

## KONAKLAMA İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ DOUGLAS MCGREGOR'UN X VE Y TEORİLERİNE YÖNELİK TUTUMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### A RESEARCH ON THE ATTITUDES OF ACCOMMODATION ESTABLISHMENT EMPLOYEES TOWARDS DOUGLAS MCGREGOR'S THEORY X AND Y

Yrd. Doç. Dr. Ömer Akgün TEKİN<sup>1</sup>

Murat BAŞ<sup>2</sup>

Atilla GÖKDEMİR<sup>3</sup>

#### ÖZET

Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri yöntemin yaklaşımları tarihinde önemli bir yere sahiptir. McGregor tarafından ortaya atılan X Teorisi adeta Klasik yönetim yaklaşımını özetlerken, Y Teorisi ise Neo-klasik yönetim yaklaşımının özü hakkında fikir vermektedir. Yöneticilerin ve çalışanların Douglas McGregor'un X-Y Teorileri hakkındaki tutumları, tercih edecekleri yönetim yaklaşımları hakkında fikir verebilir. Bu araştırmada; konaklama işletmeleri yöneticileri ve çalışanlarının diğer çalışanları X-Y Teorileri çerçevesinde nasıl değerlendirdiklerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri anket tekniği ile toplanmış ve veriler nicel yöntemler ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların nispeten Y Teorisine daha yakın bir bakış açısında sahip oldukları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, Konaklama İşletmeleri, Yönetim Yaklaşımları, Douglas McGregor, X ve Y Teorileri.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** L83, D23.

#### ABSTRACT

Douglas McGregor's X and Y Theories have an important position in management approaches history. X Theory that was suggested by McGregor almost summarizing the Classical management approach, the Y Theory gives idea about the core of Neo-classical management approach. Managers' and employees' attitudes about Douglas McGregor's Theory X and Y can give an idea about their management approach preferences. In this study, it is aimed to investigate how hotel managers and employees evaluate other employees with regards to Theory X and Y. At the end of research it is determined that participants have relatively closer point of view to Y Theory.

**Keywords:** Tourism, Accommodation Establishments, Management Approaches, Douglas McGregor, X and Y Theories.

**JEL Classification Codes:** L83, D23.

#### 1. GİRİŞ

Douglas McGregor X-Y Teorilerinde çalışanlara yönelik iki farklı değerlendirmeyi özetlemiştir. X Teorisi'nde çalışanlar hakkında daha negatif değerlendirmelere yer verilirken, Y Teorisi'nde daha pozitif değerlendirmeler ortaya konulmuştur. Yöneticilerin çalışanları hangi teorinin varsayımlarına göre değerlendirdikleri, izleyecekleri yönetim yaklaşımı hakkında bazı ipuçları ortaya koyabilir. Aynı şekilde çalışanların da çalışanları (içerisinde

<sup>1</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, dr.omerakguntekin@gmail.com

<sup>2</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, murat\_bas@hotmail.com

<sup>3</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, atillagokdemir@gmail.com

buldukları örgütün genelini) nasıl değerlendirdikleri de hakim yönetim anlayışı hakkında fikir verebilir. Örgütün genel durumu hakkında gerek yöneticilerin, gerekse çalışanların X-Y Teorileri çerçevesinde yapmış oldukları değerlendirmelerde hem fikir olmaları, işletme için daha doğru bir yönetim yaklaşımının sergilenmesine olanak verebilir. Örneğin: Y Teorisi karakteristiklerine sahip çalışanların yoğunlukta olduğu bir işletmede, yöneticinin de Y Teorisine uygun bir yönetim yaklaşımı sergiliyor olması, başarılı bir yönetim için önemli bir nokta olarak kabul edilebilir.

Bu araştırmada; uygulamanın gerçekleştirildiği konaklama işletmelerinde, yöneticilerin ve çalışanların örgütün geneline yönelik değerlendirmeleri X-Y Teorileri çerçevesinde incelenmeye çalışılmıştır. Yönetici ve çalışanların vereceği yanıtların daha sistematik bir şekilde değerlendirilebilmesi için de önermeler, Douglas McGregor'un X-Y Teorilerindeki ifadeleri çerçevesinde şekillendirilerek sunulmuştur. Yapılan analizlerde; uygulamaya dahil edilen konaklama işletmelerinin yönetici ve çalışanlarının, içerisinde buldukları örgütün genelini X-Y Teorileri çerçevesinde nasıl değerlendirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda tüm katılımcıların X-Y Teorileri çerçevesindeki yanıtları, demografik özellikleri açısından analiz edilmiş ve olası anlamlı farklılaşmalar sorgulanmıştır. Çalışmada ilk önce konuyla ilgili literatüre yer verilmiş, ardından yapılan araştırmanın bulguları paylaşarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

## 2. DOUGLAS MCGREGOR VE X-Y TEORİLERİ

Douglas McGregor<sup>4</sup>, yöneticilerin kavramsal dünyasına odaklanan türde çalışmalar yapan, ilk yönetim bilimi yazarları arasındadır. O, yöneticilerin henüz birçok durumun yeterince farkında olmadıkları bir dönemde, yönetsel tutumların (uygulamaların) çalışanların davranışlarına etkilerini incelemiştir (Kopelman vd., 2012, s.450). McGregor'un çalışmaları, büyük oranda 1930'lı yılların ortası ile 1950'li yılların ortası arasında hazırlanmıştır. Öyle ki bu dönem; "İkinci Dünya Savaşı", "Büyük Buhran", "Soğuk Savaş" gibi önemli tarihsel olaylar nedeniyle ekonomiye, işletmelere ve endüstriyel ilişkilere büyük etkilerde bulunmuştur (Bobic & Davis, 2003, s.240).

