), bu faktörleri de “*destekleyici iklim, bürokratik iklim, yenilikçi iklim (örgüt iklimi)*”, “*iletişim, ekip çalışması, hiyerarşi (çalışanların katılımı)*”, “*örgüte bağlılık, iş doyumu, stres (çalışan tutumları)*”, ve **insan ve sosyal ilişkiler** ile **olumsuz etkileşim** olarak adlandırmışlardır. Ölçekteki bu 11 faktör ile açıklanan varyans %68 olup, bu analizin iç tutarlılık düzeyini gösteren Cronbach Alpha değeri ise .85 olarak bulunmuştur. Analizde hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri ise .92 ve bu değer in sigması da .00 olarak bulunmuştur. Bilir ve Ay tarafından hazırlanmış bu ölçek çalışmamızda birebir kullanılmış olup, bu ölçek 5’li likert ölçeği üzerinden uygulanmıştır.

2.1.2. Veri Toplama Biçimi

Çalışmada ölçek uygulanırken anket uygulaması yapılmış olup, bilgisayar ortamında hazırlanmış anketler, yazılı kopya olarak katılımcılara verilmiş ve onlardan ilk etapta anketi incelemeleri istenmiş, anlamadıkları ya da hakkında bilgi almak istedikleri herhangi bir soru olduğunda araştırmacılarla iletişime geçmeleri istenmiştir. Burada katılımcılara üç gün verilmiş, üç gün sonunda ise katılımcılarla yüz yüze görüşülerek anlamadıkları soru olmadığı ve sormak istedikleri herhangi bir konu olmadığı görülerek anketi doldurmaları için bir üç gün daha verilmiştir. Toplamda 6 gün sonunda doldurulan anketler okullardan toplanarak, bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Veri toplarken kişisel mahremiyetin sağlanması ve anket sonuçlarının ne şekilde kullanılacağına dair bir kaygıya mahal vermemek için anket forumlarına isim alanı konmamış, kişilerden sadece yaşları, cinsiyetleri ve okulda buldukları pozisyon bilgileri talep edilmiştir.

2.1.3. Örneklem

Çalışma ölçeği, Avcılar bölgesindeki okullarda uygulanmış olup, 48 sorudan oluşan ölçek Avcılar bölgesindeki **Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Mehmet Baydar Anadolu Lisesi, Avcılar Asım ve Nurhan Kocabıyık Öğretmenevi, Şehit Şerife Bacı Çok Programlı Anadolu Lisesi, Nilgün Eroğlu Anadolu Lisesi** ve **Ömer Seyfettin Ortaokulu** kurumlarında toplamda 117 kişiye uygulanmıştır. Çalışmamızda herhangi bir yaş ve pozisyon kısıtı uygulanmamış olup, ölçek

okuldaki tüm çalışanlara istisnasız olarak uygulanmıştır. Zira okul denince akla ilk olarak öğretmen ve öğrenciler gelse de diğer çalışanların da okulun işleyiş ve yaşamındaki önemi yadsınamaz. Tüm bu yapılanlar sonucunda ise genel istatistikler Tablo-1'deki, ölçek yoğunlukları Tablo-2'deki ve faktör ortalamaları da Tablo-3'deki gibi olmuştur.

Tablo-1 Anket Genel İstatistikleri

| Genel İstatistikler | Değerler |
|--------------------------------------|-----------------|
| Yaş Aralıkları | |
| 18-25 | 18 (22,4 ort.) |
| 26-33 | 42 (29,4 ort.) |
| 34-41 | 28 (37,6 ort.) |
| 42-49 | 17 (45,9 ort.) |
| 50 ve üstü | 12 (54,3 ort.) |
| Yaş Ortalamaları | |
| <i>Kadın Yaş Ortalaması</i> | 33,6 |
| <i>Erkek Yaş Ortalaması</i> | 37,0 |
| <i>Genel Yaş Ortalaması</i> | 35,2 |
| <i>Öğretmen Yaş Ortalaması</i> | 34,2 |
| <i>İdari Personel Yaş Ortalaması</i> | 38,9 |
| <i>Diğer Personel Yaş Ortalaması</i> | 34,8 |
| Cinsiyet | |
| <i>Kadın</i> | 61 |
| <i>Erkek</i> | 56 |
| Pozisyon | |
| <i>Öğretmen</i> | 58 |
| <i>İdari Personel</i> | 20 |
| <i>Memur ve Diğer Personel</i> | 39 |

Tablo-1'de ölçeğin uygulandığı profil genel olarak ele alınmıştır. Bu profile bakıldığında katılımcıların 61'inin kadın, 56'sının ise erkek olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek eşitliğinin yaklaşık olarak sağlanmış olması, yönetime katılma ve çalışma tutumları ilişkisi araştırılırken cinsiyet farklılığının bir etkisi olup olmadığına da bakılabilmesi açısından önemli bir husustur.

Çalışmada yer alan 117 katılımcıdan en küçük yaşlı katılımcı 18, en büyük yaşlı katılımcı ise 60 yaşında olmuştur. Katılımcıların yaş ortalaması ise 35,2 olarak bulunmuştur. Diğer taraftan katılımcıların 5 yaş grubuna ayrılmış, bu gruplardan en yüksek popülasyonlu olanı ise **26-33** arası yaş grubu olmuştur. Bu grubun yoğun olması ise çalışmamızın genç-orta yaş arası insanları barındırdığını belirtmektedir. Ayrıca katılımcıların cinsiyetleri dikkate alındığında yaş grupları arasında büyük bir

fark olmadığı görülmektedir. Bir başka söylemle kadın ve erkeklerin ortalama yaşları birbirlerinden büyük oranda farklı değildir. Pozisyon olarak yaş gruplarına bakıldığında ise öğretmen ve diğer personel gruplarının yaş ortalamasının neredeyse aynı olduğu görülmektedir. Öte yandan idari personelin yaşı, bu iki gruptan fazla olmakla beraber bu farklılığın da büyük olmadığı söylenebilir.

Yine katılımcılara dair yapılan bir gruplandırma da onların işleri ile ilgili olmuştur. Pozisyonlar incelendiğinde en çok katılımcının öğretmenlerden oluştuğu, idari personel ve diğer personel sayısının toplamının ise öğretmen sayısından sadece 1 fazla olduğu görülmektedir. Çalışmada öğretmen sayısının yüksek olması, eğitim kurumlarının temelini oluşturan öğretmenlerin görüşlerinin ortaya konulması açısından önemlidir.

2.1.4. Hipotezler

Analiz kısmında yapılacakların anlaşılabilirliği açısından hipotezlerin şu şekilde sıralanmasında fayda vardır:

Hipotez 1: *Çalışmadaki sorulara verilen cevaplar doğrultusunda soruların puanları birbirinden farklılık göstermektedir.*

Hipotez 2: *Çalışmada yönetime katılma ve çalışan tutumu ile ilgili faktörlerin puanları cinsiyete göre değişmektedir.*

Hipotez 3: *Çalışmada yönetime katılma ve çalışan tutumu ile ilgili faktörlerin puanları çalışılan pozisyonlara göre değişmektedir.*

Hipotez 4: *Yönetime katılma çalışan tutumlarını, hem alt faktörler hem de üst kavram anlamında etkilemektedir.*

2.1.5. Metot ve İstatistiksel Yöntem

Ölçeğin uygulanması sonucu elde edilen verilen analiz edilmesi için basit sıralama, ANOVA ve regresyon modelleri kullanılmıştır. Burada basit sıralama ile kastedilen şey sorulara verilen cevaplara göre en çok puanın hangi soruda oluştuğunun belirlenmesidir. Çalışmada gerçekleştirilen basit sıralamanın sonuçları Tablo-2'de paylaşılmıştır.

Çalışmada kullanılan bir başka analiz olan ANOVA'dır. ANOVA, üç veya daha fazla veri grubunun ortalamalarının eşit olup olmadığı test eden bir analizdir. Şayet iki veri grubunun ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı (Yani bu iki grubun ortalamalarının eşit olup olmadığı olarak da

düşünülebilir.) araştırılmak isterse t-Test yöntemi kullanılabilir. Bu iki veri grubu için de ANOVA kullanmak için beis yoktur. Bu nedenle burada t-Test yapılmayıp, tüm gruplar için ANOVA yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Bir ANOVA testinde hipotezler;

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_x$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \dots \neq \mu_x$$

şeklinde kurulmaktadır. Burada sıfır hipotezi incelenen grup ortalamalarının birbirine eşit olduğunu ya da fark varsa bile bu farklılığın istatistiki olarak anlamlı olmadığı anlamına gelmektedir. Alternatif hipotez ise bu gruplardan en az bir tanesinin ortalamasının diğerlerinden istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla ANOVA yapılırken sig. (p-value) değerinin .05'den küçük olması durumunda H_0 reddedilip alternatif hipotez olan H_1 kabul edilecek, başka bir söylemlerle gruplardan en az birisinin ortalamasının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde diğerlerinden farklı olduğu söylenecek; tersi bir durumda ise, yani sig. Değerinin .05'ten büyük olması durumunda H_0 reddedilemeyerek kabul edilecektir (Bu ise karşılaştırılan grupların ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir farklılık sergileyemediği anlamına gelmektedir.). Öte yandan ANOVA testinde doğrudan hangi grupların ortalamaları arasında fark olduğu, hangi gruplarının ortalamaları arasında ise fark olmadığı görmek mümkün değildir. Hangi grupların ortalamalarının farklı olduğunu görebilmek için **Post-Hoc** testleri yapılmaktadır. Post-Hoc testleri, grupları birbirleri ile kıyaslayarak hangi grupların hangi grup ile eşlendiğinde ortalama anlamında farklılık gösteremediğini, bir çeşit ikili t-Test'ler gerçekleştirerek ölçmektedir. Bundan dolayı çalışmadaki pozisyon grupları arasında farklılık olup olmadığını ölçebilmek için **Post-Hoc Tukey** testi yapılmış olup bunun sonuçları da Tablo-5'te paylaşılmıştır.

