



Denetim Alanı ve İş Tatmini İlişkisi ve Özel Sektör İmalat İşletmelerine Bir Uygulama

Özkan YILMAZ¹

Özet

Bu çalışmanın temel amacı, denetim alanı ile iş tatmini ilişkisini belirlemektir. Çalışmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için GAP Bölgesinde bulunan 6 işletmede çalışanlardan veriler elde edilmiş ve bu veriler, sıra farkları korelasyon tekniği ile analiz edilmiştir. Bu amaçla Adıyaman, Şanlıurfa ve Mardin’de imalat sektöründe çalışan 253 kişiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, denetim alanı ile iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmalar sonunda, uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

Anahtar kelimeler: Denetim Alanı, Motivasyon, İş doyumu.

Relations Between Control Field And Job Satisfaction And An Application In The Manufacturing Sector In The Private Sector

Basic aim of this study is to determine relations between control field and job satisfaction. To test hypotheses was developed for the purpose of this study, obtained from employees of 6 companies in GAP Zone and these data were analyzed with correlation of sequence differences analysis methods. For this purpose, it was collected data by questionnaire method from 253 employees working in the manufacturing sector in Adıyaman, Şanlıurfa ve Mardin. According to the results of this study, it is proved that there is a positive and significant association between control field and job satisfaction. At the end, the results, managerial implications and suggestions for future research are presented.

Keywords: Control Field, Motivation, Job satisfaction.

¹ Dr.Öğr.Üyesi Antalya Akev Üniversitesi İİBF, ozkanyilmaz102@hotmail.com

GİRİŞ

Çalışan için mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise üretkenlik sorunu olması nedeniyle doyumsuzluk, üzerinde özenle durulması gereken konulardan birisidir.

Günümüz toplumları, teknolojik değişmelerin hızla geliştiği bir dünya üzerinde yaşamakta ve çok sık yeni değişikliklere ve ilerlemelere sahne olmaktadır. Aşırı iş bölümü ve seri halinde üretime gidilmesi, işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendisi ile gurur duyma zevkinden yoksun bırakmaktadır. Bu hızlı değişim temposu, insanların günlük yaşamlarında yeni uyum sorunlarına yol açmakta ve onlar üzerinde zaten var olan çeşitli baskıları biraz daha artırmaktadır.

İş tatmini konusu yeni değildir ve bu alanda yapılmış çok sayıda araştırmalar mevcuttur.

Üst ya da yöneticilerin yetenekleri, organizasyonda uygulanan denetim şekli ve yetki devrine gitme derecesi, astların motivasyonu ve astlara özerklik imkânı tanınması, “ Bir yöneticinin kontrol edebileceği insan sayısı” olarak ifade edilen denetim alanını etkileyen faktörler arasındadır.

Bu çalışmada, iş tatmini değişik boyutlarıyla incelenerek denetim alanı ile ilişkisi araştırılacaktır. Araştırmanın temel amacı, denetim alanı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya çıkartılmasıdır. Bu amaçla, denetim alanı ve alt boyutları ile iş tatmini ve alt boyutları incelenmiştir.

Çalışmada, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya çok fazla rastlanılmaması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

İş Tatmini

Bireyin bulunduğu soysal ve kültürel ortam ele alındığında çok çeşitli duygu ve değer yargılarının etkisi altında kaldığı görülür. Bu bağlamda tatmin sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur.

En geniş anlamıyla iş tatmini (iş doyumunu), bireyin işine karşı genel tutumudur (Rue, 1995, s.236). Bullock'e göre ise işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum (Şimşek, 1995, s.91), verimli bir iş ortamı sağlayan özelliklerdir (Küçük, 1995, s.27).

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez yüksek iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumuna geldiği kadar çabuk gidebilir; bu nedenle iş doyumunun yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir (Davis, 1982, s.97). İzlenmediği takdirde, tıpkı O'leary'in (1996, s.255) yapmış olduğu ilgi çekici bir araştırmada vurguladığı gibi, psikolojik tatminsizlik nedeniyle saldırganlık olayları örgüt için önlenemez ve başa çıkılamaz boyutlara ulaşır. Söz konusu araştırmada, 1992 yılı içerisinde 1004 Amerikalı işyerinde öldürülmüştür. Amerikan işçi ve işvereni için giderek artan bir önem kazanan bu saldırgan tutumlar önemli bir örgüt problemi haline geldiğini göstermektedir.

Tayeb, toplum bireylerinin kaderciliği arttıkça, işlerinden beklentilerinin azalacağı ve iş tatminlerinin artacağını öngörmektedir (Wasti, 1995, s.512). Efil ise örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireylerin verim ve motivasyon üzerine de olumsuz etkileri sözkonusudur. Çözüm olarak bireyi teşvik eden, onun örgütte önemli bir varlık olduğunu hissettiren bir sosyal çevrenin yaratılması gerekir (Efil, 1994, s.112). Bir diğer çözüm seçenekleri arasında; belli bir problemi çözmek için

çalışanları bir araya getirip, problem çözüldüğünde dağılan ve yaratıcılığı geliştirmek amacıyla birçok firmaca kullanılan “örümcek ağı” olarak ifade edilen network’da, örnek olarak gösterilebilir (Quinn, 1996, s.78).

İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Moral, işgörenin ruh halidir. Tıpkı sağlık kavramı gibi, insanın genel durumunu gösterir. Yöneticinin, hem örgütsel hemde kişisel amaçlara ulaşmada denge kurabildiği oranda, moral ve verimlilik de yüksek olacaktır (Kazmier,1979, s.268). Keza verimliliğe pozitif olarak en çok etki eden iş tutumu da iş tatminidir (Çekmecelioğlu, 2006, s.157).