McGregor'un çalışmalarında, Dünya tarihinin yazılmasında önemli etkileri olan tarihsel olayların izlerini de gözlemleyebilmek mümkündür. Dünya tarihini kökten etkileyen küresel gelişmelerin meydana geldiği ve aynı zamanda McGregor'un da çalışmalarını gerçekleştirdiği bu döneme ait yönetim anlayışları hakkında, Morse ve Lorsch 1970 yılında "Harvard Business Review"da yayımlanan makalelerinde şunları dile getirmektedir (Morse & Lorsch, 1970, s.61): "Son 30 yıl içerisinde (1940-1970) yöneticiler, birbiri ile ciddi anlamda rekabet eden iki yönetim yaklaşımının bombardımanına tutulmaktadır. Bu yönetim yaklaşımlarından birincisi "Klasik Örgüt Okulu" olarak anılmaktadır. Klasik Örgüt Okulu yaklaşımının temelinde; otoritenin kurumsallaşması, iyi tanımlanmış işler ve sorumluluk yüküyle orantılı iş gibi değerler bulunmaktadır. Bu dönemdeki ikinci yönetim yaklaşımı ise "Katılımcı Yaklaşım" olarak anılmaktadır. Katılımcı Yaklaşım; çalışanların yönetime katılmayı arzu eder hale getirilmesine ve bu şekilde yüksek bir motivasyona erişmelerine odaklanmıştır." Morse ve Lorsch'un (1970) dönemin yönetim yaklaşımlarına ilişkin olarak yukarıda aktarılan değerlendirmeleri; yönetim tarihinde sırasıyla "Klasik Yönetim Yaklaşımı" ve "Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı" adıyla anılan yaklaşımların adeta özünü vurgulamaktadır. Bir dönem makro düzeyde işletmeye, mikro düzeye işe dair kavramlara odaklanan yönetim düşüncesi, bir sonraki dönemde en önemli üretim faktörü olan "insan kaynakları"ni keşfederek işletmenin "insan" yönüne odaklanmaya başlamıştır. Bu çalışmada her ne kadar konu, yönetim anlayışları için "dönem" bazlı bir ayırım yaparak ele alınmaya çalışılsa da bu düşünce biçimlerinin zamandan bağımsız birer yaklaşım olduğunu, günümüzde her iki yaklaşımın da varlığını sürdürdüğünü belirtmek gerekir.

Douglas McGregor, yönetim bilimine şüphesiz birçok katkıda bulunmuştur. McGregor'un "X-Y Teorileri" ise onun en çok bilinen çalışmaları arasında yer almaktadır. Bu iki teorinin geliştirildiği zaman dilimi, yönetim yaklaşımları tarihi açısından iki farklı döneme denk gelmektedir. İlk teori olan "X Teorisi", "Klasik Yönetim Yaklaşımı" döneminde geliştirilip, daha çok bu dönemdeki yönetim anlayışının çalışanlara bakış açısını adeta

<sup>4</sup> Douglas McGregor (1906-1984), 1906 yılında ABD'de otomotiv sektörünün geleneksel merkezi olan Detroit'te dünyaya gelmiş, 19 yaşında evlenmiş, ardından da Buffalo petrol şirketinde iş hayatına başlamıştır. 1930 yılında aynı şirkette işletme müdürü olan McGregor, 1932 yılında Wayne Üniversitesi'nden mezun olmuş, daha sonrasında çalışmalarına Harvard Üniversitesi'nde devam etmeye karar vermiştir. McGregor, 1937 yılında Massachusetts Institute of Technology'de (MIT) bir endüstriyel ilişkiler bölümü kurmuş, 1948 yılında Antioch College'da başkan olarak seçilmiştir, bu durum onun kariyerinde fevkalade bir durumun başlangıcı olmuştur. Antioch College'daki altı yıllık görevinden sonra MIT'ye profesör olarak dönen McGregor, akademik hayatının geri kalan kısmına burada devam etmiştir (Simionel, 2011: 230-231).

özetlerken, "Y Teorisi" ise "Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı"nın gelişmeye başladığı dönemde ortaya atılmıştır. Y Teorisi içeriği itibarıyla X Teorisinin neredeyse tam tersi bir içeriğe sahiptir. Bu nedenle Y Teorisi'nin de Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı'nın çalışanlara bakış açısını önemli bir oranda özetlendiği söylenebilir.

McGregor'un "The Human Side of Enterprises" isimli eserindeki (1957) analizleri incelendiğinde, onun her iki yönetim yaklaşımına ilişkin kavramları değerlendirme biçimi daha net bir şekilde kavranabilir. McGregor (1957) yukarıda anılan eserinde yönetim yaklaşımlarını, uygulanan tutumlar açısından adeta bir spektrum üzerinde iki uç kutba ayırmaktadır. Spektrumun bir ucunda katı-güçlü (hard-strong) tutumlarla vücut bulan bir yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu yaklaşımda; uygulamalara "zorlama" dahildir ve gizli bir "tehdit" tutumu söz konusudur. Çalışanların yakından yönetimi ve sıkı bir şekilde kontrol edilmesi mevzu bahistir. Spektrumun diğer ucunda ise yumuşak-zayıf (soft-weak) yönetsel tutumlarla ortaya çıkan bir yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bu yaklaşımda ise; uygulamalarda hoşgörü, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmeye ve bir uyum oluşturmaya yönelik bir çaba söz konusudur. Bu tutumların temelinde; çalışanların daha uyumlu hale getirilebileceğine, çalışanların amaçları daha kolay kabullenebileceğine yönelik bir inanç bulunmaktadır. Ancak McGregor, her iki yaklaşımın kendine has bazı handikapları olduğunu da vurgulamaktadır. Katı-güçlü bir yönetim yaklaşımında uygulanan güç, kendi karşısı olan bir gücü (tepkiyi) doğurmaktadır. Bu tepki, örgütsel çıktıları kısıtlamakta, düşmanlık yaratmakta, yer yer kavgacı bir sendikacılığa neden olmakta, yönetsel amaçlara yönelik, incelikle hazırlanmış etkili sabotajların doğmasına neden olmaktadır. Yumuşak-zayıf bir yönetim yaklaşımı ise zaman zaman yönetimin etkisini geri çekmesine, yer yer amaçlara katkısı olmayan düzeyde bir uyum ve performansın doğmasına neden olmaktadır. Bu yönetim yaklaşımı ile yönetilen çalışanlar; zaman zaman yaklaşımın yumuşaklığından istifade etmeye kalkabilmekte, daha az çıktı ortaya koymakta ama sürekli daha fazla fayda elde etmeyi talep edebilmektedirler (McGregor, 1957, s.167).

