



KARARLARA KATILIM VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA*

Yrd. Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İŞletme Bölümü
zbagci@pau.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Türkmen TaŐer AKBAŐ

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Çalışma Ekonomisi Bölümü
takbas@pau.edu.tr

Öz

Bu araştırmanın amacı çalışanların alınan kararlara katılma durumları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenmiş 135 banka çalıŐanı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak yapılandırılmış soru formları kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler araŐtırmacılar tarafından oluŐturulan “Kişisel Bilgi Formu”; kararlara katılma durumlarına ilişkin veriler Kahnweiler ve Thompson (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Katılım Ölçeği” ve iş doyumuna ilişkin veriler ise Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen “İŞ Doyumu Ölçeği” kullanılarak toplanmıŐtır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma), korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular katılımcıların kararlara katılma durumlarına yönelik algılamaları ile iş doyumlarının orta düzeyde olduğunu; kararlara katılım durumu ile iş doyumunu arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğunu ve kararlara katılım durumlarının, iş doyumlarını pozitif etkilediğini göstermiŐtir.

Anahtar Kelimeler: kararlara katılım, iş doyumunu, banka çalışanları.

THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATION IN DECISION MAKING AND JOB SATISFACTION: RESEARCH ON BANK EMPLOYEES

Abstract

The aim of the study is to investigate the relationship between bank employees' participation in decision making and their job satisfaction. The sample of study consisted of 135 bank employees determined according to convenience sampling method. Structured questionnaire forms were used as the data collection instrument. Demographic information related to the participants were gathered through “Personal Information Form” designed by the researchers, data related to participation in decision making was obtained through “Organizational Participation Scale” developed by Kahnweiler and Thompson (2000) while data on job satisfaction was collected through “Job Satisfaction Scale” developed by Brown and Peterson in 1994. In the analysis of the data, descriptive statistics (arithmetic mean, standard deviation), correlation and regression

* Bu çalışma 12-14 Mayıs 2016 tarihlerinde Kırgızistan'da düzenlenen “7. Uluslararası GiriŐimcilik Kongresi'nde sunulan bildirin genişletilmiŐ halidir.

analyses were made use of. The findings gathered indicate that the participants' perceptions of their participation in decision making and their job satisfaction are at a moderate level; that there is a positive and moderate relationship between the participation in decision making and job satisfaction and that the participation in decision making affects job satisfaction.

Keywords: Participation in Decision Making, Job Satisfaction, Bank Employees.

1. Giriş

Bu çalışmanın amacı, banka çalışanlarının hali hazırda kararlara katılım durumu ile kararlara katılım isteklerinin, iş doyumları üzerindeki etkisini belirlemektir. Günümüzde yönetimler örgüt üyelerinin iş doyumunu düzeylerini ve iş doyumunu üzerinde etkili olan etkenlerin neler olduğunu araştırmakla, yapılabilecek değişim, iyileştirme ve geliştirme alanlarını ortaya çıkarmak isterler. Bu araştırmanın konusu olan kararlara katılım ve iş doyumunu ilişkisi, öncelikle bankalarda çalışan insanların çalışma hayatından sağladıkları mutlulukları ve sektörde yer alan kurumların etkinlikleriyle yakından ilgilidir.

Türkiye Bankalar Birliği'nin 2015 yılı sonu verilerine göre, Türkiye'de faaliyet gösteren banka sayısı 52 olup buralarda çalışan kişi sayısı 201.205'dir. Bu rakam bankacılık sektörünün önemli bir istihdam alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanların %78'inin yükseköğretim mezunu olduğu, % 6'sının ise yüksek lisans ve doktora yapmış olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bankalarda eğitim düzeyi genel olarak yüksek bir çalışan grubunun istihdam edildiği söylenebilir (www.tbb.org.tr).

