T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KADIN ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASININ İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: BAYRAMPAŞA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Emel Gürek

200009206
https://orcid.org/0000-0001-8696-2267

İstanbul, Ocak 2020

..

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETM ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KADIN ÖALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASININ İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: BAYRAMPAŞA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Emel Gürek

200009206
https://orcid.org/0000-0001-8696-2267

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Arslan
https://orcid.org/0000-0003-0046-8132

Eş Danışman: Prof.Dr. Mustafa Aykaç

İstanbul, Ocak 2020

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yöneticiliği

Yüksek Lisans programı öğrencisi Emel Gürek'in Kadın Çalışanların Yönetime Katılmasının İş Tatmini İlişkisi: Bayrampaşa Belediyesi Örneği başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **16.01.2020** tarih ve 2020-504/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Arslan	H.Arslan
JÜRİ ÜYESİ	Doç. Dr. Osman Bayraktar	O.Bayraktar
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Ercan Kaya	

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ENS.FR.Y15 06.11.2017

ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Emel Gürek

İTHAF

"Cam tavan sendromu" adı altında ötekileştirilmeye çalışılan güçlü kadınlarımıza ithaf edilmiştir…

TEŞEKKÜR

Araştırma ve çalışmalarım süresince önerilerini ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ARSLAN'a, eş danışmanım Sayın Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ'a, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Programı başkanı Sayın Doç. Dr Osman BAYRAKTAR'a, anket çalışmamı gerçekleştirmeme yardımcı olarak çalışmamı anlamlı kılan Bayrampaşa Belediyesi Başkanı Sayın Atilla AYDINER'e, belediye çalışanlarına, tez süreci boyunca bana her türlü desteği ve gücü veren aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Özet

Tarihsel gelişim süreci içerisinde kadın, insanlığın başlangıcı ile birlikte iş hayatına farklı şekillerde katılmıştır. Günümüzde, kadın çalışanların çalışma yaşamındaki yükselen konumları arasında belediyeler de görülmektedir. Ataerkil bir düzende kadın çalışanların yönetime katılımlarının sağlanması, doğal motivasyona olan desteği, iş tatmini, iş yeri ve işine sahiplenme duygusunu artıracaktır. Türkiye'de belediyelerde çalışanların yönetime katılımı ve de daha önemlisi kadın çalışanların yönetime katılma konusuna gereken seviyede ilgi gösterilmemektedir. Bundan dolayı bu çalışmada İstanbul'da yer alan Bayrampaşa belediyesindeki kadın çalışanların yönetime katılımının iş tatmini ilişkisi konusu amaçlanmıştır. Söz konusu çalışmada tespit edilen sonuçlara göre; kadın katılımcıların büyük çoğunluğunu lise ve üniversite mezunları, mavi yakalılar oluşturmuştur. Yönetime katılma ölçeği sorularına ait ortalamalarda; en yüksek puanın 'Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması' sorusu, en düşük puanın ise 'Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması' sorusu olduğu tespit edilmiştir. İş doyum ölçeği sorularına ait en yüksek puanın 'Beni her zaman meşgul etmesi bakımından', en düşük puanın ise 'Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından', sorularına geldiği tespit edilmiştir. Ölçekler ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye ait sonuçlarda, anlamlılığın sadece içsel doyum ile genel doyum alt boyutlarında olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Belediyeler, Çalışanların Yönetime Katılımı, Kadın Çalışanlar.

Abstract

In the course of historical development, women participated in business life in different ways with the beginning of humanity. Today, municipalities are among the rising positions of women workers in working life. Ensuring the participation of women employees in a patriarchal order in management will increase their support for natural motivation, job satisfaction, workplace and sense of ownership. There is no attention paid to the participation of women employees in management municipalities in Turkey. Therefore, the aim of this study is to investigate the relationship between job satisfaction and participation of women workers in a municipality in Istanbul. According to the results determined in the study; the majority of female participants were high school and university graduates and blue collar. In the averages of participation scale questions; the highest score has been the question “mutual love and respect between employees and managers in your organization, and the lowest score was has been the question “consulting employees' opinions about changes in activities”. It has been found that the highest score of the job satisfaction scale questions was has been the question “Always keep me busy” and the lowest score has been the question ‘I have the chance to do different things from time to time’. In the results of the relationship between the scales and educational status, it has been found that the significance was only in the internal satisfaction and general satisfaction sub-dimensions.

Key Words: Municipality, Employees’ Participation in Management, Women Employees.

İÇİNDEKİLER

Özet ..... **viii**

Abstract ..... **ix**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **xiv**

KISALTMALAR ..... **xv**

I. GİRİŞ **2**

II. ALAN YAZIN **6**

A. KATILIMCI YÖNETİM 6

1. Katılımcı Yönetim Tanımı ve Kapsamı 6

2. Katılımcı Yönetim ile Yönetim Teorileri Arasındaki İlişki 8

3. Yönetime Katılma Türleri 10

4. Yönetime Katılma Seviyeleri 21

5. Yönetime Katılmanın Hedefleri 22

5.1. Siyasal-Sosyal Hedefleri 22

5.2. Moral Motivasyonun Yükseltilmesi 22

6. Katılımcı Yönetim Modelinin Sahip Olduğu Özellikler 27

7. Yönetime Katılımın Avantajları 29

8. Yönetime Katılımın İş Sağlığı ve Güvenliği Bakımından Önemi 31

9. Yönetime Katılmanın Dezavantajları 32

10. Kadın Çalışanların İşgücüne Katılma Durumları 33

B. İŞ TATMİNİ 38

1. İş Tatmini Tanımı 38

2. İş Tatmininin Önemi 39

3. İş Tatmini Kuramları 40

4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler 51

4.2.Örgütsel Faktörler 52

4.3. İş Tatmininin Sonuçları 54

III. YÖNETİME KATILMA VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ 56

A. YÖNETİME KATILMA VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ NASIL ELE ALINMAKTADIR? 56

B. YÖNETİME KATILMA VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN ÖNEMİ 57

C. KADIN ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMA DURUMLARI 57

IV. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 59

A. ÇALIŞMANIN AMACI VE HİPOTEZLER 59

B.VERİ TOPLAMA ARACI 60

C. MODEL, ÖRNEKLEMİN SEÇİMİ VE EVREN 61

D. VERİLERİN TOPLANMASI 62

E. VERİLERİN ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİK 62

V. BULGULAR 65

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER 85

KAYNAKÇA 133

TABLO LİSTESİ

Tablo 1- Herzberg'in Çift Unsur Yaklaşımı 38
Tablo 2- Ölçeklerin güvenilirlik sonuçları..... 49
Tablo 3- Normallik testi sonuçları. 49
Tablo 4- Çarpıklık ve basıklık değerleri 50
Tablo 5- Katılımcılara ait demografik değişkenlerin frekans tablosu. 52
Tablo 6- Yönetime Katılma Ölçeği Soruları..... 53
Tablo 7- İş Doyumu Ölçeği Soruları. 55
Tablo 8- Ölçeklerin ve alt boyutlarının minimum, maksimum ve ortalama puanları 56
Tablo 9- KMO ve Bartlett's Testinin uygulanması (KEFF). 56
Tablo 10- KMO ve Bartlett's Testinin uygulanması (İş Doyumu Ölçeği)..... 56
Tablo 11- Faktör analizinde toplam varyansın açıklanması (KEFF)..... 58
Tablo 12- Faktör analizinde toplam varyansın açıklanması (İş Doyumu Ölçeği)..... 59
Tablo 13- Yaşın Yönetime Katılma Ölçeği İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi 61
Tablo 14- Eğitim Durumunun Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi 63
Tablo 15- Ünvanın Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi..... 64
Tablo 16- Hizmet Süresinin Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi 65
Tablo 17- Görev Yerinin Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi..... 66
Tablo 18- Seminer veya Kursa Katılımın Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi..... 68
Tablo 19- Görev Yeri Değişikliği Sayısının Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi..... 69
Tablo 20- Bazı değişkenler ve ölçekler arasındaki korelasyon 71
Tablo 21- Genel doyum ölçeğinin toplam puanı ile katılımcılığı etkileyen faktörler ölçeği arasındaki regresyon analizi..... 72

Tablo 22- Etkilerin Katsayılar Tablosu. 72
Tablo 23- Genel doyum ölçeğinin toplam puanı ile katılımcılığı etkileyen faktörler ölçeğinin alt boyutları arasındaki regresyon analizi 73
Tablo 24- Etkilerin Katsayılar Tablosu 73

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi. 41
Şekil 2- İhtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler..... 43
Şekil 3- Mc. Clelland Başarma İhtiyacı Yaklaşımı 41
Şekil 4- Alderfer'in ERG Yaklaşımı. 42
Şekil 5- Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı..... 44
Şekil 6-Vroom'un Beklenti Yaklaşımı 45
Şekil 7- Lawler-Porter'ın Yaklaşımı..... 46
Şekil 8- Araştırmanın Modeli. 48
Şekil 9- Föktör analizinde varyansların şekilsel gösterimi (İş Doyumu) 57
Şekil 10- Föktör analizinde varyansların şekilsel gösterimi (KEFF) 57

KISALTMALAR

ARGE: Araştırma ve Geliştirme

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

İK: İnsan Kaynakları

EKLER

Etik Kurul Onay Formu

Kişisel Bilgiler Anket Formu

Katılımcılığı Etkileyen Faktörler Formu

Minnesota Doyum Ölçeği

I. GİRİŞ

Yönetime katılım kavramı geçmişi olan bir kavramdır. Bu düşünce endüstri devrimine kadar uzanırken ve katılımcı yönetimin devrim süresinde ortaya çıkan soruna karşı gösterilen direnişin bir çözümü niteliğinde gerçekleştiği bilinmektedir.

Bu anlamda yönetim biliminin kurucusu olarak görülen Frederick Winslow Taylor'dan bahsetmek gerekmektedir. 1856-1915 yılları arasında yaşayan Taylor, geliştirmiş olduğu yönetim sistemiyle çağdaş endüstriden fayda elde eden neredeyse tüm ülkelerin gelişiminde ciddi seviyede etkisi olmuştur. Taylor'ın bu başarısı; gündeme getirdiği bilimsel yönetim teorisi, verimliliğin yükseltilmesi metotları, hareket ve zaman analizleri, işlevsel ustabaşılık, güdülenme, işgörenlerin seçilmesi, eğitim gibi yaşadığı dönemin koşullarına göre önemli seviyede görülen bilimsel teknikler sayesinde olmuştur. Söz konusu yaklaşımlarıyla yönetim bilimi için klasik teori döneminin başlamasına neden olan Taylor'a karşı gösterilen tepkiler, yönetim tarihinde önemli bir yeri bulunan neo-klasik yönetim teorisine ilham vermiştir. Taylor'ın mevcut dönemde oldukça ses getiren fikirleri, yazdığı makaleler ve çok önemli eseri "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı çalışmasıyla zirveye çıkmıştır(Topaloğlu, 2011).

Taylor'a ait bu yaklaşımı uygulamaya aktaran Henry Ford ise 1913'te kendi fabrikalarında dünyadaki ilk bant sistemini hayata geçirmiştir. Taylor'a ait zaman ve hareket analizlerinin anlatıldığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" çalışmasından hareketle gerçekleştirdiği sistem, bilhassa 1945 ila 1970 yılları arası döneminin egemen iamalat sistemi olmuştur. 1970'ler sonrasında Fordizm'e alternatif olarak ortaya çıkan "Esnek Üretim Sistemi", başka bir isimle Post-Fordizm, üretim sistemleri için kayda değer bir konuma erişmiştir (Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 97-98).

Söz konusu esnek üretim sisteminin başarısında kurumdaki her kademedeki işgörenlerin desteği gerekmektedir. Gerek üst yönetim, gerekse alt ve orta çalışanların oluşumu desteklemesi ve de benimsemesi gerekmektedir. Bunun yanında yalnızca hizmeti gören işgörenlerin değil, kurum içerisinde yer alan kadın ya da erkek olsun çalışanların sistem işletimi ve dizaynı esnasında karar verme yetkisini elinde bulundurması ve sistemi

desteklemesi gereklidir. Özetle sistemin başarısı sadece katılımcı yönetimin teminiyle mümkündür (Gönen ve Çelik, 2004 :133-134).

Yönetime katılma çalışanların kazanacağı yapıcı tutum, davranış ve hareketler nedeniyle çağdaş yönetim yaklaşımları sayesinde meydana gelen önemli bir kavramdır. Böylelikle çalışanların yürüttükleri iş sonucunda kazanacağı haz ve seviyesi yükseleceğinden dolayı işleri de sahiplenmeleri paylaşma arzularını artırmaktadır (Cassar, 1999).

Katılımcı yönetim, beraber karar verildiği, bir başka söylemle ortaya çıkarılacak hedeflerin beraber saptandığı ve bu hedeflere varılmasında takip edilecek yolların herkesçe özümsendiği, bireysel kabiliyet ve becerilerin artırıldığı ve bu unsurlardan sözü edilen ortak hedeflere varılması amacıyla olabilecek en üst düzeyde yararlanıldığı, meydana gelebilecek çatışmaların ise en aza indirildiği bir yönetim tipidir (Yaman, 2010).

Katılımcı yönetim, kurum ve kuruluşlarda çalışanların, kendileriyle ilgili konulara ilişkin verilecek kararlarda, idareci veya yetkililer aracılığıyla fikrini söyleyebiliyor olmaları biçiminde de tarif edilebilir (Eren, 2003).

Genel anlamda, hizmet ve mal üretimi yapan kurumlarda en alt seviyede bulunan çalışandan en üst seviyedeki yöneticiye kadar değerlendirme, deneme, yanılma ve düşünme imkanlarının verilmesi yönetime katılmanın bir başka tarifidir (Paksoy, 2000).

Katılımcı yönetim, örgüt içindeki alışılagelmiş yönetim düşüncesinin çalışanlar üzerinde meydana getirdiği negatif etkilerin hafifletilmesi, siyasal demokrasinin uygulama sahasını endüstriyel işletmeleri de kapsayacak şekilde arttırılması ve yönetime katılım amacıyla çalışanlara olanak vermek gayesiyle tekamül ettirilmiş modern yönetim düşünceleri arasındadır (Dicle, 1980).

Katılımcı yönetimde en ciddi fayda, doğal motivasyona olan desteği, iş tatmini, iş yeri ve işine sahiplenme duygusunun pekiştirilmesidir. Bunun nedeni işgörenlerin işleri üzerine söz sahibi olmuş olmalarıdır. Bu noktada temel iş amaçları, verimlilik, kalite,

müşteri tatmini ve neticede kar payı pozitif anlamda etkilenecektir. Bu durum ise daha fazla fayda, kazanç ve iş güvenliği manasına gelmektedir. Çünkü işgörenler güzel bir neden gördükleri zaman kendisinden beklenmeyen bir başarı ortaya koyarlar. Araştırmacı ve uzmanlar, katılımcı yönetimin belirli bir düzeyde verimlilik ve iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu bulgulamışlardır.

İş tatmini kişilerin çalıştıkları işten elde ettikleri maaş ve işyerinde diğer işgörenlerle iş yaparken aldığı hazla, sunulan somut verilerin getirdiği sevinç şeklinden de tanımlanabilir (Eren, 2004). İş sonucunda somut gözlemlenen veriler iş tatmininin esasını oluşturur. İş tatmini işyerindeki çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarının işaretidir.

İş tatmini, personel idaresi, işletme içi tutumlar ve işletme psikolojisi alanlarında araştırılmış hassas bir kavramdır. Tatmin kişinin yaşamından, işyeri dışı ve içindeki atmosferinden, iletişiminden sevinç hissetmesi ve bunların duygusal biçimde kendinde etki yapmasıdır. İş tatmini için çeşitli pek çok tarif bulunmaktadır. Genel manada iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluğu belirtmektedir. İş tatmini, iş karakteriyle çalışanın istekleri arasındaki bütünlüğü belirten bir kavramdır (Trevor, 2001).

İş tatmini öneminin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. İş tatmininin artması çalışanın içsel tatminini artırmakla birlikte işletme verimliliğini de artırmaktadır. Bunun yanında kurumsal aidiyetin gelişmesi, hayat tatmininin artması, işletmenin amaçlarına uymayan tutumlar ve işe gelmemenin azalması gibi sonuçlar elde edilir. Bundan dolayı işletmenin hedeflerine istikrarlı, çabuk ve emin bir biçimde varılabilir (Cook, 2008).

İş tatmininin önemini yalnızca ekonomik ve ücret unsurlarıyla izah etmek eksikliğe yol açmaktadır. Birey hayatının büyük bir kısmını içeren çalışma yaşamının eksi ya da artı tarafları tabii olarak kişisel hayatı da etkilemektedir. İş tatmini oluştuğunda pozitif duygular, mutlu bir aile atmosferi ve sosyal çevre meydana gelirken, tatmin olmadığı zaman negatif duygular mutsuz bir çevre ve atmosferle karşılaşılır. Bireyler toplumların temel taşlarını oluşturduğundan, bireyleri etkileyen eksi ya da artı bütün olaylar işletmeleri de, toplumu da kötü ya da iyi yönden etkisi altına almaktadır. Mali yönden

tek taraflı gerçekleştirilen iş tatmini eksik ve yetersizdir. Bundan dolayı bireylerin toplumsal, şahsi, psikolojik isteklerinin de işletmede karşılanması iş tatminini artırırken kurumsal düzen daha fazla temin edilmiş olur (Atay, 2006).

İşletme, çalışanlarına bireysel beklenti ve istekleri doğrultusunda iş temin edemediğinden iş tatmini ortaya çıkmaz. İşletmelerin temel amaçları olan genişleme, karlılık, istikrar kavramlarına iş tatminini de ilave etmek gerekmektedir. İşgücü bu kavramların yerine göre temel değişkenleri ve ana unsurları arasındadır. Dolayısıyla iş tatmini meydana gelen işgücü işletmelerin amaçlarına varmasındaki en kayda değer destekçi ve ara unsur şeklinde değerlendirilebilir. Çağdaş iş yaşamında öteki unsurların tersine yeniden keşfedilemeyecek tek unsur bireydir (Yücel ve Demirel, 2013).

Türkiye'de belediyelerde işgörenlerin katılımcı yönetimi konusunda bilimsel niteliğe sahip çalışmaların az olduğu görülmektedir. Yerel yönetimler hakkında yürütülen çalışmaların genellikle bu kurumlarla dış çevreleri üzerine olduğu literatürde bulunmaktadır. Yerel yönetimlere ilişkin literatürde yönetime katılım ise, çoğunlukla halkın yönetime katılımı kapsamında irdelenmiştir. Bu açıdan yerel demokrasinin kuvvetlenmesinin lideri konumundaki belediyelerin öncelikle kendi içlerinde katılımcı yönetim kültürünü benimsemeleri gerekmektedir. Kurum içerisinde idari uygulamaları demokratik yöntemler doğrultusunda yürütmeyen yerel yönetimler, halkın katılım isteklerine ne seviyede yanıt vereceği ya da yerel demokrasiyi kuvvetlendirecek etkinleri hangi düzeyde yaşama geçireceği tartışma konusudur.

Yerel yönetimlere ilişkin tekrar yapılandırılma adına Türkiye'de lider konumdaki akademik kurumların yaptığı araştırmalarda çalışanların yönetime katılımı ve daha önemlisi kadın çalışanların yönetime katılma konusuna gereken seviyede ilgi gösterilmemektedir.

Kadın çalışanların yönetime katılımının iş tatmini ilişkisi konusunda yapılan bu çalışmanın amacı, teorik bölümde literatüre gerekli desteğin verilmesi, ampirik bölümde ise Bayrampaşa Belediyesinin somut şekilde incelenmesidir.

II. ALAN YAZIN

A. KATILIMCI YÖNETİM

1. Katılımcı Yönetim Tanımı ve Kapsamı

İşletme yönetiminde çalışanların dâhil edilmesi kavramı eski bir kavramdır. İş yaşamında kalite arttırılması çerçevesinde 1960 döneminde işletme ve şirketlerde davranış biliminin öneminin farkına varılmasıyla başlayan süreç, çalışanın yönetime dâhil edilerek çalışma yerlerinde sanayi demokrasisini gerçekleştirebilme çabalarıyla süregelmiştir (Arığ, 2019).

Günümüz şartlarında işgörenlerin işletme ve şirket yönetimine dâhil olma düşüncesinde müşterek katılımdan çok bireysel katılım ön plandadır. Üretim ve yönetim tekniklerindeki yeni gelişmeler, işletme ve firmaların genel strateji ve planlarında insan kaynakları (İK) yönetiminin öneme sahip bir rol alması, çatışma yaşayan işveren - işçi anlayışından yönetici - çalışan işbirliği felsefesine meyil; işgörenlerin yönetimde bulunma anlayışını devamlı şekilde gündemde tutmaktadır (Ünal, 2003).

Günümüz çalışanları iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerle ilişkili şekilde, bilgi düzeylerinin arttığını böylelikle karşı karşıya kaldığı problemlerin üstesinden gelme hususunda gereken bilgi ya da akıl yürütme gücüne biraz da olsa ellerinde bulundurduklarını düşünmektedirler. Bu düşünce örgütsel edinimler haricinde bazı gelişmelerle izah edilebilir. Öbür yandan, gelişmiş ya da gelişmekte olan demokrasi kültürü nedeniyle bireyler yer aldıkları ortamlarda kendisine ait düşünceleri dile getirme ve becerilerini gösterme isteği içerisindedirler. Dolayısıyla çalışan ve işgörenlerin yönetim erkine ve otoriteye göstermiş oldukları bireysel kabul alanının küçüldüğü söylenebilir (Karakurt, 2019).

Bu tutum değişimi, bilgi ve kültür seviyesi artan bireylerin "*başkaları tarafından yönetilen bir araç*" konumunda olmayı arzu etmemeleri şeklinde de nitelendirilebilir. Bu nedenle hem işletme ve firmalarda, hem de kamu kuruluşları çatısı altında çalışan bireyler basit birer işgören olmaktansa emek verdikleri örgütün yönetimi içinde bulunmak istemektedirler. Bu açıdan durum değerlendirildiği zaman, örgütlerde

yetkinin bireyselliğe bağlı kalmayarak daha anonim bir şekilde yerine getirilmesi zorunlu olurken karar verme yetkisinin belirli kıstaslar içerisinde uygulayıcı kişilere verilerek genişlemesi önem arz etmektedir (Eren, 1993).

Yönetime katılma çalışanların kazanacağı yapıcı tutum, davranış ve hareketler nedeniyle çağdaş yönetim yaklaşımları sayesinde meydana gelen önemli bir kavramdır. Böylelikle çalışanların yürüttükleri iş sonucunda kazanacağı haz ve seviyesi yükseleceğinden dolayı işleri de sahiplenmeleri paylaşma arzularını artırmaktadır (Cassar, 1999).

Aynı biçimde örgütsel manada verimli olmaları ön planda tutulmak suretiyle, katılıma ilişkin pratiklerden kazanılan menfaatler dikkate alındığında bu düşünce "*üçüncü yönetim devrimi*" biçiminde ifade edilmiştir (Preston ve Post, 1974).

Katılımcı yönetim, beraber karar verildiği, bir başka söylemle ortaya çıkarılacak hedeflerin beraber saptandığı ve bu hedeflere varılmasında takip edilecek yolların herkesçe özümsendiği, bireysel kabiliyet ve becerilerin artırıldığı ve bu unsurlardan sözü edilen ortak hedeflere varılması amacıyla olabilecek en üst düzeyde yararlanıldığı, meydana gelebilecek çatışmaların ise en aza indirildiği bir yönetim tipidir (Yaman, 2010).

Katılımcı yönetim, kurum ve kuruluşlarda çalışanların, kendileriyle ilgili konulara ilişkin verilecek kararlarda, idareci veya yetkililer aracılığıyla fikrini söyleyebiliyor olmaları biçiminde de tarif edilebilir (Eren, 2003).

Genel anlamda, hizmet ve mal üretimi yapan kurumlarda en alt seviyede bulunan çalışandan en üst seviyedeki yöneticiye kadar değerlendirme, deneme, yanılma ve düşünme imkanlarının verilmesi yönetime katılmanın bir başka tarifidir (Paksoy, 2000).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2001) ise yönetime katılım için; "*Yönetime katılma, örgütün en alt seviyelerinde yer alan çalışanların karar süreçlerinde veya örgüt ile ilgili yeniliklerde herhangi bir şekilde söz söyleme hakkının olmasıdır*" tanımını yapmışlardır.

Koçel ise yönetime katılmayı "organizasyonun farklı pozisyonlarındaki personelin direkt kişi olarak veya seçilmiş temsilcileri vasıtası ile karar verme sürecinin çeşitli aşamalarına katılmaları" şeklinde tanımlamaktadır (Koçel, 2014).

Katılımcı yönetim, örgüt içindeki alışılagelmiş yönetim düşüncesinin çalışanlar üzerinde meydana getirdiği negatif etkilerin hafifletilmesi, siyasal demokrasinin uygulama sahasını endüstriyel işletmeleri de kapsayacak şekilde arttırılması ve yönetime katılım amacıyla çalışanlara olanak vermek gayesiyle tekamül ettirilmiş modern yönetim düşünceleri arasındadır (Dicle, 1980).

2. Katılımcı Yönetim ile Yönetim Teorileri Arasındaki İlişki

Yönetim teorileri arasında yer alan klasik, neo klasik ve modern yönetim teorilerinin katılımcı yönetim ile olan ilişkileri bu bölümde incelenecektir.

2.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Katılımcı Yönetim

Klasik yönetim teorisinde insan faktörü ikinci planda tutulurken, birey dışı etkenler üzerinde durulmuş ve maddi öğelerin organize edilmesi durumunda, bireyin beklenilen davranış ve tutumları ortaya koyacağı varsayılmıştır. Bundan dolayı bu teori, mekanik örgüt yapısı şeklinde adlandırılmıştır (Koçel, 2014).

Birey ve makine bağlantısı ile işlerin birleştirimi ve dizaynının akla uygunluğu hususları üzerine yoğunlaşılmıştır. Ekonomik rasyonelite felsefesi üzerinde durulan bu anlayışta, birey kendinden talep edileni yapan pasifleştirişmiş bir varlık şeklinde görülmüştür.

Klasik yönetim anlayışına göre birey önemli görülmemiş olup bu anlayışta yalnızca sistemin bir parçası şeklinde göz önünde bulundurulmuştur. Çalışma yerlerinde harcanan vakit ile çalışma yerlerinin dışında harcanan vaktin farklı olduğu varsayımından hareketle, bireysel sorunların işine aksetmeyeceği varsayılmıştır. Bu tip bir düşünceyle çalışan ve işgörenlerin yönetime katılımlarının imkansız olacağı görülmüştür (Filiz, 2001).

2.2. Neo-klasik Yönetim Teorisi ve Katılımcı Yönetim

1929'de meydana gelen Dünya Ekonomik Krizi'ni izleyen süreçte işletmelerde farklı problemlerin artış göstermesi yönetim uygulamalarıyla ilgili noksanlıkların görülmesine yol açmıştır (Öztürk ve Demir, 2017). 1930'lu dönemde yönetim içerisinde insan öğesini dikkate alınmadığı fikriyle ortaya çıkmaya başlayan ve "*insan ilişkileri yaklaşımı*" şeklinde de nitelendirilebilecek neo-klasik yönetim teorisi, yönetim bilimine ait klasik dönem sonrasında görülen temel yaklaşımdır. Klasik yönetim dönemine ait ilke ve kavramları üzerinde tesis edilen neo-klasik yaklaşımı, aksayan ve eksik yönlerin düzeltilmesi gayesiyle ortaya çıkarılmıştır (Bolat ve diğer., 2009).