Örgüte bağlılık davranışı, örgüt içinde sadakat, özdeşleştirme ve katılımı bağlantılı olarak bireyin örgüte karşı eğilimini açıklar. Örgüte yüksek derecede bağlı bireyler, kendilerini işlerine psikolojik olarak bağlı hissederler (Robbins, 1986, s.98). İş çekici bulmamanın getirdiği sorunlardan birisi de devamsızlıktır. Wrom tarafından incelenen yedi çalışmada, iş tatmini dereceleri ile örgütten ayrılmalar arasında ters yönde bir korelasyon bulunmuştur. Stephen P.Robbins’in bulguları, Wroom’u destekler niteliktedir. Robbins’e göre, iş tatmini ve görev başında bulunmama arasında tutarlı bir negatif ilişki bulunur. Fakat genelde 0.40’dan az olan korelasyon yüksek değildir (Robbins, 1986, s.107). Bunun yanı sıra, Wrom’un beklenti kuramına göre bireyler, gerçekleştirmeyi arzu ettikleri bir eylemden önce amaç ve beklenti değerine yönelirler (Statt, 2004, s. 255).

Bir işgörenin tatmini ne kadar yüksek olursa, onun işten ayrılma olasılığı o kadar az olur. Herzberg ve arkadaşlarınca yapılan araştırmada, olumlu iş tutumlarına sahip işgörenden, olumsuz tutum sergileyenlere oranla daha fazla başarı elde ettikleri ortaya konmuştur. Ayrıca Herzberg’in “İş ve İnsanın Doğal Yapısı” isimli çalışmasında, işgörenden motivasyonunu artırmak için başvurulabilecek faktörleri, motive edici faktörler ve hijyene yönelik faktörler şeklinde de gruplamıştır (Mafini ve Dlodlo, 2014, s.1167).

İş tatmini üzerindeki etkileri olan motivasyon araçlarının da etkisi yadsınamaz. Örneğin çalışma koşullarının çok iyi olmaması ve çalışan ilişkilerinin kötü olması gibi durumlarda motivasyon düzeyi olumsuz etkilenecektir. (Lundberg vd., 2009, s. 895). Benzer şekilde, Carmen Galang ve arkadaşlarının örgütsel politika algılamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide, algılanan politika artışının iş tatminini düşürdüğü yönündedir (Ferris, 1996, s.242). Bir diğer örnek ücrettir. Sevinç’e göre düşünüldüğü kadar etkili bir özendirme aracı olmamakla beraber (Sevinç, (2015, s.957), ücret; ücret artışı, prim verilmesi ve kara katılmayı da içine alan geniş kapsamlı bir motivasyon aracıdır. Adaletli olduğu sürece de işgörenden motive eder ve iş tatminini artırır (Elbir, 2006, s. 72-73). Terfi ise belirli bir süre işgörenden için ihtiyaç olmaktadır. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir (İşçan veTimuroğlu, 2007, s.127). Yine Rusenbaum tarafından modellenen, davranış provası, geri iletişim ve teşvik, eğitimin iş alanında transferi ve yönetim teşvikleri şeklinde altı adımdan oluşan beceri kazandırma yaklaşımını da örnek olarak gösterilebilir (Rusenbaum,1993, s.118.)

İş tatmini açısından ödül ve ödül sistemlerine olan etkisi açısından eşitlik teorisinde; ücret, terfi, içsel tatmin ve başarı duygusu vb. daha kolay gözlenir. Kişiler, ödüllerin çeşitli ve farklı yönlerini görme eğilimindedirler. Çalışanlar, eylemlerini algıları üzerine oluştururlar. Ülkemizde ve birçok ülkede, özel sektör kuruluşlarında maaşlar

gizlidir. Bu gizlilik, kişilerin eşitlik deneyimini gerçeklerden çok algılar üzerine oluşturmasına yol açar (Şimşek, 1995, s.106). Öte yandan eşitlik teorisini yalnızca ücret veya zam olarak da düşünülmemesi gerekir. Örneğin bir çalışanın elde ettiği itibar, mevki, sosyal haklar, çevresi tarafından tanınırlık veya takdir edilme bile eşitlik teorisine göre değerlendirilebilir (Şeker, 2014, s.17).

Denetim Alanı

Literatürde değişik yazarlarca, denetim alanı konusunda farklı tanımlara yer verilmektedir. Higgins'e (1994, s.331) göre, denetim alanı bir yöneticinin yönettiği kişi sayısıdır. Denetim alanına aynı zamanda "gözetim alanı ve kontrol alanı" adları da verilir. Kavram, bir üst'ün etkili biçimde yönetebileceği astların sayısının belirlenmesi ile ilişkilidir (Kazmier, 1979, s.141). Herhangi bir yöneticiye direkt olarak rapor eden astların sayısı yönetim alanıdır (Mondy,1995, s.245). Gatewood (1995, s.349) ise kontrol alanını, "bir mevkide yetkiye sahip astların fiili (gerçek) sayısıdır" şeklinde tanımlamaktadır.

Uygun yönetim alan seçiminin neden önemli olabileceği ile ilgili iki temel neden vardır; Birincisi, yöneticiden etkin bir şekilde faydanılması durumudur. İkincisi ise örgüt içinde yönetim alanıyla örgütsel yapı arasındaki ilişkidir (Stoner, 1989, s.264). Örneğin, yöneticinin astlara nezaret etmeye ve onlarla karşılıklı etkileşime ayırdığı süre arttıkça, azami denetim alanı da artacaktır (Well, 1993, s.27).

Yönetim konularıyla ilgilenen yazarlar, her çeşit örgütsel koşullar altında geçerli sayılabilecek ideal denetim alanı belirlemeğe çaba göstermişlerse de, evrensel sayılabilecek bir oranın bulunamadığı ortaya konmuştur. İdeal nitelikte bir yönetim alanının saptanmasına yardımcı olacak etmenler; örgüt düzeyi, gözetim altında bulundurulacak etkinliğin türü, denetim altındaki personelin türü ve örgütün türü olarak sayılabilir (Kazmier, 1979, s.142). Örneğin, Evan; 90 bin işçinin çalıştığı Du Pont şirketinde 13, 7 binin üzerinde iş gücü olan IBM'in Endicott fabrikasında 4 kademe olduğunu söylerken, 3 bin personeli çalıştıran Japon radyo iletişim araçları fabrikasında 9 kademe mevcuttur (Evan, 1993, s.32).