Çalışmada kullanılan bir başka analiz olan Regresyon ise iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir metottur. Bir regresyon modeli

$$y_i = B_0 + B_1x_i + \epsilon_i \text{ ve } i=1,n$$

biçiminde kurulmaktadır. Bu model bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenden oluşmakta olan bir regresyon modelini ifade etmektedir. Burada B_1 değeri,

değişkenlerin regresyon katsayılarını ifade etmekte olup, herhangi bir x değerinin y değerini ancak B değeri kadar etkileyebildiğini ifade etmektedir. Modelde B1 değeri arttıkça, x değişkeninin y değişkenini etkileme gücü artmaktadır. Düşük bir B1 değeri ise x değişkeninin y değişkenini daha düşük düzeyde etkilemesi anlamına gelmektedir. O halde bir regresyon modelinde hipotezin:

$$H_0 : B_1 = 0$$

$$H_1 : B_1 \neq 0$$

şeklinde kurulduğu söylenebilir. Burada H_0 x değişkeninin y değişkenini etkilemediği anlamına gelirken H_1 ise x değişkeninin y değişkenini etkilediği anlamına gelmektedir. Diğer taraftan ikiden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkeni etkilediği durumlar ise çoklu doğrusal regresyon olarak adlandırılmakta olup temelde;

$$y_i = B_0 + B_1x_i + \dots + B_px_{pi} + \epsilon_i \text{ ve } i=1,n$$

şeklinde ifade edilmektedir. Burada B_p sınırsız sayıda katsayıyı ifade etmektedir. Çoklu doğru regresyonda ise hipotezler:

$$H_0 : B_1 = B_2 = \dots = B_p = 0$$

$$H_1 : B_1 \neq B_2 \neq \dots \neq B_p \neq 0$$

şeklinde oluşturulmaktadır.

2.2. BULGULAR

Çalışmada kullanılan ölçek ve bu ölçek sorularının yoğunlukları Tablo-2'de verilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevaplar ve bunların ortalama değerlerine (yoğunluklarına) bakıldığında en yüksek değer 4,37 puan ile "bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm" sorusunda olduğu görülmektedir. Diğer taraftan en düşük değer ise 1,53 puan ile "kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum" sorusunda görülmüştür. Bununla birlikte ilk soru için yüksek puanın, ikinci soru için ise düşük puanın kurum memnuniyetinin yüksek olduğunu gösterme açısından önemlidir.

Tablo-3, ölçekte kullanılan soruların belirli faktörler altında birleştirilmesini ve bu faktörlerin ortalama değerlerini göstermektedir. Faktörler arasında en yüksek

değer 4,14 ile “iş doyumu”, en düşük değer ise 2,02 ise “olumsuz etkileşim” faktörlerinde görülmüştür.

Tablo-2 Ölçek Soruları ve Bunların Yoğunlukları

| Sorular | Değer |
|---|-------|
| 1 Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum. | 4,14 |
| 2 Bu kurumu seviyorum. | 4,13 |
| 3 Bu kurumun geleceği benim için önemlidir. | 4,23 |
| 4 Bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm. | 4,37 |
| 5 Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır. | 3,39 |
| 6 Benim kişisel değerlerimle kurumumun değerleri birbirine benzerdir. | 3,50 |
| 7 Kurumumuzda iş verimliliğini artırmak için çalışanlar olarak bilgileri birbirimizle paylaşıyoruz. | 3,71 |
| 8 Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir. | 3,77 |
| 9 Kurumumuzda işle ilgili olarak arkadaşlarla tartışarak sonuca varırız. | 3,52 |
| 10 Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim. | 3,68 |
| 11 Kurumumuzda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum. | 3,59 |
| 12 İşleri başarmak için birlikte çalıştığım insanlar ile iş birliği yapıyoruz. | 3,82 |
| 13 Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim. | 3,83 |
| 14 İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir. | 3,99 |
| 15 Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim. | 3,78 |
| 16 İşimi yapmak için kullanabileceğim en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır. | 3,85 |
| 17 Kurumumuz yeniliklere açıktır. | 3,98 |
| 18 İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim. | 3,72 |
| 19 Yöneticilerimle sorun yaşıyorum. | 1,62 |
| 20 Stresli bir işe sahibim. | 2,56 |
| 21 İşimde stres yaşıyorum. | 2,39 |
| 22 Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum. | 1,53 |
| 23 İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum. | 1,74 |
| 24 Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum. | 1,73 |
| 25 Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissedirim. | 3,15 |
| 26 Kurumumuzda çalışanlar özgür biçimde iş birliği yapabilirler. | 3,57 |
| 27 Kurumumuzda çalışanların statü ve yeri ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanır. | 3,70 |
| 28 Kurumumuzda çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır. | 3,78 |
| 29 Kurumumuz, çalışanların iş dışında da dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır. | 2,99 |
| 30 Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdir. | 2,30 |
| 31 Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz. | 2,21 |
| 32 Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır. | 2,44 |
| 33 Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur. | 2,10 |
| 34 İşimden memnunum. | 4,04 |
| 35 Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim. | 3,81 |
| 36 İş arkadaşlarımdan bilgilerinden memnunum. | 3,68 |
| 37 Kurumda işler emir komuta zincirine göre yapılır. | 3,24 |
| 38 İşlerin yapılmasında üst üste ilişkisi her zaman kendini hissettirir. | 2,97 |
| 39 Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir. | 3,61 |
| 40 Kurumumuzda gereksinim duyduğumda her türlü bilgiyi kolaylıkla elde edebilirim. | 3,64 |
| 41 Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim. | 3,41 |
| 42 Kurumumuzda işimle ilgili bilinmesi gereken bilgiler zamanında bana iletilir. | 3,74 |
| 43 Kurumda sürekli kontrol altında olduğumu hissedirim. | 2,85 |
| 44 Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır. | 2,09 |
| 45 İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez. | 2,53 |

| | | |
|----|---|------|
| 46 | İşlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır. | 3,83 |
| 47 | Kurumumuzda çalışanların girişimci olması istenir. | 3,58 |
| 48 | Kurumumuzda yapılan her işin mükemmel olması istenir. | 3,50 |

Tablo-3 Faktör Ortalama Değerleri

| Faktörler | Değer |
|---|--------------|
| İşe Bağlılık (S1, S2, S3, S4, S5, S6) | 3,99 |
| Ekip Çalışması (S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13) | 3,79 |
| Destekleyici İklim (S14, S15, S16, S17, S18) | 4,00 |
| Stres (S19, S20, S21, S22, S23, S24) | 2,11 |
| İnsan ve Sosyal İlişkiler (S25, S26, S27, S28, S29) | 3,67 |
| Olumsuz Etkileşim (S30, S31, S32, S33) | 2,02 |
| İş Doyumu (S34, S35, S36) | 4,14 |
| Hiyerarşi (S37, S38, S39) | 3,60 |
| İletişim (S40, S41, S42) | 3,95 |
| Bürokratik İklim (S43, S44, S45) | 2,87 |
| Yenilikçi İklim (S46, S47, S48) | 4,04 |

Tablo-3'te bahsedilen faktörlerle ilgili dikkat edilmesi gereken bir husus, bunların genelin ortalama değerleri oluşudur. Oysa çalışmamızda kadın ve erkek olmak üzere cinsiyet farklılığı ve de öğretmen, idari personel ve memur ve diğer personel olmak üzere pozisyon farklılıkları mevcuttur. Dolayısıyla grupların değerleri arasında da farklılıkların olması mümkündür. Böylesi farklılıkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı ise ANOVA testi ile yapılmaktadır.

Tablo-4'te cinsiyet ve pozisyon gruplarının ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığına bakabilmek için yapılan ANOVA testinin sonuçları gösterilmektedir. Diğer taraftan hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görebilmek için de Post-Hoc Tukey testi yapılmış, bu testin sonuçları ise Tablo-5'te paylaşılmıştır. Bu iki tablo incelendiğinde göze ilk çarpan şeylerden biri, (Tablo-4 sonuçlarına göre) katılımcılar arasında cinsiyet anlamında bir farklılığın gözlemlenmemiş oluşudur. Burada tüm sig. değerleri .05'ten büyük olarak gerçekleşmiştir. Bu nedenle hiçbir faktörde H_0 reddedilememiş, dolayısıyla da kadın ve erkeklerin faktörler anlamında benzer durumlara sahip olduğu teyit edilmiştir.