Bu kapsamda işletmelerin bireylere daha hassasiyet göstermesi gerektiği savunulmuştur (Atıgan, 2011). Çalışanların sert örgüt yapısı, işlerin rutinliği ve emeklerinin etkisini görememesi nedeniyle ortaya çıkan sorunları ile kapitalist ve sosyalist şeklinde iki parçayan bölünen siyasi yapının etkileri, sendikal örgütlenmeler, toplumda değişim gösteren tüketim şekli gibi hususlar neo-klasik yönetimin meydana gelmesinde etkili olmuştur (Çetin, Mutlu, 2010).

Bu çerçevede neo-klasik yaklaşımı savunanlar çalışanların dikkate alınmayan sosyal ve psikolojik tarafları üzerine araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Çalışanların gereksinimleri, duyguları, tutumları, değerleri ve taleplerinin oldukça önemli olduğunu (Rao ve Pande, 2010), bununla birlikte çalışanların ve teşkil ettikleri grupların aralarındaki çatışmaların olağan görülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Topaloğlu, 2011). Bu araştırmalar davranışsal yönetim modelleri gelişimi üzerinde önemli katkılar vermiştir.

Neo-klasik yaklaşımda sisteme ait tüm parçalar birbirleriyle uyumlu durumdadır. Sisteme ait bu felsefe bu uyumdan ileri gelmektedir. Üst ve astların birbirine olan güven ve inançları tamdır. Astlar her hususta düşüncelerini üstleri ile rahat bir şekilde paylaşırken, üstler sorunların çözüme kavuşturulması noktasında astları için yardımcı ve destek konumundadırlar. Üst ve astlar beraber problemleri tartışarak çare ararlar (Filiz, 2001).

2.3. Modern Yönetim Teorisi ve Katılımcı Yönetim

Neo-klasik ve klasik yönetim yaklaşımları sonrasında bu yaklaşımların birleştirilmesi gayesiyle yeni bir yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir (Akdemir, 2012). Modern yönetim yaklaşımında işletmeler çevrelerinden almış oldukları girdileri belli bir dönüşüm süreci sonrasında hizmet ve mal şeklinde yeniden çevreye veren açık sistemlerdir (Atıgan, 2011). Modern yönetim yaklaşımının iki unsuru olan sistemler yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı hem klasik hem de neo-klasik yönetim yaklaşımlarının ileri sürdüğü fikir, görüş ve varsayımları yeni ve farklı bir bakış açısıyla değerlendirmektedir (Bolat ve diğer., 2009).

Sistemler yaklaşımına göre örgütler de birer sistemdir. Örgüt (ana sistem) bağımsız ve birbiriyle etkileşim içindeki parçalardan oluşan (alt sistemler) bir organizma olarak görülmüştür (Ramasamy, 2009: 49). Bu sebeple bir bütün olarak algılanıp hem insana hem de teknolojiye önem verilmesi gerektiğini savunur (Akdemir, 2012: 253).

Durumsallık yaklaşımında örgüt, iç ve dış şartlar arasındaki ilişkiye göre şekillenen bir yapıdır. Başarılı bir yönetimde değişik şartlarda değişik teknikler ve davranışlar gerekir. Klasik yaklaşımda öngörülen hiyerarşik örgüt her koşulda başarılı olamaz. En iyi kavramı her şarta göre değişiklik gösterebilir. Durumsallık yaklaşımı, örgütün bulunduğu çevre üzerinde önemle durmuştur. Bu yaklaşımın üzerinde durduğu en önemli faktörlerden biri de teknoloji faktörüdür. Her teknoloji farklılığında farklı bir örgüt yapısının gerekliliği anlaşılmıştır (Filiz, 2001).

3. Yönetime Katılma Türleri

Yönetime katılma türleri doğrudan ve dolaylı katılım türleri olmak üzere 2 grupta kategorize edilebilmektedir.

3.1. Dolaylı Katılım Türleri

Çoğunlukla yararlanılan bir metot olan dolaylı katılım tekniği, işçi temsilcisi aracılığıyla katılım, sendika temsilcisi aracılığıyla katılım ve işletme konseyleri aracılığıyla katılım şeklinde üç gruba ayrılabilmektedir (Murat, 2007).

3.1.1. İşçi Temsilcisi

Belli miktarlarda işçilerin çalıştırıldığı kurum ve kuruluşlarda, işçilerce seçimi yapılan işçi temsilcileri, aynı zamanda, elliden az işçinin çalıştırıldığı kurum ve kuruluşlarda, işletme konseyinde de görevlendirilebilirler. İşçi temsilcileri, üst yönetime karşı işçi haklarının savunulması, işçi örgütlenmesi hususunda yönetim ile fikir alışverişinde bulunulması ile işçilere ait talep ve düşüncelerin üst yönetime aktarılması sorumluluğu bulunmaktadır (Adalı, 1986).

3.1.2. Sendika Temsilcisi

İşyerlerinde sendikanın bulunması durumlarında sendika temsilcilikleri, çalışanlar içerisinden ilave olarak temsilcilerin seçilip yönetime katılması yerine, var olan seçilen sendika temsilcilerinin, doğrudan ve işçiler adına yönetime ilave ederler. Böylece, 2 farklı temsilcilik ortaya çıkmamakta ve işçilerin, sendika entegrasyonu çerçevesinde bütünleşerek işverene karşı birleşme imkânı sağlanmaktadır. Sendika temsilcilikleri vasıtasıyla yönetime katılım sağlanması, işveren ve sendika ilişkilerine de pozitif açıdan katkılar sağlar (Sabuncuoğlu, 1987).

3.1.3. İşyeri Komiteleri

İşyerindeki çalışanların tümünün bir araya gelmesiyle işyeri komiteleri oluşturulmaktadır. İşyeri komitesinde çalışan temsilcileri seçilirken komiteye çalışanların tümüne temsil yetkisi verilmektedir. İşveren temsilcisi veya işveren bu komiteye katılamazlar. İşyeri komitesi yapısından dolayı, fazlaca geniş bir danışma ve bilgi ağını elinde bulundurmaktadır. Bu imkânlara ilave olarak birlikte yönetim hakkına da imkân verilmektedir. Bilhassa; fazla mesai, mesai süreleri, dinlenme süreleri ve saatleri, mesleki gelişim ve eğitim, işçi sağlığı ve işyeri güvenliği, öncelikle ücretlendirme olmak üzere sosyal ve yan haklar gibi konularda işyeri komitesine işverenle beraber karar alma hususunda yetki verilmiştir (Galipoğlu, 2014).

3.2. Doğrudan Katılım Türleri

Çalışan performansının yükseltilmesi, çalışma koşullarının değiştirilmesi ve müşterinin memnun edilmesi gibi konularda kurum kültürü anlayışı ve ortak bir sorumluluğunun oluşturulması için bir yapılanmayı amaçlayan doğrudan katılım türleri, işveren ve çalışan iletişimini kuvvetlendirerek, mutabakat ve diyalog yolunu amaçlar. Japonya ve

Amerika'daki çok uluslu şirketlerce genellikle uygulamaya konulan bu türler; çalışanların işe ilgilerini artırmayı, işyeri içerisinde uyum ve iletişimi gerektiğinde ödül sistemiyle iyileştirmeyi, işleyiş ve işleri tekrar organize etmeyi, çalışan devir seviyesini düşürmeyi, çalışan veya işgörenlere düzenli bilgi iletilmesini ve bireysel rehberlik hizmetleri verilmesini, çalışanların işe devamlılığının temin edilmesini ve çalışanlar arasında ortaklık bilincinin meydana getirilmesini gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (Kağnıcıoğlu, 2011). Doğrudan katılım türlerine ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.2.1. Gruplarda Yönetime Katılım Biçimleri

Grupların yönetime katılım biçimleri problem çözme ya da karar alma süreci içerisinde çalışan veya işgörenlerin neye katılacağı, bir başka deyişle, hangi seviyede söz hakkını elinde bulunduracağı konusunda bilgilendirmektedir. Bu çerçevede karar alma sürecine ait aşama konusu ya da sorununun saptanması, seçeneklerin geliştirilmesi, çözümün tespit edilmesi, uygulamanın değerlendirilmesi ve planlanması olarak sıralanabilmektedir (Szabo, 2006).

Daha çok bireyin katılımıyla beraber değişik yaklaşım ve fikirlerin mevcudiyeti, örgütlerde çok çeşitliliğe katkı sunmaktadır. Grup içerisindeki bireylerin kendi aralarındaki ilişkileri ve gruptan beklenenler, gruplarda yönetime katılma biçimine etki edebilir (Arığ, 2019).

3.2.2. Öneri Sistemleriyle Katılım

Çalışanlar ve işgörenleri işleriyle alakalı hususlar başta olmak üzere, bazı hususlarda tavsiye vermeye özendirmek amacıyla hazırlanan öneri sistemlerinin belirleyici özelliği direkt iletişim olmadan sadece yazılı olarak kullanılmalarıdır. Öneri programlarının çıkış noktası kârdan pay verilmesi tekniğinin mahzurlarını elimine etmek amacıyla uygulamaya konulan Scanlon planıdır. Joseph Scanlon tarafından yaratıcı fikir ve düşüncelerin geliştirilmesi ve yönetime aktarılması hedefiyle geliştirilen plan örgütün her kademesindeki işgörenlere yer verilen öneri komitelerine dayanır. Plan vasıtasıyla çalışanların öneri, fikir, gereksinim ve dilekleri sistemli bir şekilde üst yönetime ulaşırken böylelikle aşağıdan yukarıya doğru etkili bir iletişim sağlanır (Dicle, 1974).

Öneri sistemleri vasıtasıyla katılım, çalışanların özendirilmesine ilave olarak doğru odak noktası çevresinde gayret gösterilmesine katkı sağlamaktadır. Bireylerin ihtiyaçları ve istekleri yanında işin daha etkin bir biçimde meydana getirilmesi için öneri ve tavsiyeler getirmesi, yönetimin karar alma süreçlerinde elini kuvvetlendirecek nitelik taşımaktadır. Yönetime katılmada öneri sisteminin örgüt içerisinde genele yayılması örgütler ve bireyler bakımından katkı vermesi öngörülmektedir (Yaman, 2010).

3.2.3. Amaçlara Göre Yönetim

Kavram açısından amaçlara göre yönetim 1950'li yıllarda ilk defa Peter Drucker tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Bu ise bir örgütte yönetilenler ve yöneticilerin hedefleri birlikte ortaya çıkardıkları, ulaşmak istedikleri sonuçlar ve sorumlu oldukları alanların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte analiz ettikleri bir süreç olarak tarif edilmektedir (Ertürk, 2000).

İki yönlü olan amaçlara göre yönetimin bir tarafı kendi kendisini değerleme olanağı veren bir başarı göstergesi, öteki yandan onların amaçlarını tespit etmelerine, yetkiyle donatılmalarına ve kararlara katılmalarına yer veren bir yönetim biçimidir (Dinçer ve Fidan, 1996).

Amaçlara göre yönetim süreci, hedeflerin bulunarak faaliyet planlaması yapılması, kendi kendini kontrol ve başarı değerlendirmesi olmak üç aşamada meydana gelmektedir (Eren, 2001).

Örgütteki çalışanlar ve işgörenlerin doğru hedeflere yönelik girişimlerde bulunmasını temin eden amaçlara göre yönetim, örgütsel etkililik seviyesinin yükselmesi için bazı faydalar kapsamaktadır. Yöneticilerin iletişimden etkili bir şekilde yararlanarak amaçlar hakkında açıklayıcı bilgiler vermesi bu yönetime katılım tekniğinin başarılı olabilmesi bakımından önemlidir.

3.2.4. Bağımsız Çalışma Grupları

İş zenginleştirme modellerinin gruplarda faaliyete geçmesiyle bağımsız çalışma grupları meydana gelmektedir. İş zenginleştirme uygulamaları sırasında gruba hedefler verilir. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla yapılacak olan çalışmanın işleyişi, planı ve

düzeni hususunda grup bağımsız kılınmaktadır. Bu tekniği uygulandığı şartlarda, grup üyeleri beraber çalışacakları bireyleri seçebilirken performans analizlerini kendi içlerinde yapabilirler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998).

Tekniğin amacı işin nicelik ve nitelikleri nedeniyle birlikte yapılacak çalışmaları olabildiğince verimli hale getirmektir. Böylece çalışanların işin gereklerine olabildiğince hâkim olmaları, iş verimliliğini yükseltmeleri ve bağımsız karar almaları hedeflenmektedir (Benligiray, 2005).

Kimi işgörenler bağımsız çalışma beklentilerinin karşılanamaması durumunda performans düşüklüğü yaşayabilirler. Bunun önlenebilmesi için bağımsız çalışma grupları metodunun yararlı olması beklenmektedir. Bağımsız çalışma grupları metodunda çalışanların yönetimce tarafından belirlenen hedefleri yapabilecek biçimde bağımsız çalışma olanaklarını elinde bulundurması gerekmektedir. Aksi takdirde bu durum kötüye kullanılabilir (Karakurt, 2019)

3.2.5. Delphi Tekniği Uygulaması

Rand Şirketi tarafından geliştirilen bu teknik, doğru uygulanması durumunda geleceğe dönük başarılı tahminler yapılmasına yönelik yararlanılabilir. Bu teknikle alınan neticeler genel olarak başarılıdır. Bu metodun uygulanmasında çoğunlukla uzman olan bireylere konu yapılan sorun ya da sorunların olduğu ve çözüm yollarını ifade edebilecekleri formlar gönderilir. Formlar anonim şeklinde toplanırken isim yazılmaması esastır. Bu süreç ortak bir çözüm önerisi üzerinde mutabakat elde edilinceye kadar devam eder. Bu metotta fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya yapılır (Yaman, 2010).

Delphi tekniğinde mutabakat sağlanması suretiyle başarılı neticeler elde edilebilmektedir. İsim yazmamasından dolayı kişilerin düşüncelerini rahatça dile getirmeleri, bu tekniğin başarılı bir biçimde netice vermesindeki esas etken olarak görülmektedir (Şahin, 2001).

3.2.6. Gönüllü Katılma

Yasal olarak zorunluluk olmadığı şartlarda, temsilcilerin iş görenler ve işvereni temsil ederek, uyuşmazlık, husumet ve kinin elimine edilerek mutabakat ve anlaşmanın tercih edilmesi bakımından önerilen bir tekniktir. Kısaca kanuni zorunluluğun olmadığı durumlarda, çalışanların uygulama ve karar verme aşamalarına istekli olarak katıldığı bir modeldir. Bu modelde hedeflenen; işveren ve işçi arasındaki çatışmayı azaltarak tarafların uzlaşmasını sağlamaktır. Böylelikle tarafların barış içerisinde ortak karara varabilmesi hedeflenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Herhangi bir zorunluluk olmaksızın yönetime katılmanın gerçekleşmesini dile getiren bu metotta, anlaşmazlık ve uyumsuzlukların etkin bir şekilde çözüme kavuşturulması beklenmektedir.

3.2.7. Sendikal Katılma

Yasalar aracılığıyla sendikalar yardımıyla yönetime katılmanın sağlanmasını öngören bir tekniktir. Çalışanların kendileri hakkında alınacak kararlar için düşüncelerini ifade edebilmesine "sendikal katılma" denilmektedir. Sendikal katılımın en etkin vasıtası toplu sözleşmelerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). "*Bu sözleşme kanununda, işçi ile işveren ilişkilerinin ve tarafların pazarlık güçleri gözetilerek, toplu pazarlık süreci içerisinde yürütülmesi yer alır ve Yasayla birlikte sağlanan, toplu sözleşmeler yoluyla, ücret ve sosyal yardımlar konularında çeşitli iyileştirmeler sağlanmıştır*" (Tokol, 2005).

Sanayi devrimiyle gelen sanayileşme, insan emeğinin gerektiğinden çok kullanılmasını ve bundan dolayı da işgörenlerin negatif koşullarda çalışmalarını ortaya çıkarmıştır. Sermayenin kuvvetli bir platformda bulunması, emeğin kuvvetsizleşmesine yol açmıştır. Buna benzer sebeplerden dolayı, sendikal katılma ve sendika gündeme gelmiştir. Böylelikle sendikalar, emeği koruma altına almış, çalışma şartları başta olmak üzere, gelir ve ücret politikasıyla ilgili çalışan adına söz sahibi olmuşlardır (Urhan, 2005).

3.2.8. Kazanca Katılma

Kardan pay dağıtma veya kazanca katılma çoğunlukla işverenin çalıştırdığı işçilerinin ücretlerinin yanında ve işletmenin kazandığı kar dikkate alınarak peşin veya ötelenmiş

ödemeler biçiminde yapmasını düzenleyen sistemdir. Bu teknik daha çok çalışanları motive etmek, becerikli bireyleri işletmeye çekebilmek ve işletme görevlilerine toplumsal yardım veya ek çıkar sağlamak için geliştirilmiştir (Dicle, 1980).

Mali konular, işgörenler için en fazla önem gösterilen hususlarda biri olduğundan çoğunlukla pozitif açıdan motive etmektedir. Başarı elde edilmesi durumunda daha çok kazanacağını bilen bir çalışan veya işgörenin örgüte daha çok katkı vermesi öngörülmektedir. Kazanca katılma tekniğinde, çoğunlukla yapılan hata ve kusurların düşürülmesi ve daha yüksek performans ortaya konulması söz konusu olmaktadır (Selen, 2016).

3.2.9. Birlikte Yönetim

Yönetime eşit katılma veya birlikte karar verme şeklinde isimlendirilen birlikte yönetim, Almanya tarafından ikinci dünya savaşı sonrasında yararlanılmaya başlanmıştır. Birlikte karar verme yönetimi, işveren temsilcileri ile pek çok çalışanı bir araya getirmektedir. Geçmişte Alman sanayindeki otoriter ilişkiler yok edilerek, daha demokratik bir özellik kazanılmıştır. Bir başka deyişle kurum ve iş gören temsilcilerinin örgüt kurullarında, eşit ağırlık ve sayıda temsil edilmesi temeline dayanmaktadır (Ekin, 1994).

Bu sistem, sosyal, eğitim ve iş yaşamında görüleceği üzere politikalarda meydana gelen eşitlik düşüncesiyle, işveren ve işçi temsilcilerini eşit şartlarda bir araya getirmeyi hedeflemektedir. İçinde veto etme kuvvetini de içeren bu teknik, en gelişmiş yönetime katılma yöntemleri arasındadır. Bu modelin, yönetim kurulu, denetim ve çalışma konseyinden meydana gelen 3 katılım organı mevcuttur (Işığıçok, 2012).

Bu teknik, yönetimde demokratik yaklaşıma ilişkin gelişimin bir sonucu olarak gelişim göstermiştir. Kararlara katılım gösteren bireylerin artmasıyla beraber doğru karar alınması ihtimalinin yükseleceği düşüncesi ve eşitlik, birlikte yönetim tekniğinin temelini teşkil etmektedir (Uçar, 2016).

3.2.10. Takım Çalışması

Birbirlerine ait eksiklerini tamamlayabilen özelliklere sahip, ortak hedef ve gayeler esas alınarak performans değerlerinin saptandığı, bu bağlamda sorumluluk hissiyle hareket eden en az sayıda bireylerin bir araya gelerek meydana getirdiği yapıya takım adı verilmektedir (Ataman, 2001).

Çalışanların becerilerini geliştirmesi, kendi kararlarını alması ve kendi hedeflerini benimseyerek hareket edilmesi takım çalışması için önem taşımaktadır. Takım çalışması tekniğinde yönetimde yalınlığın elde edilmesi, oluşan bilgiden iş görenlerin tamamı tarafından yararlı bir biçimde faydalanılabilmesi, üstlerin daha çok yönetmek yerine önerilerde bulunması takım için söz konusudur (Koçiyit, 2014).

Son zamanlarda yaygınlaşmaya başlayan bir uygulama olan takım çalışması, uzlaşmayla alınan kararları ve birlikte yürütülen çalışmaları kapsamaktadır. Çalışanların birbirlerine ait düşünce ve yeteneklerinden beslenmesini temin eden bir teknik olarak takım çalışması için günümüz kurum ve işletmeleri tarafından daha yaygın bir şekilde yararlanılması teşvik edilmektedir (Koparal ve Özalp, 2013).

3.2.11. Toplam Kalite Yönetimi

Küreselleşmenin iktisadi alandaki etkilerini göstermeye başladığı 1980 döneminde uluslararası rekabette kalite faktörü belirleyici olmaya başlamıştır. Müşteri beklentilerinin değiştiği bu dönemde kalite, kavram olarak bütüncül bir bakış açısıyla irdelenmiş ve kalite kontrole dair proseslerin yalnızca ürünün maddi niteliğiyle sınırlı değil, bununla birlikte üretim süreçleriyle ilişkili olduğu gerçeği kabul edilmiştir. Konunun tüm örgütü ilgilendiren bir sistem sorunu şeklinde algılanmasıyla meydana gelen toplam kalite kavramı hizmet ve mal üretiminde AR-GE (Araştırma ve Geliştirme)'den tasarıma, pazarlamadan üretime ve satış sonrası işlemlere kadar süreçlerin tamamının ve bu süreçlerde bulunan çalışanların tümünü içermektedir (Saran, 2004).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) genel anlamda özel sektör ya da kamu kuruluşu müşterilerini ve vatandaşları memnuniyet seviyelerini yukarıya taşımak üzere, çalışanları da süreçlere katarak uyguladıkları yöntem, politika ve metotlar şeklinde

nitelendirilebilen, hedef olarak gönüllüğün de temel alındığı süreçlerdeki verimlilik ve etkinliğe ilave olarak hizmet ve mal kalitesinin artırılmasının da hedeflendiği bir vasıta olarak yararlanılır (Nohutçu, 2003).

Yönetim literatüründe önemli bir yeri bulunan TKY felsefesinde sürdürülebilir bir şekilde gelişme gösterilmesi anlayışı bulunmaktadır. TKY'nin boyutları arasında bulunan sürekli gelişim, örgütte her zaman geliştirilebilir bir nokta olduğunu iddia etmektedir. TKY anlayışı, kalitenin öneminin artmasına paralel olarak örgüte ilişkin süreçlerin tümünde varlığını ortaya koyan bir yapıya sahiptir.

3.2.12. Kalite Çemberleri

Kalite çemberi konusu ilk defa Japonya'da kendisini göstermiştir. Zamanımızda yüksek kaliteye sahip mal üreterek ve bu kaliteli mamullerin pazarlanarak bu refah seviyesine erişen Japon halkı işletmede verimlilik artışını sürekli hale getirmek amacıyla çalışanları makinelere esir yapmayıp onlara kendilerini sevdirerek huzurlu çalışabilecekleri bir sistem oluşturmuşlardır (Efil, 2004).

Kalite çemberleri, çalışanların işleri ile alakalı yaptıkları faaliyetlerden övünmeleri ve yaptıkları işlere verdikleri katma değerlerin daha çok olduğunun farkına varmaları açısından önemli bir vasıtadır. Kalite çemberleri, örgütte çalışanların görev alanlarıyla ilgili sorunların tespit edilmesi, saptanan sorunların irdelenerek çareler üretilmesi için bir grubun oluşturulmasını ifade etmektedir. Tüm grup üyelerinin aktif olması esastır. Grup üyeleri belirlenen zaman aralıklarında bir araya gelerek problemlere farklı çözümler üretmektedirler (Efil, 2004).

Son dönemde kalite öneminin gündeme gelmesi ve bu doğrultuda yürütülen girişimler, kalite çemberlerinin gelişmesi üzerinde etkili olmuştur. Problemlerin çözülmesi noktasında kalite çemberlerinin teşkil edilmesiyle beraber istenen sonuçlara ulaşılması olasılığı daha yüksek olmaktadır. Kalite çemberlerini oluşturan bireylerin ayrı ayrı katkıda bulunmasından dolayı böyle bir beklenti ortaya çıkmaktadır.

3.2.13. İş Zenginleştirme

Çift faktör teorisi 1960 döneminde ortaya atılmış ve iş zenginleştirme kavramı Herzberg tarafından kullanılmıştır. Buna göre iş, işgörenlerin işlerini anlamlı bulmasını temin etmek amacıyla meydana getirilmiştir. İş zenginleştirme kavramı da, çalışanları motive etmek amacıyla; evolüsyon, ilerleme, sonuçlara ortak olma, bilinme ve muvaffakiyet olanakları meydana getirilerek tasarlanmalıdır. İş zenginleştirme, çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin artırılması şeklinde uygulanmaktadır (Özler, 2010).

Bir işin aynı zamanda, ilk aşamasından son aşamasına kadar bütün hale getirilmesi ve herhangi bir işgörene görev olarak verilmesi olan iş zenginleştirmede, eğer iş birden fazla işgören tarafından yapılacak kadar büyükse, işin parçalara ayrılmadan bir takıma verilmesi gereklidir. İş zenginleştirme bu anlamda, işgörenlerin iş yükünü artırmak değil, işin niteliğini artırmaktır (Başaran, 2004).

İş zenginleştirme, işgörenlere daha çok iş verilmesi gibi algılansa da kapsamı daha farklıdır. İşgörenlerin işletmedeki sorumluluklarını arttırmak suretiyle ilerleyen süreçte iş zenginleştirmenin yapılan işlerin kalitesinin artırılmasına katkıda bulunması söz konusudur (Sadullah, Uyargil ve Tüzüner, 2013).

3.2.14. İş Genişletme

Benzer özelliğe sahip işlerin, iş yapış evresinin uzatılması ve monotonluğun azaltılması için yatay biçimde bir araya getirilerek görev sayısının arttırılması ve aynı çalışana gördürülmesi olan iş genişletme, bir başka ifadeyle çalışanın mesleki yetkilerini artırmak şeklinde ifade edilebilir (Adalı, 1986).

Yalnızca vida sıkma görevini yerine getiren bir işçinin, vidanın sıkılmasına ilave olarak parça montajlarını da üstlenmesi durumunda işi genişlemiş olmaktadır. Bu da bir yandan işin yerine getirilme süresinin uzamasına, öteki taraftan da teknolojik yapı ve yerleşme düzeyinde kayda değer değişikliklere neden olmaktadır (Yeniçeri, 2002).

Çalışanların uzmanlaştıkları işlere ilave olarak değişik alanlarda iş yapmalarını kapsayan iş genişletme, gerek çalışanlar gerekse örgütler yönünden faydalı neticeler ortaya çıkarmaktadır. İşletme ve kurumlarda iş genişletme yöntemi, yalnızca çalışanları

daha çok ve daha değişik işler yapmaları için değil işe değişik bir boyut kazandırmak için yürütülen çabalardan oluşmaktadır (Okay, 2016).

3.2.15. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, katılmalı yönetimin uygulama vasıtası olarak faydalandığı yöntemlerden biridir. İş rotasyonu, bir işgörenin yetiştirilmesi için, planlı bir biçimde, farklı işlerde çalıştırılmasını, böylelikle farklı işlere ilişkin yetenek ve tecrübe kazanmasını ifade etmektedir (Akdemir, 1992).

İşi monotonluktan kurtarmanın en kolay tekniklerinden biri iş görenin önceki bir zamanda saptanmış ve bir planlama çerçevesinde önceden öngörülebilir zamanlamalara bakılarak yaptırılan etkinlik kapsamında değerli faaliyetler ya da hedeflere yönelmeyi ve bunları uygulamasıdır. İş rotasyonunda birden çok iş vardır. Bazı işlerin meydana getirdiği sorunların azaltılması ve işgörenlerin tek düzelikten kurtarılması için yöneticiler çalışanları farklı işlerde çalıştırma vasıtasını tercih ederler (Güney, 2000).