19.yy. ve 20.yy'ın ilk yarısında birçok yazar, yöneticinin denetleyebileceği maksimum ast sayısını belirlemek için çaba göstermiştir. Çoğu evrensel olarak maksimum altı olduğu sonucuna varmıştır (Stoner, 1989, s.263; Robey, 1991, s.255). Bir başka yazar Urwick, denetim alanını dikkat alanı olarak yorumlamış ve bu alanın ast sayısının en fazla altı olacağını öne sürmüştür. Urwick ayrıca "astların yaptıkları işler birbiriyle ilişkili değilse ve yönetim koordinasyon gerekmiyorsa veya önderlik ve moral biçimi yönetici ile ast arasında yüz yüze ilişkileri zorunlu kılmıyorsa, yönetim alanı daha geniş olabilir" fikrini öne sürmüştür (Özalp, 1990, s.183).

Urwick'in fikirlerine karşı çıkanlar arasında en dikkat çeken Herbert Simon ve W.Waino Soujanen yer almaktadır. Simon'a göre büyük bir işletme ya dar yönetim alanı içinde çok katlı bir yapıya geçmek durumundadır yahut çok yaygın bir organizasyon yapısında geniş bir yönetim alanı seçmek zorundadır (Özalp, 1990, s.183).

Denetim alanını etkileyen faktörleri; Üstlerin yetenekleri, denetim biçimi ve yönetim sistemi, yetki devri, üste bağlı ast sayısı, astların eğitilmesi, astların yetenek ve tecrübeleri, astların güdülünmesi, özerklik verilmesi, denetlenecek işin özelliği, cofrafik dağılım, işletmenin uyguladığı plan ve politikalar, değişme hızı, uygulamada standartların kullanılması, koordinasyon sağlanması, danışmanlardan faydalanma, teknolojik faktörler, kalite kontrolü ve örgüt düzeyi gibi ana başlıklar şeklinde

sıralayabiliriz (Özalp, 1990, ss.184-189; Mondy, 1995, s.245; Kazmier, 1979, s.143; Gatewood, 1995, s.349; Rue, 1995, s.237).

İş Tatmini ve Denetim Alanı İlişkisi

Robbins'ın (1986, s.346) denetim alanı değişkeninin iş tatmini değişkenini etkileyip etkilemediğini araştırdığı çalışmasında; denetim alanı ve iş tatmini arasında ilişki olduğunu destekleyecek bulgulara rastlanılmamıştır. Robins'e göre geniş denetim alanı; kişisel yaratıcılık ve yüksek performansa daha çok fırsat vermesi öngörülmele beraber, araştırma bulguları, bu fikri desteklemede başarısız kalmıştır. Bu çalışmada en fazla söylenecek şeyin, yöneticinin denetleyeceği ast sayısı arttıkça, iş tatmininin de artacağı ile ilgili bulguların zayıf düzeyde olduğu yönündedir.

Meslekler arası iş tatmini farklılıkları, aynı işletmede değişik hiyerarşik kademelerde iş tatmini farklılıklarını da akla getirmektedir. Çünkü bir yerde bireyin mesleği, işletmelerde çalışacağı ve ilerde ulaşabileceği kademeyi de tayin etmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, bu olguyu kanıtlar sonuçlar vermiştir. İşletmelerde hiyerarşik kademe yükseldikçe, iş tatmini de artmaktadır. Ek olarak kumanda örgütü yöneticilerin, kurmay yöneticilere oranla daha çok iş tatmini gösterdiği bulunmuştur (Baysal,1987,s.33). Ayrıca satış temsilcileri ile yapılan bir araştırmada, basık örgütlerde çalışanlarda, dik örgüttekilere oranla daha çok iş tatmini, daha az stres ve daha çok üretim görüldüğü tespit edilmiştir (Davis, 1982, s.273).

Bir başka çalışmada; ondört ülkede yapılan incelemelerde, basık yapının, işgören sayısının beşbinin altında olan işletmelerde daha çok yönetici doyumuna yol açtığı, daha büyük işletmelerde ise tersinin geçerli olduğu bildirilmiştir. Neden olarak, büyük işletmelerdeki uyum ve iletişimin ciddi sorunlar oluşturduğudur (Davis, 1982, s.273).

Öte yandan, daha küçük örgütlerde uyum ve kontrol sorunları o kadar ciddi boyutlarda değildir. Örgüt, ast düzeydeki yöneticilerin astlarıyla rahat iletişim sağlayabileceği kadar küçüktür. Bunun yanısıra, bir üstle sık sık karşılaşma, müdahale, yakından gözetim ve sıkı kontrol olarak görülmekte, bu da işgörene daha az iş tatminine neden olmaktadır (Davis, 1982, s.273).

Bir diğer yazar Aydın'a (1984, s.54) göre; yönetimde gösterdikleri çabanın karşılığını alma, sosyal saygınlık kazanma, özgürce karar verme, yeteneklerini kullanma, tanınma ve yükselme, işten doyum elde etme ve yetkilerini kullanabilme konularında, makamlarının tatmin etme derecesine ilişkin algıları ile hiyerarşik düzey arasında anlamlı bir ilişki gösteren bulgular vardır.

Büyüyen işletmelerde de denetim alanı ile ilgili sorunlar mevcuttur. Aydın'a göre büyümeyle birlikte personel sayısında da bir artışın gerçekleşmesi, buna karşılık yöneticinin çalışma saatlerinde özellikle denetime ayırabileceği zamanın sınırlı olması yatmaktadır. Yani, yönetici artan işgörenleri denetlemek için zamanının büyük kısmını denetime ayırırsa, daha üst düzeyde yapılması gereken planlama ve koordinasyon gibi önemli görevlerini ihmal etmek zorunda kalmakta, tersi durumda ise denetimsizliğin olumsuzlukları söz konusu olmaktadır (Aydın, 1984, s.54).