## 2.1. X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'un X Teorisini oluşturan varsayımları çeşitli çalışmalardan (Hiriyappa, 2009, s.153; Kopelman vd., 2009, ss.120-121; McGregor, 1957, s.166; Özveren, 2008, s.72; Patel, 2007, s.52; Ramasamy, 2009, s.221; Simionel, 2011, s.232; Thomas, 2004, s.65) incelenerek aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- İnsan tipik olarak çalışmaktan hoşlanmaz, tembeldir ve işten kaçmaya çalışır,
- Tipik olarak insan sorumluluktan kaçır, işe karşı isteksizdir, hırslı değildir ve güvenliği her şeyin üzerinde tutar,
- İnsanlar bencildir, kendi istek ve amaçlarını örgütsel amaçlara tercih ederler, ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler,
- İnsana iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir,
- Tipik insan, yapısı itibarıyla değişime kapalıdır, pratik zekâdan yoksundur ve kolaylıkla aldatılabilir.

Douglas McGregor X Teorisinde, çalışanlara yönelik negatif bir değerlendirme sunmuştur. Ancak daha sonra, X Teorisi'nin karşısına, çalışanlar açısından oldukça pozitif bir değerlendirme sunan Y Teorisi'ni çıkarmıştır. McGregor, Y Teorisi'nin temellerini de adeta şu şekilde özetlemiştir: İnsanın doğası ile ilgili geçmiş anlatışların insanı; yetersiz ve birçok açıdan kusurlu bir varlık olarak ele aldığı bilinmektedir. Uygun koşullar altında ortaya çıkan yaratıcı insan enerjisinin, örgütsel amaçlar için kayda değer faydalar üretebileceği gün geçtikçe daha kesin bir şekilde görülebilmektedir (McGregor, 1957, s.166).

Y Teorisi bir anlamda X Teorisi'nin tam tersi bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu açıdan, Y Teorisi, X Teorisi'ne göre "modern" bir değerlendirme olarak da tanımlanabilir. Douglas McGregor'un Y Teorisini oluşturan varsayımları aşağıda sunulmuştur (Hiriyappa, 2009, s.153; Kopelman vd., 2009, s.120-121; McGregor, 1957, s.166; Özveren, 2008, s.72; Patel, 2007, s.52; Ramasamy, 2009, ss.221-222; Simionel, 2011, s.232; Thomas, 2004, s.65):

- İnsan tipik olarak tembel değildir, gerekli ortamın sağlanması halinde çalışmak zevk haline getirilebilir,
- Çalışmak bir insan için oyun ve eğlence kadar doğaldır,
- Tipik bir insan, gerekli koşullar sağlandığında öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma eğilimindedir,
- İnsan kendi kendini kontrol ederek örgütün amaçlarına katkıda bulunabilir,

- Eğer çalışana amaçlar doğru bir şekilde anlatılırsa, çalışan da işbirliğine daha yakın bir tavır sergileyebilir ve amaçlara hizmet edebilir,
- İnsanlar amaçlarını, ulaşabileceklerini düşündükleri somut veya psikolojik ödüllere göre seçmektedir, bu açıdan amaçlara bağlılık çalışanların elde edebilecekleri ödüller ile ilgilidir.

McGregor'un X-Y Teorileri yönetimde temel bir kural olarak ele alınabilir. X Teorisi perspektifinde gerçekleşen yönetim uygulamaları, Y Teorisi perspektifinde gerçekleşen yönetim uygulamalarına nazaran daha zayıf sonuçlar ortaya koymaktadır. Oysa Y Teorisi perspektifinde gerçekleşen uygulamalar; daha iyi performans, daha iyi sonuç sağlamakla birlikte çalışanların kendilerini geliştirmelerine de destek olmaktadır (Mohamed & Nor, 2013, s.715).

## 2.2. X ve Y Teorileri ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde Douglas McGregor'un X-Y Teorilerine dayanan çeşitli çalışmalara ulaşabilmek mümkündür. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

Neuliep (1987) yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, tercih edilen yönetim yaklaşımına odaklanmış ve X-Y Teorilerinin önermelerinden hareket etmiştir. Çalışma ABD'nin farklı bölgelerinde görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; X Teorisi perspektifine sahip olan yöneticilerin iş gördürme esnasında; tehdit, hilekarlık, caydırıcı uyarılar sergileme gibi anti-sosyal yöntemleri tercih ettikleri bulgulanmıştır (Neuliep, 1987, s.14).

Russ (2011a) çalışmasında, X-Y Teorisi varsayımlarının, yöneticilerin katılımcı karar verme eğilimleri ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, X Teorisi perspektifinde hareket eden yöneticilerin, katılımcı karar vermeyi kendi güçleri açısından negatif bir durum olarak algıladıkları, Y Teorisi perspektifindeki yöneticilerin ise bu durumu örgütün etkinliğine ve kendi yönlendirme erklerine pozitif bir katkı olarak algıladıkları bulgulanmıştır (Russ, 2011a, s.823).

Russ (2011b) bu çalışmasında ise yöneticilerin X-Y Teorilerine göre tutumları ve iletişim kaygısı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, Y Teorisi çerçevesinde tutumlar sergileyen yöneticiler ile iletişim kaygısı durumu arasında negatif ilişki bulgulanırken, X Teorisi çerçevesinde tutumlar sergileyen yöneticiler ile iletişim kaygısı durumu arasında pozitif ilişkilerin olduğunu bulgulanmıştır (Russ, 2011b, ss.246-247).