1.1. Kararlara Katılım

Kararlara katılım: "Kararların, politikaların ve planların belirlenmesinde, iki ya da daha fazla tarafın birbirini etkilemesi sürecidir" (Yung et al., 2006). Bir başka tanımla; alınacak kararlardan etkilenecek olanların karar almasına, karar almaya katılım denir (Nelson ve Quick, 1997: 294). Karar almaya katılıma, ast konumundaki çalışanlara sorumluluklarına bağlı olarak daha fazla kontrol ve seçenekler arasında tercih yapma özgürlüğü tanıyan özel bir yetki devri biçimi olarak da bakılabilir (Bakan vd., 2013: 112). Kararlara katılım, işin yapılma biçimine, performans değerlemeye, işin adımlarının neler olacağına, işlerin nasıl tahsis edileceğine, yeni çalışanların işe alınmasına, çalışanların disiplinle ilgili konularına, eğitim ihtiyaçlarına, örgütsel hedef ve politika belirlenmesine ve önemli satın alımlara ilişkin kararlara katılma olarak ele alınmaktadır (Elele ve Fields, 2010: 371; Kahnweiler ve Thompson, 2000: 425-426). Kararlara katılma olgusu genellikle iki farklı grupta ele alınmaktadır. Birinci grupta örgütle ilgili karar almaya katılım (Örnek: örgütsel strateji, finansal kararlar vb.) ve işle / çalışmayla ilgili (Örnek: görevler, görev dağılımı, çalışma zamanları vb.) karar almaya katılım yer almaktadır. İşle ilgili kararlar genellikle çalışanların

doğrudan katılımları biçiminde, örgütle ilgili kararlar ise genellikle çalışan temsilcileri aracılığı ile katılımı içerir (Joensson, 2008: 597). İkinci grupta ise; karar almaya birey olarak katılım veya grup olarak katılım uygulamaları yer almaktadır. Günümüzde karar almaya katılım için örgütsel uygulama örneklerinden en yaygın olanları; kalite çemberleri ile kendini yöneten takımlardır (Faught ve McCullough, 2001: 34).

Kararlara katılım, örgütün enformasyon işleme kapasitesini artırdığı (bilgi, enformasyon ve yaratıcılık gelişimine neden olduğundan) ve çalışanların örgütsel hedef ve amaçları daha belirgin biçimde netleştirmelerini sağladığı için (örgütsel değişimin, kararların ve politikaların neden alındığının gerekçelerini bilme olanağı sağladığından) son derece yararlıdır (Yung et al., 2006). Çalışanlar kararlara katılırlarsa, iş veya çalışma süreçlerini nasıl uygulayacaklarını daha iyi bilebilirler (Miller ve Monge, 1986: 730). Kararlara katılım, çalışanların örgütte kalmalarını sağlamakta veya onların işten ayrılmalarını önleyebilmektedir (Yung et al., 2006: 947). Kararlara katılım, çalışanların yüksek düzeydeki ihtiyaçlarının (örneğin; kendini ifade etmek / potansiyelini ortaya koymak, özsaygı, bağımsız olma, eşitlik duygusu vb.) karşılanmasına yardım edeceği için iş doyumunu arttırmaktadır. Ayrıca kendilerinin fikirlerinin alındığı algısına sahip olan çalışanların öz-benlik (ego) duyguları olumlu biçimde etkilenmekte ve iş birliğine yatkın davranış gösterme eğilimleri daha yüksek olmaktadır (Miller ve Monge, 1986: 730).

Alanyazında kararlara katılmanın işten ayrılma (Yung, et al., 2006), performans (Kuye ve Sulaimon, 2011), örgütsel etkinlik boyutları (kalite, işgören tatmini, genel performans) (Denison ve Mishra, 1995), kimlik ve bağlılık (Dundon et al., 2004), yöneticiye güven (Magner et al., 1996), sorumluluk duygusu ve sivil tutumlar (Wuestewald, 2012) ve örgüte bağlılık (Park, 2012) gibi çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi incelenmiştir.

1.2. İş Doyumu

İş doyumunu çalışma psikolojisi ve örgütsel psikolojinin merkezi kavramlarından biridir. İş doyumunu olgusu genel olarak çalışma koşulları ile örgütsel ve bireysel sonuçlar arasında bir ara değişken durumundadır (Dormann ve Zapf, 2001:483). İş doyumunu bir tutumdur (Fisher, 2000: 185). İş doyumunu; işgörenin yaptığı işe ilişkin bilişsel ve duyuşsal bir dizi tepkilerdir (Dalal, 2013: 342), kişinin kendi işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan keyifli ya da olumlu duygusal durumdur (Locke, 1976; aktaran Spector et al., 2009: 30), çalışanın, işiyle ilgili beklentilerinin, gerçekte elde ettikleri ile denkleşmesi düzeyidir (Locke, 1969, aktaran; Bruck et al., 2002: 338), işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluktur (Davis, 1984: 96) ya da işgörenin işi ile ilgili rolü bakımından ne düzeyde olumlu duygulara sahip olduğudur (Currivan, 1999: 497).