Sonuç olarak, büyümeyle denetim alanı değiştiği için ve denetim alanı organizasyon yapısı ve şeklini etkileyen bir faktör olduğundan, işletme büyüdüğünde örgüt yapısını değiştirme sorunu ile karşı karşıya kalacaktır (Akdoğan,1994, s.143).

YÖNTEM

Araştırmanın ana kütlelerini, GAP kapsamına giren Adıyaman, Şanlıurfa ve Mardin’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli özel sektör imalat işletmelerin çalışanları oluşturmuştur.

Araştırmaya dahil edilecek işletmeler, Sanayi ve Ticaret Odalarından alınan bilgiler ışığında orta ve büyük ölçekli özel sektör imalat işletmesi olarak otuzdört işletme arasından seçilmiştir.

Öncelikle, alınan listeden rastgele seçimle onbir işletme tespit edilmiştir. Gönderilen 550 soru formundan 286 tanesi geri dönmüş; geri dönen soru formlarının kayıp veri ve uç değerler açısından incelenmeleri sonucunda 33 soru formu çıkartılmıştır. Sonuçta örneklem (56 yönetici; 197 işgören) 253 kişiden oluşmuştur.

Gerek yöneticilere gerekse işgörenlere yönelik olarak toplam onbir işletmeye anket uygulanmış ancak altı işletme tarafından yanıt alınabilmiştir. Cevap veren altı işletme içerisinde; alt (%37), orta (%18) ve üst düzey (%9) yönetici olarak toplam 56 yöneticinin; % 36’sı üniversite, kalanı önlisans ve lise mezunudur. Hizmet süreleri; % 13’ü 20 yıl ve üzeri, geri kalanı 20 yıl ve altındadır.

Astlara ilişkin olarak cevap veren altı işletme içerisinde; toplam 197 işgörenin, %56’sı lise mezunu, kalanı ortaokul ve ilkokul mezunudur. Hizmet süreleri; % 11’i 20 yıl ve üzeri, geri kalanı 20 yıl ve altındadır.

Katılımcılardan yönetici düzeyinde olanların; 51’i erkek (%91), 5’i kadındır (% 9). Yaşları 19 ile 56 arasında, firmalarda çalışma süreleri ise 1 yıl ile 26 yıl arasında değişmektedir. İşgören düzeyinde olanların 155’i erkek (%79), 42’si kadındır (%21). Yaşları 19 ile 47 arasında, firmalarda çalışma süreleri ise 1 yıl ile 21 yıl arasında değişmektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak; anket ve görüşme yöntemiyle veri toplama planı çerçevesinde Ek-1’de yer alan soru formlarından yararlanılmıştır.

Bilgi toplarken anketör kullanılmamış, anket yönetici ve çalışanlara bizzat uygulanmıştır. Anket tekniği ile gerekli veriler elde edildikten sonra araştırmanın modeline uygun olarak istatistikî teknikler kullanılmıştır. Hipotezler, sıra farkları korelasyonu ile test edilmiştir. Bir bağımlı değişken ile bir ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini belirleyen yöntem’e korelasyon, üzerinde gözlem yapılan deneklerin sayısı küçük olduğu durumlarda kullanılan tekniğe ise sıra farkları korelasyonu denir. Sıra (Spearman) farkları korelasyon tekniği, genellikle iki grup sıralama ölçekli değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamak için kullanılır. Bu teknik, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon tekniği kadar duyarlı olmamakla beraber uygulaması kolay olduğundan ve az sayıdaki verilere daha iyi uyduğundan pratikte önem kazanmaktadır (Kaptan, 1991, s.232).

Çalışmada, iş tatmini ve denetim alanı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu durumda ölçümlerin sıraya konarak sıra numarası ile gösterilmesi gerekmektedir. Sıra numarası verilirken, gözlenen ölçümlerin en büyüğü olan 1, ondan sonra gelene 2, 3 vb. gibi sayılar verilir ve veriler sıralama verileri şekline sokulmuş olur (Kaptan, 1991, s.232).

Sıra farkları korelasyonu katsayısı $r = 1 - 6 \sum D^2 / n (n^2 - 1)$ şeklinde formüle edildiğinde;

D = serilerin i nci değerlerine ait büyüklük sıra numaraları arasındaki farkı
n= toplam terim sayısını göstermektedir.

Sıra korelasyon katsayısının aldığı değerlerin aralığı ve bu değerlerin yorumu basit korelasyon katsayısında olduğu gibidir (Karagöz, 1995, s.154).

Bu çalışmada, iki değişken mevcuttur. Değişkenlerden biri olan denetim alanını “yetki devri ve üste bağlı ast sayısı”dır. Bir diğer değişken olan iş tatminini ise “kontrol biçimleri, moral, işe bağlılık, işe sarılma, işgücü devri, devamsızlık ve arkadaşlık ilişkileri”dir. Bu çalışma ile araştırmanın amacı doğrultusunda, denetim alanı ve alt boyutları ile iş tatmini ve alt boyutlarını incelemek ve her iki değişkene ait ilişkileri ortaya çıkartmak amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

Hipotez 1: Yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astlara uygulanan kontrol biçimi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların moral düzeyleri arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların kendilerini işlerine bağlı hissetmeleri arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4: Yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların işlerine çok sıkı sarılmaları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 5: Yöneticilerin yetki devretme derecesi ile işgücü devri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 6: Yöneticilerin yetki devretme derecesi ile personelin devamsızlık oranı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların kendi aralarındaki arkadaşlık ilişkileri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların kendi üzerlerinde uygulanan kontrol biçimleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların moral düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların kendilerini işlerine bağlı hissetmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların işlerine çok sıkı sarılmaları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Yöneticilere bağlı ast sayısı ile işgücü devri arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 13: Yöneticilere bağlı ast sayısı ile personelin devamsızlık oranı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 14: Yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların kendi aralarındaki arkadaşlık ilişkileri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