Aydın (2012) tarafından yapılan çalışmada X-Y Teorileri ve Ouchi'nin X Teorisinin akademik performansa etkileri sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda; X Teorisi perspektifinde yönetim tarzının akademik performansı olumsuz etkilerken, Y Teorisi ve Z Teorisi perspektifindeki yönetim uygulamalarının akademik performansı olumlu etkilediği bulgulanmıştır (Aydın, 2012, s.29).

Gholamrezaei ve arkadaşları (2012, s.9396) X-Y Teorisine yönelik tutumlar ve Chris Argyris in A-B tipi davranış modelleri arasındaki ilişkileri incelemek için bir üniversite örneklemini üzerinde yaptıkları araştırmada; X Teorisi çerçevesindeki tutumlar ile A tipi davranış modelleri ve Y Teorisi çerçevesindeki tutumlar ile B tipi davranış modelleri arasında doğrusal anlamlı ilişkiler bulgulanmışlardır.

Ismail (2012) yapmış olduğu çalışmada bir üniversitedeki akademik personelin X-Y Teorileri'ne yönelik eğilimlerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, akademik personelin büyük oranda Y Teorisine daha yoğun bir eğilim gösterdikleri, içsel motivasyona önem vermek istedikleri, sorumluluk almaya meyilli oldukları belirlenmiştir (Ismail, 2012, s.19).

## 3.ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı uygulamanın yapıldığı otel işletmelerindeki; çalışanların ve yöneticilerin genel olarak tüm çalışanları, Douglas McGregor'un X-Y Teorileri çerçevesinde hangi bakış açısından değerlendirdiklerini belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için hem yöneticilere (departman müdürleri ve şefler) hem çalışanlara Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerindeki ifadeleri önermeler şeklinde sunulmuştur. Bu önermeleri çalışanların da bir anlık kendilerini yönetici yerine koyarak yanıtlamaları istenmiştir. Turizm işletmeciliği literatürü incelendiğinde, McGregor'un X-Y Teorilerini bu çalışmadaki gibi ele alan bir başka araştırmaya daha ulaşılamamıştır. Bu nedenle araştırmanın belirli bir özgünlüğe sahip olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmada,

çalışanların bir anlamda özdeğerlendirmelerine odaklanılmasının turizm işletmeciliği literatürüne katkı sağlayabileceği ümit edilmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi, Evren ve Örneklem

Çalışmada anket tekniği ve nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırma; üç adet Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli konaklama işletmesinin (bir adet 4 yıldızlı iki adet 5 yıldızlı otel) çeşitli departmanlardan yönetici ve çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sahaya 300 anket gönderilmiş, uygulama sonucunda, anketlerin yalnız bir kısmının sağlıklı bir biçimde doldurulmuş olmasından dolayı 139 anket istatistiksel analize tabi tutulabilmiştir. Araştırmanın belirli bir olguyu belirli bir alanda sorgulamak üzere kurgulanmış olmasından dolayı, elde edilecek bulguların belirli bir evrene genelleme yapmada kullanılması gibi bir amaç güdülmemiştir. Bu nedenle bu araştırmadan elde edilen bulgular yalnız araştırmanın yapıldığı işletmelere ilişkin sonuçları yansıtmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada kullanılan anket, araştırmacılar tarafından aşağıda açıklanan kaynaklardan istifade edilerek hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini sorgulayan 10 adet kapalı uçlu soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise Douglas McGregor'un X Teorisini ifade eden 11 adet önerme, Y Teorisini ifade eden 11 adet önerme yer almaktadır. X ve Y Teorisini ifade eden önermelerin yazılmasında literatürdeki çeşitli çalışmalardan (Hiriyappa, 2009; Kopelman, 2008; Kopelman vd., 2009; McGregor, 1957; Özveren, 2008; Patel, 2007; Ramasamy, 2009; Simionel, 2011; Şahin, 2004; Thomas, 2004) istifade edilmiştir. Oluşturulan önermelerde X-Y Teorilerinin özüne sadık kalmak zorunluluğu söz konusu olduğu için, anket faktör analizine tabi tutulmamış, verilere yalnız güvenilirlik testi uygulanmıştır. Katılımcıların bu önermelere yönelik tutumlarını araştırmanın yöntemine uygun bir biçimde elde edebilmek için beşli Likert (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum) sistemi kullanılmıştır. Katılımcıların değerlendirmesine sunulan X-Y Teorileri'ne ilişkin önermeler aşağıdaki Tablo 2'de sunulmuştur. Tüm katılımcılara son olarak yöneticileri ile ilgili değerlendirmelerini de alabilmek için bir soru daha sorulmuştur: Sizce genel olarak sizin yöneticileriniz çalışanları ağırlıklı olarak hangi bakış açısından hareketle değerlendirmektedir? Katılımcılara bu soruya cevap olarak iki seçenek sunulmuştur (1) X Teorisi bakış açısı (2) Y Teorisi bakış açısı. Katılımcıların bu soruya yanıt verebilmeleri için X Teorisi bakış açısında ve Y Teorisi bakış açısında olan yöneticilerin tutumları hakkında yanıt verdiklerin anketten istifade edilerek bilgi verilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular bu başlık altında sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişken		n	%
Cinsiyetiniz	Erkek	100	71,9
	Kadın	39	28,1
Medeni Durumunuz	Bekar	75	54
	Evli	60	43,2
	Diğer	4	2,9
Eğitim Durumunuz	Lise	59	42,4
	Önlisans	40	28,8
	Lisans	28	20,1
	İlköğretim	10	7,2
	Lisansüstü	2	1,4
Yaşınız	18-25	26	18,7
	26-30	55	39,6
	31-35	33	23,7
	36-40	19	13,7
	41-45	4	2,9
	46 ve üstü	2	1,4