İş rotasyonu, günümüzde büyük ölçekli işletme ve kurumların da kullandığı tekniklerden biridir. Çalışanların değişik pozisyonlarda değerlendirilmesini kapsayan iş rotasyonu, aynı zamanda işletme içi kaynaklardan yararlanılarak işe alım sürecinin ilerletilmesi biçiminde de görülebilmektedir. Yapılan işlerin çalışanlar bakımından alışılagelmiş olmasının önüne geçilmesi için iş rotasyonu metodunun kullanılması söz konusudur. Böyle bir yöntemden yararlanılması ile beraber örgütler ve bireyler açısından karşılıklı kazanım sağlanması beklentisi bulunmaktadır.

3.2.16. Personel Güçlendirme

Güçlendirme, çalışanların örgütün hedefleri paralelinde kendilerini motive edilmiş olarak hazır hissettiklerinde, konuyla ilgili bilig ve uzmanlıklarına göre olan güvenlerinin arttığı, yetki alarak harekete geçmek isteği içinde oldukları, olaylara müdahale ederek denetim altına alabileceklerini düşündükleri ve kendileri için anlamlı olan işlere yoğunlaşmalarını belirten koşulları ve uygulamaları ifade eder (Koçel, 2003).

Bilgi paylaşımı, iş görenlerin sürekli olarak eğitime tabi tutulması, iş görenlere işleri ile ilgili düzenleme yapma fırsatı verme ve bunun yanında planlama yapma, yaptıkları

işleri denetleme imkânı vermesi, iş göreni yaptığı şeylerden sorumlu kılma gibi tanımların tamamı güçlendirmeyi ifade eder. Çalışanların iş tutumlarında pozitif değişimler yaratmayı hedefler ve aynı zamanda adil güç paylaşımıdır şeklinde de ifade edilebilir (Çetin ve Günay, 2001).

Personel güçlendirmenin temelindeki öngörü, personele karar verme olanağı verirken yöneticinin onayı olmadan ve alınan kararın onaylanmaması söz konusu olmadan, karar vermeye ilişkin yetkiye sahip olmasıdır (Akçakaya, 2010).

İşletmelerde insan kaynağının en önemli değer olduğunun farkına varılması ile beraber bu kaynaktan daha etkin bir biçimde yararlanılması için yürütülen girişimler arasında bulunan personel güçlendirme, çalışanların sorumlulukları ve yetkilerinin artmasını kapsamaktadır. Personel güçlendirme ile beraber işgörenlerin daha etkin oldukları alanlara yönelmesi söz konusudur.

4. Yönetime Katılma Seviyeleri

Çalışanlar ve işgörenlerin yönetime katılma seviyeleri alt kademede, orta kademede katılma ve üst kademede katılma olarak 3 alt başlıkta incelenmektedir.

4.1. Alt Kademede Katılma

Yönetime katılımın amacı, yönetici ve idarecilerin imkan buldukça alt kademede bulunan çalışanların görüş ve fikirleri değerlendirmeleridir. Sendikalı ve örgütlenmiş alt kademedeki çalışanlar önceki dönemlerde yönetime katılım uygulamasını onaylamamakla birlikte günümüz çalışanları bu uygulamaya destek vermektedirler. Günümüzde alt kademedeki çalışan liderleri, yönetime katılımın desteklenmesiyle kendi durumlarını kuvvetlendirdiklerini düşünmekte ve aynı zamanda sendika seçimlerinde seçimleri kazanacaklarını mümkün kılabilmektedir (Kovancı, 2001).

4.2. Orta Kademede Katılma

Orta kademe yönetime katılım, işçi temsilcisinin kurumda teşkil edilen bir konsey veya kurulda bulunması vasıtasıyla işyeri ve yönetime ilişkin hususlarda söz sahibi olması ile yönetime katılmasıdır. Bu uygulamanın örneğine Hollanda'da yer alan İşletme Komitelerinde rastlanmaktadır (Karayazı, 2007).

4.3. Yüksek Kademede Katılma

Bu katılım seviyesi bir örgüt veya işletmenin en üst basamağında yer alan kararlara katılım ile ilişkilidir. Bu tip kararların bir işletmenin genişlemesi ve büyümesiyle ilgili politikaların saptanması, ekonomik etkinliklerin belirlenmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Çalışanlar bu kararlara genel olarak yönetim kurulunda temsilci atanması sayesinde katılmaktadırlar. Türkiye, İsveç ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde işgörenler yönetim kurullarında bir ya da birden fazla üye tarafından temsil edilmektedirler. Almanya'daki çalışanlar örgütlerdeki denetim kurullarına işveren ile eşit sayıdaki temsilci ile katılabilmektedirler. Çalışanlar çalıştıkları örgüt ve kurumların yönetim kurullarında işveren kadar oy ve söz hakkını elinde bulundurabilmek için gayret göstermektedirler (Karakaş, 2010).

5. Yönetime Katılmanın Hedefleri

Yönetime katılmaya ilişkin amaçlar genellikle 6 alt başlıkta kategorize edilmektedir.

5.1. Siyasal-Sosyal Hedefleri

Hem üretimde hem de iş süreçlerinin meydana gelmesinde öne çıkan işgörenler, yönetime katılımları aracılığıyla kendilerini gösterebilmektedirler. Diğer kişilerce alınan kararları uygulamaktansa minimum sermaye sahipleri düzeyinde söz alabilmektedirler. Böylelikle işgörenler yaptıkları iş üzerine kafa yorarak yorum yapabilirken diğer insanların da fikir ve düşüncelerini irdeleyebilmektedirler. Bunun yanında yönetime katılımla, sanayi ilişkileri çerçevesinde siyasal demokrasi uygulanabilirken iş hayatında insani ilişkiler kurulabilmektedir (Galipoğlu, 2014).

5.2. Moral Motivasyonun Yükseltilmesi

Bireylerin davranış ve tavırları üzerinde değişim yapabilmek, onları yönlendirebilmek ve etkileyebilmek için ilk olarak onların gereksinimlerini anlamak ve kavramak gereklidir. Çünkü bireylerin gereksinimleri onlara ait davranışların temelini teşkil eder. Yönetimde söz sahibi olan ve kurumun bir öğesi olduğunu hisseden işgören kendini değerli ve onurlu görecektir. Bu çerçevede işgöreni pozitif bir tutum içerisinde olmaya yönlendirerek, moral seviyesini yükseltecek ve yaptığı işten haz alan bir işgören meydana gelecektir (Cüceloğlu, 2008). Çalışma yeri ayırt etmeksizin yöneticilerin tümü verimin artırabilmesi adına işgörenlerin moral ve motivasyonunu dikkate almalıdırlar.

Bu tür bir davranışla yüksek motivasyona sahip olan çalışanların performansı artırılacaktır. Motivasyon sahibi olmayan çalışanların yüksek performans göstermesi zordur. Yöneticiler örgütteki psikolojik, fizyolojik gereksinimleri ve sosyal çevreyi kavrayıp yorum getirebiliyorsa, performansın en yükseğe çıkarılması adına işgörenlerden gerektiği şekilde faydalanma yollarını tespit edecektir. Böylelikle gerek işgörenlerin gereksinimleri giderilecek gerekse örgütün hedeflerine ulaşması temin edilmiş olacaktır. Bu hedefleri elde etmek için yönetici ve idarecilerin işgörenleri yönlendirmesi ise sadece motive edilmeleriyle temin edilebilmektedir (Yumuşak, 2008).

1990'lar sonrasında, önemi artan İK yönetiminde 'moral' unsuru yerini alarak, işgörenlerin iş yerindeki tatmini ve beklentileri, İK yöneticilerinin öncelik verdiği konular arasında olmuştur. Çalışanlar ve işgörenlerin çalışma yaşamındaki en büyük tatmini ekonomiktir. Ancak yaşamsal gereksinimlerini giderebilmek için, ekonomik şartların tümü temin edilmiş olsa da, uzun dönemde ekonomi yetersiz kalacaktır. Sosyal ilişkiler yaklaşımına göre birey; sosyal bir varlıktır. Bundan dolayı yalnızca ekonomik beklenti içinde olmaktansa, emek verdiği kurumda fikir ve düşüncelerinin önem verildiği ve karar safhasında tavsiyelerine gereksinim duyulduğunu görme arzusu içindedir. Bu da bireyin sosyal tarafını gösterirken yönetime katılım uygulamasıyla, moral ve motivasyonunun artırılabileceği aşikârdır. Çalışma saatlerinin organize edilmesi, maaş ödeme tarihlerinin veya ödeme normlarının saptanması, çalışanlara ait izin planlaması, işe alım, firma eğitim planlaması, disiplin ve düzen sağlanması gibi her kurumun benzer problemleri bulunmaktadır. Bu problemlerin çözümü için, işveren ve işçi olmak üzere, ortak bir istişare yapılması, dezavantajı olduğu değerlendirilen emeğin yönetimde söz sahibi olması moral artışını da beraberinde getirecektir (Galipoğlu, 2014).

5.3. Verimlilik ve Örgütsel Etkinliğin Yükseltilmesi

Üretimdeki odak noktalarından biri de verimliliktir. Üretimdeki iş gücü verimliliği üzerinde etkili olan pek çok sebep bulunmaktadır. Bir kurumda iş gücünün verimlilik seviyesi bir bütünde bahis konusu tüm etkenlerin karşılıklı olarak etkileşimi neticesinde meydana gelmektedir. Örgüt ve işletmelerin veriminde en kayda değer etki işgörenler yardımıyla olur çünkü işletmeler hedeflerine çalışanların yardımıyla ulaşmaktadır (Yumuşak, 2008). İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek adına ellerinde bulunan

kaynaklardan en verimli ve en etkin biçimde yararlanmak durumundadır. Bir işletme tespit ettiği hedeflerine varabilmek için sahip olduğu İK'dan en verimli biçimde yararlanması gerekmektedir. İşletme hedeflerine insan gayretiyle ulaşılacağından, işgörenlerin verimli olması işletmenin verimli ve üretken olmasını temin etmektedir (Palmer ve Winters, 1993).

İşletmelerde yönetime katılımın esas amacı örgütsel etkinliğin ve verimliliğin arttırılmasıdır. İnsan kaynağının göz önünde bulundurulmadığı işletmelerde düşük verimlilik saptanmaktadır. Öteki kaynaklardan optimum biçimde yararlanılsa dahi insan kaynağına ilgi göstermeyen işletmeler amaçladıkları verimi uzun süreli sağlayamazlar (Gümüş, 2011).

Çalışanların işyerine ve ifa ettiği işe uzak durmadan kendisini işyerinin bir unsuru olarak gördüğü ve gücünü üretim artışı için kullandığı işletmelerde yüksek düzeyde verim artışı elde edilmektedir. Psikolog ve Sosyologlar tarafından öne sürülen *"eğer çalışanlar işyeri yönetimine katılacaksa mutlaka bu katılımın kâra katılma veya diğer malî unsurlarla bağlantılandırılması gerekir"* biçimindeki iddialar iktisatçıların yaptıkları araştırmaları desteklemektedir. Yönetime katılım işgörenin gelirinde bir artış sağladığı zaman işletmenin üretim düzeyinde de artış görülmektedir (Karayazı, 2007).

İşgörenlerin veriminin artması, toplam sürükleyici kuvvetlere bakılarak toplam engelleyici kuvvetlerin azalmasıyla ilişkilidir. Toplam sürükleyici kuvvet, işgörenlere her hususta destek veren, tavsiyelere açık bir kuvvettir. Toplam engelleyici kuvvet ise, iletişimin çok olmadığı, işgörenlerin fikir ve düşüncelerini önemsemeyen bir kuvvettir (Yumuşak, 2008).

Yönetime katılım ile verimlilik arasındaki ilişki çalışanların morali ile ilişkilidir. Bu husus devamsızlık, işe ilgisizliği, iş uyuşmazlığı, işçi devri, iş duraklaması, moral bozukluğu ve disiplinsizlik gibi göstergelerin biraraya gelmesiyle oluşmaktadır. Fakat yönetime katılım sayesinde işgörenlerin işe ilgilerinin arttığı, dikkatli ve daha şevkle çalıştıkları ve bunun da işgören verimini arttırdığı görülmektedir (Karayazı, 2007).

5.4. Ekonomik Hedefler

Ekonomik hedefler, işgörenlerin yönetime katılımı ile hedeflenen hataların sıfıra indirilmesi, müşteri memnuniyetinde artış, kalite, verimlilik gibi işletmelerin, finansal kalemlerinin geliştirilmesi şeklinde kategorize edilmektedir. Yönetime katılımla beraber, işgörenlerin idari kararlara ilişkin bilgi edinmesi temin edilmekte ve meydana gelebilecek istenmeyen dedikodulara engel olunmaktadır. Böylece bağlılık ve iş tatmini artarken iş gücü devir oranı düşmekte ve bu da iş gücü verimliliğini beraberinde getirmektedir (Galipoğlu, 2014).

5.5. İşveren - İşçi İletişiminin Yükseltilmesi

İşgörenler yönetime katılım ile emeği neticesinde ortaya çıkan ürüne belirli düzeyde sahip olurlar. Çalışanların emeği ve işine karşı soğuması işveren - işçi çelişkisine yol açmaktadır. Sendika, işveren ve işçilerin ortak problemler üzerinde birlikte istişare ederek çözüm yolu arayışları çalışanların işine karşı soğumasına engel olmakta ve aralarındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Örgütlerde yaşanan esas çelişkinin kaynağı sermaye ile emek arasında olup yönetime katılımla bu çelişki elimine edilmeye gayret edilmelidir (Karayazı, 2007).

Toplu pazarlıklar vasıtasıyla yönetime katılımın çeşitli ülkelerde bireysel yönetime katılımdan daha etkin olduğu belirlenmiştir. İşveren ve işçilerin aralarında meydana getirdikleri sözleşmeler vasıtasıyla, ki bu durum ülkeler arasında farklılık göstermektedir, iş konseyi, işletme komitesi, işçi komitesi, işletme konseyi gibi adlarla ortak organlar tesis etmişler ve böylelikle işçilerin yönetime katılımı ve verimliliğin arttırılması gibi konular çözülmeye gayret edilmiştir. İtalya, Danimarka, Norveç, İsrail, İsveç, Kanada gibi ülkeler bu uygulamaların yaygın bir şekilde görüldüğü yerler olup, işveren örgütleri ve sendika ile oluşturulan sözleşmelerle, bilhassa ulusal düzeyde yapılan anlaşmalarla görülmektedir (Görmüş, 2003).

Çalışanların karşılaştıkları problemleri ve şahit oldukları eksik noktaları yönetime katılım teknikleriyle yönetici ve idarecilerine bildirerek çözüme destek vermeleri ve bu bilgilendirme ile işçi-işverenin karşılıklı olarak sorumluluk alması temin edilmiş olmaktadır. Böylelikle çalışanlar yaratıcılıklarından yararlanarak kurumun sorumluluğunu üstlenirken, yönetim de bir çeşit bilgi vermek suretiyle yönetim

hakkından vazgeçmektedir. Bununla birlikte kurumun performansı işçilerin performansı nispetinde artış gösterdiğinden kurum yönetiminden beklendiği ölçüde çalışanların da benzer seviyede kurum performansına katkı vermeleri beklenir. Çalışanlar nitelik sahibi problem çözen bireyler şeklinde görülürken yaratıcı bir baskıya uğramaktadırlar. Neticede bedensel ve zihinsel çalışma veya beyaz yakalı - mavi yakalı ayrımının rolü azalır veya ortadan kalkar (Karayazı, 2007).

5.6. Demokrasinin Gerçekleşmesi

Günümüz şartlarında her insan karakterine, düşüncelerine ve fikirlerine saygı gösterilmesi ve özgürce düşünce ve fikirlerini karşısındakilere aktarabilme beklentisi içindedir. Bu beklentiler iş yaşamında gerçekleştiği zaman işgörenler mutlu olurken yerine getirdiği işi benimser ve sever. Bu husus günümüzün global bilgi dünyasının tabi bir neticesidir. Çünkü yükselen rekabet koşullarında işletmelerin yaşamlarını sürdürmesinin yolu işgörenlerin motive edilmelerinden geçmektedir. Bu durumun farkına varan ve destek veren işletmeler geleceğin başarılı işletmeleri olacak, diğer işletmeler ise yıkıcı rekabetin bu çok önemli gereğini yapmamaları nedeniyle, zaman içerisinde ortadan kalkmaları kaçınılmaz olacaktır. Bundan dolayı işletmelerde yönetimin demokratik koşulları sağlanması günümüzün şartlarında bir zorunluluktur (Yumuşak, 2008).

Demokratik hukukla yönetilen devletlerde demokrasi yalnızca siyasetle kısıtlanmamalı, kurum ve kuruluşların tamamı demokratik değerler doğrultusunda idare edilmelidir. Yönetime katılım da demokrasiden ayrı düşünülmemelidir. Demokrasinin temeli bireyin kendisini etkileyen hususlarda alınan kararlara katılım göstermesidir. Demokraside önemi dikkate alınmaksızın her birey kendisiyle ilgili kararlarda söz sahibi olma hakkını elinde bulundurur. Çünkü üretim etkinlikleri içerisinde işletme yöneticisinin veya sahibinin vereceği kararlar yalnızca kendini değil çalışanların tamamını etkilemektedir. Bu kapsamda şirket veya işletmelerde yönetimin tek bir kişi, aile veya küçük bir grupta olması etkisiz bir demokrasi uygulanmasına yol açmaktadır. Ekonomik demokrasinin ise tek yolu çalışanların yönetime katılımıyla ortaya çıkmaktadır. Doğu bir demokrasiden bahsedebilmek, sadece yönetime katılım ilkelerinin kabul edilmesiyle ortaya çıktığından demokrasi ile yönetime katılım arasında çok sıkı bir ilişki olduğu her daima göz önünde tutulmalıdır (Karayazı, 2007).

6. Katılımcı Yönetim Modelinin Sahip Olduğu Özellikler

Katılımcı yönetim modelinin amaçları doğrultusunda doğru ve uygun bir biçimde yürüyebilmesi için elinde bulundurması gerekli özellikler aşağıda anlatılmıştır.

6.1. Çalışanların Katılımının Sağlanması

Her örgüt ve işletmede, her durum ve ortamda bir karar verme zorunluluğu vardır. Yönetimlerin odak noktaları hedeflere varabilmek için etkin kararlar almak ve bu kararların uygulamaya konulmasını, yerine getirilmesini temin etmektir. Kurumlarda yönetim etkinliklerinin esasını karar verme oluştururken karar verme sürecinin olmadığı bir yerde yönetimden söz edilemez. Katılımcı yönetimin limitleri, işgörenlerin iş ortamındaki üretim ve operasyonel konulara ilişkin tavsiyelerini yönetim ile tartışmalarını içermektedir. Bir başka söylemle katılımcı yönetim işgörenlerin karar verme sorumluluklarını ve yetkisini arttırmayı temin etmektedir (Kaya, 2004).

Literatüre göre 2 katılım türü mevcuttur:

- Dış Katılım: İşgörenlerin alacakları kararlarda daha az hakimiyete sahip oldukları zaman gerçekleşmektedir. Bu durum bireyin psikolojisi ve doğasından kaynaklanmaktadır. Daha az gücü elinde bulunduran bireylerin kendi yaşantılarını paylaşma zorunluluğu duygusuna dayanmaktadır.

- İç Katılım: Eğer yönetici ve idarecilerin, çalışanlara daha çok sorumluluk yükleme arzusu varsa, iç katılım olgusunun gelişmesini cesaretlendirmelidirler. İç katılımda işgörenler kendi motivasyonlarına dayanan programlarına ya da özel bir projeye iştirak ederler. İç katılımı tepe yönetim tarafından işgörenlerden istenmektedir (Kaya, 2004).

6.2. Takım Çalışmasını Desteklemesi

İşletme ve şirketlerin yüksek getirili temel mamullerin sunulmasına eğilim göstermeleri, süreç teknolojilerinin etkinliğini arttırma amaçlı çalışmalar yürütmesi ve stratejik işbirlikleri yapmaları takım çalışması yaklaşımıyla ilgili beklentileri kuvvetlendirmektedir. Takım çalışması yaklaşımında vizyon paylaşımına oldukça önem verilmektedir. Takım üyelerince ortak bir şekilde belirlediği ve paylaştığı bir vizyon;

bilgi alışverişi ve karşılıklı dayanışmanın benimsenmesini temin etmektedir. Bu durum işgörenlerin motivasyonu ve iş tatminini arttırmaktadır. Günümüz şartlarında işgörenlerin beklenti içerisinde olduğu en önemli husus da işlerinde mutlu olmalarıdır. Bir kişinin tek başına yeteneği ve becerisinden daha fazlası takım çalışmasında mevcuttur. Becerilerin ve işin ne şekilde yapılacağı hususundaki bilginin geniş bir tabanda bütünleşmesi; müşteri hizmetleri, kalite ve takımların yenilenme gibi çok boyutlu zorluklarla kolayca başa çıkabilmelerini temin etmektedir (Özler ve Koparan, 2006).

Takım çalışması yönetim tarafından çalışanlarına olan güveni ortaya koyan ve bu vasıtayla problemleri çözme, karar verme imkanı sunarak kalitenin gelişmesi, yaratıcılık ve verimliliğin arttırılması gibi hususlarda sorumluluk verilen bir çalışma biçimidir. Bu yaklaşım bireyi, sorunun kaynağı değil, çözümün bir parçası şeklinde gören ve idari başarıyı getiren anlayıştır (Kaya, 2004).

Örgütler, iş tatmini temin etmek, kaliteyi artırmak, motivasyonu artırmak, esnek olmak, yaratıcılığı açığa çıkarmak, değişime çabuk yanıt vermek, üretimde artışı temin etmek gibi sebeplerle takım çalışması yaparlar. Katılımcı organizasyonlar; çalışanların kendini ortaya koyma ihtiyaçları, sistematik düşünme, açıklık, takım çalışması iletişim ve yaratıcılığa büyük önem verirler. Bu bakış açısı sayesinde İK potansiyelinden tamamen faydalanma yolu açılmaktadır (Kaya, 2004)

6.3. İletişime Önem Vermesi

İletişimin kelime manası ortak kılmadır. Geniş bir tanım yapmak gerekirse iletişim; "*bireyler arasında, istenilen neticelere ve amaçlara ulaşmak aynı zamanda davranışları etkilemek amacıyla yazılı veya sözlü anlayış temin etmektir"*. Örgütsel hedeflere ulaşılmasında ve verimliliğin arttırılmasında kurumda etkili bir iletişim anlayışının mevcudiyeti temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısında durmaktadır. Yapılan pek çok çalışmada, idarecilerin vakitlerinin büyük bir kısmını günlük iletişim için harcadıkları tespit edilmiştir (Yumuşak, 2008).

Örgütsel yaratıcılık ve etkinliğin temin edilmesinde iletişimin önemi ve rolü çok fazladır. Çalışan ve işgörenler iletişim vasıtasıyla diğer bireylerle ilişki kurarak örgütsel

etkinliklerden bilgi sahibi olabilirler. Örgütsel iletişim, işletmeleri amaçlarına ulaştırmak için hem işletmeyi teşkil eden farklı öğe ve bölümler, hem de işletme ve çevresi arasında yapılan her çeşit düşünce ve bilgi alışverişidir (Kaya, 2004).

Örgütsel iletişim; birden çok bireyin bir hedef çevresinde birleşmesini temin eden ve bireylerin güç birliği yaparak örgüt hedeflerine varma yönünde etkin bir şekilde iş yapabilmeleri için, aralarında oluşması gereken işbirliğini ve çevresiyle adaptasyonunu temin etmede öneme sahip rolü olan, her çeşit birey etkinliğinin paylaşılmasıdır (Geçikli, Seçeoğlu ve Üst, 2011).

İşgörenler, kendilerinden yapılması gereken beklentileri ve bunu niçin yapmaları gerektiğini, yöneticilerinin onlardan ne beklediğini, işletme dışında ve öteki bölümlerde kendi işlerine dair nelerin olup bittiğini bilme arzusu içindedirler. Bundan dolayı iletişimin çok boyutlu olması, akıcı ve açık olması işgörenin çalıştığı örgüt hakkında bilgi almasını temin etmekte ve işgörenin aidiyet hissini kuvvetlendirmektedir (Kaya, 2004).

Sonuç olarak katılımcı yönetim üst ve ast arasında görülen iletişim kısıtlarını büyük oranda yok etmektedir. Kararlara katılan işgörenin amiriyle devamlı iletişim içerisinde olmasından dolayı aralarında iyi bir uyum imkanı gerçekleşmektedir. Karşılaşılan problemler bilgi alışverişini gerektirdiğinden bu sürekli ve yakın ilişkiler iletişimi kolay hale getirmektedir (Kaya, 2004).

7. Yönetime Katılımın Avantajları

Yönetime katılım işgörenlerin motive olması bakımından asli bir unsurdur. Eğer idari kararları uygulayan çalışanlar, problemin tespit edilmesine ve farklı çözüm yollarının bulunmasına ve tartışılmasına destek verirlerse; bu durum gerek uygulama şartlarını iyi bilen işgörenlerin motive edilmesine gerekse son kararlarının geliştirilmesine yardımcı olacakır. Çünkü çalışanlar alınan kararların kendi kararları olduğuna inanacak ve uygulanmasını da inanarak yerine getirecektir (Eren, 2001).

Yönetime katılımla takım çalışması yaygınlaşırken takımlar üretim periyodunda bilhassa kendi iş alanlarına dair karar verme yetkisini elinde bulundurarak üretim

sorumluluğunu almaktadırlar. Üretim süreci içerisinde bu şekilde bir yapının meydana gelmesi işgörenin örgütsel bağlılığını ve güdülenmesini kuvvetlendirirken işletme seviyesinde kârlılığı, kaliteyi ve verimliliği artırmaktadır. Katılım demokratik atmosferi iyileştirir, çatışmaları düşürür, işgörenlerin üretkenliği ve gönül gücü anlamlı seviyede yükselir. İşgörenlerin çalışma tatmin seviyeleri yükselir. Birden çok kişini aynı konu hakkındaki uzmanlık yetenekleri, becerileri ve bilgilerinden yararlanmalarına olanak verdiğinden dolayı alınan kararların niteliği de artar. Böylelikle artan motivasyon, performans ve kalite sayesinde organizasyona duyulan güven seviyesi artacaktır(Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 39).

Yönetime katılımın karar verme sürecine büyük bir katılım temin ettiği, oldukça fazla kabul gördüğü, yöneticilerin ilişkilerini iyileştirdiği, kimin ne karar vereceği hakkındaki çatışmaları azalttığı ifade edilmektedir. Bunun yanında eğitimcilerin değişime açıklığı, yöneticinin zaman tasarrufu, kararların kolaylaştırılması, kararın sorumluluğu gibi hususlarda da yönetime katılım faydalı olmaktadır. Çalışanlar işe karşı pozitif tutumlar takınırlarken, daha çok çalışırlar, işe bağlılıkları artar, gelişme adına büyük imkanlar olduğu düşüncesine sahip olurlar. Kendilerini ilgilendiren dergi ve kitapları okurlar ve araştırırlar (Howes ve McCarty, 1982).

Sabuncuoğlu (1987) tarafından zamanımızda yönetime katılıma ilişkin tartışmaların, katılımın gerekli olup olmadığından çok, ne seviyede, hangi tekniklerle; kimlere ve nasıl uygulanması gerektiği şeklindeki hakkında tartışmaların yoğunlaştığı ifade edilmiştir.