BULGULAR

Çalışmada araştırılan konu, denetim alanı ve iş tatmini arasındaki bir ilişkinin olup olmadığı yönündedir. Bu bağlamda GAP Bölgesinde Şanlıurfa, Mardin ve Adıyaman illerinde özel sektör imalat işletmelerinde iş tatmini ve denetim alanı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan araştırmanın **birinci hipotezinin** korelasyon katsayısı $r^1=0.40$ sonucuna ulaşılmıştır. Yani yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların üzerlerinde uygulanan kontrol biçimlerinden memnun olma dereceleri arasında olumlu yönde fakat zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen

bulgular, yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astlara uygulanan kontrol biçimi arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuş ve birinci hipotezi desteklemiştir.

Araştırmanın **ikinci hipotezinin** korelasyon katsayısı $r^1=0.975$ sonucuna ulaşıldığından; yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların moral düzeyleri arasında olumlu yönde kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların moral düzeyleri arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu öne süren ikinci hipotezi desteklemiştir.

Üçüncü hipotezinin korelasyon katsayısı $r^1=0.20$ sonucu çıktığından; yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların kendilerini işlerine bağlı hissetme dereceleri arasında olumlu yönde fakat çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular, yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların kendilerini işlerine bağlı hissetmeleri arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu öne süren üçüncü hipotezi, zayıf düzeyde de olsa desteklemiştir.

Araştırmanın **dördüncü hipotezinin** korelasyon katsayısı $r^1=0.20$ sonucuna ulaşıldığından; yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların işlerine çok sıkı sarılmaları arasında olumlu yönde fakat çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların işlerine çok sıkı sarılmaları arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu öne süren dördüncü hipotezi desteklemiştir.

Beşinci hipotezinin korelasyon katsayısı $r^1=0.20$ sonucuna ulaşıldığından; yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile işgücü devri arasında olumlu yönde çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma bulguları, yöneticilerin yetki devretme derecesi ile işgücü devri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu öne süren beşinci hipotezi desteklemede başarısız kalmıştır.

Araştırmanın **altıncı hipotezinin** korelasyon katsayısı $r^1=0.10$ sonucuna ulaşıldığından; yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile personelin devamsızlık yapma fikri arasında olumlu yönde çok zayıf bir ilişki vardır. Elde edilen veriler, yöneticilerin yetki devretme derecesi ile personelin devamsızlık oranı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu öne süren altıncı hipotezi, destekler nitelikte değildir.

Yedinci hipotezinin korelasyon katsayısı $r^1=0.20$ sonucuna ulaşıldığından; yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile arkadaşlık ilişkilerinden memnuniyet dereceleri arasında olumlu yönde çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, yöneticilerin yetki devretme dereceleri ile astların kendi aralarındaki arkadaşlık ilişkileri arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu öne süren yedinci hipotezi, zayıf düzeyde de olsa desteklemiştir.

Araştırmanın **sekizinci hipotezinin** korelasyon katsayısı $r^1=0.875$ çıktığından; yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların kendi üzerlerinde uygulanan kontrol biçimlerinden memnuniyet dereceleri arasında olumlu yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlarına göre elde ettiğimiz veriler, yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların kendi üzerlerinde uygulanan kontrol biçimleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu öne süren sekizinci hipotezi destekler nitelikte değildir.

Dokuzuncu hipotezinin korelasyon katsayısı $r^1=0.55$ sonucuna ulaşıldığından; yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların moral düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Elde ettiğimiz veriler, yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların moral düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu öne süren dokuzuncu hipotezi destekler nitelikte bulunmamıştır.

Araştırmanın **onuncu hipotezinin** korelasyon katsayısı $r^1=0.825$ sonucuna ulaşıldığından; yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların kendilerini işlerine bağlı

hissetmeleri arasında olumlu yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların kendilerini işlerine bağlı hissetmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu öne süren onuncu hipotezi desteklemede başarısız kalmıştır.

Onbirinci hipotezinin korelasyon katsayısı $r^1=0.825$ sonucuna ulaşıldığından; yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların işlerine çok sıkı sarılmaları arasında olumlu yönde kuvvetli bir ilişki vardır. Araştırma sonuçlarına göre elde ettiğimiz veriler, yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların işlerine çok sıkı sarılmaları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu öne süren hipotezi destekler nitelikte bulunmamıştır.

Onikinci hipotezinin korelasyon katsayısı $r^1=0.825$ sonucuna ulaşıldığından; yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların işlerinden ayrılmayı düşünme derecesi arasında olumlu yönde kuvvetli bir ilişki vardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yöneticilere bağlı ast sayısı ile işgücü devri arasında olumlu yönde bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuş ve onikinci hipotezi desteklemiştir.

Araştırmanın **onüçüncü hipotezinin** korelasyon katsayısı $r^1=0.67$ bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların işlerine devamsızlık yapma fikri arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, yöneticilere bağlı ast sayısı ile personelin devamsızlık oranı arasında olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuş ve onüçüncü hipotezi desteklemiştir.

Araştırmanın son hipotezi olan **ondördüncü hipotezinin** korelasyon katsayısı $r^1=0.825$ çıktığından; yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların kendi aralarındaki arkadaşlık ilişkilerinden memnuniyet derecesi arasında olumlu yönde kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Elde ettiğimiz veriler, yöneticilere bağlı ast sayısı ile astların kendi aralarındaki arkadaşlık ilişkileri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu öne süren ondördüncü hipotezi destekler nitelikte bulunmamıştır.