Tablo-4 Cinsiyet ve Pozisyon Grupları İçin ANOVA Sonuçları

| | | Tanımlayıcı İstatistikler | | | ANOVA | | |
|----------------|----------------|---------------------------|--------|---------|-------------------------------------|-----------------|----------------|
| | Grup | N | Ort. | St.Sap. | F | Sig. | |
| İşe Bağlılık | Kadın | 61 | 3,9443 | ,64821 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | ,046 - - | ,831 - - |
| | Erkek | 56 | 3,9732 | ,80915 | | | |
| | Toplam | 117 | 3,9581 | ,72662 | | | |
| Ekip Çalışması | Kadın | 61 | 3,7000 | ,81486 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | ,005 - - | ,946 - - |
| | Erkek | 56 | 3,7107 | ,87940 | | | |
| | Toplam | 117 | 3,7051 | ,84270 | | | |
| Hiyerarşi | Kadın | 61 | 3,1361 | ,92557 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | 2,209 - - | ,140 - - |
| | Erkek | 56 | 3,4179 | 1,1225 | | | |
| | Toplam | 117 | 3,2709 | 1,0298 | | | |
| İş Doyumu | Kadın | 61 | 3,8279 | ,82424 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | ,021 - - | ,885 - - |
| | Erkek | 56 | 3,8500 | ,82748 | | | |
| | Toplam | 117 | 3,8385 | ,82230 | | | |
| Stres | Kadın | 61 | 1,9311 | ,80716 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | ,000 - - | ,996 - - |
| | Erkek | 56 | 1,9304 | ,75821 | | | |
| | Toplam | 117 | 1,9308 | ,78074 | | | |
| İletişim | Kadın | 61 | 3,5508 | ,89808 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | ,338 - - | ,562 - - |
| | Erkek | 56 | 3,6518 | ,98017 | | | |
| | Toplam | 117 | 3,5991 | ,93555 | | | |
| İşe Bağlılık | Öğretmen | 58 | 3,7879 | ,79716 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | 4,836 - - | ,010 - - |
| | İdari Personel | 20 | 4,3450 | ,64357 | | | |
| | Diğer Personel | 39 | 4,0128 | ,57040 | | | |
| | Toplam | 117 | 3,9581 | ,72662 | | | |
| Ekip Çalışması | Öğretmen | 58 | 3,5414 | ,81111 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | 5,189 - - | ,007 - - |
| | İdari Personel | 20 | 4,2200 | ,82564 | | | |
| | Diğer Personel | 39 | 3,6846 | ,81193 | | | |
| | Toplam | 117 | 3,7051 | ,84270 | | | |
| Hiyerarşi | Öğretmen | 58 | 3,0259 | ,94490 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | 3,407 - - | ,037 - - |
| | İdari Personel | 20 | 3,4800 | 1,2714 | | | |
| | Diğer Personel | 39 | 3,5282 | ,95254 | | | |
| | Toplam | 117 | 3,2709 | 1,0299 | | | |
| İş Doyumu | Öğretmen | 58 | 3,7034 | ,75602 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | 4,024 - - | ,020 - - |
| | İdari Personel | 20 | 4,2900 | ,63486 | | | |
| | Diğer Personel | 39 | 3,8077 | ,93228 | | | |
| | Toplam | 117 | 3,8385 | ,82230 | | | |
| Stres | Öğretmen | 58 | 2,1328 | ,85643 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | 4,410 - - | ,014 - - |
| | İdari Personel | 20 | 1,8450 | ,79702 | | | |
| | Diğer Personel | 39 | 1,6744 | ,55617 | | | |
| | Toplam | 117 | 1,9308 | ,78074 | | | |
| İletişim | Öğretmen | 58 | 3,4983 | ,91200 | Gruplar Arası Grup İçi Toplam | 2,405 - - | ,095 - - |
| | İdari Personel | 20 | 4,0100 | ,75107 | | | |
| | Diğer Personel | 39 | 3,5385 | 1,0169 | | | |
| | Toplam | 117 | 3,5991 | ,93555 | | | |

Bununla birlikte Tablo-4'ün pozisyonla ilgili kısımlarına bakıldığında, cinsiyetteki durumun aksine pozisyon anlamında gruplar arasında istatistiki olarak

anlamli ortalama farklılıkları mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Zira, iletişim faktörü hariç diğer tüm faktörlerin ANOVA analizi sig. değerlerinin .05'ten küçük olduğu görülmektedir. *O halde kişilerin çalıştığı pozisyonların, onların hem ekip çalışması ve hiyerarşi gibi yönetime katılma düzeyi algılarını hem de işe bağlılık, iş doyumunu ve stres gibi çalışan tutumlarını farklı etkilediğini istatistiki olarak söylemek mümkündür.* Diğer taraftan bu farklılıkların hangi faktörlerde hangi gruplar için oluştuğunu söyleyebilmek için Tablo-5'e bakılması gerekmektedir.

Tablo-5 Pozisyonlara Göre ANOVA Post-Hoc Tukey Test Sonuçları

| Faktörler | (I) Pozisyonu | (J) Pozisyonu | Ort. Farkı (I-J) | Sig. |
|----------------|----------------|----------------|------------------|------|
| İşe Bağlılık | Öğretmen | İdari Personel | -,55707* | ,008 |
| | | Diğer Personel | -,22489 | ,275 |
| | İdari Personel | Öğretmen | ,55707* | ,008 |
| | | Diğer Personel | ,33218 | ,204 |
| | Diğer Personel | Öğretmen | ,22489 | ,275 |
| | | İdari Personel | -,33218 | ,204 |
| Ekip Çalışması | Öğretmen | İdari Personel | -,67862* | ,005 |
| | | Diğer Personel | -,14324 | ,673 |
| | İdari Personel | Öğretmen | ,67862* | ,005 |
| | | Diğer Personel | ,53538* | ,048 |
| | Diğer Personel | Öğretmen | ,14324 | ,673 |
| | | İdari Personel | -,53538* | ,048 |
| Hiyerarşi | Öğretmen | İdari Personel | -,45414 | ,196 |
| | | Diğer Personel | -,50234* | ,047 |
| | İdari Personel | Öğretmen | ,45414 | ,196 |
| | | Diğer Personel | -,04821 | ,984 |
| | Diğer Personel | Öğretmen | ,50234* | ,047 |
| | | İdari Personel | ,04821 | ,984 |
| İş Doyumu | Öğretmen | İdari Personel | -,58655* | ,015 |
| | | Diğer Personel | -,10424 | ,805 |
| | İdari Personel | Öğretmen | ,58655* | ,015 |
| | | Diğer Personel | ,48231 | ,078 |
| | Diğer Personel | Öğretmen | ,10424 | ,805 |
| | | İdari Personel | -,48231 | ,078 |
| Stres | Öğretmen | İdari Personel | ,28776 | ,313 |
| | | Diğer Personel | ,45840* | ,012 |
| | İdari Personel | Öğretmen | -,28776 | ,313 |
| | | Diğer Personel | ,17064 | ,693 |
| | Diğer Personel | Öğretmen | -,45840* | ,012 |
| | | İdari Personel | -,17064 | ,693 |
| İletişim | Öğretmen | İdari Personel | -,51172 | ,087 |
| | | Diğer Personel | -,04019 | ,976 |
| | İdari Personel | Öğretmen | ,51172 | ,087 |
| | | Diğer Personel | ,47154 | ,157 |
| | Diğer Personel | Öğretmen | ,04019 | ,976 |
| | | İdari Personel | -,47154 | ,157 |

Tablo 5'e bakıldığında **işe bağlılık** faktörü bağlamında, idari personel ile öğretmen arasındaki ortalama farklılığının sig. değerinin .05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durum H_0 'ın reddi, yani alternatif hipotez olan H_1 'in kabul edilmesi

anlamına gelmektedir. H_1 'in "iki grup ortalamasının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu" anlamına geldiği düşünülürse, *öğretmenler ve idari personelin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklı düzeylerde işe bağlılık gösterdikleri söylenebilir*. Bu durum, Tablo-4'teki grup ortalamalarının incelenmesi ile de anlaşılabilir. Zira Tablo-4'e bakıldığında öğretmenlerin işe bağlılık oranının ortalama olarak 3,79 (3,7879) puan olduğu, buna karşılık idari personelin işe bağlılık oranının ise ortalama olarak 4,35 (4,3450) puan olduğu görülmektedir. Bununla birlikte "memur ve diğer personellerin" istatistiki olarak anlamlı bir biçimde ne öğretmenlerden ne de idari personelden ortalamalar anlamında farklılık gösteremediği de yine Tablo-5'ten anlaşılmaktadır (Memur ve diğer personel ortalama puanı 4,01'dir.). *Diğer taraftan işe bağlılık faktörü ile ilgili gözlemlenen bu durumun bir benzeri de iş doyumu faktöründe gözlemlenmiştir*. Tablo-5'te **iş doyumu** faktörüne bakıldığında öğretmen ve idari personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenirken, buna karşılık diğer personelin ortalama iş doyumu puanının ne öğretmenlerden ne de idari personelden ayrılamadığı görülmüştür (İş doyumu anlamında öğretmenlerin ortalama puanı 3,70, idari personelin ortalama puanı 4,29 ve diğer personelin ortalama puanı 3,81 olarak gerçekleşmiştir).

Öte yandan kurumdaki alt üst ilişkilerini tanımlayan **hiyerarşi** faktörü incelendiğinde, idari personel ile hem öğretmen hem de diğer personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamazken, öğretmen ile diğer personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo-4'e bakıldığında öğretmenlerin ortalama hiyerarşi faktörü puanının 3,03, idari personelin ortalama puanı 3,48 ve diğer personelin ortalama puanının da 3,53 olarak bulunduğu görülmektedir.). Burada öğretmenlerin hiyerarşi puanlarının idari personelden düşük olması, üstlerinin kurumdaki hiyerarşik düzen mevcudiyetini aynı oranda hissetmedikleri, kurumu daha az hiyerarşik gördükleri anlamına gelmektedir.