Sabuncuoğlu, yönetime katılımın avantajlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Politik planda tüm insanları kararlara dâhil eden bir toplumun çalışma yerlerinde işgörenlerin yönetime katılımının sağlanamadan tam bir demokrasi temin edilemez.
- İşgörenlerin yönetime katılımının sağlandığı her yerde üretim kalitesi ve miktarında bir artış görülmektedir.
- Organizyonlarda değişim kararı işgörenler de dahil edilerek beraber alınırsa, değişime karşı direnç azalmaktadır.
- Kararlara katılım üst-ast arasındaki iletişim kısıtlarını yok eder.
- Kararlara katılım, kontrol kolaylığına yol açar (Sarpkaya, 1997).

Ulaşılması planlanan hedeflerin beraber tespit edildiği yerlerde işçi-işveren, çalışan-çalıştıran uyuşmazlıklarının kaynağı olan birbirlerine karşıt hedeflerin yerini ortak hedefler alır. Yönetime katılım uygulamalarının yapıldığı her yerde maliyetin azaldığı, savurganlığa engel olunduğu, üretim miktarının yükseldiği, üretim kalitesinin arttığı tespit edilmiştir (Bayramoğlu, 2015).

Yönetime katılım yaklaşımıyla işgörenler, kendilerini karar sahibi hissederken alınan kararların uygulanması adına kapasitelerinin üzerinde çalışmaktadırlar. Bunun nedeni yetki gereği sorumluluğun, maksimum artış göstereceğidir. Böylelikle yukarıdan gelen emirlere karşı gelmek yerine daha kolay adapte olacaktır. İşgörenler sorumluluk duygusuyla işlerini, en yüksek verimlilik esası paralelinde yapacaklardır. Kontrolü ise her işgören yönetim ve üretim uygulamalarında temin ediyor olacaktır (Yılmaz, 2013).

8. Yönetime Katılımın İş Sağlığı ve Güvenliği Bakımından Önemi

Dünyada ve Türkiye'de iş gücüne ve bireye dayalı çalışmalarda iş kazalarına rastlanmaktadır. Bu nedenle iş kanununda İş Sağlığı ve Güvenliği konuları daha çok yer almaya başlamıştır. Kanunlar yoluyla zorunlu hale gelen iş sağlığı ve güvenliği önceliği pek çok kurumda 'Önce İş Güvenliği' sloganıyla sürmektedir. İş güvenliğinin maksimum seviyede uygulanabilmesi adına da alınan önlemlerin yanında iyileştirilmesi için de ilave uygulamalar yapılması gereklidir.

İş sağlığı ve güvenliği hakkında yönetime katılım uygulaması şartı üç temel hususa dayanmaktadır (Shearn; 2004):

- İşgörenin psikolojik ve sosyal gelişimine ve buna bağlı örgütsel gelişime muhtemel katkılar: Bu katkı, işgörenin sosyal öğrenmeyi kolayca oluşturması, işverenler ve öteki çalışanlarla ilişkilerinde gelişim, çalıştığı işletme ve işine bağlılığında artış ve iş tatmininde artış biçiminde kendini göstermektedir.

- Verimlilik ve üretime olan katkı: Meslek hastalıkları ve iş kazaları zaman israfına, etkinlik ve verimde düşüşe, nihai üründe gerek kalite gerekse miktar olarak azalmaya, personel devir hızında yükselişe yol açmaktadır. Katılımcı yönetim,

işletmede bu maliyetlerin elimine edilmesine ya da düşürülmesine katkı sağlamaktadır.

- Yasal ve etik zorunlulukların uygulanması: Yönetime katılım, işverenler ve işgörenler arasındaki ilişkilerin daha eşit düzeyde meydana gelmesine katkı sağlayarak, bunlar arasında olası çatışmaları azaltmaktadır.

9. Yönetime Katılmanın Dezavantajları

Kararlara katılmanın pozitif etkilerinin yanında, unutulmaması gerekli bazı dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlardan biri, kararların grup olarak alınmasının, bireysel olarak alınan kararlara nazaran daha çok zaman almasıdır. Katılım denildiğinde çoğu kez çatışma, tartışma ve görüşme de akla gelmektedir. Katılımcı sayısı ve süre arttıkça koordinasyon da zor hale gelmektedir (Uyar, 2007).

Yönetime katılım anlayışının reddi ya da kabulü ekonomik ve politik şartlara göre değişiklik gösterebilir. Mesela, bu idari araç; işsizlik, harp, ekonomik buhran dönemlerinde, refah yıllarına nazaran daha az inandırıcı olmaktadır. İşverenler, örgütlerinde yönetime katılımı sadece işlerden anlayan, problemleri kavrayan uygun bireylerin örgüt çıkarları ve amaçları doğrultusunda hareket edeceklerinden emin olduğu koşullar ve zamanda kabul etmektedirler.

Yönetime katılım hususunda gösterilebilecek bir dezavantaj da işgörenlere kendilerine dair kararları etkileme imkânının tanınması, kısa sürede ilgisiz oldukları problemlere de katılım arzusu taşımaları tehlikesi barındırmalarıdır. Bu da, bilgisi dahilinde olmayan problemlerle ilgilenen bireylerin isabetli karar verememeleri ve örgüte zarar vermeleridir. Katılımlı yönetime yapılan kritiklerden en dikkat çekici olanı işçi sendikaları tarafından yapılmaktadır.

Sendikal hareketin zayıflatıldığı nedeniyle bu idari düşünceye sendika idarecileri karşı çıkmaktadırlar. Sendika idarecilerine göre, işçilik statüsündeki bireylerin tek savunucusu sendikalar olup işçilerin her çeşit istek ve arzuları bu kurum vasıtasıyla işletme yönetimine daha etkin şekilde deklare edilebilmektedir. Katılımcı yönetimin

sendikal hareketi zayıflatmak ve işgücünü işveren tarafına çekmek için işgörenlerin hazırladıkları bir tuzak olduğunu ifade etmektedirler.
Bundan dolayı bu görüşe göre katılımcı yönetim, sendika ile işçi arasındaki güçlü dayanışmayı zayıflatıcı ve sendikaların eylem özgürlüğünü engelleyici sosyal bir dezavantaj anlamını taşımaktadır (Eren, 2001).

10. Kadın Çalışanların İşgücüne Katılma Durumları

Bir toplumda ekonomik üretim ve kalkınmayı etkileyen en önemli etken işgücüne katılım oranıdır. İşgücü en kısa tabiriyle; çalışma istek ve gücüne sahip nüfusu ifade etmektedir. İşgücüne katılım oranı ise; iş gücünün, kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus içindeki oranı olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda kadının iş gücüne katılım oranı ise iş gücünün kurumsal olmayan çalışma çağındaki kadın nüfusu içindeki oranı olmaktadır. Nitekim, TÜİK İstatistiklerle Kadın 2018 verileri de eğitim seviyeleri yükseldikçe, kadınların iş gücüne daha fazla katıldığını doğrulamaktadır. 2018 yılında, okur yazar olmayan kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 15.9, lise altı eğitimli kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 27.7, lise mezunu kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 34.3, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 42.6 iken, yüksek öğretim mezunu kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 72.7 olmuştur (Kadın istihdamı, 2019).

Ülkemizde kadınlar arasında işgücüne katılım oranı geleneksel olarak gerek AB gerekse OECD ortalamalarının oldukça gerisinde kalmıştır. Nitekim bu oran 28 AB üyesi ülke arasında 2016 yılında %67,3 olarak gerçekleşmiştir. Katılımın en yüksek olduğu ülke %86,2 ile İzlanda iken, %55,2 ile İtalya son sırada yer almaktadır (Eurostat, 2017). Benzer bir durum OECD karşılaştırmaları açısından da geçerlidir. 35 üye ülke ortalaması açısından kadınların işgücüne katılım oranı %63,6 düzeyindedir. İzlanda OECD ülkeleri arasında da ilk sırada yer alırken, sadece Meksika %47 ve Türkiye'de %50'nin altında kalmaktadır (Akgeyik, 2016).

Kadınların yönetimde olmasıyla ülke ve şirket performansı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu araştırmalarla ortaya konulmasına rağmen günümüzde üst yönetim pozisyonlarındaki kadın oranı halen istenilen düzeye ulaşmamıştır. ILO tarafından yapılan araştırmada İtalya, İrlanda, Finlandiya, Hollanda ve İspanya dışında pek çok ülkede, üst seviyelerde yer alan kadınların oranının orta düzey yöneticilik yapan

kadınlara göre çok daha düşük olduğu görülmektedir. Buradan çıkan en önemli sonuç; üst düzey kadın yönetici sayısının arttırılması için orta düzeyde yönetici kaybının önlenmesi ve üst düzeye geçişin önündeki engellerin kaldırılmasıdır.

Şirketlerde çok sesliliği ve yaratıcılığı sağlamak için kadınların yönetim kurullarında yer almasına yönelik olarak birçok ülke çeşitli yasal tedbirler almaktadır. Bu ülkelerden ilki Norveç'tir. Norveç 2003 yılında yönetim kurullarında kadın kota uygulamasını getirdiğinde yönetim kurullarındaki kadın üye oranı %6.8 iken, kota uygulaması sonucu bu oran 2012 yılında %40'a yükselmiştir. İspanya, İzlanda, Fransa, Hollanda, İtalya, Belçika, Malezya, Brezilya, Avusturalya, İngiltere ve İsveç yönetim kurullarında kadın kotası uygulayan bazı ülkelerdir. Avrupa Birliği'nde de benzer yasa çalışması söz konusudur. (www.yased.org.tr, 2016).

10.1. Türkiye'de Kadın İşgücünü Etkileyen Faktörler

Türkiye'de kadınların işgücünü etkileyen faktörleri ekonomik ve sosyal faktörler olmak üzere iki düzeyde inceleyebiliriz.

Ekonomik Faktörler: Kadınların işgücüne katılımını belirleyen ekonomik faktörlerden birincisi düşük ücrettir. Yapılan bir çalışmada daha önce çalışan kadınların işi bırakmasında ücret düşüklüğü, çocuk ve evlilik üç temel neden olarak belirtilmiştir (Önder, 2013,s.47).

Kadının işgücüne katılabilmesi için elde edeceği ücret düzeyinin, geleneksel aile sistemi içerisinde kadına yüklenen çocuk, yaşlı bakımı, ev işlerinde kadının yerine çalışacak kişiyi ya da kreş masraflarını karşılaması gerekmektedir. Ancak aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanacağı gibi, eğitim düzeyinin düşüklüğü kadınların ancak niteliksiz ve düşük ücretlilerde istihdamını mümkün kılmaktadır. Kadının evde ürettiği hizmetlerin toplam değeri "rezervasyon ücreti" olarak adlandırılmaktadır (Ecevit, 2005,s.62).

Kadının işgücü piyasasına girmek istediğinde elde edeceği ücret geliri çalışmasından dolayı meydana gelen harcamalarla yani rezervasyon ücreti ile kıyaslanmaktadır. Kadının çalışması ile elde edeceği ücret rezervasyon ücretinden yüksek ise, yani elde edeceği ücret ev işleri, çocuk, yaşlı bakımında çalışacak kişileri ücretini veya kreş masraflarını karşılamayacaksa kadın işgücüne katılmaktan vazgeçmektedir. Çalışma hayatında kadınlar erkeklere göre daha fazla kayıt dışı çalışmaktadırlar. Bu durum,

kadınların geleceğe yönelik beklentilerini azaltarak işgücüne katılımı azaltan önemli bir nedendir (Önder, 2013,s.48).Bu durumda temel sosyal güvenlik haklarından yoksun olan kadının çalışma hayatına katılmasını engelleyen önemli bir unsurdur.

Sosyal Faktörler: Türkiye'de kadının işgücüne katılımının düşük seviyede olmasının başlıca nedenlerinden birisi, kadının yeteri düzeyde eğitime ulaşamamasıdır. Kadınların eğitim imkânlarından yeterince yararlanamamaları sonucu eğitim düzeylerinin düşük olması, bir işte çalışmaları durumunda elde edebilecekleri ücretin düşük ve çalışmanın fırsat maliyetinin yüksek olmasına yol açmaktadır. Çocuk bakımı, yaşlı bakımı gibi konularda kamusal destek ve hizmetlerin azlığı ve bunların kadının bireysel düzeyde çözmesi gereken problemler olarak görülmesi, bu hizmetlerin piyasadan temin edilmesi ölçüsünde çalışmanın fırsat maliyetlerini yükseltmektedir. (Ecevit, 2005).

Zorunlu eğitim süresinin sekiz yıla çıkarılması ilköğretimde kızların okullaşma oranlarını olumlu yönde etkilemiştir. Buna rağmen, eğitim kademelerinde kız-erkek okullaşma oranındaki eşitsizlik halen devam etmektedir. Öğrencilerini istihdama ve yükseköğrenime hazırlayan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında, kız ve erkek öğrencilerin okul türlerine göre dağılımında, cinsiyet ayırımı çok belirgin bir şekilde varlığını sürdürmektedir. 1975'ten bu yana, öğrencileri geleneksel olarak erkek mesleği diye düşünülen mesleklere hazırlayan erkek teknik okullarına, kız öğrenci alınmasına herhangi bir engel bulunmamasına rağmen kız öğrenciler tarafından tercih edilmemektedir. Bu yöndeki kuralların değişmesi geleneksel cinsiyet anlayışını ancak sınırlı bir şekilde etkileyebilmiştir (Acar, 1999,s.68).

Türkiye'de kadının işgücü piyasasına bağımsız bir şekilde girmesini sağlayan en önemli anahtar eğitimdir. Bu aynı zamanda bireysel özgürlüğün ve ikincil konumdan kurtuluşun en önemli adımıdır. Yukarıda görüldüğü üzere kadınların eğitim durumu ile işgücüne katılım oranları arasında az belirgin olsa da paralel bir ilişki vardır. Kentte eğitim düzeyi arttıkça kadınların işgücüne katılma eğilimleri belirgin olarak artmaktadır. Eğitim sadece işgücünün üretkenliğini arttırarak ücret düzeylerinin yükselmesine imkan tanımamakta, ataerkil zihniyet yapılarını zayıflatarak kadınların işgücüne katılımına toplum nezdinde meşruiyet 50 sağlamaktadır. Lise ve dengi okullar ile lise altı eğitimli kadınların katılımlarının düşüklüğü göze çarpmaktadır. İlk ve orta öğretimin işgücü piyasasında talep edilen becerileri kazandırmaktan uzak olması önemli bir nedendir ancak bunun yanı sıra geleneksel ataerkil yapıya uygun olmayan işlerde

kadınların veya genç kızların çalışmasına izin verilmemesi özellikle küçük yerleşim birimlerinde kadınların istihdama katılımlarını engellemektedir (Önder, 2013,s.50).

Toplumda kadına atfedilen roller ve bu şekilde ortaya çıkan aile ve sosyal ortam kadının işgücüne katılımını da etkilemektedir. Çocuk ve yaşlıların bakımını geleneksel olarak sadece kadının görevi olarak gören, erkekleri ise ailenin geçimini sağlamakla görevli sayan cinsiyete dayalı işbölümü kadının işgücüne katılımının önündeki en büyük engeldir.

10.2. Türkiye'de Kadınların İşgücünde Karşılaştığı Sorunlar

Her alanda olduğu gibi iş yaşamında da kadın-erkek eşitliğinin ya da cinsiyet adaletinin sağlanması, bugün ulusal ve uluslararası alanda ele alınan ortak bir sorun olarak önemini korumaktadır. Örneğin, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) hazırlamış olduğu "İstihdam ve Meslekte Ayrım Yapılmasını Yasaklayan", "Eşit İşe Eşit Ücret", "Analığın Korunması", "Aile Sorunları Olan Kadınların Çalışması" başlıklarını taşıyan çok sayıda uluslararası sözleşme ve tavsiye kararı, Birleşmiş Milletler tarafından toplum yaşantısında ve bunun bir parçasını oluşturan çalışma hayatında kadının durumuna ilişkin öngörülen esasları içeren çalışmaları bu bağlamda karşımıza çıkmaktadır (Günsel, Köroğlu, ve Demirci, 2019,s.47).

Kadınların çalışma hayatına girmeleri, onlara ekonomik bağımsızlıklarını kazandırmıştır. Ama iş dünyasında kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizlik dikkat çekicidir. İş hayatındaki bu çifte standardın nedenleri arasında; kadının eğitim düzeyinin düşüklüğü ve beceri isteyen işlere hazırlayıcı eğitim alamaması, bazı iş ve mesleklere kadınların alınmaması, belli iş ve mesleklerde kadın istihdamının doldurulmuş olması, işe almada ve iş yerinde yapılan ayrımcı uygulamalar, ücretlerde yapılan ayrımcı uygulamalar, evlenme ve çocuk doğurma hallerinde işten çıkarma, krizlerde ve ekonomik gerileme durumlarında, özellikle evli kadınların erkeklerden daha önce işten çıkarılması, kadınların, koruyucu mevzuattan dolayı bazı işlere girmelerinin engellenmesi, sendikalarda kadın ve erkek üyeler arasında fark gözetilmesi, yönetim kadrolarında kadınların çok az temsil edilmesi öncelikli olarak yer almaktadır (Dalkıranoğlu, 2006,s.62).

Özellikle üst düzey yönetim kademelerinde kadınların görülmemesi ve iş bulma ve yükselmedeki eşitsizlik, son yıllarda araştırmalara sıkça konu olan "cam tavan" adı verilen engellere atfedilmektedir (Mizrahi ve Aracı, 2010, s.150).

Cam tavan kavramı kurumlarda istihdam edilen kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği analiz etmek için kullanılan etkili bir metot olup kadın çalışanların bekledikleri terfileri karşılaştıkları engellerden dolayı alamaması olarak açıklanabilir (Büyükyaprak, 2015, s. 2). Cam tavan; kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda pek de kolayca aşılamayan bir duvardır. Diğer bir deyişle, kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmeyen engelleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Günsel, Köroğlu, & Demirci, 2019,s.50).

Cam tavanı kırmayı başaran her kadın, aslında ardından gelen çalışanlara da yardım etmiş sayılmaktadır. Böylece geriden gelenler için çatlamış tavanı kırmak daha kolay olacaktır (İpçioğlu, Eğilmez, ve Şen, 2018,s.687).Cam tavanı kırmak için şu önerilerde bulunmuştur:

Zor işlerde tartışmasız bir kapasite göstermeye çalışmak,

• Değişen iş ortamı için anlayışını geliştirmek,

• Şefler ve yöneticilerle iş birliği yapmak ve sabırlı olmak,

• Karşılıklı saygıyı arttırmak ve diğer çalışanlara karşı anlayışınızı geliştirmek.

Günümüzde popülerliğini koruyan cam tavan kavramı ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Görünmez olarak adlandırılan engellerin saptanması, çözüm yolları bulunarak bu engellerin ortadan kaldırılması çalışmaların ortak amacını oluşturmaktadır. Nitekim sınırlandırılan veya kendine sınır koyan çalışanın verimlilik düzeyi düşük olmaktadır. Sadece kadın çalışanlar için değil sektör ve cinsiyet ayrımı yapılmaksızın cam tavan sendromunun varlığı gözle görülür bir sorun halini almıştır. (Günsel, Köroğlu, ve Demirci, 2019).

B. İŞ TATMİNİ

İşletme ve kurumlar için gelişen, hızla değişen ve rekabetin oldukça önemli duruma geldiği çalışma ortamında çalışan öğesi üstünlüğü ele almak için öne çıkmıştır. İşletme ve kurumların hedeflerine, amaçlarına ulaşabilmesi çalışanlarının verimliliği ve mutluluğuna bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların iş yerlerinde iş tatmini temin edildiğinde verimlilik ve mutluluk ortaya çıkacaktır.

1. İş Tatmini Tanımı

İş tatmini kişilerin çalıştıkları işten elde ettikleri maaş ve işyerinde diğer işgörenlerle iş yaparken aldığı hazla, sunulan somut verilerin getirdiği sevinç şeklinden de tanımlanabilir (Eren, 2004). İş sonucunda somut gözlemlenen veriler iş tatmininin esasını oluşturur. İş tatmini işyerindeki çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarının işaretidir.

İş tatmini, personel idaresi, işletme içi tutumlar ve işletme psikolojisi alanlarında araştırılmış hassas bir kavramdır. Tatmin kişinin yaşamından, işyeri dışı ve içindeki atmosferinden, iletişiminden sevinç hissetmesi ve bunların duygusal biçimde kendinde etki yapmasıdır. İş tatmini için çeşitli pek çok tarif bulunmaktadır. Genel manada iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluğu belirtmektedir. İş tatmini, iş karakteriyle çalışanın istekleri arasındaki bütünlüğü belirten bir kavramdır (Trevor, 2001).

Loche (1983) tarafından yapılan tanıma göre iş tatmini, bireyin işi veya iş deneyimi dikkate aldığında görülen iyi veya keyifli duygulardır. Severge (1990) ise iş tatminini, kişinin işyerindeki görevinde belirli birtakım taleplerini hangi seviyede karşıladığının göstergesidir. Dolayısıyla kişi taleplerini karşıladığı işyerinde iş tatminini gerçekleştirmiş olacaktır.

Bireyin doğrudan işyerinde ifa ettiği işinin ve bu işin değişik yönlerine ilişkin duyguları gösteren bir öğedir. İş tatmini, işle ilgili çok miktarda gösterilen ve gösterilmeyen deneyimlerin tamamı ve eşitlenmesinden sonuçlanan davranışlar şeklinde ifade edilebilir (Saylan, 2019). İş tatmini, çalışanların göreviyle ilgili genel, çevresel ve kişisel düşünce ve fikriyle ilgili kötü ya da iyi duygularını içermektedir (Odom, 2000).

İşletme ve şirketlerde gün içinde gerçekleşen eylemler çalışanın iş tatmini düzeyini belirlerken iş tatmini de işlerle ilgili anlık yapılan tepkilerin göstergesi olabilir (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

İşgörenin kendisi için önemli çalışmaları, işteki görevinin kendisine hangi seviyede verebileceğini anlamasının sonucudur (Luthans, Baack ve Taylor, 1987).

İş tatmini, bireyin göreviyle ilgili duygularının toplamıdır. Bir kişinin işine karşı sahip olduğu hislerin toplamını niteler. Üst seviyede iş tatminine sahip bireyler yüksek seviyede iş tatminini elinde bulunduran bir kişi iş hakkında pozitif duygulara sahipken, iş tatminine sahip olmayan çalışan iş hakkında olumsuz duygulara sahiptir (Robbins, 2005).

2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini öneminin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. İş tatmininin artması çalışanın içsel tatminini artırmakla birlikte işletme verimliliğini de artırmaktadır. Bunun yanında kurumsal aidiyetin gelişmesi, hayat tatmininin artması, işletmenin amaçlarına uymayan tutumlar ve işe gelmemenin azalması gibi sonuçlar elde edilir. Bundan dolayı işletmenin hedeflerine istikrarlı, çabuk ve emin bir biçimde varılabilir (Cook, 2008).

İş tatmini ortaya çıkan çalışan daha verimli ve fazla iş yapmakla beraber işletme de daha çok zaman bulmaktadır (Sarker, 2003).

Çalışanların manevi ve maddi sağlığının korunması, yalnızca çalışan açısından değil görevini yerine getirdiği işletme açısından da önem arz etmektedir. İşinden hoşlanan ve iyi bir sağlığa sahip olan personel, işletme amaçlarına varmada pay sahibi olurlar. İşletme yönünden bakıldığında iş tatmininin mevcudiyeti personelin örgütsel aidiyetin çoğalmasından stresin azalmasına dek pek çok olumlu husus sağlarken toplamda iş kalitesini yükseltmektedir (Çarıkçı, 2000).
Kişisel ihtiyaç ve eksikliklerini gidermek için işletmeye giren, bu ihtiyaç ve eksikliklerini karşılanması oranında kişi kurumundan hoşnut olmaktadır ve Böylece performansı da yükselmektedir. Kişinin performansının yükselmesi, kurumunda performansının yükselmesi demektir. Bu nedenle çalışanların performansını maksimum

seviyeye yükseltmek için, çalışanların işlerinden tatmini sağlanmalı ve beklentileri karşılanmalıdır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).

İş tatmininin önemini yalnızca ekonomik ve ücret unsurlarıyla izah etmek eksikliğe yol açmaktadır. Birey hayatının büyük bir kısmını içeren çalışma yaşamının eksi ya da artı tarafları tabi olarak kişisel hayatı da etkilemektedir. İş tatmini oluştuğunda pozitif duygular, mutlu bir aile atmosferi ve sosyal çevre meydana gelirken, tatmin olmadığı zaman negatif duygular mutsuz bir çevre ve atmosferle karşılaşılır. Bireyler toplumların temel taşlarını oluşturduğundan, bireyleri etkileyen eksi ya da artı bütün olaylar işletmeleri de, toplumu da kötü ya da iyi yönden etkisi altına almaktadır. Mali yönden tek taraflı gerçekleştirilen iş tatmini eksik ve yetersizdir. Bundan dolayı bireylerin toplumsal, şahsi, psikolojik isteklerinin de işletmede karşılanması iş tatminini artırırken kurumsal düzen daha fazla temin edilmiş olur (Atay, 2006).

İşletme çalışanlarına bireysel beklenti ve istekleri doğrultusunda iş temin edemediğinden buna bağlı olarak iş tatmini ortaya çıkmaz. İşletmelerin temel amaçları olan genişleme, karlılık, istikrar kavramlarına iş tatminini de ilave etmek gerekmektedir. İşgücü bu kavramların yerine göre temel değişkenleri ve ana unsurları arasındadır. Dolayısıyla iş tatmini meydana gelen işgücü işletmelerin amaçlarına varmasındaki en kayda değer destekçi ve ara unsurdur şeklinde değerlendirilebilir. Çağdaş iş yaşamında öteki unsurların tersine yeniden keşfedilemeyecek tek unsur bireydir (Yücel ve Demirel, 2013).