Çalıştığınız Departman	Yiyecek-İçecek	63	45,3
	Önbüro	37	26,6
	Kat hizmetleri	24	17,3
	Diğer	15	10,8
Bu Departmandaki Pozisyonunuz	Çalışan	102	73,4
	Şef	24	17,3
	Müdür	13	9,4
Kaç Yıldır Turizm Sektöründe Çalışmaktasınız	1 yıldan az	10	7,2
	1-3 yıl	36	25,9
	4-6 yıl	29	20,9
	7-9 yıl	19	13,7
	10-12 yıl	27	19,4
	13-15 yıl	10	7,2
	16-18 yıl	5	3,6
	19 yıl ve üzeri	3	2,2
Aylık Ortalama Geliriniz	1.000 TL'den az	50	36
	1.001-1.500 TL	55	39,6
	1.501-2.000 TL	18	12,9
	2.001-2.500 TL	11	7,9
	2.501-3.000 TL	3	2,2
	3.001-3.500 TL	2	1,4

Tablo 1'de de görüldüğü üzere araştırmaya dahil olan katılımcıların %72'si erkek, % 54'ü bekar, %42'lik bir oranla çoğunluğu lise mezunu ve %82'lik bir oranla büyük çoğunluğu 18-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %45'i yiyecek-içecek, %27'si önbüro, %17'si kat hizmetleri departmanlarında çalışmakta olup, %73'ü yönetici pozisyonunda olmayan işgörenlerden, %17'si şeflerden, %9'u ise departman müdürlerinden oluşmaktadır. Katılımcıların turizm sektörü deneyimi sorgulandığında; neredeyse her iki çalışandan birinin (%47) 1-6 yıldır turizm sektöründe çalışmakta olduğu bulgulanmıştır. Son olarak katılımcıların aylık gelir düzeyleri incelenmiştir ve %76'sının aylık 1.500 TL ve daha az gelire sahip olduğu görülmüştür.

#### 4.2. Ölçeğe İlişkin Bulgular

Ölçeği oluşturan her iki teoriye ilişkin önermeler, ilk olarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi sonrasında X Teorisi'ni oluşturan önermelerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha); 0,90 Y Teorisi'ni oluşturan önermelerin güvenilirlik katsayısı ise; 0,70 olarak tespit edilmiştir. Kalaycı'nın (2009, s.405) güvenilirlik katsayıları ile ilgili olarak belirtmiş olduğu aralıklar şu şekildedir;

- $0,00 \leq \text{alfa} < 0,40$ : ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \text{alfa} < 0,60$ : ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \text{alfa} < 0,80$ : ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \text{alfa} < 1,00$  ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Kalaycı'nın (2009) sınıflandırması baz alındığı takdirde, bu çalışmada kullanılan; X Teorisi ölçeğinin yüksek derecede güvenilir düzeyde, Y Teorisi ölçeğinin ise oldukça yüksek güvenilir düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 2.** X-Y Teorilerine İlişkin Önermelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçeği oluşturan önermeler	$\bar{X}$	s
Y2_Otelde gerekli ortamın sağlanması halinde, çalışmak zevk haline getirilebilir.	4,24	0,856
Y5_Eğer otelde uygun koşullar sağlanırsa, insanlar daha fazla öğrenmek isteyebilirler.	4,22	0,823
Y9_Eğer amaçlar çalışana doğru bir şekilde anlatılırsa, çalışan da işbirliğine daha yakın bir tavır sergileyebilir ve otelin amaçlarına daha iyi hizmet edebilir.	4,12	0,826
Y1_İnsanlar genel olarak tembel değildir.	4,06	3,55
X4_Genel olarak insanlar, kendi güvenliklerini her şeyin üstünde tutarlar.	4,06	0,891
X7_Genel olarak insanlar, para gibi ekonomik ödüllere daha çok ilgi gösterirler.	4,04	0,872
Y6_Eğer otelde uygun koşullar sağlanırsa, insanlar daha fazla sorumluluk almak isteyebilirler.	4,04	0,793
Y8_İnsanlar, kendi kendilerini kontrol ederek (yöneterek), otelin amaçlarına daha fazla katkıda bulunabilirler.	3,88	0,91
Y10_İnsanlar amaçlarını; ulaşabileceklerini düşündükleri (somut veya psikolojik) ödüllere göre seçmektedirler.	3,84	0,919
Y7_İnsanlar, başkalarının onları kontrol etmesine gerek olmadan, kendi kendilerini de kontrol edebilirler.	3,82	1,03
Y4_Çalışmak bir insan için oyun ve eğlence kadar doğal, normal bir şeydir.	3,79	1,032
X9_Genel olarak insanların yaptıkları işleri sıkı bir şekilde kontrol etmek gerekir.	3,75	1,008
Y11_Otelin amaçlarına bağlılık, sonuçta sunulan ödüllere bağlıdır.	3,71	1,169
X6_Genel olarak insanlar, kendi istek ve amaçlarını işletmenin istek ve amaçlarından önde tutarlar.	3,65	1,075
X2_Genel olarak insanlar, sorumluluktan kaçarlar.	3,63	1,098
Y3_Genel olarak insanlar, güvenilirdir.	3,57	1,029
X1_Genel olarak insanlar, çalışmaktan hoşlanmaz ve işten kaçmaya çalışırlar.	3,55	1,303
X5_Genel olarak insanlar bencildiler.	3,55	1,111
X8_Genel olarak insanlara iş yaptırmak için onları zorlamak gerekir.	3,53	1,092
X3_Genel olarak insanlar, işe karşı isteksizdirler.	3,47	1,15
X11_Genel olarak insanlar, değişime kapalıdır.	3,42	1,215
X10_Genel olarak insanları hatalı olduklarında cezalandırmak gerekir.	3,3	1,266