Ekip çalışması faktörüne bakıldığında, idari personel ile hem öğretmen hem de diğer personel ortalama puanı arasında ortalamalar anlamında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer personel ile öğretmen arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Burada öğretmenlerin ortalama puanı 3,54, idari personelin ortalama puanı 4,22 ve diğer personelin ortalama puanı 3,68 olarak bulunmuştur. *Diğer taraftan böylesi bir durum, idari personelin aslında ekip çalışması gerçekleştirdiğine inandığı bir ortamda (Yönetici olarak en azından böyle*

yaptıklarına inanıyor olabilirler.) diğer personel ve öğretmenlerin bu inancı daha az paylaştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmada bulunan ilginç sonuçlardan biri de ANOVA analizinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu son unsur olan **stres** faktörüne bakıldığında görülmektedir. Nitekim bu faktörün Tablo 5 değerlerine bakılacak olursa, idari personel ile hem öğretmen hem de diğer personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamazken, öğretmen ile diğer personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Burada öğretmenlerin ortalama stres puanı (2,13), idari personelin ortalama puanı (1,85) ve diğer personelin ortalama stres puanı (1,67) olarak bulunmuştur. Öte yandan yaptıkları işlerde herhangi büyük bir yükümlülük altına girmeyen, genel olarak daha basit işlerde görev alan memur ve diğer personelin stres seviyesinin bu üç grup içerisinde en düşük olması şaşırtıcı değildir. Fakat öğretmenlerin, üstlerinden daha fazla stres hissetmeleri ise örgüt yaklaşımları açısından ilginç bir sonuçtur. Zira genel olarak kademe arttıkça sorumluluk da arttığı için yöneticilerin kendilerini astlarına nazaran daha fazla stresli hissettikleri yönünde birçok çalışma bulunmaktadır. Lakin burada ankete katılan öğretmenlerin, yöneticilerinden daha fazla stres altında olduklarını belirttikleri görülmektedir. Bu sonucun arkasında yatan sebepler ise, *öğretmenlikten yöneticiliğe geçilmesi ile öğrencilerle ve velilerle direkt temasın nispeten azalması, yöneticilerin yaş ortalamasının nispeten yüksek olması ve gelecek kaygısının göreceli olarak azalması, yine yaşa bağlı olarak öğretmenlerin günümüz tüketim alışkanlıklarına sahip olması ve ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla para baskısı hissetmesi, artan otorite ve prestij yönetici de yarattığı güven ve rahatlık vb. unsurlar olarak gösterilebilir.*

Ölçeğimiz kullanılarak elde edilen faktörlerin gruplar bazında değerlendirilmesi ANOVA analizi ile mümkün olabilirken, bu faktörlerin birbirleri olan ilişkilerinin incelenmesi ise ancak regresyon modelleri ile gerçekleştirilebilir. Böylesi bir ilişkilendirme hem faktör düzeyinde hem de bu faktörlerin üst kavramları olan yönetime katılma (iletişim, ekip çalışması ve eklenirse hiyerarşi) ve çalışan tutumları (işe bağlılık, stres ve iş doyumunu) üzerinden de yapılabilir.

Çalışmadaki faktörler ve önceki anlatılanlar düşünüldüğünde iletişim ve ekip çalışmasının, çalışan tutumlarının tümünü pozitif; hiyerarşi kavramının ise çalışan tutumlarının hepsini negatif etkilemesi beklenmektedir. Diğer taraftan iletişim, ekip çalışması ve eklenirse hiyerarşi faktörlerinin toplulaştırılmış hali olan yönetime katılma kavramının da çalışan tutumlarını pozitif etkilemesi beklenmektedir.

Bu çalışmada faktörler arası ilişki hem faktör düzeyinde hem de üst kavram düzeyinde analiz edilmiştir. Bunun nedeni ise alt faktörlerde anlamlı sonuçlar çıkmış olsa da üst kavramlarda istatistiki olarak anlamlı sonuçlar elde edilmeyebilir oluşudur. Çalışma analizi SPSS 23 programı üzerinde gerçekleştirilmiş olup, analiz sonuçları tablolar halinde Tablo-6, Tablo-7, Tablo-8, Tablo-9, Tablo-10, Tablo-11, Tablo-12, Tablo-13 ve Tablo-14'te paylaşılmıştır.

Tabloların yorumlanmasına başlamadan önce özellikle belirtilmesi gereken bir husus, çalışmadaki analizlerin hepsinin F test sig. değerleri .000'dır. Bu açıdan kurulan bütün modeller istatistiki olarak anlamlıdır. Fakat bu anlamlılık, her modelin bizim için uygun model olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle modeller arasında istatistiki değerleri en uygun olan modeller özellikle belirtilecektir. Diğer taraftan faktörlerin regrese edilmesi model olarak her ne kadar önemli olsa da burada dikkat edilmesi gerekenin direkt yönetime katılma ve çalışan tutumu arasındaki regresyonlar olduğunu dikkat etmek gerekmektedir.

Tablo-6 İşe Bağlılık ile İletişim ve Ekip Çalışması Regresyon Sonucu

| Model 1: İşe Bağlılık = $b_1 + b_2 \cdot \text{İletişim} + b_3 \cdot \text{Ekip Çalışması} + u$ | | | | |
|---|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------|
| Pearson Kor / (sig.) | Faktörler | İşe Bağ. | İletişim | Ekip Çal. |
| | İşe Bağ. | 1,00 | ,354 (,000) | ,666 (,000) |
| | İletişim | ,354 (,000) | 1,00 | ,450 (,000) |
| | Ekip Çal. | ,666 (,000) | ,450 (,000) | 1,00 |
| Model Özeti | R² | Adjusted R² | Tahminin Std. Hatası | Dur-Wat. |
| | ,447 | ,438 | ,54487 | 1,675 |
| Katsayılar | Faktörler | B* | Beta** | Sig. |
| | Kesme | 1,738 | - | ,000 |
| | İletişim | ,053 | ,068 | ,387 |
| | Ekip Çal. | ,548 | ,636 | ,000 |

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Tablo-6'da ekip çalışması ve iletişimin işe bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kurulan regresyon modelinde ilk önce Pearson korelasyon testine bakılırsa, iletişim faktörü ile işe bağlılık arasındaki korelasyon ,354; ekip çalışması ile işe bağlılık arasındaki korelasyonun ise ,666 olduğu görülmektedir. Her iki korelasyonun parantez içerisinde verilen sig. değerinin ,000 olduğu, yani korelasyonların istatistiki olarak anlamlı olduğu düşünülürse ekip çalışmasının ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin, iletişim ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin neredeyse iki katı olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan ekip çalışmasının işe bağlılığı etkileyen önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Regresyon anlamında modelin **R²** ve **Adjusted R²** değerlerinin de sırasıyla ,447 ve ,438 olduğu düşünülürse, Model 1'in kabul

edilebilir bir model olduğu söylenebilir. Regresyon için en önemli nokta olan katsayılar kısmına bakacak olursak, iletişim faktörünün katsayısının ,068 ve ekip çalışması faktörünün katsayısının ,636 olarak oluştuğu görülmektedir. Bu değerler, bu faktörlerin regresyon modelinde işe bağlılığı ne kadar etkilediğini gösterirken, bunların sig. değerleri ise bu katsayıların regresyon modelinde bulunup bulunmamasının istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Bu değerlere bakıldığında, ekip çalışmasının sig. değerinin ,000 olduğu yani modelde bulunmasının anlamlı olduğu, buna karşılık iletişim faktörünün ise sig. değerinin ,387 olduğu ve dolayısıyla da modelde bulunmasının istatistiki olarak anlamsız olduğu görülmektedir. *Tüm söylenenler düşünüldüğünde, Model 1'in anlamlı bir model olduğu ama iletişim faktörün ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin ve de iletişim faktörünün işe bağlılığa oluşturduğu etkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.*

Tablo-7 İşe Bağlılık ile İletişim, Ekip Çalışması ve Hiyerarşi Regresyon Sonucu

| Model 2: İşe Bağlılık = $b_1 + b_2 \cdot \text{İletişim} + b_3 \cdot \text{Ekip Çalışması} + b_4 \cdot \text{Hiyerarşi} + u$ | | | | | |
|--|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------|------------------|
| Pearson Kor / (sig.) | Faktörler | İşe Bağ. | İletişim | Ekip Çal. | Hiyerarşi |
| | İşe Bağ. | 1,00 | ,354 (,000) | ,666 (,000) | ,142 (,063) |
| | İletişim | ,354 (,000) | 1,00 | ,450 (,000) | ,126 (,087) |
| | Ekip Çal. | ,666 (,000) | ,450 (,000) | 1,00 | ,021 |
| | Hiyerarşi | ,142 (,063) | ,126 (,087) | ,021 (,409) | 1,00 (,409) |
| Model Özeti | R² | Adjusted R² | Tahminin Std. Hatası | | Dur-Wat. |
| | ,462 | ,448 | ,53997 | | 1,744 |
| Katsayılar | Faktörler | B* | Beta** | Sig. | |
| | Kesme | 1,489 | - | ,000 | |
| | İletişim | ,039 | ,050 | ,525 | |
| | Ekip Çal. | ,553 | ,641 | ,000 | |
| | Hiyerarşi | ,086 | ,122 | ,082 | |

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Tablo-7, Tablo-6'da oluşturulan 1 numaralı regresyon modelinin hiyerarşi faktörü ile geliştirilmiş halini içermektedir. Modelde Pearson korelasyon değerleri hiyerarşi harici tüm faktörler için Tablo-6'daki ile aynıdır. Bu açıdan tekrardan kaçınmak adına sadece hiyerarşi faktörü ele alınacak olursa, bu faktör ile işe bağlılık arasında ,142 düzeyinde zayıf bir korelasyon bulunmuş olup, bu korelasyonun sig. değeri ,063 yani .05'ten büyük olduğu için korelasyon istatistiki olarak anlamlı da bulunmamıştır. Her ne kadar Model 2'nin **R²** ve **Adjusted R²** değerleri, Model 1'den çok ufak da olsa iyi görünse de hiyerarşi faktörünün modele eklenmesinin anlamsız olduğu görülmektedir. Zira hiyerarşi faktörünün sig. değerinin .05'ten büyük olduğu görülmektedir.