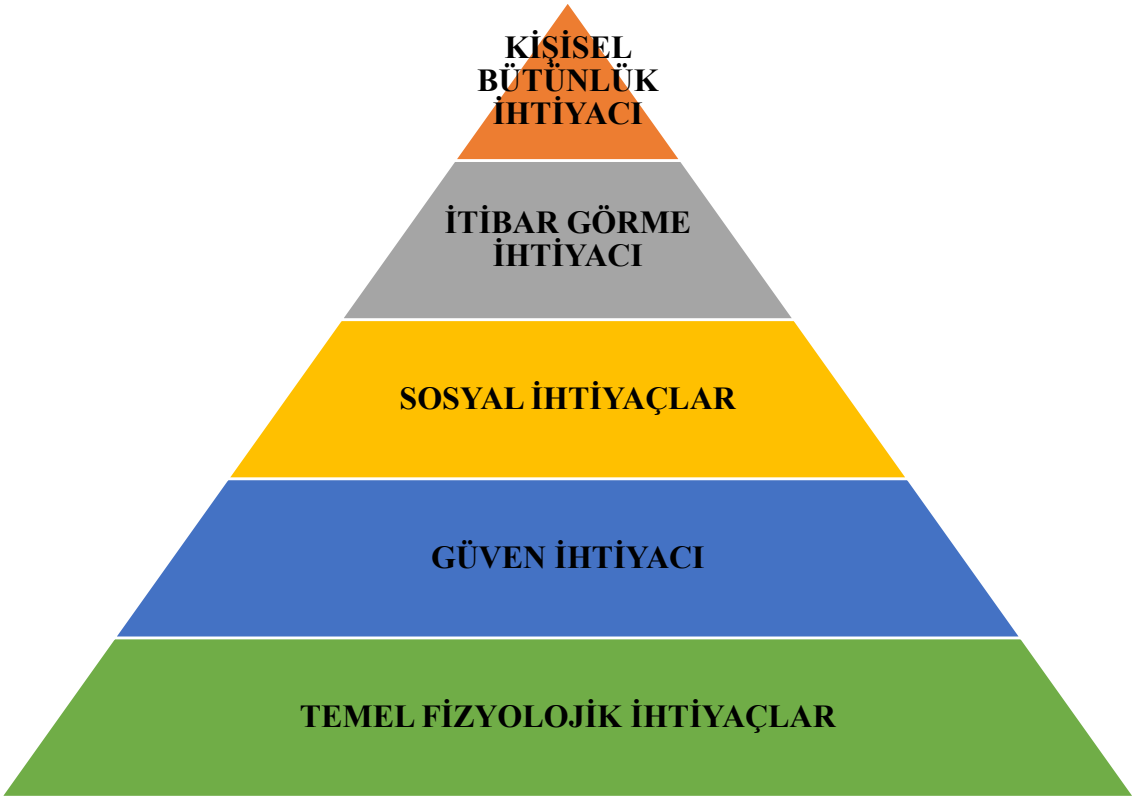
3. İş Tatmini Kuramları

Bireye kuvvet vererek bireyi aktifleştiren ya da pasifleştiren bireysel öğeler içsel yaklaşımlar, birey davranışlarını aktifleştiren ya da pasifleştiren dışsal unsurlar dışsal yaklaşımlar şeklinde nitelendirilmektedir (Can, 1999).

3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow, güdüleme yaklaşımında önem derecesine göre bir ihtiyaçlar hiyerarşisi olduğuyla ilgili düşüncesi ile ünlenmiştir. Maslow'a göre bireylerin ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir yapıyı kapsayan gereksinimler dizini ile izah edilmektedir.

Maslow'un iddia ettiği bu ihtiyaçlar Şekil 1 ve Şekil 2'de sırasıyla gösterilmektedir (Taşbaşı, 2013).



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Çelik,2012).

- Temel fizyolojik ihtiyaçlar: bireyin yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel gereksinimlerdir. Örneğin barınma, oksijen, içme, yeme, su gibi yaşamın odak noktasındaki bu gereksinimlerin karşılanması sonucunda gelen ihtiyaçların giderilmesi yeni hedeftir (Çelik, 2012).

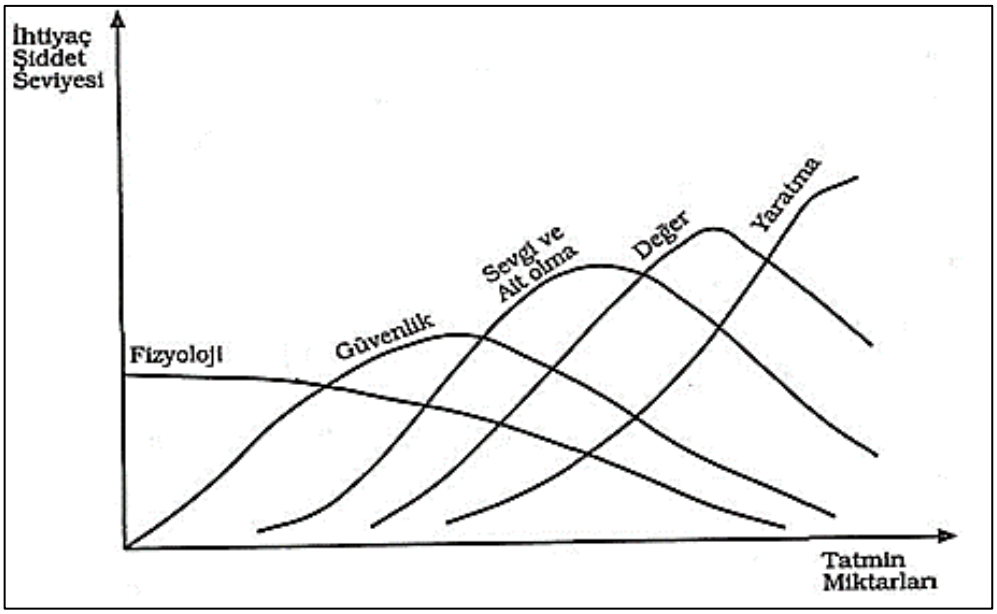
- Güven ihtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçları karşılayan bireyler sonrasında emniyet, korunma ihtiyacı duymaktadır. Bu emniyet ihtiyacı maddi ve toplumsal ihtiyaçları içermektedir. Bireyin çalıştığı yerin mekânsal nitelikleri, çalışanların gereksinimi olan sosyal güvenlik hakları, maaş, tazminat temin ediliyorsa bireyin güvenlik gereksinimi karşılanmış demektir.

- Sosyal İhtiyaçlar: Güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarının belirli düzeyde karşılanmasıyla, kişinin emniyette olma tatmini ve duygusu temin edilir. Kişi bu

aşamada iletişimsizliğin, toplumda kabul görmeme, bireyselliğin, halktan ayrılmanın sıkıntılarını çok daha net ve güçlü bir biçimde anlar. Devamlı zaman geçirilen ortamların farklılaşması ve iletişiminin yok olması, nesiller arası kopukluk, endüstrileşme, kentsel ve kırsal bireysel iletişimin giderek azalması, menfaatin öne çıkması sosyal ihtiyaçların önemini daha çok hissettirmektedir.

- İtibar Görme İhtiyacı: Kişinin hayatını devam ettirme hususunda öneme hazii ilk üç ihtiyacın karşılanması sonrasında kişi saygı ihtiyacı duymaya başlar. Kişinin sosyal tanınırlığı, bireysel kıstasları, güçlü olma isteği, başarma arzusu, makam sahibi olma, işini ve kendisini sevdirmesi itibar gereksinimindendir.

- Kişisel Bütünlük İhtiyacı: Diğer ihtiyaçların tabi bir sonucu olup öteki diğer ihtiyaç gruplarını da kapsamaktadır. İhtiyaçlara şartların gereği olarak yeniden gereksinimlerin sınırsızlığı bağlamında gerek duyulmaktadır. Bu ihtiyaç karşılanmadıkça sona ermez, aksine gelişme ve ileriye gitme arzusunu daha çok tetikler. Çevresel ve bireysel etkenlerin etkisinde bulunan ihtiyaç, kişisel hayallerinde bütünleşmesiyle kişiler arası oldukça ciddi ayrımların meydana geldiği bireysel bazda bir ihtiyaçtır. Kişinin saklanmış becerilerinin, potansiyelinin farkına varıp içsel ve çevresel engelleri de aşarak rüyalarını gerçekleştirmesi ve insanlığa faydalı olmasıdır.



Şekil 2. İhtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler (Eren, 2003).

3.2. Herzberg'in Çift Unsur Yaklaşımı

Bireylerin odaklanmasına neden unsurların bulunması geniş zamanlı ve detaylı analizlerin esas soruları arasındadır. Bu noktada bireylerin iş yapmasına sevk eden öğelerin bulunması ve odaklanmanın kalıcı kılınması adına yöneticilere rehberlik yapacak çeşitli yaklaşımlar meydana getirilmiştir. Herzberg'e ait çift unsur yaklaşımının Maslow'a ait gereksinimler sıralaması yaklaşımına göre daha gerçekçi bir yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir. Herzberg'le birlikte bu çalışmayı yürüten araştırmacılar kurumlarda incelemeler yaparak tatmine ve tatminsizliğe yol açan etmenleri bulmak için çalışma yapmışlardır. Öncelikle çalışma yaşamlarında kötü ve iyi duygulara sahip olmalarına yol açan işleri dile getirmelerini talep ederek, doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenler bulunmaya çalışılmıştır. İncelemeler sonucunda tespit edilen datalar dış ve iç etmenler şeklinde ikiye ayrılmıştır. İç etmenler motivasyon ve dış etmenler de hijyen şeklinde isimlendirilmiştir.

Tablo 1. Herzberg'in Çift Unsur Yaklaşımı.

İÇ UNSURLAR	DIŞ UNSURLAR
Maaş	Çalışmanın önemli olması
Konum	Çalışmanın zevk vermesi
Emniyet	Kazanımların unutulmaması
İşyeri durumları	Kazanım hissi
İlave imkânlar	Fazlalaşan sorumluluk seviyesi
Yönetimsel pratikler	Gelişme ve ilerleme olanakları
Personeller arası ilişkiler	Çalışmanın kendisi

Kaynak: (Aktay, 2010).

İş tatminini meydana getiren iç unsurlar, tatminsizliğe neden olanlar ise dış unsurlardır. Güzel olmayan çalışma yeri durumları doyumsuzluğa yol açar ancak güzel çalışma yeri durumlarının çok tatmin meydana getireceğine ilişkin net bir durum bulunmamaktadır. Çalışma yerindeki manevi ve maddi koşullar dış unsurlar üzerinde etkili olmaktadır. Dış ve iç unsurlar birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadır. Bu unsurlar karşılaştırıldığı zaman, iç faktörlerin geniş zamanlı tatmin verdikleri ve düşük maliyetli oldukları, bir başka taraftan da dış etmenlerin dar zamanlı etkileri ve yüksek maliyetli olduğu görülmektedir. Dış etmenlerle beraber çalışanların teknik yönden ilerlemesi, yükselme olanağı verilmesi, işini özümsemesi, saygı kazanması ve başarma azmi gibi iç etmenlerin de işyerinde bulunması gerekmektedir.

3.3. David Mc. Clelland - Başarma İhtiyacı Yaklaşımı

Mc. Clelland tarafından 1961 yılında ileri sürülen kuramda, kişinin ihtiyaçlarını toplumsal, maddi ve psikolojik açısında da değerlendirerek kişilerin işlerinde kusursuz olma ve memnuniyet arzusunun esasını başarılı olma ihtiyacının teşkil ettiğini düşünerek, birey ihtiyaçlarını üç başlık altında kategorize etmiştir. Bu başlıklar güç kazanma, birlikte olma ve başarılı olma ihtiyaçlarıdır.

- Başarılı olma gereksinimi: Bu gereksinim eğitim şekli, çevresel faktörler, karakter, soy ve inanç unsurlarından etkilenmektedir. Bireylerin yetişmiş olduğu çevrede hiyerarşik katı bir anlayışın hakim olması durumunda başarı seviyesi düşerken, özgür anlayışın egemen olduğu ortamlarda ise yüksek ve esnek hareket yeteneğiyle başarı seviyesi ve odaklanma artacaktır.

- Bağlı olma gereksinimi: Kişinin yaşamını kendi kendine devam ettiremeyeceği ve toplumla birlikte olunması özelliğinden hareketle; öteki gruplar ve bireylerle etkileşim içinde olacağı ifade edilmektedir.

- Güç kazanma gereksinimi: Bireylerin çevrelerinde hâkimiyeti ele geçirme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı gruplar ve kişiler sosyal ilişkilerinde etkilerini hissettirmek ve güçlerini yükseltmek için her fırsattan yararlanırlar.



Şekil 3. Mc. Clelland Başarma İhtiyacı Yaklaşımı (Kök, 2012).

3.4. Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Maslow'a ait gereksinimler sıralaması yaklaşımının sadeleştirilerek ortaya konulduğu yaklaşım olup, kişinin ihtiyaçlarının sıralı olmasından çok genellikle birbirilerini bütünleştirici konumdadır. Bir gereksinimin karşılanması için kişinin odaklanmasını temin etmek amacıyla katiyen önceki alt grupta bulunan gereksinim memnuniyetinin temin edilmesi düşüncesini onaylamaz. Bireyin bir gereksinimden

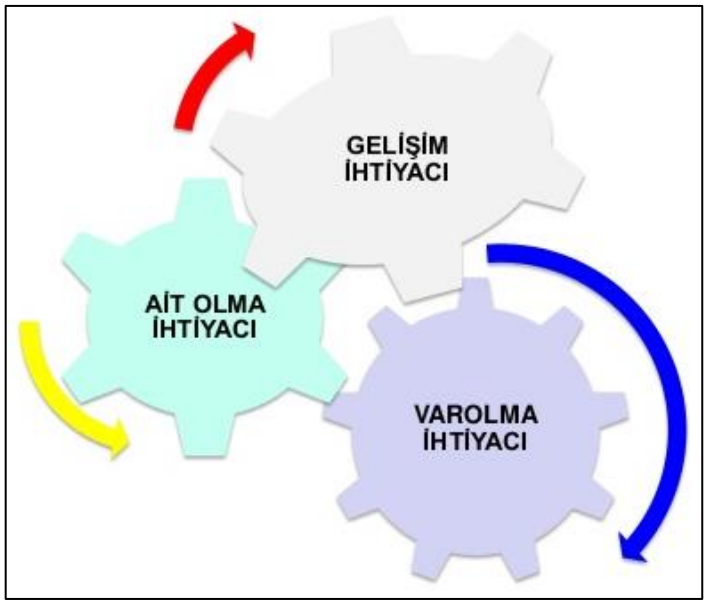
dolayı etkilenmesi ve hamle yapmasını temin etmesi maksadıyla bu gereksinimden yoksun olması fikrini kabul etmez.

ERG yaklaşımı mevcut olma, aitlik ve ilerleme kavramlarının İngilizce'de karşılıkları olan kelimelerin ilk harflerinden adını alarak oluşturulmuş olup, bu yaklaşım 3 gereksinim üzerine kuruludur:

- Mevcut olma gereksinimi: Öncelikli bir aşama olup, fiziksel manada canlı kalma ve neslini devam ettirmek maksadıyla, her türlü tehlike, zarar ve kötülükten uzaklaşarak güvenliğini sağlamaktır.

- Aidiyet gereksinimi: Bu gereksinim saygı görme, aidiyet ve güven hissini içermektedir. Güven hissinde bireyler arasında olan karşılıklı güvendir. Aidiyet hissini bir gruba dahil olma ve yalnızlıktan uzaklaşmayı kapsamaktadır.

- İlerleme gereksinimi: Bireyin kişisel ilerlemesiyle ilişkilidir. Bu aşamada bireyin çalıştığı işyerinde kendini ilerletmesi ve yenilikçi olmak için ortaya koyduğu azmi içerir.



Şekil 4. Alderfer'in ERG Yaklaşımı (Güner, 2002).

3.5. Z Yaklaşımı

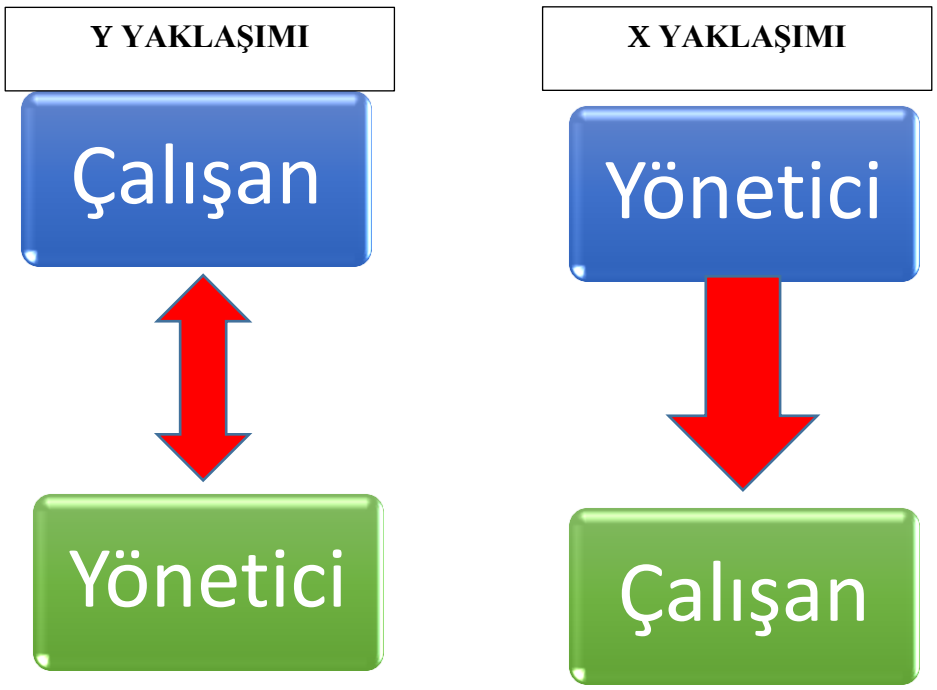
Ouchi vasıtasıyla ortaya atılan Z yaklaşımında; Amerikan ve Japon yönetim şekilleri kıyaslanarak değişik bir yönetim şekli oluşturulmuştur. Bu yaklaşımın ana fikri, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki paylaşımların temel alındığı, çalışanların da kendileriyle ilgili hususlarda katılımının sağlandığı süreci kapsamaktadır. Bu yaklaşım olumlu durumları teşkil ederek verimli ve etkili iş görmeyi esas almaktadır.

3.6. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı

1960'ta Mc Gregor tarafından yazılan eserde bireylerin iş yerlerinde tutumları incelenmiş ve sonuçta X ve Y yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar Mc Gregor vasıtasıyla Maslow'a ait yaklaşımdan etkilenerek meydana getirilmiştir. Mc Gregor, yönetimle ilgili değişik iki ters düşünceden ileri gelen yaklaşımları öne sürmüştür. Bu yaklaşım, X yaklaşımında yönetime öncelik verilirken, Y yaklaşımında bireysel ilişkilerin çoğunlukla ön planda olduğunu belirtmektedir. X yaklaşımı incelendiğinde, çalışanlar genellikle çalışmayı sevmeyen, sadece kendini düşünen, iş yapma motivasyonu bulunmayan, ilerleme talebi olmayan ve emir almadan iş yapmadıkları kabul edilmektedir.

X yaklaşımında, tamamen yöneticilerin kontrolünde olunması vardır. Çalışanların odaklanabilmesi için acı ve şiddetin gerekliliği savunulmaktadır. Y yaklaşımı ise, çalışanların çevreleri tarafından kendileri içilen biçilen sabit kalma görüntüsüne göre daha hareketli olduklarını ileri sürmektedir. Çalışanlar görev almayı ve ilerlemeyi isterler. Çalışanları yönetmenin optimum tekniği, sorumluluk bilinci vererek çok müdahalede bulunmakta yönetmektir.

X yaklaşımı kapsamında çalışanların temel karakteristikleri: çalışmayı sevmeyen, terfiyi aklının ucundan bile geçirmeyen, tembel, değişimden nefret eden, sorun çözmede yetersiz olmalarıdır. Y yaklaşımı ise çalışanların temel karakteristikleri: yüksek görev alma isteğine sahip olmaları, gayretli ve akıllı olmaları, değişimi sevmeleri ve ufuklarının geniş olmasıdır.



Şekil 5. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı (Gözener & Sayın, 2007).

3.7. Vroom'un Beklenti Yaklaşımı

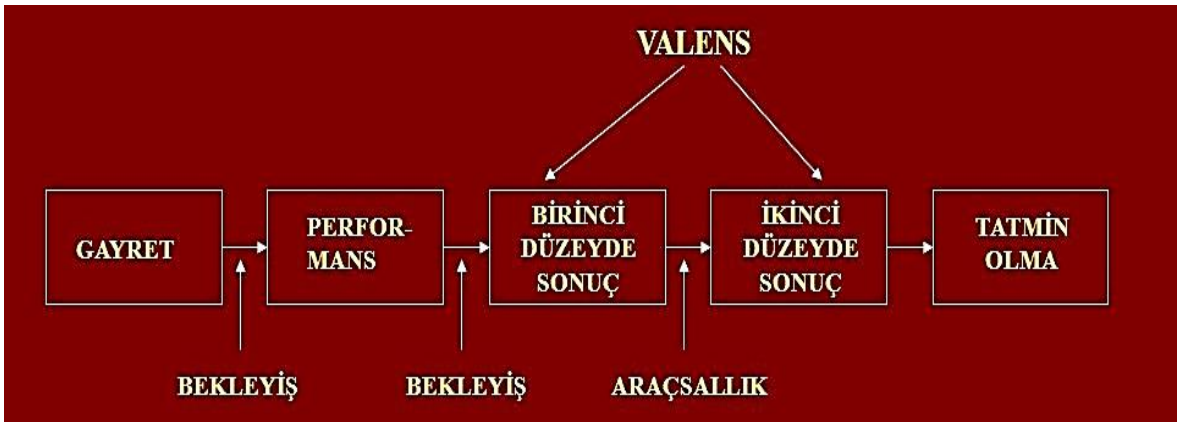
Toplum içerisindeki kişilerin kendine has hedefleri, ihtiyaçları, talepleri ve arzuları bulunmaktadır. Kişiler istediği ve tasarladığı kazanımı sağlamak maksadıyla gereken tutum ve davranışları ortaya koyarlar. Vroom'un beklenti yaklaşımı kişinin kazanımlarının temin edilmesi amacıyla ortaya koyacağı azmi, inancı, odaklanması ve gereksinim düzeyini temel almaktadır. Kişilerin değişik kazanımlar arasından istekleri doğrultusunda davrandıklarını ve her kazanıma karşı aynı titizliği ortaya koymadıklarını iddia etmektedir.

Bu yaklaşımda 3 temel terim mevcuttur:

1. Valens:
   Kişinin azmi sonucunda sahip olacağı kazanımı arzu etme derecesidir.

2. Bekleyiş:Kişinin belli bir tutumunun sonucunu ön görmesidir. Bekleyiş, bir olasılık ifadesidir ve de (0) ile (+1) arasındaki değerlere sahiptir. Bireye ait valens ve bekleyiş yüksek ise odaklanabilmesi de yüksek olmaktadır.

3. Araçsallık:
   Kişinin 2. aşamadaki hedefine varma noktasında bekleyiş safhasını göstermektedir. 1. Aşamada bulunan hedefler 2. Aşamada olan hedeflerin vasıtasıdır.



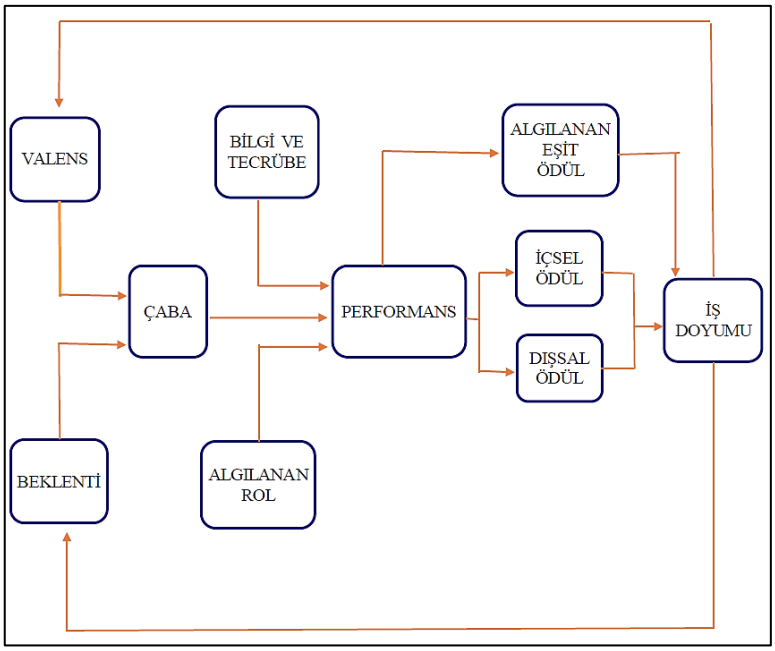
Şekil 6. Vroom'un Beklenti Yaklaşımı (Aktay, 2010).

3.8. Lawler ve Porter Yaklaşımı

Vroom'a ait beklenti yaklaşımıyla paralellik göstermekle beraber Porter ve Lawler'ın geliştirdiği bir yaklaşımdır. Vroom'un yaklaşımında bulunan 3 temel terimin yanında başarı için kişinin yeteneği de ilave edilmiştir.

Bu yaklaşımı kullanmak isteyen yöneticilerin göz önünde bulundurması gerekli hususlar şunlardır:

- Çalışanların görevleri doğrultusunda eğitimleri sağlanmalı,
- Görev tanımları uygun bir şekilde hazırlanarak problemler azaltılmalı,
- Her çalışanın çevresel ve bireysel kazanım isteğinin farklılığı unutulmamalı,
- Kazançlar çalışanların kurum içerisindeki hiyerarşik konumuna dikkat edilerek dağıtılmalıdır.



Şekil 7. Lawler-Porter'ın Yaklaşımı (Aktay, 2010).

4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Günümüze kadar yapılan çalışmalarda iş tatminin birçok faklı faktörler tarafından etkilendiği görülmektedir. Bu faktörler bireysel ve çevresel faktörler olmak üzere iki grupta incelenecektir.

4.1.Bireysel Faktörler

Cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi, öğrenim durumu ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş tatminini ve işle ilgili tutumları etkileyebilir. Bununla beraber bu etkenler işveren ya da örgüt tarafından değiştirilememektedir. Ancak örgütler pek çok çalışan için iş tatminini irdeleyebilmektedir (Yelboğa, 2007,s.2).

Bu kapsamda bireysel faktörleri etkileyen özelliklerden cinsiyet,yaş,medeni durum ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin iş tatmini ile ilişkisi bulnumuştur.

Cinsiyet: Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar gösterdiği tahmin edilmektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Gözener & Sayın, 2007,s.17).

Yaş: Yaşı daha büyük olan çalışanlar daha yüksek maaş almaktadırlar. Daha yaşlı olan çalışanlar, gençlerden daha uzun süredir o işte çalışmaktadırlar. Yaş ile rledikçe ödüllerin artması da iş tatminine yol açan bir etken olabileceğinden söz edilmektedir. Yaşı daha büyük olan çalışanlar işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamışlardır. İnsanların iş tatminlerinin 30'lu yaşlarda başarılarının artmasıyla birlikte arttığı, 40'lı yaşlarda düştüğü ve 50'li yaşlarda tekrar arttığı bildirilmiştir (Yelboğa, 2007,s.3).

Medeni Durum: Çalışanların evli veya bekar olma durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlenmesi için yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa bile genel olarak, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Bunun nedeni, evli çalışanların aile yaşamındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir. Evliliğin, kişinin yaşamını düzenlediği için işinden daha fazla tatmin olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir (Güner, 2002,s.56).

Eğitim Durumu: İş görenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifade eden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin, bazı işlerde yüksek öğrenimli iş görenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış iş görenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Yelboğa, 2007,s.5).

4.2.Örgütsel Faktörler

Çalışanın işinden tatmin olmasını birçok örgütsel faktör etkileyebilir. Aşağıda iş tatminini etkileyen başlıca örgütsel faktörlere yer verilmektedir:

Ücret ve Terfi: Genel olarak yönetim kitaplarında, çalışanın; çalışması karşılığında elde edeceği ücret ve benzeri ödemeler düzeyinde tatmin olacağı vurgulanmasına karşın, literatürde; kişinin iş tatmini ile ücreti arasında kesin bir ilişki kurulamamıştır. Bununla birlikte ücretin adil olup olmaması da önem taşır. Çalışan aldığı ücreti, hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan çalışanların ücreti ile mukayese edecektir. Bu bakımdan, ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan çalışan, tatminsizlik eğilimi gösterir (Aktay, 2010,s.19).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, inanç ve değerlere bağlılık sağlar. Kültürün bir parçası olan fikirler örgüt içinde herhangi bir yerden ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında örgütselleşir ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Çavuş & Gürdoğan, 2008,s.25).