X-Y Teorilerine ilişkin önermeler ve bu önermelere katılımcıların vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerin yukarıdaki Tablo 2'de sunulmuştur. Tablo 2'de sunulan sonuçlarda da görüldüğü üzere katılımcılar;

- Otelde gerekli ortamın sağlanması halinde, çalışmanın zevk haline getirilebileceğine,
- Eğer otelde uygun koşullar sağlanırsa, insanların daha fazla öğrenmek isteyebileceğine,
- Eğer amaçlar çalışana doğru bir şekilde anlatılırsa, çalışanların da işbirliğine daha yakın bir tavır sergileyebileceğine ve otelin amaçlarına daha iyi hizmet edebileceğine,
- İnsanların genel olarak tembel olmadığına,
- Genel olarak insanların, kendi güvenliklerini her şeyin üstünde tuttuklarına,
- Genel olarak insanların, para gibi ekonomik ödüllere daha çok ilgi gösterdiklerine,
- Eğer otelde uygun koşullar sağlanırsa, insanların daha fazla sorumluluk almak isteyebileceklerine ilişkin önermelere, diğer önermelere nazaran yüksek düzeyde katılım ( $\bar{X}>4$ ) göstermişlerdir.

Katılımcıların nispeten yüksek ortalama ile hemfikir oldukları yukarıdaki önermeler, büyük oranda olumlu anlamlar içermeleri nedeniyle genel olarak katılımcıların çalışanlar hakkında olumlu kanaatler taşıdıkları şeklinde yorumlanabilir. Katılımcılar, bazı olumlu neticelerin çalışma ortamlarında uygun koşullar sağlanması halinde alınabileceğini belirterek işletmelere bazı işaretler vermişlerdir. Bu tabloda yer alan ilginç bulgulardan bir tanesi de katılımcıların "İnsanlar genel olarak tembel değildir" önermesine verdikleri yanıtın standart sapma değeridir (s: 3,55). Standart sapmanın bu kadar yüksek olması, katılımcıların insanların tembelliği konusundaki değerlendirmelerinin ciddi farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.** X-Y Teorilerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Boyut	$\bar{X}$	s
X Teorisi		3,63	,79
Y Teorisi		3,93	,70

Araştırmada tüm katılımcıların X-Y Teorilerine ilişkin verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, elde edilen bulgular Tablo 3'de sunulmuştur. İlgili tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların her iki teoriye yönelik aritmetik ortalama değerleri küçük bir düzeyde de olsa birbirinden farklıdır (X Teorisi için,  $\bar{X}$ : 3,63 ; Y Teorisi için,  $\bar{X}$ : 3,93). Elde edilen sonuçtan hareketle, katılımcıların nispeten daha yüksek oranda Y Teorisi çerçevesinde bir değerlendirmeye sahip oldukları söylenebilir.

Katılımcıların, McGregor'un X-Y Teorilerine yönelik tutumlarının demografik özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmede hangi test yöntemlerinin kullanılacağına karar verilebilmesi için veriler Kolmogorov-Smirnov yöntemi ile Normal Dağılım analizine tabi tutulmuştur. Yapılan Normal Dağılım testi sonucunda veri setinin Normal Dağılım gösterdiği ( $p:0,051$ ,  $p> 0,05$ ) belirlenmiş ve parametrik test yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Katılımcılara ilişkin iki değişkenli demografik olgular Bağımsız Örneklem T Testi, ikiden fazla değişkenli demografik olgular ise Tek Yönlü Varyans Analizi testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tüm demografik özellikler arasından yalnız çalışılan departmana göre ve X Teorisi boyutunda anlamlı bir farklılaşma bulgulanmıştır. Bulguların farkın kaynağını belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi tercih edilmiş elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4'de sunulmuştur.

**Tablo 4.** Departmanlar Bazında X Teorisi'ne Yönelik Tutumlar - Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu

ANOVA testi	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	Anlamlılık
Gruplar arası	8,134	3	2,711	4,69	<b>0,004</b>
Grup içi	78,037	135	0,578		
Bağımlı değişken	(I) Çalıştığınız departman	(J) Çalıştığınız departman	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	Anlamlılık
X Teorisi	Kat hizmetleri	Diğer	,68258*	0,25024	0,036
		Ön büro	,64752*	0,19927	0,008
		Yiyecek-İçecek	0,27796	0,18238	0,426

Tablo 4'de de görüldüğü üzere; katılımcıların X Teorisi'ne yönelik ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde ( $p: 0,004$ ;  $p< 0,05$ ;  $F:4,69$ ) farklılaşmaktadır. Bu farkın kaynağını tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi sonucu da Tablo 4'ün alt kısmında sunulmuştur. İlgili tabloda da görüldüğü gibi katılımcıların X Teorisi'ne yönelik ortalamaları arasında en yüksek farklılık kat hizmetleri departmanı çalışanları ve diğer departmanların (insan kaynakları, teknik servis, muhasebe ve satış pazarlama) çalışanları arasında bulgulanmıştır. İkinci en yüksek farklılık ise yine kat hizmetleri departmanı çalışanları ve önbüro departmanı çalışanları arasında bulgulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; çalışanlara yönelik X Teorisi çerçevesinde değerlendirmenin en yüksek olduğu kişiler kat hizmetleri çalışanları, bu tür bir değerlendirmenin en düşük olduğu birinci departman "diğer" adıyla anılan; insan kaynakları, teknik servis, muhasebe ve satış pazarlama departmanları çalışanları X Teorisi çerçevesinde değerlendirmenin ikinci derece en düşük olduğu kişiler ise önbüro departmanı çalışanlarıdır. Elde edilen bu bulgu özetlenecek olursa şu söylenebilir: Douglas McGregor'un X Teorisi çerçevesinde çalışanlara yönelik en olumlu değerlendirmeler sırasıyla; diğer departmanlar ve önbüro departmanı çalışanlarında en olumsuz değerlendirmeler ise kat hizmetleri departmanı çalışanlarında bulgulanmıştır.