İş doyumunu ile iletişim ve ekip çalışması faktörleri arasında yapılan regresyonun (Model 3) sonucunu gösteren Tablo-8'e bakıldığında ilk olarak bu modelin işe bağlılık ile ilgili modellerden (Model 1 ve Model 2) daha tutarlı bir model olduğu anlaşılmaktadır (Çünkü Model 3'ün R^2 ve **Adjusted R^2** değerleri sırasıyla ,510 ve ,576 olarak gerçekleşerek Model 1 ve Model 2'den fazla olmuştur.). Bu açıdan işe bağlılık kavramının, yönetime katılma faktörlerinden daha fazla etkilendiği söylenebilir. Pearson korelasyonları anlamında bakıldığında iletişim ve ekip çalışmasının iş doyumunu korelasyonlarının göreceli olarak yüksek olduğu ve istatistikî olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo-8 İş Doyumu ile İletişim ve Ekip Çalışması Regresyon Sonucu

| Model 3: İş Doyumu = $b_1 + b_2 \cdot \text{İletişim} + b_3 \cdot \text{Ekip Çalışması} + u$ | | | | |
|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------|
| Pearson Kor / (sig.) | Faktörler | İş Doyumu | İletişim | Ekip Çal. |
| | İş Doyumu | 1,00 | ,671 (,000) | ,534 (,000) |
| | İletişim | ,671 (,000) | 1,00 | ,450 (,000) |
| | Ekip Çal. | ,534 (,000) | ,450 (,000) | 1,00 |
| Model Özeti | R^2 | Adjusted R^2 | Tahminin Std. Hatası | Dur-Wat. |
| | ,518 | ,510 | ,57579 | 1,792 |
| Katsayılar | Faktörler | B* | Beta** | Sig. |
| | Kesme | 1,078 | - | ,000 |
| | İletişim | ,475 | ,541 | ,000 |
| | Ekip Çal. | ,283 | ,290 | ,000 |

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Diğer taraftan iş doyumunu özelinde görülen ilginç bir durum ise iletişim faktörünün etkilerinde görülmektedir. Zira Model 1 ve Model 2'de düşük çıkan iletişim faktörü korelasyonları (işe bağlılıkla korelasyon), Model 3 ve hatta Model 4'te, Model 1 ve Model 2'nin neredeyse 2 katı düzeyinde gerçekleşmiştir. Model 3'teki regresyon katsayılarına bakıldığında ise bu durum daha netleşmektedir. Çünkü burada iletişim faktörünün beta değeri ,541 olarak ölçülmüşken, ekip çalışmasının beta değeri ,290 olarak ölçülmüştür. Bu iki değer de sig. değerinin ,000 olduğu, yani iki katsayının da anlamlı olduğu düşünülürse, *iletişim faktörünün iş doyumunu üzerinde daha etkin bir aktör olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.*

Tablo-9 İş Doyumu ile İletişim, Ekip Çalışması ve Hiyerarşi Regresyon Sonucu

| Model 4: İş Doyumu = $b_1 + b_2 \cdot \text{İletişim} + b_3 \cdot \text{Ekip Çalışması} + b_4 \cdot \text{Hiyerarşi} + u$ | | | | | |
|--|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Pearson Kor / (sig.) | Faktörler | İş Doyumu | İletişim | Ekip Çal. | Hiyerarşi |
| | İş Doyumu | 1,00 | ,671 (,000) | ,534 (,000) | ,258 (,002) |
| | İletişim | ,671 (,000) | 1,00 | ,450 (,000) | ,126 (,087) |
| | Ekip Çal. | ,534 (,000) | ,450 (,000) | 1,00 | ,021 (,409) |
| | Hiyerarşi | ,258 (,002) | ,126 (,087) | ,021 (,409) | 1,00 |

| Model Özeti | R ² | Adjusted R ² | Tahminin Std. Hatası | Dur-Wat. |
|-------------|----------------|-------------------------|----------------------|----------|
| | ,553 | ,541 | ,55730 | 1,758 |
| Katsayılar | Faktörler | B* | Beta** | Sig. |
| | Kesme | ,646 | - | ,031 |
| | İletişim | ,451 | ,513 | ,000 |
| | Ekip Çal. | ,292 | ,299 | ,000 |
| | Hiyerarşi | ,149 | ,187 | ,004 |

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Model 3'ün, hiyerarşi faktörü ile genişletilmiş hali olan Model 4 (Tablo 9), model anlamlılığı açısından Model 3 ile benzer performans göstermiştir. Diğer taraftan Pearson korelasyon katsayılarına bakıldığında hiyerarşi faktörünün hem korelasyon hem regresyon katsayı anlamında istatistiki olarak anlamlı olduğu Model 4, aynı zamanda hiyerarşi faktörünün anlamlı bulunduğu tek modeldir. *Çalışmamızda hiyerarşi puanının yüksek olmadığı düşünüldüğünde bu durum, düşük hiyerarşi ile (bir başka açıdan da daha katılımcı bir yönetimle) iş doyumunu arasındaki varsayımsal ilişkinin doğrulanması açısından önemlidir.*

Tablo-10 Stres İle İletişim Ve Ekip Çalışması Regresyon Sonucu

| Model 5: Stres = b ₁ + b ₂ .İletişim + b ₃ .Ekip Çalışması + u | | | | |
|---|----------------|-------------------------|----------------------|--------------|
| Pearson Kor / (sig.) | Faktörler | Stres | İletişim | Ekip Çal. |
| | Stres | 1,00 | -,399 (,000) | -,434 (,000) |
| | İletişim | -,399 (,000) | 1,00 | ,450 (,000) |
| | Ekip Çal. | -,434 (,000) | ,450 (,000) | 1,00 |
| Model Özeti | R ² | Adjusted R ² | Tahminin Std. Hatası | Dur-Wat. |
| | ,240 | ,227 | ,68650 | 1,839 |
| Katsayılar | Faktörler | B* | Beta** | Sig. |
| | Kesme | 3,792 | - | ,000 |
| | İletişim | -,213 | -,256 | ,006 |
| | Ekip Çal. | -,295 | -,319 | ,001 |

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Kişilerin bulunduğu iş ve örgütten dolayı yaşadığı stresin, yönetime katılma ile ters orantılı olduğu hipotezini doğrulayan Model 5 (Tablo-10), her ne kadar yüksek korelasyon skorları ve genel modem anlamlılığı puanları sergilememiş olsa da, yine de doğrulayıcı hüviyetinden dolayı önemlidir. Burada Pearson korelasyon katsayılarının negatif işaretli olması ve sig. değerlerinin ,000'dan küçük olması ters ilişkiyi doğrular niteliktedir. Negatif etkinin görüldüğü bir başka nokta olan regresyon katsayılarına bakıldığında ekip çalışması faktörünün, iletişim faktörüne nazaran stres üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. *Bu durumun bir benzerinin işe bağlılık faktöründe görüldüğü de hesaba katılırsa, işe bağlılığın sağlanması ve stres seviyesinin azaltılması için ekip çalışmasının, iş doyumunun sağlanması açısından*

da iletişim imkanlarının genişletilmesinin daha önemli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo-11 Stres ile İletişim, Ekip Çalışması ve Hiyerarşi Regresyon Sonucu

| Model 6: Stres = $b_1 + b_2 \cdot \text{İletişim} + b_3 \cdot \text{Ekip Çalışması} + b_4 \cdot \text{Hiyerarşi} + u$ | | | | | |
|--|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------|------------------|
| Pearson Kor / (sig.) | Faktörler | Stres | İletişim | Ekip Çal. | Hiyerarşi |
| | Stres | 1,00 | -,399 (,000) | -,434 (,000) | ,013 (,444) |
| | İletişim | -,399 (,000) | 1,00 | ,450 (,000) | ,126 (,087) |
| | Ekip Çal. | -,434 (,000) | ,450 (,000) | 1,00 | ,021 (,409) |
| | Hiyerarşi | ,013 (,444) | ,126 (,087) | ,021 (,409) | 1,00 |
| Model Özeti | R² | Adjusted R² | Tahminin Std. Hatası | | Dur-Wat. |
| | ,243 | ,223 | ,68826 | | 1,831 |
| Katsayılar | Faktörler | B* | Beta** | Sig. | |
| | Kesme | 3,675 | - | ,000 | |
| | İletişim | -,220 | -,263 | ,005 | |
| | Ekip Çal. | -,293 | -,316 | ,001 | |
| | Hiyerarşi | ,040 | ,053 | ,520 | |

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Tablo-11'de verilen Model 6, Model 5'in hiyerarşi faktörü ile genişletilmiş hali olup, Model 5'ten çok farklı sonuçlar göstermemektedir. Fakat hiyerarşinin stresle hem korelasyon hem de regresyon anlamında ilişkisiz çıkması ise Model 6 açısından belirtilmesi gereken bir husustur. Stresle hiyerarşinin ilintisiz çıkması ilginç bir sonuç olmakla beraber bu durum, kişilerin bu çalışma düzenine alışmasından kaynaklanıyor olabilir. Lakin sonuçların böylesi bir söylemi tam olarak destekleyici olmadığını da özellikle belirtmek gerekir.

Tablo-12 Çalışan Tutumu ile Yönetime Katılma (Hiyerarşisiz) Regresyon Sonucu

| Model 7: Çalışan Tutumu = $b_1 + b_2 \cdot \text{Yönetime Katılma (Hiyerarşi Eklenmemiş!)} + u$ | | | | |
|--|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| Pearson Kor / (sig.) | Faktörler | Çalışan Tut | Y.K. (H'siz) | |
| | Çalışan Tut. | 1,00 | ,535 (,000) | |
| | Y.K. (H'siz) | ,535 (,000) | 1,00 | |
| Model Özeti | R² | Adjusted R² | Tahminin Std. Hatası | Dur-Wat. |
| | ,287 | ,280 | ,33170 | 1,661 |
| Katsayılar | Faktörler | B* | Beta** | Sig. |
| | Kesme | 2,233 | - | ,000 |
| | Y.K. (H'siz) | ,277 | ,535 | ,000 |

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Çalışmanın en temel araştırmasını içeren yönetime katılma ve çalışan tutumu ilişkisinin incelendiği Tablo-12 ve Tablo-13 (Model 7 ve Model 8), bu iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Tablo-13 Çalışan Tutumu ile Yönetime Katılma (Hiyerarşili) Regresyon Sonucu

| Model 8: Çalışan Tutumu = $b_1 + b_2 \cdot \text{Yönetime Katılma (Hiyerarşi Eklenmiş!)} + u$ | | | | |
|--|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| Pearson Kor / (sig.) | Faktörler | Çalışan Tut | Y.K. (H'li) | |
| | Çalışan Tut. | 1,00 | ,575 (,000) | |
| | Y.K. (H'li) | ,575 (,000) | 1,00 | |
| Model Özeti | R² | Adjusted R² | Tahminin Std. Hatası | Dur-Wat. |
| | ,330 | ,324 | ,32142 | 1,664 |
| Katsayılar | Faktörler | B* | Beta** | Sig. |
| | Kesme | 1,997 | - | ,000 |
| | Y.K. (H'li) | ,354 | ,575 | ,000 |