Kıdem: Çalışanlar işe ilk girdiklerinde iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu zamanla bu düzeyin düştüğü araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlardan biridir. Nedenleri araştırıldığında ise işe yeni başlayan kişilerin ilk başta işten yüksek beklentilere sahip olması, zamanla karşılaştığı olumsuz durumlar doğrultusunda iş tatmin düzeylerinde bir

azalma meydana gelmesi gösterilmiştir. Çalışanların olumsuz bir durumla karşılaşmasa bile, yaptığı işin zamanla rutinleşmesi de iş tatminlerinde bir azalmaya yol açabilir (Güner, 2002,s.65).

İş ve İşin Özellikleri: Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminin azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Ardıç & Baş, 2001).

Yönetim Tarzı: Yöneticinin çalışanın tatmininde önemli bir rolü vardır. Yöneticinin çalışana gösterdiği ilgi, yönetici-çalışan ilişkilerinde yöneticinin gösterdiği güven, yöneticinin olayları açıklamaya hazır olması ve çalışanın sözlerine kulak vermesi çalışanların iş tatmininde büyük katkıda bulunmaktadır. Bunlar dışında yönetim açısından iyi bir haberleşmenin olması çok önemlidir. Kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarılması, çalışanlar arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanması iyi bir haberleşme için gereklidir (Güner, 2002,s.72).

Kararlara Katılma: Çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler (Gözener & Sayın, 2007,s.2).

İletişim: İletişim en geniş anlamda; bilgi, düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğerine ya da karşılıklı aktarılması sürecidir. Aynı zamanda, iletişim yöneticilerin örgütsel ortamda kullandığı temel bir araçtır. Örgütsel iletişim sürecinin örgütteki ast ve üst konumundaki çalışanlar arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır. Örgütlerde etkin bir yönetimin sağlanması iyi biriletişim süreciyle olasıdır. Çünkü, yönetim, örgüt bireylerinin çabaları aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşılması faaliyetidir (Yüksel, 2005,s.296).

İş Rotasyonu: İş rotasyonu bazen çapraz eğitim olarak isimlendirilir. İş rotasyonu çalışanların, değişik yetenekler ve sorumluluklar içeren değişik görevlerde belli

periyotlarla çalıştırılmasıdır. İş rotasyonu çalışanların işin değişik adımlarını anlamasına yardımcı olur.

Sistematik olarak çalışanı bir işten başka bir işe yani bir görevden diğer bir göreve geçirmektir. Çalışanın yerine getirebildiği değişik işlerin sayısı nın artmasını sağlar. Bunu herhangi bir işin karmaşıklığını artırmadan yapar. Çalışan yeni işini ilginç bulabilir ve daha fazla iş tatmini sağlayabilir. Fakat bu yenilik de bir süre sonra tekrar edilen sıkıcı bir iş haline gelebilir (Ardıç & Baş, 2001).

4.3. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, organizasyonun çalışma barışını ve verimliliğini, toplumun gelişme ve huzurunu etkilemesi bakımından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Denilebilir ki, iş tatmini sonuçları itibariyle sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsaldır. Bu nedenle iş tatmini, varlığı çok istenen ancak elde edilmesi bu kadar kolay olmayan bir olgudur. İş tatmininin yüksekliği olumlu çalışma koşullarını sağladığı için yöneticiler tarafından arzu edilen bir durumdur. Diğer taraftan düşük tatmin bir organizasyonda işlerin iyi gitmediğinin kanıtı olarak görülmekte, düşük verimlilik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları gibi gizli şekillerde kendini gösterebilmektedir (Kök, 2012,s.294).

Özellikle son yıllarda iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim adamlarının (Judge ve Locke,1993; Schimitt ve Mellon,1980 vb.) üzerinde durduğu önemli bir konu, iş tatmininin yaşam tatminini, yaşam tatmininin iş tatminini artıracağı konusundaki görüşleridir. Bu görüşe göre, işyerinde tatmin olmuş bireyler, iş dışı yaşamda da tatmin olma yoluna gidecektir. Ya da tersi şekilde işinden tatmin olmayan kişiler, bireysel yaşamda da tatmin olamayacaklardır. Ancak Iverson, iş tatmininin yaşam tatmini üzerine olan etkisinin, yaşam tatmininin iş tatminini üzerine olan etkisinden daha fazla olacağına dikkat çekmektedir (Iverson, 2000,s.56).

Bu çerçevede iş tatminsizliği yarattığı boşluk ve işten soğuma duygularıyla sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil, sağlıksız bir topluma gidişi de hızlandırmaktadır. Ancak araştırmalar bu etkileri göz ardı ederek genellikle örgütsel etkileri üzerinde durmakta ve aşağıdaki sonuçlara dikkat çekmektedir.

- işe gitmede isteksizlik

- işten ayrılma

- işten uzaklaşma isteği

- işbirliği sağlayamama

- yetersizlik duygusu

- isabetsiz kararlar ve

- iş miktar ve kalitesindeki düşüklük üzerinde durmaktadırlar.

Bu sonuçlar günümüz rekabet koşullarında çalışanların rekabette üstünlük gücünü oluşturduğu şeklindeki bilgiyle birlikte değerlendirildiğinde, örgütler iş tatminsizliğinin gelecek için ciddi bir sorun olduğunu daha iyi algılayacaklardır. Bir anlamda iş tatmininin sağladığı doyum, örgütsel başarıda süreklilik olarak değerlendirilecektir (Kök, 2012,s.298).

III. YÖNETİME KATILMA VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

A. YÖNETİME KATILMA VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ NASIL ELE ALINMAKTADIR?

Katılımcı yönetimde en ciddi fayda, doğal motivasyona olan desteği, iş tatmini, iş yeri ve işine sahiplenme duygusunun pekiştirilmesidir. Bunun nedeni işgörenlerin işleri üzerine söz sahibi olmuş olmalarıdır. Bu noktada temel iş amaçları, verimlilik, kalite, müşteri tatmini ve neticede kar payı pozitif anlamda etkilenecektir. Bu durum ise daha fazla fayda, kazanç ve iş güvenliği manasına gelmektedir. Çünkü işgörenler güzel bir neden gördükleri zaman kendisinden beklenmeyen bir başarı ortaya koyarlar. Araştırmacı ve uzmanlar, katılımcı yönetimin belirli bir düzeyde verimlilik ve iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu bulgulamışlardır (Akgeyik, 2016,s.75).

Yöneticilerin katılımcı yönetim tarzı uygulaması, katılımcı stratejik planlama süreçleri, yöneticilerle etkin iletişim gibi olgular, iş doyumu üzerinde etkili olan değişkenlerdir (Kim, 2002: 235). Scott vd.'ne göre (2003) karar almaya katılımın iş doyumu üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalarda işgören katılımı, işe katılım, iş zenginleştirme ve çeşitli katılımcı yönetim yaklaşımları biçiminde ele alınmıştır. Karar almaya katılım, çalışmanın / işin anlamlılığı ve ayrıca otonomi ile yakından ilişkilidir (Nelson ve Quick, 1997: 294).

Karar almaya katılımın iş doyumu üzerindeki etkisinin altında yatan nedenler ile ilgili olarak şunlar söylenebilir (Scott et al., 2003: 7).

- Çalışanlar işleriyle ilgili öneriler getirmekten ya da katkı sağlamaktan içsel olarak hoşlanmaktadırlar.
- Katılım, sahiplenme ve bağlılık duygularının artmasını sağlamaktadır.
- Kişisel olarak çalışanın kendisini etkileyen bir konuda söz hakkına sahip olması ve onu kullanabilmesi, işi ile ilgili olumlu duygular geliştirmesini sağlamaktadır.
- Çalışanlar işleri üzerinde kontrol sahibi olmaktan hoşnut / memnun olurlar.
- Çalışanlar işlerini yaparlarken başkalarıyla etkileşim içinde olmak fırsatına sahip olmak isterler.

Kim (2002) tarafından yerel yönetim kurumlarında çalışanlar üzerinde katılmalı yönetim ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada yöneticilerin uyguladıkları katılımcı yönetim tarzlarının, katılımcı stratejik planlama süreçlerinin ve

yöneticilerle etkin iletişim gibi olguların, iş doyumu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Çalışanların karar almaya katılımları kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamakla birlikte daha yüksek iş doyumu (ya da morali), olumlu benlik algısı ve kimlik algısı üzerinde etkili olmaktadır .

B. YÖNETİME KATILMA VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN ÖNEMİ

Kimi araştırmacı ve uzmanlar, verimliliği ve iş tatminini yükselten katılımın kendisinin olmadığı; çalışanların beklentilerindeki, başarım - çaba beklentisi ve başarım ödül beklentisindeki, başarımı ve tatmini etkileyen bir gelişme olduğunu iddia etmektedirler. Yönetime katılımın temin edeceği doğrudan iyileştirme faydalarının yanında çalışanlar görüşlerinin uygulanmaya konulması durumunda kayda değer bir tatmin hissi yaşayarak yaptıkları işlere sadık kalırken aidiyet duyguları artacaktır. Bu sadakat ve tatmin, hem yönetime katılımı hem de iyileştirmeyi devamlı hale getirmektedir (Yaman, 2010: 43).

Elde ettiği kârın artması ve rekabet üstünlüğünün sağlanması arzusunda olan işletmeler için prodüktivitenin arttırılması oldukça önemlidir. Bir başka ifadeyle, işletmenin süreklilik, büyüme ve kârlılık gibi ana hedeflerine ulaşması sürecinde işgörenlere verimli bir biçimde etkinlikte bulunacakları şartların verilmesi gerekmektedir. Bu anlamda çalışanların iş performanslarını en üst düzeye çıkarmak için iş tatmini ve motivasyonun temin edilmesiyle mümkündür. Bu çerçevede yönetime katılım uygulamalarının bütün kuruluşlar tarafından uygulanması gereken tekniklerin en başında gelmektedir.

C. KADIN ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMA DURUMLARI

Kadınlar ülkelerin nüfuslarının yaklaşık yarısını oluşturmasına rağmen, bu sayısal eşitlik çalışma hayatına yansımamakta, kadınlar çalışma hayatında erkeklerle eşit düzeyde temsil edilmemektedir.

Her geçen gün biraz daha küreselleşen dünya ekonomisinde şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamaları, ideal yönetim kadroları oluşturup, sürekli iyileştirilebilen yönetim sistemleri kurmaları ile mümkün olabilmektedir. Şüphesiz bu ağır sorumlulukta

kadınların yönetimlerde hatırı sayılır bir biçimde söz sahibi olmaları, çok önemli ve kaçınılmaz bir husustur (www.yased.org.tr, 2016).

Avrupa ülkelerinde kadın istihdamı %60 düzeyinde, Dünya ortalaması ise %50'nin üzerindeyken bu oran Türkiye'de %26'dır. Buna rağmen üst yönetime katılım konusunda ülkemiz, yeterli seviyelerden uzak olsa da, Avrupa'daki muadillerine kıyasla daha olumlu bir tablo çizmektedir. 2009 yılında Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan bir çalışmaya göre , AB 27 ülkelerinde halka açık şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının %3'ü kadınken bu durum Türkiye için %6'dır. World Economic Forum tarafından gerçekleştirilen benzer bir çalışmada da kadın CEO'ların OECD ve BRIC ülkelerindeki temsiliyeti incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre söz konusu ülkelerde kadın CEO'ların ortalaması %5'in altındayken, Finlandiya, Norveç ve Türkiye %12 ve üzeri oranlarla en fazla kadın CEO'ya sahip üç ülkedir (Redman, 2016).

TÜSİAD Kadın-Erkek Eşitliği Çalışma Grubu'nun girişimiyle, üyelere ait veya üyelerin profesyonel olarak görev yaptığı şirketlerde istihdam edilen kadınların profili hakkında bilgi edinmek amacıyla 2010 yılında "Çalışma Hayatında Kadın" başlıklı bir anket çalışması [(9)] başlatılmıştır. 2011 yılı başında tamamlanan anketin sonuçlarına göre; ankete katılan şirketlerin yönetim kurulu başkanının %10.3'ü kadındır. Kadın yönetim kurulu başkan yardımcılarının toplam yönetim kurulu başkan yardımcılarına oranı %17, kadın yönetim kurulu üyelerinin toplam yönetim kurulu üye sayısına oranı ise %19'dur. Ankete katılan şirketlerin %13'ünün genel müdürü/CEO'su kadındır (www.yased.org.tr, 2016).

Kadınların dünyada ve ülkemizde üst yönetimlerde kendilerine yer bulamamalarının en önemli nedenleri arasında kadınlara atfedilen rol ve aile, toplum içerisindeki algı, şirketlerin ve kurumların kadınların ilerlemesine yardımcı olmayan yönetim yapısı yer almaktadır (Redman, 2016).Kadın çalışanların önündeki bu engellerin çözümü için birçok öneri sunulabilir:

- Bu konuda üzerinde durulması gereken ilk katmanın toplumsal katman olduğu görülmektedir. Kız çocuklarının yaşamın en başından itibaren erkek çocuklarla aynı imkanlara sahip olarak eğitime erişimlerin de eşitliğin sağlanması son derece önemli bir temel teşkil edecektir. Kız ve erkek çocukların toplumsal

hayatın her alanındaki rollere ilişkin olarak aynı mesajları almalarını sağlamanın ilerisi için önemli bir adım olduğu kabul edilmektedir.

- Toplumsal katmandan birebir etkilenerek şekillenen aile katmanına değinmek gereklidir. Ailelerin, kız çocuklarının da birey olarak yetiştirilmeleri ve gerek toplumsal hayatta gerekse iş hayatında her türlü göreve aday olabilecek liderler oldukları fikrini aşılamaları son derece önemlidir.
- Eşitlikçi ayrımcılığın (duruma göre pozitif ayrımcılığın) sağlanacağı gönüllü ve zorunlu uygulamalar yer almaktadır. Yasal zorunluluklar, tavsiye kararları, kurumların ve şirketlerin kadınların üst yönetim seviyesinde yer almaları amacıyla koydukları hedefler ve bunu sağlayacak uygulamalar hali hazırda işgücünde bulunan kadınların yukarı doğru hareket etmesini destekleyici unsurlar olacaktır.
- Bu kapsamda yasal zorunlulukların; kota uygulamalarının; kadınların yetenek havuzları için bir üst pozisyonlara hazırlanan şirket içi hedef, politika ve uygulamaların, şirket içi veya dışından alınacak mentörlük ve sponsorluk (özellikle erkek sponsorluk) uygulamalarının, kadınların fizyolojik olarak üstlenmiş olduğu hamilelik, doğum ve annelik dönemine ilişkin kolaylaştırıcı ve kadınları iş hayatında tutmaya yönelik politika ve uygulamaların arttırılması zorunludur hale getirilmelidir.

IV. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, araştırmada kullanılan ölçme araçları, verilerin toplanması ve analizine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

A. ÇALIŞMANIN AMACI VE HİPOTEZLER

Bu çalışmada kadın çalışanların yönetime katılımının iş tatmini ile olan ilişkisi İstanbul Bayrampaşa İlçe Belediyesi özelinde ortaya konulmak istenmiştir.

Çalışmanın hipotezler, şu şekildedir:

- H0: Kadın Çalışanların yönetime katılma durumları iş doyumlarını negatif yönde etkilemektedir.

- H1: Kadın Çalışanların yönetime katılma durumları iş doyumlarını pozitif şekilde etkilemektedir.
- H2: Kadınların yönetime katılımı ve iş doyumları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H3: Kadınların yönetime katılımı ve iş doyumları eğitim değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H4: Kadınların yönetime katılımı ve iş doyumları ünvan değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H5: Kadınların yönetime katılımı ve iş doyumları hizmet değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H6: Kadınların yönetime katılımı ve iş doyumları görev değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H7: Kadınların yönetime katılımı ve iş doyumları seminer veya kursa katılım değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H8: Kadınların yönetime katılımı ve iş doyumları görev yeri değişikliği değişkenine göre farklılaşmaktadır.

B.VERİ TOPLAMA ARACI

Kişisel Bilgi Formu: Bu formda çalışmaya katılan kadın çalışanlara yaş, öğrenim durumu, ünvanı, hizmet süresi, görev yeri, katıldığı seminerler ve görev yerinin kaç defa değiştirildiği şeklinde soruların bulunduğu anket formu verilerek cevaplandırmaları istenmiştir.

Katılımcılığı Etkileyen Faktörler Formu: Araştırmada kullanılan Katılımcı Yönetim Ölçeği sorularını Öğretici (20 06, s. 134) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 27 sorudan oluşmakta ve cevaplar 5-li Likert Ölçeğine göre alınmıştır. Ölçeğin genel ortalamasının dışında Verimli Çalışma Ortamı ve Ast-üst iletişim ve esneklik şeklinde iki alt boyutu bulunmaktadır. Verimli Çalışma Ortamı alt boyutu ilgili olan sorular; 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 27, Ast-üst iletişim ve esneklik alt boyutu ile ilgili olan sorular ise 5, 8, 9, 11, 14, 20, 22, 23, 24, 25, 26 şeklindedir (Başar, 2017).

İş Doyum Ölçeği: Araştırmaya katılan kadın çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek için Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Dawis,

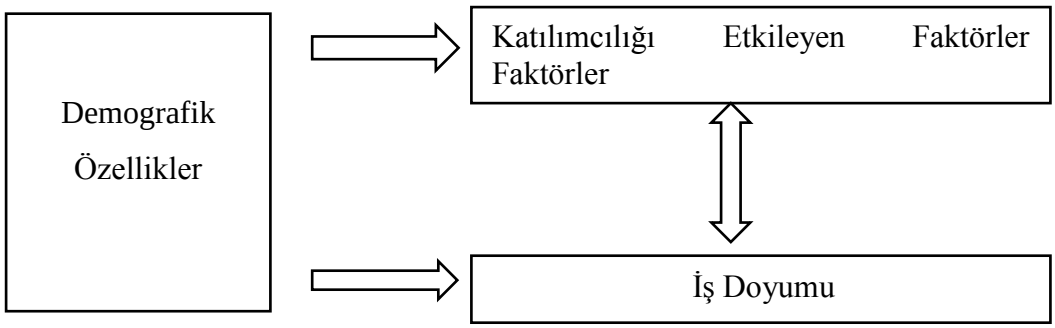
England ve Lofquist (1967, s. 1) tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek ters soru içermemektedir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenirlilik çalışmaları yapılmış, Cronbach Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel ortalamasının dışında içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır (Başar, 2017).
İlk alt boyut olan İçsel Doyum 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddeleri ile ölçülmektedir. Bu maddelerin toplamı 12'ye bölünerek ortalama bir içsel doyum puanı elde edilmektedir ki bu başarı, takdir edilme, işin niteliği gibi içsel tatminkarlıkla ilgili bilgi vermektedir (Aydın, 2017).

İkinci alt boyut olan dışsal doyum ile ilgili olan maddeler ise 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19'dur. Bu maddelerin toplamının sekize bölünmesi ile dışsal doyum ortalama puanı hesaplanır. İşletmenin politikası, yönetici ve çalışanlar ile ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresi ile ilgili öğeler değerlendirilmektedir (Aydın, 2017).

C. MODEL, ÖRNEKLEMİN SEÇİMİ VE EVREN

Bayrampaşa Belediyesi'nde çalışan kadınlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır ve 166 kişidir. Örneklem; bu belediyede çalışan kadınların içinden seçkisiz (random) oransız küme örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu şekilde ulaştığımız 166 kişiden de geri dönüş sağlanmıştır.

Bu çalışmada kadınların yönetime katılması ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunun için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeline dayalı araştırmalarda geçmiş veya şimdiki zamanda var olan durum olduğu şekliyle ortaya konulmaya çalışılır. Araştırmanın konusu olan birey, olay, nesne gibi değişkenler kendi şartları korunarak olduğu gibi aktarılmaya çalışılmıştır (Karasar, 2000). Şekil 1'de çalışmanın modeli şematik şekilde gösterilmiştir.



Şekil 8. Araştırmanın modeli

D. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışmada kullanılan veriler kolayda anket yoluyla toplanmıştır. Veri toplama için gerekli izin alındıktan sonra örneklemde yer alan kadın çalışanlara anket doğrudan araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Katılımcılara araştırmanın önemi ve cevaplamada samimiyetinin araştırma sonuçlarına yapacağı etkiye ilişkin sözlü bilgilendirme yapılmıştır. Kendilerinden kişisel hiçbir bilgi istenmemiş, elde edilen verilerin bilimsel amaç dışında kullanılmayacağına dair teminat verilmiştir.

E. VERİLERİN ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİK

Anket formlarından elde edilen veriler SPSS programında veritabanı oluşturularak bilgisayara kaydedilmiştir. Veriler bilgisayara kaydedilirken eksik-hatalı olarak doldurulan anket formları değerlendirmeden çıkarılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler tanımlayıcı istatistikler vasıtasıyla analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır.

Tablo 2. Ölçeklerin güvenilirlik sonuçları

	Cronbach's Alpha
Yönetime Katılma Ölçeği	0,962
İş Doyumu Ölçeği	0,901

Tablo 2'de ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları verilmiştir. Yönetime Katılma Ölçeği'nin Cronbach's Alpha katsayısının 0,96, iş doyum ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin ise 0,90 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Normallik testi sonuçları.

	Statistic	df	Sig.
İçsel Doyum	,081	166	**,010**
Dışsal Doyum	,097	166	**,001**
Genel Doyum	,098	166	**,001**
Verimli Çalışma	,042	166	,200
Ast Üst İletişim ve Esneklik	,067	166	,068
Genel KEFF	,049	166	,200

Test: Kolmogorov-Smirnov, p<0,05

Tablo 3'de ölçeklere normallik testinin sonuçları yer almaktadır. Buna göre İçsel Doyum, Dışsal Doyum ve Genel Doyum normal dağılımdan farklılaşmaktadır (p<0,05).

Tablo 4'de ise verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak üzere bakılan çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır. Buna göre tüm değerlerin -1,5 ve +1,5 aralığında olduğu görülmektedir. Bu nedenle verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 4. Çarpıklık ve basıklık değerleri.

	Çarpıklık	Basıklık
İçsel Doyum	,164	,836
Dışsal Doyum	-,034	,702
Genel Doyum	,182	,943
Verimli Çalışma	,153	-,216
Ast Üst İletişim ve Esneklik	-,067	-,027
Genel KEFF	,082	-,103

Tablo 4'de ise verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak üzere bakılan çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır. Buna göre tüm değerlerin -1,5 ve +1,5 aralığında olduğu görülmektedir. Bu nedenle verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Çalışmada veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler kullanılmıştır. İki grup değişken arasındaki farkın belirlenmesi için t- testi, ikiden daha fazla grup değişkenin yer aldığı karşılaştırmaları incelemek için de tek yönlü varyans analizinden (One Way ANOVA) faydalanılmıştır. Ayrıca bağımlı değişken olarak iş tatmininin, yönetime katılım ve alt boyutları tarafından ne derecede açıklandığını belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

V. BULGULAR

Bu bölümde Bayrampaşa Belediyesindeki kadın çalışanların yönetime katılmasının iş tatminine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 5. Katılımcılara ait demografik değişkenlerin frekans tablosu.

		N	%
Öğrenim durumu	İlkokul	2	1,2
	Ortaokul	15	9,0
	Lise	65	39,2
	Üniversite	70	42,2
	Yüksek Lisans	14	8,4
Unvan	Beyaz Yaka	14	8,4
	Mavi Yaka	152	91,6
Hizmet Süreniz	1 yıldan az	20	12,0
	1-3 yıl	29	17,5
	3-6 yıl	32	19,3
	8-10 yıl	36	21,7
	10 yıl üzeri	49	29,5
Yaş	18-24	36	21,7
	25-31	43	25,9
	32-38	38	22,9
	39-45	29	17,5
	46 ve üstü	20	12,0
Görev Yeriniz	İnsan Kaynakları	17	10,2
	Muhasebe-Finans	13	7,8
	Satış-Pazarlama	1	,6
	Diğer	135	81,3
Katıldığınız Seminerler	Hiç Katılmadım	74	44,6
	1-3 kez katıldım	58	34,9
	4-6 kez katıldım	23	13,9
	7 ve üstü katıldım	6	3,6
	Diğer	5	3,0
Görev Yerinizin Değişme Sıklığı	Hiç	108	65,1
	1-2	45	27,1
	2 den fazla	13	7,8

Tablo 5'de katılımcılara ait demografik bilgiler verilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan kadınların %1,2'sinin (n=2) ilkokul, %9'nun (n=15) ortaokul, %39,2'nin (n=65) lise, %42,2'nin (n=70) üniversite ve %8,4'nün (n=14) yüksek lisans mezunu oldukları; %8,4'nün (n=14) beyaz yaka, %91,6'nın (n=152) mavi yakalı olduğu; %12'nin (n=20) 1 yıldan az, %19,3'nün (n=32) 3-6 yıl, %29,5'nin (n=49) ise 10 yıldan uzun süredir çalıştıkları; %21,7'nin (n=36) 18-24 yaş aralığında, %25,9'nun (n=43) 25-31 yaş aralığında olduğu; %17,5'nin (n=29) 39-45 yaş aralığında olduğu, %12'nin (n=20) ise 46 ve üzeri yaşında oldukları; %10,2'nin (n=17) insan kaynakları, %7,8'nin (n=13) muhasebe-finans, %81,3'nün (n=135) ise diğer pozisyonlarda çalıştıkları; %44,6'nın (n=74) daha önce hiçbir seminere katılmadıkları; %65,1'nin ise (n=108) ise görev yerinin hiç değişmediği tespit edilmiştir.

Tablo 6. Yönetime katılma ölçeği soruları.

Katılımınızı ne kadar etkiliyor?		**Ort**	**Standart Sapma**
1.	Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması	2,72	1,061
2.	Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takım vb. oluşumların bulunması	2,68	1,009
3.	Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programının uygulanması	2,74	1,027
4.	Çalıştığınız kurumun yapısının çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi	2,82	,974
5.	Çalışanların yenilikçi çabalarının teşvik edilmesi, ödül vs. verilmesi	2,69	1,032
6.	Çalıştığınız kurumun vizyonunun sizce anlamlı bulunması ve paylaşılması	2,83	,983
7.	Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşması	2,72	1,048
8.	Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması	2,63	1,081
9.	Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması	2,60	1,020
10.	Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması	2,95	1,020
11.	Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payının bırakılması	2,82	1,029
12.	Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanların bilgilendirilmesi	2,92	1,062
13.	Çalıştığınız kurumda doğru insanlarla doğru işlerin bir araya getirilmesi	2,86	1,014
14.	Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması	2,67	1,011

15.	Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğünün tanınması	2,87	1,000
16.	Kurumunuzun, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilmesi	2,78	,909
17.	Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunmak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirlerinin sorulması	2,72	,964
18.	Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağlarının bulunması	2,80	,942
19.	Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkılarının değer görmesi	2,80	,976
20.	Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programların uygulanması	2,69	,927
21.	Çalıştığınız kurumun çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanması	2,79	,952

Tablo 6. Yönetime katılma ölçeği soruları (devamı)

22.	Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenlerinin, işgörenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenmesi	2,83	1,013
23.	Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilmesi	2,81	1,038
24.	Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inancın olması	2,89	,943
25.	Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin üstler tarafından desteklenmesi	2,93	,942
26.	Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcut olması	2,95	,977
27.	Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması	3,41	,908

Hiçbir zaman (1), Her zaman (5).