TARTIŞMA

Günümüzde çok çabuk değişebilen ekonomik koşullarda ve küreselleşen rekabet ortamında, işletmeleri daha verimli ve etkili yönetmek büyük önem kazanmaktadır. Modern çalışma sistemleri, yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren, işi başarmaktan kaynaklanan hiçbir doyum duygusu vermeyen çok küçük parçalara bölmüştür. Bir örgütte şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır.

Maslow'a göre sosyal gereksinimlerinin ancak yüzde ellisini tatmin edebilen işgörenin (Güney, 2011. S. 322), tatminsizlik sonucu çalıştığı örgüte, yaptığı işe ve çalışma arkadaşlarına yeterince uyum sağlayamamakta, işe katkı oranı azalmakta, bunun doğal sonucu olarak yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyamamaktadır.

Bu çalışmada, denetim alanı ve iş tatmini arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda ulaşılan bulgular, denetim alanı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmada elde edilen bulgular, Robbins'in (1986, s.346) denetim alanı değişkeninin iş tatmini değişkenini etkileyip etkilemediğini araştırdığı çalışması ile paralellik göstermemektedir. Robbins'in çalışmasında,

denetim alanı ve iş tatmini arasında ilişki olduğunu destekleyecek bulgulara rastlanılmamıştır. Araştırma bulguları, bu fikri desteklemede başarısız kalmıştır. Bunun

yanı sıra bir diğer yazar Aydın'a (1984, s.54) göre; sosyal saygınlık kazanma, özgürce karar verme, tanınma ve yükselme, işten doyum elde etme konularında, makamlarının tatmin etme derecesine ilişkin algıları ile hiyerarşik düzey arasında anlamlı bir ilişki gösteren bulgular vardır. Aydın'ın bulguları ile çalışmada elde edilen bulgular paralellik taşımaktadır.

Anket uygulanan işletmelerde; yöneticilerin açık ve anlaşılır bir biçimde yetki devrine gitmeleri suretiyle, astların kendi üzerlerinde uygulanan kontrol biçimlerinden memnun olma dereceleri azda olsa artmaktadır. Sıkı bir denetim ile kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin, bireysel esnekliği azaltacağı göz önüne alınarak; yöneticiler, daha fazla yetki göçertmeye özen göstermelidirler.

Yöneticilerin yetki dereceleri arttıkça astların moral düzeylerinin çok fazla miktarda artmakta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin, iş tatmini öğelerinden biri olan astların moral düzeylerini arttırabilmek için yetki devrini mümkün olduğu kadar geniş tutmalıdırlar.

Yöneticiler, yetkilerini alt kademelere doğru aktardıkça astların kendilerini işlerine bağlı hissetme ve işlerine daha sıkı sarılma derecelerinin az da olsa artmakta olduğu görülmektedir. İşlerine bağlı astların daha verimli ve tatmin olacakları göz önüne alınarak yöneticiler, astların işlerine daha sıkı sarılmalarını sağlamak için daha geniş yetki devrine gitmelidirler.

Yöneticilerin yetki devretme dereceleri artmasına rağmen astların işlerinden ayrılmayı düşünmeleri azda olsa artma eğilimi göstermektedir." 0.20" olarak bulunan korelasyon, her ne kadar zayıf bir gösterge olsa da yinede örgütten ayrılmaların, yetki devretme dereceleri arttıkça azalmayacağı yönündedir. Denetim alanı ile ilgili bu yetki devretme faktörü, astların iş tatmin göstergesi olan söz konusu değişkeni etkilememektedir. İşten ayrılma fikrinin; ekonomik koşullar, tatminsizlikten doğan kaçış, erken emeklilik ve meslek değiştirme vb. gibi nedenlerden oluşabileceği öngörülmektedir.

Yöneticilerin yetki göçertme dereceleri artmasına rağmen astların devamsızlık yapma fikirlerinin çok az da olsa arttırdıkları görülmüştür. Literatürde, yetki göçertme sonucu alt kademe yöneticilerin özgüveni ve yetkinliği artırıp bu özgüvenin astlara olumlu yönde yansıtacağı göz önüne alınarak, astların devamsızlık yapma fikirlerinin azalması gerekir. Bu çalışmada, yöneticilerin yetki devretme derecesi arttıkça astların devamsızlık yapma fikirlerinde azalma görülmemiştir.

Yöneticilerin yetki devrine gitmeleri artkça, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinden duymuş olduğu memnuniyet derecelerinin az da olsa arttığı görülmüştür. İşgörenlerin, iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığının, işine ve örgütü olumlu yönde yansıtacağı göz önüne alınarak enerji ve yaratıcılık gücünü, diğer üyelerin güçleriyle birleştirir. Yöneticiler, astların, arkadaşlarıyla olan olumlu ilişkilerinden güç ve moral kazanacaklarını dikkate alarak yetki göçertmeye önem vermelidirler.

Yöneticilere bağlı ast sayısı arttıkça, astların kendi üzerlerinde uygulanan kontrol biçimlerinden çok fazla memnun oldukları görülmüştür. Teorik olarak kontrol biçimlerinden memnun olmaları için denetim alanının dar tutulması gerekir. Literatürde dar kontrol alanının; astlara yakın nezaret, denetim kolaylığı ve ast üst arasındaki etkin iletişim gibi üstün yönleri vardır. Fakat araştırma yapılan işletmelerin içinde buldukları şartlara göre denetim alanının geniş olması durumunda, yapılan kontrollerden daha fazla memnuniyet duymaktadır. Burada şöyle bir nokta akla gelebilir. Çok fazla sayıda astın bir üste bağlanması durumunda işgören, üstleriyle daha az etkileşimde bulunacak ve bu durum onu fazlasıyla memnun edebilecektir.