*Standardize Edilmemiş Katsayı B değeri, **Standardize Edilmiş Katsayı Beta Değeri

Tablo-12 ve Tablo-13'e bakıldığında, bu iki modelden Pearson korelasyon katsayısı olarak daha yüksek puana sahip olanın Tablo-13 yani Model 8 olduğu görülmektedir. Model 8'de gözlemlenen ,575 puanlık korelasyon çalışan tutumu ile yönetime katılma arasında orta şiddetli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yine Tablo-12 ve Tablo-13' bakıldığında, bu modellerden **R²** ve **Adjusted R²**'i daha yüksek olanın da Tablo 13'teki Model 8 olduğu görülmektedir. Burada gözlemlenen ,324'lik **Adjusted R²** değeri, hiyerarşi faktörünün içinde bulunduğu yönetime katılma değerlerinin, çalışan tutumu değerlerinde görülen varyansın %32,4'ünü açıkladığını belirtmektedir. Bu açıdan yönetime katılmanın çalışan tutumunu tamamen belirleyen bir unsur olmasa da buna etki eden önemli bir faktör olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer taraftan Tablo-13'te verilen yönetime katılma regresyon katsayısına bakıldığında, beta değerinin ,575 olduğu görülmektedir. Bu durum ise yönetime katılma değerinde ortaya çıkacak bir birimlik değişikliğin çalışan tutumunda ,575 puan gibi bir etki oluşturacağı şeklinde yorumlanabilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma Türk Ortaöğretimi'nde yönetime katılma unsurunun çalışan tutumları üzerinde oluşturduğu etkinin ölçülmesi için gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda literatürde konuyla ilintili unsurlar araştırılarak burada özetlenmiş ve arkasından da istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde yönetim kavramından ve yönetime katılma olgusundan bahsedilerek, bu olgunun detaylarına girilmiştir. Araştırma sırasında başvurulan kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında yönetime katılmanın iş yerine birçok olumlu katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Bu katılardan biri yönetime katılmanın işyerinde demokratik bir atmosfer oluşturulmasına yardımcı olmasıdır. Yönetime katılımın sağlandığı örgütlerde oluşan bu demokratik ortamın örgüt verimliliğini ve etkinliğini artırdığı görülmüştür.

Yönetime katılımın yararlarından biri de işgörenin psikolojik olarak tatmin hissetmesi ve çalışma motivasyonunun sağlanmasına olan katkısıdır. İşgörenlerin maddi olarak tatmini kadar önemli bir unsur olan manevi tatmin, ancak işgörenin kendisini kıymetli ve başkalarının da onu önemli gördüğünü hissetmesi ile mümkündür. Bu ise ancak işgörenin fikirlerini sunabildiği ve sunduğu fikirlerin de dikkate alabildiği ortamlarla mümkün olabilir. Kişilerin böylesi ortamlarda elinden gelenden daha fazlasını vermeye meyilli olacağı belirtilen çeşitli çalışmalarda, bunun aynı zamanda işgörenin motivasyonunu ve özgüvenini artıracığı, dolayısıyla da psikolojik doyuma ve iyiliğe ulaşmada önemli bir rol üstleneceği vurgulanmıştır.

Çalışmadaki bulgulara göre yönetime katılma sistemlerinin uygulanması ile elde edilebilecek faydalardan bir tanesi de denetim mekanizmasının etkinliğinin artırılması ve geliştirilmesi hususunda yaşanmaktadır. Zira yönetim tabanının genişletilmesi, kararların geniş bir mutabakata yayılması ve çoğul karar alıcılar tarafından alınmış olması, kararların birçok göz tarafından takip edilmesi anlamına geleceğinden dolayı hem uygulayıcılar da hem de alıcılar da kendine çeki düzen verilmesi ve diğerlerini de kontrol etme baskısı oluşturmaktadır. Bundan dolayı yönetime katılmanın, denetim mekanizmasını etkin hale getireceği birçok araştırmacı tarafından vurgulanmış bir husustur.

Yönetime katılmanın sağlayacağı faktörlerden biri de kişinin hiyerarşik düzenden ve etkisizlikten dolayı yaşadığı stresten kurtulması olarak belirtilebilir. Özellikle günümüz çalışma hayatının hız ve temposu, rutinliği ve işgören hayatında kapladığı zaman, işgörenin hissettiği stres katsayısının artmasına neden olmuştur.

Burada yönetime katılma, kişinin aktifliğini sağlaması ve kıymet görme hissiyatının oluşması açısından önemli bir görev üstlenmektedir.

Tüm bunlarla birlikte bu sayılanların Türkiye’de ve de özellikle eğitim alanında fazla araştırılmamış oluşu, bu çalışmanın yapılmasına temel sebep olmuştur. Bu çalışmada sıralanan katkılar ve etki alanlarının ölçülmesi adına, yönetime katılma iletişim, ekip çalışması ve hiyerarşi üzerinden ele alınıp bunun kişilerin iş doyumunu, işe bağlılık ve stres düzeyleri üzerine etkisinin araştırılması yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi için çalışmada anket yöntemi kullanılmış ve ölçek 117 kişiye uygulanmıştır. 56’sı erkek 61’i kadın ve 58’i ğretmen ve 59 ğretmen dışı personelden oluşan katılımcılara yöneltilen sorular ve bu sorulardan alınan cevaplar doğrultusunda analizler yapılmıştır. Çalışmada oluşturulan faktörlerden iş doyumunu, işe bağlılık ve stres *alışan tutumları*, iletişim, ekip çalışması ve hiyerarşi de *yönetime katılma* st kavramlarının faktörleri olarak ele alınmış, bunların kendi içerindeki durumları ve birbirleri ile olan ilişkileri üzerine çeşitli istatistiki analizler yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçları ise ikinci bölümde detaylı olarak ele alınmıştır.

Çalışmadaki bulgulardan biri, çalışan tutumlarının cinsiyete bağlı değişim göstermediği olmuştur. Bu kadın veya erkeklerin iş doyumunu, stres, işe bağlılık, hiyerarşi, iletişim ve ekip çalışması faktörleri ortalama puanlarının birbirlerinden istatistiki olarak anlamlı farklılıklar göstermediği, dolayısıyla da kadın ve erkeklerin bu faktörlerde benzer değerler sergiledikleri anlamına gelmektedir. Cinsiyet açısından bu farksızlık, Gümüş’n ve ner’in yapmış olduğu çalışmaların sonuçları ile de rtşmektedir^{77 78 79}. Fakat iş doyumunu özelinde bakıldığında çalışmanın Eğinli’nin iş doyumunu anlamında cinsiyetler arasında anlamlı farklılık olduğu bulgusu ile de ters düştüğü görülmektedir.⁸⁰ Böylesi bir durum elbette örneklem ile değişmekle birlikte yapılan iş ya da çalışılan örgütün de büyük etkisi vardır. Bu noktada Eğinli’nin kullandığı rneklimin hem kamu hem de özel sektörü içerdiği, zel

⁷⁷ Ayşegül Erdoğan Gümüş, İlkretim Okullarında alışan ğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri ile rgt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2011, s.77 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷⁸ Sadık ner, Ortaretim Kurumlarında Görevli ğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri ile rgt İklimi Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.136 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷⁹ Gökhan it, İstanbul İli Avrupa Yakası Endüstri Meslek Liselerinde alışan Meslek Grubu ğretmenlerinin Yönetime Katılma Düzeyleri ile rgt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2012, s.113 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸⁰ Ayşen Temel Eğinli, “alışanlarda İş Doyumu: Kamu ve zel Sektör alışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt:23, Sayı:3, 35-52, s.47.

sektörde ve bazı kamu dairelerinde kadınlara, erkeklere davranıldığı biçimde davranılmadığı, bu uygulamaların yükselme anlamında kayırma ya da farklı ücret politikaları ile karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu açıdan Eğinliği'nin iş doyumu açısından cinsiyetler arası farklılık bulması doğal karşılanabilir. Bu durumun aksine eğitim sektöründe istihdam olan kadınlar ve erkek aynı ücrete tabi olup, aynı haklardan yararlanmakta, yükselme anlamında da iş hayatının diğer alanlarına göre daha şanslı oldukları düşünülürse, bu çalışmadaki cinsiyetler arası farksızlık da doğal karşılanabilir.