Tablo 6'de yönetime katılma ölçeği sorularına ait ortalamalar verilmiştir. Katılımcıların en yüksek puanlar aldıkları soruların 'Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması' (3,41±,90), 'Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcut olması' (2,95±,97) ve 'Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması' (2,95±1,20) olduğu; en düşük puanlar alınan soruların ise 'Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması' (2,67±1,01), 'Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması' (2,60±1,02), 'Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması'(2,63±1,08) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. İş doyumu ölçeği soruları.

Şimdiki işimden	Ort	Standart Sapma
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,94	,752
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,10	,899
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	2,95	,933
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	3,74	,887
5. Yöneticimin ekibindekileri kişileri yönetme tarzı bakımından	3,13	,810
6. Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından	3,17	,894
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,66	1,043
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,27	,875
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	3,37	,890
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,09	,959
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,18	,993
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	3,19	,951
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	3,35	,914
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından	3,10	,871
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,00	,921
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,18	,903
17. Çalışma şartları bakımından	3,58	,840
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından	3,60	,808
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,47	,858
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,85	,710

Hiç memnun değilim (1), Çok memnunum (5)

Tablo 7'da iş doyum ölçeği sorularına ait ortalamalar verilmiştir. En yüksek puanların alındığı soruların başında 'Beni her zaman meşgul etmesi bakımından' (3,94±,72), 'Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden' (3,85±,75), 'Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından' (3,66±1,04) olduğu belirlenmiştir. en düşük puanların alındığı soruların başında ise 'Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından' (2,95±,93), 'Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından' (3,00±,92) ve 'Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından' (3,09±,95) sorusunun geldiği tespit edilmiştir.

Tablo 8. Ölçeklerin ve alt boyutlarının minimum, maksimum ve ortalama puanları.

	Minimum	Maximum	Ort	Standart Sapma
İçsel Doyum	1,67	5,00	3,3616	,54738
Dışsal Doyum	1,63	4,88	3,3238	,57802
Genel Doyum	1,65	4,85	3,3465	,52343
Verimli Çalışma	1,38	5,00	2,8390	,70971
Ast Üst İletişim ve Esneklik	1,18	5,00	2,7727	,74326
Genel KEFF	1,37	5,00	2,8119	,70692

Tablo 8'de ölçeklerin ve alt boyutlarının ortalama puanları verilmiştir. İçsel doyum puanının 3,36±,54 (1,67-5,00), dışsal doyum puanı 3,32±,,57 (1,63-4,88), genel doyum 3,34±,,52 (1,65-4,85), verimli çalışma 2,83±,70 (1,38-5,00), ast üst iletişim ve esneklik 2,77±,,74 (1,18-5,00), Genel KEFF 2,81±,70 (1,37-5,00) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. KMO ve Bartlett's Testinin uygulanması (KEFF).

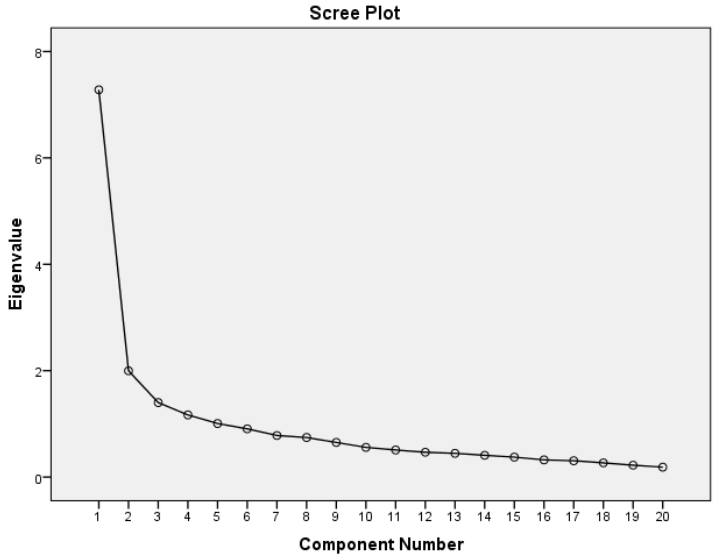
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme yeterliliğinin ölçüsü		,943
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3086,891
	Df	351
	Sig.	,000

KEFF Ölçeğinin KMO Bartlett's değeri 3086,891, anlamlılık ise p<0,000 olarak belirlenmiştir.

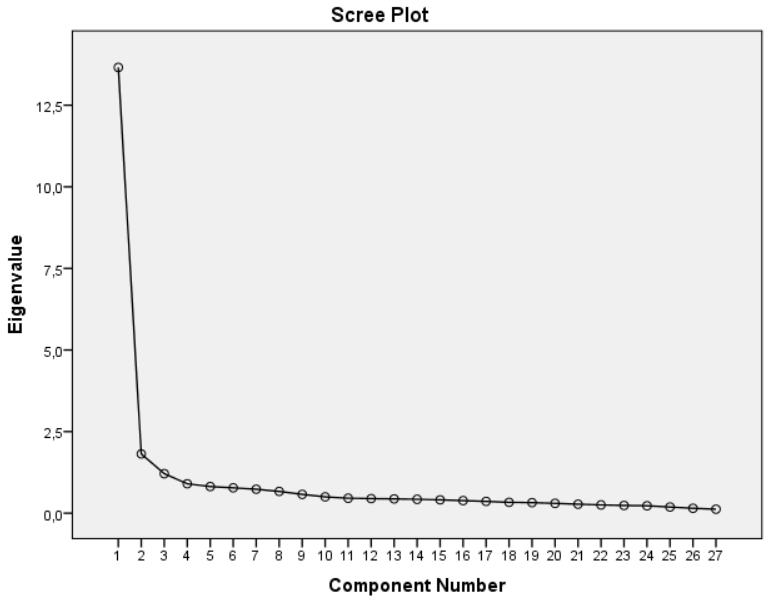
Tablo 10. KMO ve Bartlett's testinin uygulanması (İş Doyumu Ölçeği).

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme yeterliliğinin ölçüsü		,877
Bartlett's testinin küreselliği	Approx. Chi-Square	1484,087
	Df	190
	Sig.	,000

İş doyum Ölçeğinin KMO Bartlett's değeri 1484,087, anlamlılık ise p<0,000 olarak belirlenmiştir (Tablo 10).



Şekil 9. Faktör analizinde varyansların şekilsel gösterimi (İş Doyumu).



Şekil 10. Faktör analizinde varyansların şekilsel gösterimi (KEFF).

Tablo 11. Faktör analizinde toplam varyansın açıklanması (KEFF).

Bileşen	Özdeğerler			Ekstraksiyon toplamları ve Kare yüklemleri			Dönüş toplamları ve Kare yüklemleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif%	Toplam	% Varyans	Kümülatif%
1	13,658	50,586	50,586	**13,658**	50,586	50,586	5,886	21,801	21,801
2	1,815	6,723	57,308	**1,815**	6,723	57,308	5,730	21,223	43,024
3	1,211	4,484	61,792	**1,211**	4,484	61,792	5,067	18,768	61,792
4	,902	3,341	65,133						
5	,816	3,021	68,154						
6	,777	2,877	71,031						
7	,735	2,722	73,754						
8	,667	2,469	76,223						
9	,578	2,140	78,363						
10	,500	1,850	80,214						
11	,460	1,703	81,917						
12	,447	1,655	83,571						
13	,439	1,625	85,196						
14	,425	1,576	86,772						
15	,410	1,518	88,290						
16	,385	1,425	89,715						
17	,362	1,339	91,054						
18	,334	1,237	92,291						
19	,323	1,197	93,488						
20	,301	1,114	94,602						
21	,276	1,021	95,623						
22	,254	,940	96,563						
23	,237	,878	97,442						
24	,227	,839	98,281						
25	,189	,702	98,982						
26	,151	,561	99,544						
27	,123	,456	100,000						

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo 11'da KEFF ölçeğinin faktör analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin 3 adet faktörden oluştuğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. Faktör analizinde toplam varyansın açıklanması (İş Doyumu Ölçeği).

Bileşen	Özdeğerler			Ekstraksiyon toplamları ve Kare yüklemleri			Dönüş toplamları ve Kare yüklemleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	7,281	36,406	36,406	**7,281**	36,406	36,406	3,964	19,821	19,821
2	1,997	9,984	46,390	**1,997**	9,984	46,390	2,262	11,311	31,132
3	1,400	7,000	53,389	**1,400**	7,000	53,389	2,251	11,257	42,388
4	1,168	5,838	59,227	**1,168**	5,838	59,227	2,199	10,993	53,381
5	1,007	5,033	64,261	**1,007**	5,033	64,261	2,176	10,879	64,261
6	,906	4,530	68,791						
7	,781	3,907	72,698						
8	,744	3,718	76,416						
9	,651	3,255	79,671						
10	,558	2,788	82,459						
11	,509	2,543	85,002						
12	,466	2,329	87,330						
13	,446	2,229	89,560						
14	,409	2,043	91,603						
15	,374	1,871	93,474						
16	,323	1,613	95,087						
17	,307	1,533	96,620						
18	,267	1,337	97,956						
19	,223	1,113	99,069						
20	,186	,931	100,000						

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Tablo 12'de İş doyum ölçeğinin faktör analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin 5 adet varyansının olduğ

Tablo 13. Yaşın yönetime katılma ölçeği, İş doyumu ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi

		N	Ort	Standart Sapma	p	Post Hoc
İçsel Doyum	18-24	36	3,2523	,65146	0,467	
	25-31	43	3,4147	,60353		
	32-38	38	3,3882	,50607		
	39-45	29	3,4579	,44552		
	46 ve üstü	20	3,2542	,40867		
	Total	166	3,3616	,54738		
Dışsal Doyum	18-24	36	3,3264	,61621	0,506	
	25-31	43	3,3692	,65064		
	32-38	38	3,3520	,55053		
	39-45	29	3,3664	,49769		
	46 ve üstü	20	3,1063	,50209		
	Total	166	3,3238	,57802		
Genel Doyum	18-24	36	3,2819	,60594	0,512	
	25-31	43	3,3965	,59024		
	32-38	38	3,3737	,47331		
	39-45	29	3,4212	,43277		
	46 ve üstü	20	3,1950	,41577		
	Total	166	3,3465	,52343		
Verimli Çalışma	18-24	36	2,9481	,94098	**0,046***	1-3 2-3 4-3 4-5
	25-31	43	2,9508	,48052		
	32-38	38	2,6135	,70813		
	39-45	29	3,0000	,50748		
	46 ve üstü	20	2,5969	,78913		
	Total	166	2,8390	,70971		
Ast Üst İletişim ve Esneklik	18-24	36	2,9596	,92005	**0,020***	1-3 2-3 4-3
	25-31	43	2,8710	,52458		
	32-38	38	2,4761	,73626		
	39-45	29	2,9154	,67723		
	46 ve üstü	20	2,5818	,75163		
	Total	166	2,7727	,74326		
Genel KEFF	18-24	36	2,9527	,92050	**0,029***	1-3 2-3 4-3
	25-31	43	2,9182	,47942		
	32-38	38	2,5575	,69311		
	39-45	29	2,9655	,56178		
	46 ve üstü	20	2,5907	,76825		
	Total	166	2,8119	,70692		

Test: Anova, Post Hoc: LSD, p<0,05.

Tablo 13'de Yaşın ölçek ve ölçek alt boyutları ile olan ilişkisi verilmiştir. Tablo'ya göre verimli çalışma, alt üst iletişim ve esneklik ile genel KEFF arasında istatistiksel anlamlılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post hoc analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verimli çalışma alt boyutunda anlamlılığın 32-38 yaş diğer bütün yaş grupları arasında olduğu ve en düşük verimli çalışma puanının 32-38 yaşındaki kişilerde olduğu belirlenmiştir. Alt üst iletişim ve esneklik ile Genel KEFF'de anlamlılığın 32-38 yaş ile 18-24, 25-31 ve 39-45 yaşlar arasında olduğu ve 32-38 yaşındaki bireylerin diğer kişilerden daha düşük puan ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. Eğitim durumunun yönetime katılma ölçeği, İş doyumu ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi.

		N	Ort	Standart Sapma	p	Post Hoc
İçsel Doyum	İlkokul	2	3,2500	,70711	**0,004***	3-4 3-5
	Ortaokul	15	3,3889	,60065		
	Lise	65	3,1718	,55019		
	Üniversite	70	3,4790	,49618		
	Yüksek Lisans	14	3,6429	,48638		
	Total	166	3,3616	,54738		
Dışsal Doyum	İlkokul	2	2,9375	,44194	0,373	
	Ortaokul	15	3,3083	,57256		
	Lise	65	3,2327	,58123		
	Üniversite	70	3,4125	,57749		
	Yüksek Lisans	14	3,3750	,57387		
	Total	166	3,3238	,57802		
Genel Doyum	İlkokul	2	3,1250	,60104	**0,032***	3-4 3-5
	Ortaokul	15	3,3567	,57968		
	Lise	65	3,1962	,52880		
	Üniversite	70	3,4524	,49494		
	Yüksek Lisans	14	3,5357	,43740		
	Total	166	3,3465	,52343		
Verimli Çalışma	İlkokul	2	2,5938	,83969	0,119	
	Ortaokul	15	2,7750	,81893		
	Lise	65	2,6780	,70832		
	Üniversite	70	2,9635	,65880		
	Yüksek Lisans	14	3,0670	,74818		

	Total	166	2,8390	,70971	
Ast Üst İletişim ve Esneklik	İlkokul	2	2,5455	,77139	0,692
	Ortaokul	15	2,6242	,70407	
	Lise	65	2,7091	,74693	
	Üniversite	70	2,8519	,73647	
	Yüksek Lisans	14	2,8636	,84287	
	Total	166	2,7727	,74326	
Genel KEFF	İlkokul	2	2,5741	,81186	0,306
	Ortaokul	15	2,7136	,75599	
	Lise	65	2,6906	,71126	
	Üniversite	70	2,9180	,67267	
	Yüksek Lisans	14	2,9841	,77359	
	Total	166	2,8119	,70692	

Test: Anova, Post Hoc: LSD, p<0,05.

Tablo 14'de ölçekler ile eğitim durumu arasındaki ilişki verilmiştir. Anlamlılığın sadece içsel doyum ile genel doyum alt boyutlarında olduğu tespit edilmiştir. Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacı ile ise Post hoc LSD yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda hem içsel doyum hem de genel doyum alt boyutlarında anlamlılığın Lise ile üniversite ve Yüksek lisans eğitimine sahip kişileri arasında olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunlarının aldıkları puanların üniversite ve yüksek lisans mezunu olanlardan çok daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15. Ünvanın yönetime katılma ölçeği, İş doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi.

		N	Ort	Standart Sapma	p
İçsel Doyum	Beyaz Yaka	14	3,7284	,53786	**0,008***
	Mavi Yaka	152	3,3279	,53747	
	Total	166	3,3616	,54738	
Dışsal Doyum	Beyaz Yaka	14	3,6339	,58520	**0,036***
	Mavi Yaka	152	3,2952	,57084	
	Total	166	3,3238	,57802	
Genel Doyum	Beyaz Yaka	14	3,6904	,53233	**0,010***
	Mavi Yaka	152	3,3148	,51284	
	Total	166	3,3465	,52343	
Verimli Çalışma	Beyaz Yaka	14	3,3846	,47188	**0,002***
	Mavi Yaka	152	2,7887	,70786	
	Total	166	2,8390	,70971	

Ast Üst İletişim ve Esneklik	Beyaz Yaka	14	3,3766	,56588	**0,001***
	Mavi Yaka	152	2,7171	,73428	
	Total	166	2,7727	,74326	
Genel KEFF	Beyaz Yaka	14	3,3810	,49421	**0,001***
	Mavi Yaka	152	2,7595	,70160	
	Total	166	2,8119	,70692	

Test: T-test, p<0,05.

Tablo 15'de Ünvanın yönetime katılma ölçeği, iş doyumu ölçeği ve alt boyutları ile olan ilişkisi verilmiştir. Tablo'ya göre ölçeklerin bütün alt boyutlarının unvan ile istatistiksel anlamlılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre beyaz yakalıların bütün alt boyutlardan mavi yakalılara göre daha yüksek puanlar aldıkları tespit edilmiştir. Yani beyaz yakalıların içsel doyum, dışsal doyum genel doyum, verimli çalışma, Ast Üst İletişim ve Esneklik ve genel KEFF alt boyutlarda yüksek puanlar almışlardır.

Tablo 16. Hizmet süresinin yönetime katılma ölçeği, İş doyumu ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi.

		N	Ort	Standart Sapma	p
İçsel Doyum	1 yıldan az	20	3,3375	,78940	0,954
	1-3 yıl	29	3,4080	,57492	
	3-6 yıl	32	3,3385	,47704	
	8-10 yıl	36	3,3171	,46240	
	10 yıl üzeri	49	3,3918	,53224	
	Total	166	3,3616	,54738	
Dışsal Doyum	1 yıldan az	20	3,3875	,79151	0,294
	1-3 yıl	29	3,4741	,54011	
	3-6 yıl	32	3,1641	,54480	
	8-10 yıl	36	3,2778	,40544	
	10 yıl üzeri	49	3,3469	,61991	
	Total	166	3,3238	,57802	
Genel Doyum	1 yıldan az	20	3,3575	,75972	0,752
	1-3 yıl	29	3,4345	,53637	
	3-6 yıl	32	3,2687	,43898	
	8-10 yıl	36	3,3014	,40470	
	10 yıl üzeri	49	3,3738	,53907	
	Total	166	3,3465	,52343	
Verimli	1 yıldan az	20	3,0375	,99058	0,479

Çalışma	1-3 yıl	29	2,9507	,78288	
	3-6 yıl	32	2,7148	,58908	
	8-10 yıl	36	2,8110	,60975	
	10 yıl üzeri	49	2,7934	,67329	
	Total	166	2,8390	,70971	
Ast Üst İletişim ve Esneklik	1 yıldan az	20	2,9773	,96610	0,336
	1-3 yıl	29	2,9436	,80671	
	3-6 yıl	32	2,6392	,61765	
	8-10 yıl	36	2,7273	,63059	
	10 yıl üzeri	49	2,7087	,74896	
	Total	166	2,7727	,74326	
Genel KEFF	1 yıldan az	20	3,0130	,96948	0,396
	1-3 yıl	29	2,9476	,77857	
	3-6 yıl	32	2,6840	,58151	
	8-10 yıl	36	2,7768	,60053	
	10 yıl üzeri	49	2,7589	,68423	
	Total	166	2,8119	,70692	

Test: Anova, p<0,05.

Tablo 16'de Hizmet Süresinin Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi verilmiştir. Tablo'ya göre hizmet süresinin hiçbir ölçek ve alt boyutları ile istatistiksel anlamlılığının olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05).

Tablo 17. Görev yerinin Yönetime katılma ölçeği, İş doyumu ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi

		N	Ort	Standart Sapma	p
İçsel Doyum	İnsan Kaynakları	17	3,6275	,63199	0,070
	Muhasebe-Finans	13	3,5513	,41880	
	Satış-Pazarlama	1	3,5833	.	
	Diğer	135	3,3082	,53838	
	Total	166	3,3616	,54738	
Dışsal Doyum	İnsan Kaynakları	17	3,4853	,88816	0,092
	Muhasebe-Finans	13	3,6058	,37097	
	Satış-Pazarlama	1	3,8750	.	
	Diğer	135	3,2722	,53751	
	Total	166	3,3238	,57802	
Genel Doyum	İnsan Kaynakları	17	3,5706	,72004	0,059
	Muhasebe-Finans	13	3,5731	,37395	
	Satış-Pazarlama	1	3,7000	.	

	Diğer	135	3,2938	,49785	
	Total	166	3,3465	,52343	
Verimli Çalışma	İnsan Kaynakları	17	3,0478	,76500	0,194
	Muhasebe-Finans	13	3,1442	,60778	
	Satış-Pazarlama	1	2,6875	.	
	Diğer	135	2,7844	,70676	
	Total	166	2,8390	,70971	
Ast Üst İletişim ve Esneklik	İnsan Kaynakları	17	2,9037	,82727	0,214
	Muhasebe-Finans	13	3,1469	,49172	
	Satış-Pazarlama	1	2,7273	.	
	Diğer	135	2,7205	,74724	
	Total	166	2,7727	,74326	
Genel KEFF	İnsan Kaynakları	17	2,9891	,77918	0,191
	Muhasebe-Finans	13	3,1453	,52650	
	Satış-Pazarlama	1	2,7037	.	
	Diğer	135	2,7583	,70730	
	Total	166	2,8119	,70692	

Test: Anova, p<0,05.

Tablo 17'de Görev Yerinin Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi'ne bakıldığında görev yeri ile ölçek ve alt boyutları arasında istatistiksel anlamlılık tespit edilmemiştir (p>0,05).

Tablo 18. Seminer veya kursa katılımın yönetime katılma ölçeği, İş doyumu ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi.

		N	Ort	Standart Sapma	p	Post Hoc
İçsel Doyum	Hiç Katılmadım	74	3,2083	,60128	**0,000***	1-3 1-4 1-5 2-3 2-4
	1-3 kez katıldım	58	3,3396	,32139		
	4-6 kez katıldım	23	3,6848	,64303		
	7 ve üstü katıldım	6	3,8889	,48496		
	Diğer	5	3,7667	,23863		
	Total	166	3,3616	,54738		
Dışsal Doyum	Hiç Katılmadım	74	3,2601	,53265	**0,015***	1-4 2-4 3-4
	1-3 kez katıldım	58	3,2737	,45430		
	4-6 kez katıldım	23	3,4022	,85443		
	7 ve üstü katıldım	6	4,0208	,63451		
	Diğer	5	3,6500	,36870		
	Total	166	3,3238	,57802		
Genel	Hiç Katılmadım	74	3,2291	,54804	**0,001***	1-3

Doyum	1-3 kez katıldım	58	3,3132	,32774		1-4
	4-6 kez katıldım	23	3,5717	,68950		1-5
	7 ve üstü katıldım	6	3,9417	,52289		2-3
	Diğer	5	3,7200	,25397		2-4
	Total	166	3,3465	,52343		
Verimli Çalışma	Hiç Katılmadım	74	2,8263	,73704	0,203	
	1-3 kez katıldım	58	2,7554	,63633		
	4-6 kez katıldım	23	2,8696	,82914		
	7 ve üstü katıldım	6	3,4271	,56654		
	Diğer	5	3,1500	,40166		
	Total	166	2,8390	,70971		
Ast Üst İletişim ve Esneklik	Hiç Katılmadım	74	2,8342	,73445	0,278	
	1-3 kez katıldım	58	2,6740	,64956		
	4-6 kez katıldım	23	2,6680	,94659		
	7 ve üstü katıldım	6	3,3030	,85988		
	Diğer	5	2,8545	,61187		
	Total	166	2,7727	,74326		
Genel KEFF	Hiç Katılmadım	74	2,8293	,72427	0,258	
	1-3 kez katıldım	58	2,7222	,62204		
	4-6 kez katıldım	23	2,7874	,86473		
	7 ve üstü katıldım	6	3,3765	,66930		
	Diğer	5	3,0296	,43697		
	Total	166	2,8119	,70692		

Test: Anova, Post Hoc: LSD, p<0,05.

Tablo 18'de Seminer veya Kursa Katılımın Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi verilmiştir. Seminer-Kursa katılım ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum arasında istatistiksel anlamlılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Post-hoc analizi yapılmıştır.

Buna göre içsel doyumda anlamlılığın Hiç Katılmadım ile '4-6 kez katıldım', '7 ve üstü katıldım' ve 'Diğer' arasında; '1-3 kez katıldım' ifadesinin ise '4-6 kez katıldım' ve '7 ve üstü katıldım' ifadesi arasında olduğu tespit edilmiştir. Yani içsel doyumu en yüksek olanlar seminer veya kursa 7 ve üstü defa katılanlar olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal doyum alt boyutunda anlamlılığın ‘7 ve üstü katıldım’ ifadesi ile ‘hiç katılmadım’, ‘1-3 defa katıldım’ ve 4-6 defa katıldım ifadeleri arasında olduğu belirlenmiştir. Dışsal doyumu en yüksek olanların seminer veya kursa 7 ve üstü defa katılanlar olduğu tespit edilmiştir.

Genel doyumda ise anlamlılığın Hiç Katılmadım ile ‘4-6 kez katıldım’, ‘7 ve üstü katıldım’ ve ‘Diğer’ arasında olduğu; ‘1-3 kez katıldım’ ifadesinin ise ‘4-6 kez katıldım’ ve ‘7 ve üstü katıldım’ ifadesi arasında olduğu tespit edilmiştir. Yani içsel doyumu en yüksek olanlar seminer veya kursa 7 ve üstü defa katılanlar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19. Görev yeri değişikliği sayısının yönetime katılma ölçeği, İş doyumu ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi.

		N	Ort	Standart Sapma	p
İçsel Doyum	Hiç	108	3,3058	,51005	0,051
	1-2	45	3,4019	,61809	
	2 den fazla	13	3,6859	,50133	
	Total	166	3,3616	,54738	
Dışsal Doyum	Hiç	108	3,3067	,49660	0,380
	1-2	45	3,3028	,69469	
	2 den fazla	13	3,5385	,75585	
	Total	166	3,3238	,57802	
Genel Doyum	Hiç	108	3,3062	,46236	0,110
	1-2	45	3,3622	,62041	
	2 den fazla	13	3,6269	,59077	
	Total	166	3,3465	,52343	
Verimli Çalışma	Hiç	108	2,8179	,69259	0,799
	1-2	45	2,8569	,70303	
	2 den fazla	13	2,9519	,90397	
	Total	166	2,8390	,70971	
Ast Üst İletişim ve Esneklik	Hiç	108	2,7761	,70269	0,856
	1-2	45	2,7374	,76582	
	2 den fazla	13	2,8671	1,01410	
	Total	166	2,7727	,74326	
Genel KEFF	Hiç	108	2,8008	,68111	0,855
	1-2	45	2,8082	,71265	

	2 den fazla	13	2,9174	,92706
	Total	166	2,8119	,70692

Test: Anova, p<0,05.

Tablo 19'da Görev Yeri değişikliği sayısının Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi'ne bakıldığında görev yeri ile ölçek ve alt boyutları arasında istatistiksel anlamlılık tespit edilmemiştir (p>0,05).

Tablo 20. Bazı değişkenler ve ölçekler arasındaki korelasyon

		Yaş	Öğrenim Durumu	Hizmet Süresi	Katıldığınız Seminer	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum	Verimli Çalışma	Ast Üst İletişim ve Esneklik	Genel KEFF
Yaşınız	R	1									
	P										
Öğrenim Durumu	R	,078	1								
	P	,317									
Hizmet Süreniz	R	,846**	,059	1							
	P	**,000**	,450								
Katıldığınız Seminer	R	,360**	,553**	,324**	1						
	P	**,000**	**,000**	**,000**							
İçsel Doyum	R	,034	,217**	,008	,348**	1					
	P	,659	**,005**	,921	**,000**						
Dışsal Doyum	R	-,077	,120	-,048	,209**	,742**	1				
	P	,325	,123	,541	**,007**	**,000**					
Genel Doyum	R	-,012	,189*	-,016	,311**	,955**	,907**	1			
	P	,875	**,015**	,835	**,000**	**,000**	**,000**				
Verimli Çalışma	R	-,115	,177*	-,103	,115	,561**	,604**	,619**	1		
	P	,139	**,022**	,187	,140*	**,000**	**,000**	**,000**			
Ast Üst İletişim ve Esneklik	R	-,132	,111	-,124	**,005**	,504**	,598**	,580**	,907**	1	
	P	,090	,153	,111	,947	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**		
Genel KEFF	R	-,125	,153*	-,114	,071	,550**	,615**	,617**	,984**	,968**	1
	P	,109	**,049**	,142	,365	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	

Tablo 20'da katılımcıların demografik değişkenleri ile ölçek ve alt boyutlar arasındaki korelasyon verilmiştir. Tablo'ya göre yaş ile hizmet süresi ve seminere katıma arasında; öğrenim durumu ile katılan seminer, genel doyum ve genel KEFF arasında; katıldığınız seminer ile içsel doyum, dışsal doyum, genel doyum ve Ast Üst İletişim ve Esneklik arasında ve ölçek alt boyutların birbirleri ile pozitif yönlü korelasyon gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 21. Genel doyum ölçeğinin toplam puanı ile katılımcılığı etkileyen faktörler ölçeği arasındaki regresyon analizi.