İş doyumunu; ilgili alan yazında üç ayrı teorik yaklaşımla ele alınmaktadır. Bunlardan ilki iş doyumunun, işin ya da çalışma ortamının çeşitli yönlerinden kaynaklandığına ilişkin durumsal yaklaşımlar, ikincisi iş doyumunun bireyin kişiliğinden kaynaklandığına ilişkin yatkınlık yaklaşımları ve üçüncüsü iş doyumunun bireysel özelliklerle durumsal faktörlerin bir etkileşiminden kaynaklandığına ilişkin etkileşimci yaklaşımlardır (Spector et al., 2009: 29). Bu araştırma iş doyumunun durumsal faktörlerden / işin ya da çalışma ortamının çeşitli yönlerinden (örneğin: Kararlara katılım) kaynaklandığına ilişkin bir yaklaşıma dayanmaktadır.

İlgili alan yazında iş doyumunun rol çatışması (Brown ve Peterson, 1994), örgütsel etik ve iklim (Elçi ve Alpkan, 2008), iş-aile çatışması (Spector et al., 2007; Burck vd., 2002), işten ayrılma niyeti (Spector et al., 2007), örgütsel adalet algıları (Elamin ve Alomaim, 2001), yöneticiye güven (Rich, 1997), müşteri yönelimli olma (Donavan et al., 2004), motivasyon (Bagozzi, 1980) ve algılanan örgütsel destek (Gutierrez et al., 2012) gibi değişkenlerle olan ilişkisinin incelendiği görülmektedir.

1.3. Kararlara Katılım Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler

Yöneticilerin katılımcı yönetim tarzı uygulaması, katılımcı stratejik planlama süreçleri, yöneticilerle etkin iletişim gibi olgular, iş doyumunu üzerinde etkili olan değişkenlerdir (Kim, 2002: 235). Scott vd.'ne göre (2003) karar almaya katılımın iş doyumunu 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 doyumunu 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 katılımlı yönetim ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada yöneticilerin uyguladıkları katılımcı yönetim tarzlarının, katılımcı stratejik planlama süreçlerinin ve yöneticilerle etkin

iletişim gibi olguların, iş doyumunu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Çalışanların karar almaya katılımları kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamakla birlikte daha yüksek iş doyumunu (ya da morali), olumlu benlik algısı ve kimlik algısı üzerinde etkili olmaktadır (Yung et al., 2006: 947). Smith ve Brannick'in (1990), rol ve beklenti kuramsal modeline dayalı olarak, katılımcı karar vermenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye çalıştıkları çalışmalarında, katılımcı karar vermenin, çalışanlarda rol belirsizliğini azaltmak, rol çatışmasını azaltmak ve çalışanın performansı karşılığında alacağı ödüle ilişkin beklentisini yükseltmek suretiyle iş doyumunu artırdığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmaların dışında kararlara katılmanın iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Dianne ve Tashakkori, 1995; Allen et al., 2003; Somech, 2010; Kim ve Jogaratnam, 2010; Muindi, 2011; Wickramasinghe ve Wickramasinghe, 2012; Westhuizen et al., 2012; Bakan et al., 2013; Zhu et al., 2015). Tüm bu araştırmaların bulgularına dayanarak, çalışanların kararlara katılım durumu ve isteğinin, iş doyumları üzerindeki etkilerini araştıran çalışmamızda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların kararlara hali hazırdaki katılma durumu onların iş doyumunu pozitif yönde etkiler.

H2: Çalışanların kararlara katılma isteği onların iş doyumunu pozitif yönde etkiler.

2. Metodoloji

2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma çalışanların kararlara katılımı ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı için ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır.