Diğer taraftan çalışma bulgularından, faktörler pozisyonlar açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların farklı tepkiler sergilediği anlaşılmaktadır. Öner ise bu bulgunun aksine, pozisyon ile yönetime katılma algısı arasında farklılık bulamamıştır. ANOVA sonuçları dikkate alındığında öğretmenlerin işe bağlılık, ekip çalışması, iş doyumu anlamında idari personelden istatistiki olarak anlamlı bir şekilde düşük, stres anlamında da istatistiki olarak anlamlı olmasa da daha yüksek bir performans sergilediği görülmüştür. Bu noktada öğretmenlerin idari personelden düşük iş doyumu yaşamaması, yaptıkları işin takdir görmemesi ya da kararlarda etkin olamamalarından dolayı olabilir. İşe bağlılık anlamında yaşanan düşüklük ise alınan ücret ve yine kararlara katılmamadan dolayı yapılanları sahiplen(e)memekten kaynaklanıyor olabilir. Ekip çalışması anlamında yaşanan düşüklük ise öğretmenlerin yaptıkları işin doğası olarak çok fazla birlikte proje ve işlere dahil olmaması, genel olarak herkesin kendi işine odaklanması, birçok zaman sınıfta tek olmaları ve sınıfla tek başlarına uğraşmaları, kendi zümreleri dışında diğer öğretmenlerle ilişki kurmalarını gerektirecek çok fazla işe sahip olmamaları vb. sebeplerden ötürü olabilir. Her ne kadar istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmasa da öğretmenlerin hissettiği stres seviyesinin idari personelden fazla olması ise öğretmenlerin öğrenci ve velilerle daha fazla haşır neşir olması, daha yorucu bir faaliyet sürdürmeleri, birçok çocuğun aktif olarak sorumluluğunu üstlenmeleri ve hiyerarşik düşüklük gibi sebeplerden kaynaklanmış olabilir. Diğer taraftan her faktörde en iyi ortalama puan değerlerine sahip olan idari personelin bu iyi durumu ise söz sahibi olma, yönetimde görev alma tatmini, direkt temasın azalması vb. sebeplerden kaynaklanmış olabilir. Son grup olan diğer personel ise genel olarak bütün faktörlerde idari personel ile öğretmen arasında konumlanmıştır.

Bu aşamadan sonra gerçekleştirilen regresyon analizleri ise yönetime katılma unsurları ile çalışan tutumları arasındaki ilişkinin boyutunun ortaya konması için gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda 8 tane regresyon modeli kurulmuş olup, bunlardan

6 tanesinde çalışan tutumu kavramının faktörleri tek tek yönetime katılma kavramının faktörleri ile kıyaslanırken, 2 tanesinde de bütün bir halde çalışan tutumu kavramı ile yönetime katılma kavramı regresyona tabi tutulmuştur.

Tüm regresyon sonuçları incelendiğinde elde edilen bulgulardan ilki, işe bağlılık faktörü ile iletişim arasında bir ilişki bulunmamış olmasıdır. Yine işe bağlılık ile hiyerarşi faktörü arasında da anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bu açıdan işe bağlılığı etkileyen yegâne unsurun ekip çalışması olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan her ne kadar direkt aynı bir regresyon olmasa da Ulutaş'ın yaptığı çalışmada da işe bağlılık ile katılımcı yönetim arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu düşünülürse, bu çalışmadaki işe bağlılık ve ekip çalışması ilişkisinin Ulutaş'ın çalışmasındaki sonuçla örtüştüğü söylenebilir⁸¹. Ayrıca çalışmanın, Ulutaş'ın çalışmasında olduğu gibi işe bağlılık ile yönetime katılma arasında ilişkinin araştırıldığı bir başka çalışma olan Cihangiroğlu ve ark.'larının çalışmasındaki bulgularla da benzeştiği söylenebilir⁸².

İş doyum faktörünün regresyon modellerinden ilkinde bakıldığında iletişim faktörünün iş doyumuna etkisinin, ekip çalışmasının iş doyumuna etkisinin neredeyse iki katı olduğu görülmüştür. Bu açıdan iletişim faktörünün iş doyumunu açısından çok önemli olduğu görülmüştür. Çalışmanın bu bulgusu ise Yüksel'in⁸³ ve Kim'in⁸⁴ bulguları ile benzerlik göstermektedir. İşe doyum modellerine dair belirtilmesi gereken önemli bir nokta da hiyerarşi faktörünün anlamlı olduğu tek modelin bu modeller olduğudur.

Stres faktörüne bakıldığında ise genel model anlamlılığı açısından en düşük puanlı modelin stres modelleri olduğu görülmektedir. Bu modellerde hemen hemen benzer sonuçlar sergilenmiş olsa da ekip çalışmasının iletişimden daha etkin bir faktör olduğu görülmüştür. Diğer modellerdeki durumlar da düşünülürse, ekip çalışması faktörünün çalışan tutumu açısından daha etkin unsur olduğu söylenebilir.

Çalışmanın nihai modeline bakıldığında ise "hiyerarşi katılmış yönetime katılma kavramı"nın, çalışan tutumu üzerinde "hiyerarşi katılmamış yönetime katılma kavramı"na nispeten daha etkili olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan kurulan iki modelden Tablo-13'teki Model 8'in, Model 7'ye göre daha başarılı olduğu (ufak bir

⁸¹ Mehmet Ulutaş, "Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, Sayı 21, 593-615, s.612.

⁸² Necmettin Cihangiroğlu vd., "Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkisinin Analizi", *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2015, Cilt:6, Sayı:12, 39-52, s.39.

⁸³ İhsan Yüksel, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6(2), 291-306, s.303.

⁸⁴ Soonhee Kim, "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", *Public Administration Review*, 2002, Vol.62, Issue.2, 231-241, s.238.

farkla) ve yönetime katılmanın, çalışan tutumunda görülen toplam varyansın %32,4'n açıklayabildiğini de belirtmek gerekir.

Sonuç olarak çalışan tutumları ile yönetime katılma arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, yönetime katılmanın çalışan tutumlarına olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu bulgu ise literatürdeki birçok çalışmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan bu sonuçları kullanırken çalışmanın bazı eksiklikler içerdiğine dikkat edilmesi gerekir. Yani bu çalışma sonucunun bazı gerçek olmayan sonuçlar içermesi mümkündür. Bunlardan bir tanesi tezin zamansal öğeler içermemesidir. Bir başka söylemle bu tezde insan tercihlerinin zamansal değişimini gösterebilecek herhangi bir unsur yoktur. Çalışmada belirli bir zaman içerisinde anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Oysa kişilerin zaman içerisinde düşünceleri değişebilir. Yine bir başka açıdan kişinin ankete cevap verdiği gün iyi bir ruh halinde bulunmaması ya da işle ilgili kötü bir gün geçirmiş olması da verdiği cevapların sağlıklı cevaplar olmamasına sebebiyet verir ki bu da çalışmanın içerdiği bir kusur olarak değerlendirilebilir. Fakat bu sorunun sadece bu çalışma ile ilgili değil, genel bir anket sorunu olduğunu da gözden kaçırmamak gerekir.

Başka bir sorun ise gözlem sayısının çok büyük olmaması olarak gösterilebilir. Her ne kadar 117 kişi sosyal bilimler açısından geçerli bir sayı olsa da bu sayı arttığında sonucun daha sağlıklı olacağını unutmamak gerekir.

Bu eksiklikler gözetildiğinde, gelecek çalışmaların örneklem sayısını artırması ve anketi zaman içerisinde tekrarlaması (tutarlılık ve zaman içerisinde değişim olup olmadığını sınamak için) daha sağlıklı sonuçların elde edilmesi ve bu alanda çalışma yapacak yönetici ve araştırmacılara daha fazla yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ADALI Sacid, Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul, 1986.

AKÇAYLI Nurhan, Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1978,

AYDIN Mustafa, Eğitim Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2014.

BAŞARAN İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2004.

BUMİN Birol, GÖKSEL Aykut, DEVRANİ Tülay Korkmaz, ÖZDOĞAN Feride Bahar Işın ve ALABAY M. Nurettin, Çağdaş İşletme Teknikleri, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003.

BURSALIOĞLU Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Akademi Yayıncılık, 19. Baskı, Ankara, 2015.

CAN Halil, AZİZOĞLU Öznur Aşan ve AYDIN Eren Miski, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006.

CERTO Samuel C. ve CERTO S. Trevis, Modern Management: Concepts and Skills, Pearson, 2013.

CÜCELOĞLU Doğan, İnsan ve Davranış, Remzi Kitabevi, Dokuzuncu Baskı, İstanbul, 2008.

ÇAKMAKLI Kemal, Endüstride İş Veriminin Artırılması, Çelik Yayınevi, İstanbul, 2012.

DAFT Richard L., Management, Thomson South-Western, 2014.

DİCLE İ. Atilla, Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1980.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

İŞİĞİÇOK Özlem, Yönetime Katılma, Ekin Kitabevi, Bursa, 2012

JEX Steve M., Stress and Job Performance Theory, Research, and Implications for Managerial Practice, SAGE Publications, 1998.

KESER Aşkın, "Örgütlerde Motivasyon", Mehmet Zincirkıran, (ed.), Örgüt Sosyolojisi, Dora Basım Yayın, İstanbul, 2015.

LAWLER Edward E., High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance, Jossey-Bass, 1991.

LEVINE David I. ve TYSON Laura D'Andrea, "Participation, Productivity, and the Firm's Environment", Alan S. Blinder, (ed.), Paying for Productivity: A Look at the Evidence, The Brookings Institution, 1990, p.183-243.

MEYER John P. ve ALLEN Natalie J., Commitment in the Workplace Theory, Research, and Application, Sage Publications, California, 1997.

MURAT Güven, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

PALMER Margaret ve WINTERS Kenneth T., İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek Vergilliel, Örgütsel Psikoloji, ALFA Aktüel, Bursa, 2008.

TOSUN Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası (Genel Esaslar), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.

ÜNSAL Engin, Endüstriyel Demokrasi, Maltepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002.

MAKALELER

ALVESSON Mats ve WILLMOTT Hugh, "On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies", Academy of Management Review, 1992, Vol.17, No.3.

ANARI Nahid Naderi, "Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", Journal of Workplace Learning, 2012, Vol.24, No.4.

BEEHR Terry A., JEX Steve M., STACY Beth A. ve MURRAY Marshall A., "Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance", Journal of Organizational Behavior, 2000, Vol.21, Issue.4.

BENKHOFF Birgit, "Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance", Human Relations, 1997, Vol.50, Issue.6.

BİLİR Pervin ve AY Ünal, "Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılma ve Çalışan Tutumlarını Gözleme Ölçeği", Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2007, Sayı 4.

BLAU Gary J. ve BOAL Kimberly B., "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", Academy of Management Review, 1987, Vol.12, No.2.