Araştırmada katılımcıların, yöneticilerinin bakış açılarını da değerlendirmeleri istenmiştir. Bu amaçla şu soru sorulmuştur: "Sizce genel olarak sizin yöneticileriniz hangi bakış açısında sahiptirler?" Soruya verilen yanıtla ilişkin bir frekans tablosu hazırlanmış ve aşağıdaki Tablo 5'de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Çalışanların, Yöneticilerinin Bakış Açısına Yönelik Değerlendirmeleri

Sizce genel olarak sizin yöneticileriniz hangi bakış açısına sahiptirler		n	%
Yöneticiler	X Bakış açısı	17	47,2
	Y Bakış açısı	19	52,8
Çalışanlar	X Bakış açısı	49	48
	Y Bakış açısı	53	52



Frekans tablosu oluşturulurken departman yöneticileri ve şeflerin değerlendirmeleri "yöneticiler" kümesi olarak toplanarak sunulmuştur. Tablo 5'de sunulduğu üzere; hem her iki yöneticiden biri, hem her iki çalışandan biri yöneticilerinin X Teorisi çerçevesinde bir bakış açısına sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu bulgu Klasik Yönetim Yaklaşımı temelli yönetim uygulamalarının varlığını sürdürdüğünün bir kanıtı olarak ele alınabilir. Öte yandan hem yöneticilerin hem işgörenlerin ortalamalarının benzer durumda olması (X bakış açısı: %47,2 ve %48; Y bakış açısı: %52,8, %52) yani her iki grubun da yöneticilerini kısmen de olsa Y Teorisi çerçevesindeki bakış açısına sahip oldukları şeklinde değerlendiriyor olması dikkat çekicidir. Bu araştırmada daha önce sunulan bulgularda da görüldüğü üzere (Tablo 3), katılımcıların kısmen de olsa Y Teorisi çerçevesinde bir bakış açısında sahip olmaları ve yöneticileri de bu şekilde görüyor olmaları bakış açıları yönünden bir uyumun varlığı olarak değerlendirilebilir. Diğer bir ifadeyle tüm astlar (yöneticiler ve şefler de dahil olmak üzere) kısmen Y Teorisine daha yakındırlar ve yöneticilerini de bu şekilde bu bakış açısında olduğunu değerlendirmektedirler.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y Teorileri şüphesiz hem Klasik yönetim yaklaşımı hem de Neo-klasik yönetim yaklaşımı hakkında fikir vermektedir. Bu araştırmada, konaklama işletmeleri çalışanlarının X ve Y Teorilerine yönelik tutumlarından hareketle hangi yönetim yaklaşımına daha fazla meyilli oldukları ve yöneticilerinin de hangi yönetim yaklaşımına eğilimi olduklarına dair değerlendirmeleri hakkında fikir edinmek amaçlanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmada, üç farklı otel işletmesinden 139 çalışana ulaşılmıştır. Ulaşılan çalışanların büyük çoğunluğu (%72) erkek, yarısından fazlası (%54) bekar, önemli bir kısmı (%42) lise mezunu ve %82'lik bir oranla büyük çoğunluğu ise 18-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %45'i yiyecek-içecek, %27'si önbüro, %17'si kat hizmetleri departmanlarında çalışmakta olup %73'ü yönetici pozisyonunda olmayan işgörenlerden, %17'si şeflerden, %9'u ise departman müdürlerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte yaklaşık olarak her iki çalışandan birinin (%47) 1-6 yıldır turizm sektöründe çalışmakta olduğu bulgulanmıştır. Son olarak katılımcıların aylık gelir düzeyleri incelenmiştir ve %76'sının aylık 1.500 TL ve daha az gelire sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada katılımcıların X-Y Teorilerine ilişkin önermelere verdikleri yanıtlardan hareketle tüm maddelerin bazı merkezi eğilim ölçülerine (aritmetik ortalama, standart sapma) de yer verilmiştir. Bu sonuçlarda katılımcıların çalışanlara yönelik genel olarak önemli kanaatlere sahip oldukları, Y Teorisine yakın değerlendirmelerde buldukları yorumunu mümkün kılacak sonuçlar gözlemlenmiştir. Hatta katılımcıların X-Y Teorilerine yönelik aritmetik ortalama değerleri de incelendiğinde Y Teorisine ilişkin aritmetik ortalamalarının da nispeten daha yüksek olduğu (X Teorisi için,  $\bar{X}$ :3,63 ; Y Teorisi için,  $\bar{X}$ :3,93) bulgulanmıştır. Bu açıdan her iki bulgu birbirini destekler niteliktedir. Genel olarak Y Teorisine daha meyilli bir bakış açısından bahsedebilmek kısmen mümkün olsa da katılımcıların X Teorisine yönelik ortalamalarının da yüksek olması, kitlenin bu konuda tam bir Y Teorisi bakış açısına sahip olduğunu söylemeyi güçleştirmektedir. Bu bulgu araştırmanın en dikkat çekici bulguları arasında yer almaktadır. Öyle ki bu sonuç; Y Teorisine yönelik ortalamaların yüksek çıkıp anlamlı ölçüde bir farklılaşma göstermemesinden dolayı, katılımcıların önemli bir oranda halen X Teorisi çerçevesinde bir değerlendirmeye sahip olduğunu da ortaya koymuştur.