Çalışmamızda, yöneticilere bağlı ast sayısı arttıkça astların moral düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Teorik olarak yöneticiye bağlı ast sayısı arttıkça (denetim alanı genişledikçe), yöneticilerin astlara göstereceği ilgi azalacağından buna bağlı olarak moral düzeylerinin de düşmesi gerekir. Bu da değişkenler arasında negatif yönde ilişki olduğu anlamına gelir. Ancak bu çalışmada, değişkenler arasında hipotezimizin aksine doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Denetim alanı genişledikçe; üstler, astları ile daha az ilgilenmek durumunda kalsalar bile bu durum çalışanların moral düzeylerini artırmaktadır. Bunun sebebi olarak; işgörenlerin, üstleriyle fazla etkileşimde bulunmaktan hoşlanmadıkları sonucuna varılabilir.

Denetim alanı genişledikçe, astların kendilerini işlerine çok fazla bağlı hissettikleri ve işlerine çok sıkı sarıldıkları görülmüştür. Denetim alanı ve iş tatmini değişkenleri arasında hipotezimizin aksine doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Denetim alanı genişledikçe üstlere daha fazla ast bağlandığından yöneticilerin dikkat alanları azalmaktadır. Dolayısıyla astların işlerine daha az sarılacağı düşünülmüştür. Ancak çalışmamızda, yöneticilere bağlı ast sayısı arttıkça astların işlerine daha sıkı sarıldıkları ve kendilerini işlerine daha bağlı hissettikleri görülmüştür.

Yöneticilere bağlı ast sayısı arttıkça astların işten ayrılma ve devamsızlık yapmayı düşünmelerinin arttığı görülmektedir. Denetim alanının geniş tutulması, işten ayrılma ve devamsızlık düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Devamsızlık, işi çekici bulamamanın sorunlarından biridir. Hipotezimizde değişkenler arasında doğrusal bir ilişki öngörüldüğünden, yöneticilere bağlı ast sayısı azaldığında işten ayrılma ve devamsızlık oranlarının da azalacağı görülecektir. Yöneticiler, işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını azaltabilmek ve işgörenlerin örgütsel etkinliğe daha çok katkıda bulunmalarını sağlamak amacıyla üste bağlı ast sayısını azaltmalıdırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, denetim alanı ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, denetim alanı ile iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırma, GAP Bölgesindeki üç ilde yapılmıştır. Çalışmanın, daha geniş kitlelerden yanıt alınarak değerlendirme yapılması açısından daha farklı evren ve örneklem grubunda yapılması, literatüre katkı sağlaması açısından daha yararlı olacaktır. Böylece hem araştırmadan elde edilen bulguların genellenebilirliği artırılabilir ve karşılaştırılabilirliği mümkün hale gelecektir.

Bu araştırmanın iki temel kısıtı bulunmaktadır. İlk kısıt, veri toplama yöntemiyle ilgilidir. Anket yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada, verilerin tek bir kaynaktan (bireyin kendisi) toplanması yanlılığa neden olabilmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan veri toplanması bu kısıtı ortadan kaldıracaktır. Araştırmanın bir diğer kısıtı, seçilen örneklemden kaynaklanmaktadır. Bu araştırmanın örnekleme, GAP bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör imalat işletmelerde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu durum, araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesini güçleştirmektedir. İleride yapılan benzer çalışmalarda farklı alan (ticaret, hizmet işletmeleri vb.) ve sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerdeki çalışanlar, araştırmaya dahil edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aydın, Mustafa. (1984). Örgütlerde Çatışma. Ankara: Bas-Yay Matbası, 54-57.
- Akdoğan, A.Asuman. (1994). İşletmelerde büyüme ve büyüyen işletmelerde örgütlenme sorunları üzerine bir uygulama. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, (11), 165-181.
- Baysal, Ayşe Can. (1987). İşletmelerde iş tatminini ölçmede kullanılan psikoteknik yöntemler. İşletme Fakültesi Dergisi, 16 (2), 29-44.
- Çekmecelioglu, Hülya. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 157-165.
- Davis, Keith. (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı. (Kemal Tosun ve arkadaşları, çev.). 5.bs., İstanbul, İstanbul Üniversitesi, 273-274.
- Efil, İsmail. (1994). Yönetimde kalite kontrol çemberleri ve uygulamadan örnekler. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Elbir, Ö. (2006). Motivasyon araçlarının iş tatmini üzerine etkileri: kütahya ceza infaz kurumunda bir uygulama, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 72-73
- Evan, William M. (1993). Organization theory research and design. New York: Macmillan Publishing Company.
- Ferris, Gerald R. & Dwight, D.Frink. (1996) Perceptions of organizational politics: prediction, stress-Related Implication and Outcomes Human Relations, 49, (2), 233-243.
- Gatewood, Robert D., Taylor, Robert R. & Ferrell, O.C. (1995). Management: Comprehension, Analysis and Application. Chicago, Irwin.
- Güney, S. (2011). Örgütsel davranış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Higgins, James M. (1994). The management challenge: an introduction to management, New York: MacMillan Publishing Company, 331-333.
- İşcan, Ö.F. & Timuroğlu M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 21 (1), 119-135.
- Karagöz, Murat. (1995). İstatistik yöntemleri. İ.Ü.İİBF, Malatya, 2.bs., 154-155.
- Kaptan, Saim. (1991). Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri. Gazi Üniversitesi.
- Kazmier, Leonard J. (1979). İşletme Yönetimi İlkeleri. (Çev: C.Tutum & Ü.Polat). Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 78, 141-268.
- Küçük, Bahattin. (1995). Yöneticinin verimli çalışma stratejileri, Verimlilik Dergisi, 2, 17-30.
- Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's two factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. Tourism Management, 30 (6), 890-899.
- Mafini, C. & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. SAJournal Of Industrial Psychology, 40 (1), 1166-1179.