CHISHOLM Rupert F. ve VANSINA Leopold S., "Varieties of Participation", Public Administration Quarterly, 1993, Vol.17, No.3.

ÇİHANGİROĞLU Necmettin, UZUNTARLA Yasin ve ÖZATA Musa, "Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi", Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi, 2015, Cilt:6, Sayı:12.

COCH Lester ve FRENCH JR. John R.P., "Overcoming Resistance to Change", Human Relations, 1948, Vol 1.

COTTON John L., VOLLRATH David A., FROGGATT Kirk L., LENGNICK-HALL Mark L. ve JENNINGS Kenneth R., "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", Academy of Management Review, 1988, Vol.13, No.1.

COTTON Hohn L., VOLLRATH David A., LENGNICK-HALL Mark L. ve FROGGATT Kirk L., "Fact: The Form of Participation Does Matter—A Rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger", Academy of Management Review, 1990, Vol.15, No.1.

EĞİNLİ Ayşen Temel, "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, Cilt:23, Sayı:3.

EREL Gökhan N., İşçinin Yönetime Katılması, Türk-İş Dergisi, 1967, Sayı: 56

EROĞLU Hacer Tuğba, "Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2006, 6(11).

GEORGE Jennifer M. ve JONES Gareth R., "Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods", Human Relations, 1997, Vol.50, Issue 4.

GLEW David J., O'LEARY-KELLY Anne M. ve GRIFFIN Ricky W., "Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis", Journal of Management, 1995, Vol.21, Issue.3.

HARDY Gillian E., WOODS David ve WALL Toby D., "The Impact of Psychological Distress on Absence from Work", Journal of Applied Psychology, 2003, Vol.88, 1:2.

HEMINGWAY Monica A. ve SMITH Carlla S., "Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviors and injuries in nurses", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999, Vol.72, Issue.3.

JUDGE Timothy A., THORESEN Carl J., BONO Joyce E. ve PATTON Gregory K., "The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review", Psychological Bulletin, 2001, 127(3).

KHAN Tariq Iqbal, JAM Farooq Ahmed, AKBAR Aisha, KHAN Muhammad Bashir ve HIJAZI Syed Tahir, "Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan", International Journal of Business and Management, 2011, Vol.6, No.4.

MANOJLOVICH Milisa ve LASCHINGER Heather, "The Relationship of Empowerment and Selected Personality Characteristics to Nursing Job Satisfaction", The Journal of Nursing Administration, 2002, Vol.32(11).

MATHIEU John E. ve ZAJAC Dennis M., "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", Psychological Bulletin, 1990, Vol 108(2).

MCGREGOR Douglas M., "The Human Side of Enterprise", Harold J. Leavitt, (ed.), Readings in Managerial Psychology, University of Chicago Press, 1989.

MEYER John P. ve ALLEN Natalie J., "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations", Journal of Applied Psychology, 1984, Vol.69.

NETEMEYER Richard G., BURTON Scott ve JOHNSTON Mark W., "A Nested Comparison of Four Models of the Consequences of Role Perception Variables", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1995, Vol.61, Issue.1.

MEYER John P. ve HERSCOVITCH Lynne, "Commitment in the workplace: Toward a general model", Human Resource Management Review, 2001, Vol.11, Issue.3.

MEYER John P., PAUNONEN Sampo V., GELLATLY Ian R., GOFFIN Richard D. ve JACKSON Douglas N., "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts", Journal of Applied Psychology, 1989, Vol.74, Issue.1.

OĞUZ Sedefhan, "Dünden Bugüne Yönetime Katılım", İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Aylık Dergisi, 1996, Sayı:34, İstanbul.

OSTROFF Cheri, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", Journal of Applied Psychology, 1992, Vol.77, Issue.6.

ÖZDEMİR Servet ve CEMALOĞLU Necati, "Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma", Milli Eğitim Dergisi, 2000,146(2).

PAULLAY Irina M., ALLIGER George M. ve STONE-ROMERO Eugene F., "Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality", Journal of Applied Psychology, 1994, Vol.79(2).

PODSAKOFF Nathan P., LEPINE Jeffery A. ve LEPINE Marcie A., "Differential Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, 2007, Vol.92, No.2.

PROBST Tahira M., "Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity", Journal of Occupational Health Psychology, 2000, Vol.5(1).

RANDALL Donna M., "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", The Academy of Management Review, 1987, Vol.12, No.3.

RIKETTA Michael, "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis", Journal of Organizational Behavior, 2002, Vol.23, Issue.3.

SARPKAYA Ruhi, "Yönetime Katılmanın Yararları, Sakıncaları ve Eğitim Örgütleri Açısından Değerlendirilmesi", Eğitim ve Yaşam, 1997, Yıl:3, Sayı:2.

SEÇER Barış, "Endüstriyel Demokrasi: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına", Çimento İşveren Dergisi, 2009, Kasım.

SHADUR Mark A., KIENZIE Rene ve RODWELL John J., "The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: the importance of support", Group & Organization Management, 1999, Vol.24, Issue.4.

SOONHEE Kim, "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", Public Administration Review, 2002, Vol.62, Issue.2.

TARIS Toon W. ve SCHREURS Paul J.G., "Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis", Work & Stress, 2009, Vol.23, Issue.2.

ULUTAŞ Mehmet, "Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2011, Sayı 21.

WAGNER III John A., "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", Academy of Management Review, 1994, Vol.19, No.2.

WALLACH Ellen J., "Individuals and organizations: the cultural match", Training & Development Journal, 1983, Vol.37(2).

WRIGHT Thomas A. ve BONETT Douglas G., "The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Metaanalysis", Journal of Applied Psychology, 2002, Vol 87(6).

YÜKSEL İhsan, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2005, 6(2).

TEZLER

GÜMÜŞ Ayşegül Erdoğan, İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2011 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖNER Sadık, Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2007 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÇİT Gökhan, İstanbul İli Avrupa Yakası Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Meslek Grubu Öğretmenlerinin Yönetime Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2012 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).



GENEL BİLGİLER

Lütfen ankete başlamadan öce aşağıda istenilen bilgileri doldurunuz. Bu bilgiler, çalışma sonucunun yaşa, cinsiyete ya da pozisyona göre değişmediğinin anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

Yaş:

Cinsiyet:

Pozisyon:

SORULAR

Bu sorular, orta öğretimde yönetime katılma ve çalışan tutumlarının gözlemlenmesi için oluşturulmuştur. Lütfen soruları dikkatle okuyarak cevap veriniz. Cevapların özenle verilmiş olması, çalışma sonucunun hem kamu hem de özel sektör açısından faydalı çıkarımlarda bulunulması sağlayabilecektir. Bu nedenle sorulara müsait bir zamanınızda cevap vermenizi istirham ederiz. Ayrıca, sorulara verilen cevaplar hiçbir kurum veya kuruluş veya kuruluş ile paylaşılmayacaktır. Bu açıdan anketi dolduranların, herhangi bir güvenlik kaygısı taşımasına sebebiyet verebilecek hiçbir durum yoktur.

1. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

2. Bu kurumu seviyorum.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

3. Bu kurumun geleceği benim için önemlidir.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

4. Bu kurumun başarısı için benden beklenenden daha fazlasını vermeye gönüllüyüm.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

5. Benim çalışabileceğim en iyi kurum burasıdır.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

6. Benim kişisel değerlerim (önem verdiğim şeyler, inandıklarım vb.) ile kurumumun değerleri birbirine benzerdir.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

7. Kurumumuzda iş verimliliğinin artırılması için çalışanlar olarak bilgilerimizi birbirimizle paylaşıyoruz.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

8. Kurumumuzda tek başına çalışma yerine, ekip halinde çalışma tercih edilir.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

9. Kurumumuzda işle ilgili olarak arkadaşlarla tartışarak sonuca varıyoruz.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

10. Bu kurumda görüş ve önerilerime değer verildiğini hissedirim.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

11. Kurumumuzda kendimi gerçekten bir ekibe ait hissediyorum.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

12. İşleri başarmak için birlikte çalıştığım insanlar ile iş birliği yapıyoruz.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

13. Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

14. İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

15. Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

16. İşimi yapmak için kullanabileceğim en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

17. Kurumumuz yeniliklere açıktır.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

18. İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

19. Yöneticilerimle sorun yaşıyorum.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

20. Stresli bir işe sahibim.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

21. İşimde stres yaşıyorum.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

22. Kurumumuzdaki baskıdan dolayı stres yaşıyorum.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

23. İş yerinde kendimi mutsuz hissediyorum.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

24. Kurumumuzdaki yöneticileri eleştirmedeğim için stres yaşıyorum.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

25. Kurumda, bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissederim.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

26. Kurumumuzda çalışanlar özgür biçimde iş birliği yapabilirler.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

27. Kurumumuzda, çalışanların statüsü ve yeri ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

28. Kurumumuzda çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

29. Kurumumuz, çalışanların iş dışında da dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanakları yaratır.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

30. Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdir.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

31. Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

32. Kurumla ilgili haberler dedikodu şeklinde yayılır.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

33. Kurumumuzda birliktelik hissi yoktur.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

34. İşimden memnunum.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

35. Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

36. İş arkadaşlarımdan bilgilerinden memnunum.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

37. Kurumda işler emir komuta zincirine göre yapılır.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

38. İşlerin yapılmasında ast üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

39. Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

40. Kurumumda gereksinim duyduğumda her türlü bilgiyi kolaylıkla elde ederim.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

41. Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

42. Kurumumuzda işimle ilgili bilinmesi gereken bilgiler zamanında bana iletilir.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

43. Kurumda sürekli kontrol altında olduğumu hissedirim.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

44. Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

45. İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

46. İşlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

47. Kurumumuzda çalışanların girişimci olması istenir.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

48. Kurumumuzda yapılan her işin mükemmel olması istenir.

Hiç Katılmıyorum () Çok Az Katılıyorum () Az-Orta Katılıyorum () Çok Katılıyorum () Tamamen Katılıyorum ()