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	F	P
,617	,380	,376	100,631	**,000***

Tablo 21'de Genel Doyum ölçeğinin toplam puanı ile katılımcılığı etkileyen faktörler ölçeği arasındaki regresyon analizi Buna göre katılımcılığı etkileyen faktörler genel doyum ölçeği üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Katılımcılığı etkileyen faktörlerin %37 oranında genel doyum ölçeğini açıkladığı söylenebilir.

Tablo 22. Etkilerin katsayılar tablosu 2

	Standartlaştırılmayan katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,063	,132		15,632	,000
Genel KEFF	,457	,046	,617	10,032	**,000***
Bağımlı Değişken: Genel Doyum					
Bağımsız Değişken: Genel KEFF					

Tablo 22'e göre Genel KEFF (β=0,61; t=10,032; p<0,000) ile genel doyum arasında p<,000 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.

Tablo 23. Genel doyum ölçeğinin toplam puanı ile katılımcılığı etkileyen faktörler ölçeğinin alt boyutları arasındaki regresyon analizi.

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	F	P
,620	,385	,377	50,989	**,000***

Tablo 23'de Genel Doyum ölçeğinin toplam puanı ile katılımcılığı etkileyen faktörler ölçeğinin alt boyutları arasındaki regresyon analizi Buna göre katılımcılığı etkileyen faktörler genel doyum ölçeği üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Katılımcılığı etkileyen faktörlerin %37 oranında genel doyum ölçeğini açıkladığı söylenebilir.

Tablo 24. Etkilerin katsayılar tablosu.

	Standartlaştırılmayan katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,045	,133		15,403	,000
Verimli Çalışma	,386	,108	,524	3,581	**,000***
Ast üst İletişim ve Esneklik	,074	,103	,105	,717	,474

Bağımlı Değişken: Genel Doyum

Bağımsız Değişken: Verimli Çalışma, Ast üst İletişim ve Esneklik

Tablo 24'e göre verimli çalışma (β=0524; t=3,581; p<0,000) ile genel doyum arasında p<,000 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Ancak *Ast üst İletişim ve Esneklik* (β=0,105; t=,717; p<,474) ile p>0,05 düzeyinde bir anlamlılık tespit edilmemiştir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetime katılma çalışanların kazanacağı yapıcı tutum, davranış ve hareketler nedeniyle çağdaş yönetim yaklaşımları sayesinde meydana gelen önemli bir kavramdır. Böylelikle çalışanların yürüttükleri iş sonucunda kazanacağı haz ve seviyesi yükseleceğinden dolayı işleri de sahiplenmeleri paylaşma arzularını artırmaktadır.

Katılımcı yönetimde en ciddi fayda, doğal motivasyona olan desteği, iş tatmini, iş yeri ve işine sahiplenme duygusunun pekiştirilmesidir. Bunun nedeni işgörenlerin işleri üzerine söz sahibi olmuş olmalarıdır. Bu noktada temel iş amaçları, verimlilik, kalite, müşteri tatmini ve neticede kar payı pozitif anlamda etkilenecektir. Bu durum ise daha fazla fayda, kazanç ve iş güvenliği manasına gelmektedir. Çünkü işgörenler güzel bir neden gördükleri zaman kendisinden beklenmeyen bir başarı ortaya koyarlar. Araştırmacı ve uzmanlar, katılımcı yönetimin belirli bir düzeyde verimlilik ve iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu bulgulamışlardır.

Türkiye'de belediyelerde işgörenlerin katılımcı yönetimi konusunda bilimsel niteliğe sahip çalışmaların az olduğu görülmektedir. Bu çerçevede yerel yönetimlere ilişkin tekrar yapılandırılma adına Türkiye'de yapılan araştırmalarda çalışanların yönetime katılımı ve de daha önemlisi kadın çalışanların yönetime katılma konusuna gereken seviyede ilgi gösterilmemektedir.

Bundan dolayı bu çalışmada İstanbul'da yer alan Bayrampaşa belediyesindeki kadın çalışanların yönetime katılımının iş tatmini ilişkisi konusu amaçlanmıştır. Söz konusu çalışmada tespit edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- Kadın katılımcıların % 39,2'sini lise, % 42,2'sini üniversite mezunları, % 91,6'sını mavi yakalılar, % 29,5'ini 10 yıldan uzun süre çalışanlar; % 21,7'sini 18-24 yaş aralığında, % 25,9'unu 25-31 yaş aralığında çalışanlar; % 17,5'nin 39-45 yaş aralığında olduğu, , % 81,3'ünü İK ve muhasebe-finans dışında çalışanların olduğu tespit edilmiştir.

- Yönetime katılma ölçeği sorularına ait ortalamalarda; en yüksek puanların sırasıyla ‘Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması’, ‘Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcut olması’ ve ‘Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması’ olduğu; en düşük puanların ise sırasıyla ‘Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması’, ‘Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması’, ‘Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması’ olduğu tespit edilmiştir.

- İş doyum ölçeği sorularına ait en yüksek puanların sırasıyla ‘Beni her zaman meşgul etmesi bakımından’, ‘Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden’, ‘Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından’ sorularından alındığı belirlenmiştir. En düşük puanların ise sırasıyla ‘Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından’, ‘Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından’ ve ‘Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından’ sorularına geldiği tespit edilmiştir.

- İçsel doyum puanının 3,36±,54, dışsal doyum puanı 3,32±,,57, genel doyum 3,34±,,52, verimli çalışma 2,83±,70, ast üst iletişim ve esneklik 2,77±,,74, Genel KEFF 2,81±,70 olduğu bulunmuştur.

- KEFF Ölçeğinin KMO Bartlett’s değeri 3086,891, anlamlılık ise p<0,000 olarak belirlenmiştir.

- İş doyum Ölçeğinin KMO Bartlett’s değeri 1484,087, anlamlılık ise p<0,000 olarak belirlenmiştir.

- KEFF ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin 3 adet faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. İş doyum ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre ise ölçeğin 5 adet varyansının olduğu tespit edilmiştir.

- Verimli çalışma, alt üst iletişim ve esneklik ile genel KEFF arasında istatistiksel anlamlılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post hoc analizine göre verimli çalışma alt boyutunda anlamlılığın 32-38 yaş diğer bütün yaş grupları arasında olduğu ve en düşük verimli çalışma puanının 32-38 yaşındaki bireylerde olduğu belirlenmiştir. Alt üst iletişim ve esneklik ile Genel KEFF'de anlamlılığın 32-38 yaş ile 18-24, 25-31 ve 39-45 yaşlar arasında olduğu ve 32-38 yaşındaki bireylerin diğer kişilerden daha düşük puan ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir.

- Ölçekler ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye ait sonuçlarda, anlamlılığın sadece içsel doyum ile genel doyum alt boyutlarında olduğu tespit edilmiştir. Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacı ile ise Post hoc LSD yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda hem içsel doyum hem de genel doyum alt boyutlarında anlamlılığın Lise ile üniversite ve Yüksek lisans eğitimine sahip kişileri arasında olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunlarının aldıkları puanların üniversite ve yüksek lisans mezunu olanlardan çok daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

- Ünvanın yönetime katılma ölçeği, iş doyumu ölçeği ve alt boyutları ile olan ilişkisi sonuçlarına göre ölçeklerin bütün alt boyutlarının unvan ile istatistiksel anlamlılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre beyaz yakalıların bütün alt boyutlardan mavi yakalılara göre daha yüksek puanlar aldıkları tespit edilmiştir.

- Hizmet Süresinin Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi sonuçlarına göre hizmet süresinin hiçbir ölçek ve alt boyutları ile istatistiksel anlamlılığının olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

- Görev Yerinin Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi'ne bakıldığında görev yeri ile ölçek ve alt boyutları arasında istatistiksel anlamlılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

- Seminer veya Kursa Katılımın Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisine ait sonuçlara göre, Seminer-Kursa katılım ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum arasında istatistiksel anlamlılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Post-hoc analizi yapılmıştır. Buna göre içsel doyumda anlamlılığın Hiç Katılmadım ile '4-6 kez katıldım', '7 ve üstü katıldım' ve 'Diğer' arasında; '1-3 kez katıldım' ifadesinin ise '4-6 kez katıldım' ve '7 ve üstü katıldım' ifadesi arasında olduğu tespit edilmiştir. Dışsal doyum alt boyutunda anlamlılığın '7 ve üstü katıldım' ifadesi ile 'hiç katılmadım', '1-3 defa katıldım' ve 4-6 defa katıldım ifadeleri arasında olduğu belirlenmiştir. Dışsal doyumu en yüksek olanların seminer veya kursa 7 ve üstü defa katılanlar olduğu tespit edilmiştir. Genel doyumda ise anlamlılığın Hiç Katılmadım ile '4-6 kez katıldım', '7 ve üstü katıldım' ve 'Diğer' arasında olduğu; '1-3 kez katıldım' ifadesinin ise '4-6 kez katıldım' ve '7 ve üstü katıldım' ifadesi arasında olduğu tespit edilmiştir.

- Görev Yeri değişikliği sayısının Yönetime Katılma Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve alt boyutları ile ilişkisi'ne bakıldığında görev yeri ile ölçek ve alt boyutları arasında istatistiksel anlamlılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

- Katılımcıların demografik değişkenleri ile ölçek ve boyutlar arasındaki korelasyona göre yaş ile hizmet süresi ve seminere katıma arasında; öğrenim durumu ile katılan seminer, genel doyum ve genel KEFF arasında; katıldığınız seminer ile içsel doyum, dışsal doyum, genel doyum ve Ast Üst İletişim ve Esneklik arasında ve ölçek alt boyutların birbirleri ile pozitif yönlü korelasyon gösterdikleri tespit edilmiştir.

- Genel Doyum ölçeğinin toplam puanı ile katılımcılığı etkileyen faktörler ölçeği arasındaki regresyon analizine göre katılımcılığı etkileyen faktörler genel doyum ölçeği üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Katılımcılığı etkileyen faktörlerin %37 oranında genel doyum ölçeğini açıkladığı söylenebilir.

- Genel KEFF ile genel doyum arasında $p<,000$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur.

- Genel Doyum ölçeğinin toplam puanı ile katılımcılığı etkileyen faktörler ölçeğinin alt boyutları arasındaki regresyon analizine göre katılımcılığı etkileyen faktörler genel doyum ölçeği üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Katılımcılığı etkileyen faktörlerin %37 oranında genel doyum ölçeğini açıkladığı söylenebilir.

- Verimli çalışma ile genel doyum arasında p<,000 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Ancak ve Ast üst İletişim ve Esneklik ile p>0,05 düzeyinde bir anlamlılık tespit edilmemiştir.

Yapılan çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıda önerilerde bulunulabilir;

- Bu çalışma bağlamında şehir ve ilçe belediyeleri özelinde kadın çalışanlara ilişkin çalışmaların artırılması gerekmektedir.

- Yönetime katılımda katılımcıların alınan kararlara ilişkin etki düzeyleri arttırılmalıdır.

- İşgörenler arası eşitliğin temin edilmesi personelinin tamamını içerecek biçimde katılım süreçlerinin genişletilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- Fikir ve düşüncelerin kararlara direkt olarak katılım sağlayacak ve böylelikle çalışan bireylerin katılım etkinliği duygusunun artırılmasına yönelik katılım tarzlarının uygulanması gerekmektedir.

- Kurumsal bilgi ve veriler daha ulaşılabilir olmalı, bilişim vasıtalarının çeşitlenmeli ve eğitimlere daha çok özen gösterilmelidir.

- Karşılıklı güvenin kalıcı ve sürekli olabilmesi adına otoriter davranışların bırakılmasında fayda olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, F. (1999). *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık:Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği.* Ankara: T.C Başbakanlık.

Adalı, S. (1986). *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim*. İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Yayınları Vakfı.

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi, 25,* 145-174.

Akgeyik, T. (2016). Türkiye'de kadınların işgücü piyasasına katılımını etkileyen faktörler:tüik verileri üzerine bir analiz. *Dergipark.*

Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Akdemir, A. (1992). *Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılmalı Yönetimi Uygulama Teknikleri*. Kütahya: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 560.

Aktay, D. D. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama.* Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Ardıç, K., & Baş, T. (2001). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.* İstanbul.

Arığ, H. E. (2019). *Katılımcı Yönetim Anlayışı Çerçevesinde Kardemir A.Ş. Öneri Sisteminin Analizi*. Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar).* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atay, F. (2006). Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, H. ve Çöpoğlu, M. (2015). Kamu Yönetimi ve Çalışma Hayatında Esneklik, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 10 (1), 97-113.

Atıgan, F. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel.

Aydın, E. (2017). Spor Yapan Üniversite Personelinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies,* 4 (1): 89-113.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13 (1),* 29-56.

Başar, P. (2017). Katılımcı Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *JEBPIR,* 3(1), 2017, 1-34.

Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bayramoğlu, A. (2015). *Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumlarının İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Benligiray, S. (2005). *Büro Yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, A., Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2. Baskı.

Büyükyaprak, F. (2015). Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cassar, V. (1999). Can Leader Direction and Employee Participation Co-exist? Investigating Interaction Effects Between Participation and Favorable WorkRelated Attitudes Among Maltese Middle-Managers, *Journal of Managerial Psychology, 14 (1),* 58–59.

Cook, A. L. (2008). *Job Satisfaction And Job Performance: Is The Relationship Spurious?*, Unpublished master thesis, Office of Graduate Studies of Texas A&M University.

Cüceloğlu, D. (2008) *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler, Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (2),* 155-168.

Çavuş, Ş., & Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 20-34.

Çelik, H. (2012). *Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı.

Çetin, C. ve Mutlu, E. C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Çetin, C. ve Günay, G. (2001). *Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama.* 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 759-769.

Dalkıranoğlu, T. (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı:Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.* Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Dicle A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme.* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Yayını.

Ecevit, Y. (2005). Çalışma Hayatında Kadınlar. *Tes-İş Dergisi,* 56-71.

Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Ekin, N. (1994). *Gelişen Ülkelerde ve Türkiye'de Bir istihdam Politikası Olarak Küçük Ölçekli İşyerlerinin Teşviki*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile s Tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 17-26.

Eren, E. (2001) Örgütlerde yönetime katılma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi, 2 (7),* 14-29.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Örgüt*. 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk, H. (1996). *Sürdürülebilir Kalkınma: Hedefler ve Politikalar*. Bursa: I. Uludağ Çevre Mühendisliği Sempozyumu, 24–26 Haziran.

Filiz, A. (2001). Katılımcı Yönetim. PAGEV Plastik Dergisi, 58, Eylül-Ekim Sayısı.

Galipoğlu, Ö. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemlerinin Firmalara Sağladığı Katkılar Üzerine Sektörlerden Uygulama Örneği*. Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Geçikli, F., Seçeoğlu, N. ve Üst, Ç., (2011). Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi, Gazi Üniversitesi Yayını,* Güz Sayı:33.

Gönen, S. ve Çelik, M. (2004). Esnek Üretim Sistemleri Uygulayan İşletmelerde Üretim Maliyetlerinin Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 4 (1),* 133-143.

Görmüş, A. (2003). Toplu Pazarlık Yoluyla Yönetime Katılma. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 5 (2), http://dergipark.gov.tr/isguc/issue/25513/269059

Gözener, E., & Sayın, S. (2007). Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması. *Eğitişim Dergisi*(16), 1-19.

Gümüş, A. (2011). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi.* Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güner, A. R. (2002). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi.* Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

Günsel, A., Köroğlu, S., & Demirci, L. (2019). Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi, 5*(2), 36-58.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Howes, N. ve Mc Carthy, H. (1982). *Participative Management: A Practise For Meeting.* The Demands Of The Eighties (Meeting Papers).

Işığıçok, Ö. (2012). *Yönetime Katılma*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Iverson, R. D. (2000). The Reletionship Between Job and Life. *Human Relatıons*(14), 50-68.

İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö., & Şen, H. (2018). Cam Tavan Sendromu:İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(25), 686-709.

Kadın İstihdamı. (2019). *İşveren dergisi*.

Kağnıcıoğlu, D. (2011). Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası / Journal of the Faculty of Economics, 55 (1),* 271-296.

Karakaş, Z. (2010) Yönetime Katılmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Denizli'de Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı

Karakurt, Z. (2019). *Katılımcı Yönetim Anlayışının Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Bir Pilot Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 81.

Karayazı, A. (2007). *Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri*. Yüksek lisans tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, G. (2004). *Katılımcı Yönetim Modelinin Organizasyonlarda Yaratıcılığın Geliştirilmesindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,

Kim, S. (2002). "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", Public Administration Review, March/April, 62(2), pp. 231-241.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçiyit, S. (2014). *Ekip Çalışması ve Temel Öğeleri*. York University Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü Ders Notu. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.

Koparal, C. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.

Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kök, S. B. (2012). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *DergiPark*, 291-312.

Loche, E. (1983). *Nature and Causes of Job Satisfaction Handbook of Industrial and Organional Psychology*, Dumett, USA.

Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations, 40 (4),* 219-236.

Mizrahi, R. ve Aracı H., (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 149-156.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224- 247.

Murat, G. (2007). *Yönetime Katılma*. S. Güney içinde, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Nelson, D.L. & Quick, J. C. (1997). Organizational Behavior, Foundations, Realities, and Challenges, West Publishing Company, 2nd Ed., Minneapolis, USA.

Nohutçu, A. (2003). *Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Derleyen: A. Balcı ve Diğerleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Odom, R. Y., Boxx, W.R. ve Dunn, M.G. (2000). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. *Public Productivity and Management Review, 14 (2),* 157-168.

Okay, H. (2016). İş Dizaynı ve İş Dizaynı Yaklaşımları. (27.10.2019). https://www.dunya.com/kose-yazisi/is-dizayni-ve-is-dizayni-yaklasimlari-3/27760.

Öğretici R., (2006). *Katılımcı Liderlik Ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Kütahya T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Önder, N. (2013). Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü. *Çalışma Dünyası Dergisi, 1*(1), 35-61.

Özler, D. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Özler E. ve Koparan E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-Dergi, 8,* 1-29.

Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017). Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 3 (2),* 119-134.

Paksoy, M. (2000). Örgütlerde işçilerin yönetime katılımına ilişkin bir yaklaşım önerisi: not alma ve düşünme odası ve Şanlıurfa'da faaliyet gösteren sanayi örgütleri yöneticileri ve işçileri ile karşılaştırmalı bir anket çalışması, 8. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi, Nevşehir, 513.

Palmer, M. ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota yayınları.

Preston, L. ve Post James E. (1974). The Third managerial revolution. *Academy of Management Journal*, 17 (3), 476.

Rao, P. S. ve Pande, H. S. (2010). *Principles and Practice of Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Redman, B. T. (2016). *Üst Yönetimde Kadın Temsili:Avrupa Birliği ve Türkiye'deki Gelişmeler*. www.tusiad.org: https://www.tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler adresinden alındı

Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M.V. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Basım Yayım İstanbul.

Sabuncuoğlu Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi.* Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Sadullah, Ö. ve Uyargil, C. ve Tüzüner, L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*. Ankara: Atlas Yayınları.

Sarker, S. J., Crossman, A. ve Chinmeteepituck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology, 18 (7),* 745-758.

Sarpkaya, R. (1997). Yönetime Katılmanın Yararları, Sakıncaları ve Eğitim Örgütleri Açısından Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 3 (2),* 241-249.

Saylan, E. (2019). Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Elazığ İl Özel İdaresi Örneği. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Scott, D.K., Bishop, J.W. & Chne, X. (2003). "An Examination of the Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation, and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China", International Journal of Organizational Analysis, 11(1), pp. 3-19.

Selen, U. (2016). *Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*. Doktora tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Severge, A. (1990). Effect on Occupational Level and Genders Differences on Job Satisfaction. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shearn, P. (2004). Workforce Participation in The Management Of Occupational Health And Safety. *Health And Safety Report,* Report No: HSL/2005/09

Szabo, E. (2006). Meaning and Context of Participation in Five European Countries. *Management Decision, 44* (2), 276–277.

Şahin, A. E. (2001). Eğitim araştırmalarında Delphi tekniği ve kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20,* 215–220.

Şimşek, M., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Tabachnick, BG. ve Fidell, LS. (2013). Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston.

Taşbaşı, B. (2013). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama. Doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Tokol, A. (2005). Türk Endüstri İlişkileri Sistemi. Ankara: Nobel Yayınları, 2. Baskı.

Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6* (1), 249-265.

Trevor, C. (2001). Interactions Among Actual Ease–of–Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal, 44 (4),* 621-638.

Uçar, P. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Urhan, B. (2005). Türkiye'de Sendikal Örgütlenmede Yaşanan Güven ve Dayanışma Sorunları. *Kocaeli Üniversitesi Çalışma ve Toplum, 1*.

Uyar, Ş. (2007). *Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları*. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı,

Ünal, A. (2003). Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5* (2), Sıra: 12, No: 171.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967) *Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire.* Minneapolis: MN: The University of Minnesota Press.

www.yased.org.tr. (2016). https://www.yased.org.tr/ReportFiles/2016/YASED-KadinRaporu.pdf adresinden alındı

Yaman, F.T. (2010). *Belediyelerde çalışanların yönetime katılımı istanbul büyükşehir belediyesi örneği*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yelboğa, A. (2007). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *SosyalBilimler Dergisi, 4*(2), 2-18.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yılmaz, M. (2013). *Kamu Yönetiminde Katılım: Türkiye'de Yerel Düzeyde Uygulama Örnekleri*. Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3),* 241-251.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (2),* 159-177.

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

EKLER

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE,

Konu: Etik Kurul Onayı Hakkında

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisiyim. Dr Öğr. Üyesi Hüseyin ARSLAN danışmanlığında **"Kadın Çalışanların Yönetime Katılması Ve İş Tatmini İlişkisi:Bayrampaşa Belediyesi Örneği"**başlıklı tez çalışmasını yürütmekteyim.Tezimde kullanacağım ölçeklerin Etik Kurul tarafından değerlendirilerek onaylanmasını arz ederim.

Saygılarımla,

EMEL GÜREK 200009206

E-Mail: emelgurek94@gmail.com

GSM : 5432037229

Danışman:

Dr Öğr.Üyesi Hüseyin ARSLAN

harslan@ticaret.edu.tr

KİŞİSEL BİLGİLER ANKET FORMU

Bu anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan ***"Kadın Çalışanların Yönetime Katılmasının İş Tatmini İlişkisi: Bayrampaşa Belediyesi Örneği"*** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz**.**

Dr. Hüseyin Arslan — Emel Gürek

İstanbul Ticaret Üniversitesi — İstanbul Ticaret Üniversitesi

İşletme Fakültesi (Tez Danışmanı) — İKY Bölümü

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	**Yaşınız**	18-24 ( )	25-31 ( )	32-38 ( )	39-45 ( )	46 ve Üstü ( )
2	**Öğrenim Durumunuz**	İlkokul ( )	Ortaokul ( )	Lise ( )	Üniversite ( )	Yüksek Lisans ( )
3	**Ünvanınız**	Müdür ( )	Müdür Yardımcısı ( )	Uzman-Şef ( )	İşçi ( )	Diğer ( )
4	**Hizmet Süreniz**	1 yıldan az ( )	1-3 yıl ( )	3-6 yıl ( )	8-10 yıl ( )	10 yıl ve üzeri ( )

5	**Görev Yeriniz**	İnsan Kaynakları ( )	Muhasebe-Finans ( )	Üretim ( )	Satış-Pazarlama ( )	Diğer ( )
6	**Kurumunuzda katıldığınız kurslar/eğitimler**	Hiç katılmadım ( )	1-3 kez katıldım ( )	4-6 kez katıldım ( )	7 ve üstü katıldım ( )	Diğer ( )
7	**Kurumunuzda bulunduğunuz süre içinde görev yerinizin değişme sıklığı**	Hiç ( )	1-2 ( )	2 den fazla ( )		

EK : 2. Katılımcılığı Etkileyen Faktörler Formu (Form 2)

Aşağıda,sizin katılımcı bir yönetim anlayışı benimseyebilmeniz için hangi faktörlerin önemli olduğuna ilişkin bazı ifadelere yer verilmiştir.Her ifadenin karşısında incelenmek istenen parametrenin önem derecesini ifade eden rakamlar bulunmaktadır.

Bu rakamlar bir (1) ile beş (5) arasında değer almakta olup bir (1) hiç bir zaman beş (5) her zaman değerine sahiptir.

anlamına gelmektedir. Sizden, sorulan soruları bu iki scala (rakam) arasında değerlendirmeniz beklenmektedir. Her soru için uygun gördüğünüz rakamın altında bulunan kutucuğu (x) ile işaretlemeniz yeterli olacaktır.

	Katılımınızı ne kadar etkiliyor				
	Hiçbir zaman	**Ara sıra**	**Bazen**	**Sıklıkla**	**Her zaman**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması					
2. Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takım vb. oluşumların bulunması					
3. Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programının uygulanması					
4. Çalıştığınız kurumun yapısının çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi					
5. Çalışanların yenilikçi çabalarının teşvik edilmesi, ödül vs. verilmesi					
6. Çalıştığınız kurumun vizyonunun sizce anlamlı bulunması ve paylaşılması					
7. Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşması					
8. Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması					
9. Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması					
10. Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması					
11. Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payının bırakılması					
12. Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanların bilgilendirilmesi					

13. Çalıştığınız kurumda doğru insanlarla doğru işlerin bir araya getirilmesi					
14. Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması					
15. Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğünün tanınması					
16. Kurumunuzun, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilmesi					
17. Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunmak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirlerinin sorulması					
18. Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağlarının bulunması					
19. Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkılarının değer görmesi					
20. Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programların uygulanması					
21. Çalıştığınız kurumun çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanması					
22. Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenlerinin, işgörenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenmesi					
23. Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilmesi					
24. Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inancın olması					
25. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin üstler tarafından desteklenmesi					
26. Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcut olması					
27. Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması					

MİNNESOTA DOYUM ÖLÇEĞİ

Aşağıda işinizi ifade eden cümlelerden ne derece memnun olduğunuzu

HMD: Hiç Memnun Değilim

MD : Memnun Değilim

K : Kararsızım

M : Memnunum

ÇM : Çok Memnunum

ifadelerini kullanarak değerlendiriniz".Hiç memnun değilim" (**1)** İle değerlendirilirken "Çok memnunum" **(5)** ile değerlendirilecektir.

Şimdiki işimden	**HMD 1**	**MD 2**	**K 3**	**M 4**	**ÇM 5**
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2-Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4-Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5-Yöneticimin. ekibindekileri kişileri yönetme tarzı Bakımından					
6-Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından					
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12-İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13-Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					

14-İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17-Çalışma şartları bakımından					
18-Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					