- Mondy, R.Wayne & Shane R.Premeaux. (1995). Concepts, practices, and skills. New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 245-246.
- O'leary-Kelly, Anne M. & Rick, W.Griffin. (1996). Organization-motivated aggression: a research framework, *Academy of Management Review*, 21, (1), 225-253.
- Özalp, İnan. (1990). Yönetim ve organizasyon. Eskişehir. A.Ü.Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, 1, 183-189.
- Quinn, James B., Philp, Anderson. & Sydney, Finklestein. (1996). Managing professional intellect: making the most of the best, *Harvard Business Review*, 71-79.
- Robbins, Stephen P. (1986). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, (3), 98-107.
- Robey, Daniel. (1991). *Designing organization*. Boston: Irwin, (3).
- Rue, Leslie W. & Lloyd, L.Byars. (1995). *Management: skills and application*, Chicago: Irwin, (7), 236-237.
- Rusenbaum, Bernard L. (1993). Yönetici için küçük motivasyon modelleri.(Serdar Özgerçin, çev.). Ankara: Öteki Yönetim Dizisi, 118-120.
- Sevinç, H. (2015). The tools that are used in the motivation of public employees. *The Journal of International Social Research*, 8 (39), 944-964.
- Statt, D. A. (2004). *Psychology and the world of work*, New York: Palgrave Macmillan, (2).
- Stoner, James A.F. & R.E.Edward, Freeman. (1989). *Management*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs,(4), 263-264.
- Şeker, S. E. (2014). Bilişim sistemleri ve eşitlik teorisi, *YBS Ansiklopedi*, 1 (2), 5-17.
- Şimşek, Levent. (1995). İş Tatmini. *Verimlilik Dergisi*, (2), 91-108.
- Wastı, S.Arzu. (1995). Kültürel farklılaşmanın örgütsel yapı ve davranışa etkileri: karşılaştırmalı bir inceleme. Ankara. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 22, (4), 503-524.
- Wells, Ronald G. (1993). Yetki devri. (Vedat Üner, çev.). İstanbul, *Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, (5), .27-30.

Ek-1

Yöneticilere Uygulanacak Anket Soruları:

- Astlarınıza yetkinizin ne kadarını devredersiniz? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Büyüyen işletmelerde denetim alanı ile ilgili sorunlar aşağıda sıralanmıştır. İşletmenizde bu sorunlardan hangileri bulunmaktadır?
() Büyümeyle birlikte personel sayısının artışının gerçekleştirilmesi, buna karşılık yöneticinin çalışma saatlerinin sınırlı olması.
() Personel artışına paralel olarak yöneticinin zamanının büyük bir kısmını denetime ayırarak, daha üst düzeyde yapılması gereken planlama ve koordinasyon gibi önemli görevleri ihmal etmek zorunda kalmaktadır.
() İşletme büyüdüğünde yönetim kademe sayısındaki artış, beraberinde haberleşme problemlerini getirmektedir.
() Büyümeyle birlikte denetim alanı da değiştiğinden örgüt, yapısını değiştirme sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır.
() Büyüme sonucu genişleyen ast sayısına göre, astlara yetki devrinde sorunlar yaşanmaktadır.
() Büyümeyle birlikte artan işbölümü sonucu; ortaya çıkan yeni bölümler, yetki ve sorumluluk dağılımındaki değişimler, bölümler arası koordinasyonu zorlaştırmaktadır.
- Denetim alanının dar olması, orta kademede daha çok aracı yöneticiye ne derece ihtiyaç duyulmaktadır? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Denetim alanının geniş olması halinde hiyerarşi kademeleri azalırken, gerekli olan orta kademe yönetici sayısı ne derece azalmaktadır? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Size bağlı kişi kısım/bölüm sayısı kaçtır? (0-9), (10-19), (20-29), (30-39), (40 ve üstü)

İşgörene (İşçilere) Uygulanacak Anket Soruları:

- İşinizin niteliğini ne derece beğeniyorsunuz? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- İş yerindeki statünüzden (mevkinizden) ne derece memnunsunuz? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- İşyerindeki mesai arkadaşlarınızla aranızda ne düzeyde rekabet bulunmaktadır? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Yaptığınız iş bireysel çalışmayı mı, yoksa grup halinde çalışmayı mı gerektiriyor?
() Bireysel çalışmayı gerektiriyor
() Grup halinde çalışmayı gerektiriyor
- Yöneticilerinizin sizin üzerinizde uyguladıkları kontrol biçiminden ne derece memnunsunuz? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Çalıştığınız bölümdaki personel sayısının artışı, iş tatmininizi ne derece etkiler? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)

- Alıştığınız çalışma biçimlerinde, iş arkadaşları ve denetleyicilerinizde meydana gelen değişimler sizi ne derece etkiler? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Yetenek ve nitelikleriniz ile size verilen işler arasında ne derece bir uyum vardır? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- İş yerindeki fiziksel ortamın işgören beklentilerine ve sağlık koşullarına uygun biçimde düzenlenmesi, sizi ne derece etkiler? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Yaptığınız işin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, işten aldığınız tatmini ne derece etkiler? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- İşin standart hale getirilmesi, iş ortamının yeterliliği ve düzeni, işe karşı tutumunuzu ne derece etkiler? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Aldığınız ücret sizce hangi düzeyde yeterlidir? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- İş yerinde moraliniz ne düzeyde yerindedir? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Kendinizi işlerinize ne derece bağlı hissetmektedirsiniz? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Kendinizi işine ne derece sarılmış bir kişi olarak hissediyorsunuz? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- İşinizden ayrılma fikri, aklınızdan hangi sıklıkla geçmektedir? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- İşinize devamsızlık yapma fikri, aklınızdan hangi sıklıkla gelmektedir? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- İşyerindeki arkadaşlık ilişkilerinden ne düzeyde memnunsunuz? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- İşyerinde kullandığınız alet ve malzemelerden ne derece şikâyetçisiniz? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)
- Yöneticilerinizin kişisel ya da yönetimle ilgili davranış ve uygulamalarından ne derece şikâyetçisiniz? (Hiç), (Çok az), (Kısmen), (Fazla), (Çok fazla)