Demografik özellikler bazında bir inceleme yapıldığında, katılımcıların X-Y Teorilerine yönelik bakış açılarının çalışmakta oldukları departman dışında başka hiçbir değişken açısından farklılaşmadığını görülmüştür. Demografik özellikler açısından X-Y Teori'lerine ilişkin bakış açılarındaki tek fark departmanlar bazında bulgulanmıştır. Elde edilen sonuca göre çalışanlara yönelik X Teorisi çerçevesinde en olumsuz değerlendirme kat hizmetleri departmanı çalışanlarda en olumlu ilk iki değerlendirme ise sırasıyla "diğer" adıyla anılan departmanda (insan kaynakları, teknik servis, muhasebe ve satış pazarlama departmanları) ve önbüro departmanında gözlenmiştir. Kat hizmetleri departmanı çalışanlarının neden daha olumsuz, insan kaynakları, teknik servis, muhasebe satış pazarlama ve önbüro neden daha olumlu bir değerlendirmeye sahip oldukları konusunda net bir cevap edinilebilmesi için, bu departmanların çalışma koşullarının ve örgütsel koşullarının incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmada son olarak katılımcılardan yöneticilerinin bakış açılarını değerlendirmeleri istenmiştir. Yapılan değerlendirmede her iki yönetici ve çalışandan birinin; yöneticilerinin çalışanları X Teorisi çerçevesinde değerlendirdiği düşüncesine sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuç daha önce elde edilen sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde şöyle anlamı bir bütünlük sunmaktadır: Araştırmanın yapıldığı işletmelerde gerek çalışanlar gerek yöneticiler henüz X Teorisi çerçevesinde bir değerlendirme anlayışını terk etmemişlerdir. Tüm örgüt

üyeleri, çalışanları kayda değer bir oranda X Teorisi çerçevesinde, diğer bir ifadeyle Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın bakış açısıyla değerlendirmeye devam etmektedir. Neden katılımcıların çok ciddi bir çoğunluğunun baskın bir oranda Y Teorisi'nin bakış açısına sahip olmadığı düşündürücüdür. Bununla birlikte katılımcılar kısmen de olsa Y Teorisine daha yatkın olup yöneticilerinin de bu durumda olduklarını düşünmektedirler. Bu sonuç, tam tersi bir sonuca nazaran örgütsel açıdan belirli bir uyumu ortaya koymakta, benzer anlayışlarda bireylerden oluşan bir yapıyı işaret etmektedir.

Bu araştırmada konaklama işletmeleri çalışanlarının Douglas McGregor'un X-Y Teorilerine yönelik tutumları incelenmeye çalışılmış ve elde edilen bulgular metin içerisinde sunulmuştur. Ancak bu çalışmada elde edilen bulguların, örneklem yapısı itibariyle yalnız uygulama alanı ile sınırlı kalıyor olması, araştırma bulgularının genellenmesinin önündeki en önemli engeldir. Bu açıdan konaklama işletmeleri çalışanları hakkında bu araştırmanın konusu ile ilgili olarak daha geniş bir değerlendirme yapılabilmesi için gelecek araştırmacıların daha geniş bir örneklem üzerinde çalışmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Departmanlar bazında katılımcı sayısının daha yüksek tutulabileceği bir araştırmada, X-Y Teorilerine yönelik tutumlar ile demografik özellikler arasındaki olası ilişkilerin daha net bir şekilde gözlemlenebileceği, ortaya çıkan olası farkların nedenleri hakkında daha ileri düzeyde yorumların yapılabileceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aydın, O.T. (2012). "The impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from a Turkish University", *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 24-30.
- Bobic, M.P. ve Davis, W.E. (2003). "A Kind Word for Theory X: Or Why so many Newfangled Management Techniques Quickly Fail". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 239- 264.
- Gholamrezaei, M., Naserieh, M.Y. ve Esmailzadeh, M. (2012). "Investigation of Relation Between X&Y Theory and A&B Behavioral Models (Case Studies: Mazandaran And Vali-Asr Universities Iran)", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9390-9397.
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational Behavior*, Delhi: New Age International Publishing.
- Ismail, M.B.M. (2012, January). "An Analysis of Human Motivation in National Higher Education Universities (Nheu) Using Theory X And Theory Y: Academic Staff Perspective", *International Symposium on Harnessing Knowledge Through Research to Address Emerging Global Issues*, Sabaragamuwa University of Sri Lanka.Sri Lanka.
- Kalaycı, Ş. (2009). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kopelman, R.E., Prottas, D.J. ve Davis, A.L. (2008). "Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure", *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.
- Kopelman, R.E., Prottas, D.J. ve Falk, D.W. (2009). "Construct Validation of Theory X/Y Behavior Scale", *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120-135.
- Kopelman, R.E., Prottas, D.J. ve Falk, D.W. (2012). "Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions", *Journal of Managerial Issues*, 24(4), 450-470.
- McGregor, D. (1957). "The Human Side of Enterprise", *Management Review*, 46(11), 166-171.
- Mohamed, R.K.M.H. ve Nor, C.S.M. (2013). "The Relationship Between Mcgregor's X-Y Theory Management Style And Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715-720.
- Morse, J.J. ve Lorsch, J.W. (1970). "Beyond Theory Y", *Harvard Business Review*, May-June, 61-68.
- Neuliep, J.W. (1987). "The Influence of Theory X and Theory Y Management Styles on the Selection of Compliance-Gaining Strategies", *Communication Research Reports*, 4(1), 14-19.
- Özveren, M. (2008). *Yönetim Düşünce Sistemi ve Temel Kavramlar*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Patel, V. (2007). *Concepts and Issues in Management*, Jaipur: Global Media Publishing.

- Ramasamy, T. (2009). Principles of Management, Mumbai: Global Media Publishing.
- Russ, T.L. (2011a). “Theory X/Y Assumptions as Predictors of Managers’ Propensity for Participative Decision Making”, Management Decision, 49(5), 823-836.
- Russ T.L. (2011b). “The Relationship Between Theory X/Y Assumptions and Communication Apprehension”, Leadership and Organisation Development Journal, 34(3), 238-249.
- Simionel, A.B. (2011). “Douglas McGregor Theory X and Theory Y”, Revista de Management si Inginerie Economică, 10(3), 229-234.
- Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(1), 532-547.
- Thomas, N. (2004). Concise Adair on Teambuilding and Motivation, Londra: Thorogood Publishing.