2.2. Örneklem

Çalışmanın örneklemini Denizli ili merkez ilçesinde şubeleri bulunan özel ve kamu bankalarının çalışanları içerisinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş 135 katılımcı oluşturmaktadır.

2.3. Ölçüm Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan formun birinci bölümünü katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular oluşturmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların kararlara katılma durumlarını belirlemeye yönelik Kahnweiler ve Thompson (2000) tarafından geliştirilen "Örgütsel Katılım Ölçeği" bulunmaktadır. Toplam 27 maddelik ölçek çalışanların kararlara katılım durumları ve katılma istekleri olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri (1)

Hiçbir zaman, (5) Her zaman olmak üzere 5’li likert ölçeği ile değerlendirilmiş olup ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s alpha) $\alpha=0.931$ olarak hesaplanmıştır. Üçüncü bölümde, katılımcıların iş doyumlarını ölçmeye yönelik Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek yer almaktadır. Her bir maddesi (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum arasında değişecek biçimde derecelendirilmiş olan ölçeğin hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s alpha) $\alpha=0.734$ ’dür.

2.4. Analiz Yöntemi

Çalışmada amaca uygun olarak öncelikle tanımlayıcı istatistikler aracılığıyla katılımcıların iş doyumları ve kararlara katılım düzeyleri belirlenmiş ardından kararlara katılma durumu ve istekleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanmıştır. Son olarak değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmeye çalışılmıştır.

2.5. Bulgular

2.5.1. Örneklem İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	81	60
	Erkek	54	40
Yaş	18-25 Yaş	27	20
	26-33 Yaş	67	49,6
	34-41 Yaş	31	23,0
	42 ve Üzeri Yaş	10	7,4
	Eğitim	Lise ve ön lisans mezunu	20
	Lisans mezunu	106	78,5
	Lisans üstü mezunu	9	6,7
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	42	31,1
	6-10 Yıl	38	28,1
	11-15 Yıl	28	20,7
	16 Yıldan fazla	27	20
Pozisyon	Alt kademe	77	56,2
	Orta kademe	46	35
	Üst kademe	12	8,8

Tablo 1’de görüleceği üzere katılımcıların % 60’ı kadın % 40’ı ise erkek çalışanlardır. Yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde çoğunluğu % 49,6 ile 26-33 yaş aralığındaki çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları itibarıyla lisans

mezunu olan çalışanlar % 78,5 oranı ile ağırlıktadır. Çalışma sürelerine bakıldığında çoğunluğu (% 31,1'i) 1-5 yıl arası bir süreye sahip olan çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla % 28,1 ile 6 – 10 yıl süreyle çalışanlar, % 20,7 ile 11-15 yıl süreyle çalışanlar ve son olarak % 20 ile 16 yıldan fazla süre ile çalışanlar izlemektedir. Katılımcıların çoğunluğu % 56,2 oranı ile alt kademelerdeki pozisyonlarda görevli çalışanlardır.

2.5.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında ölçeklerin yapı geçerliğini test etmek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 175). Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Bu nedenle verilerin, faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kasayısı ile Barlett Sphericity testinden yararlanılmıştır. KMO değerinin 0,60'dan yüksek bulunması ve Barlett testi sonucunun da anlamlı çıkması eldeki verilerin faktör analizi uygulamaya elverişli olduğunun bir göstergesidir (Büyüköztürk, 2003:120). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerden kararlara katılım ölçeği için hesaplanan KMO değeri 0,871'dir ve Barlett testi sonucu anlamlı çıkmıştır ($\bar{x}=2463,370$; $p<0,01$). Aynı şekilde iş doyumunu ölçeği için hesaplanan KMO değeri 0,753'dür ve Barlett testi sonucu da anlamlıdır ($\bar{x}= 227,662$; $p<0,01$). Dolayısıyla eldeki verilerin faktör analizi için elverişli olduğu sonucuna varılabilir. Varimax döndürme metodunun kullanıldığı çalışmada öz değeri 1'den büyük olan faktörler ölçeğe alınmış ve faktör yük değerinin alt sınırı 0,40 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda kararlara katılım ölçeğinin kararlara katılma durumu boyutunda yer alan 2 madde (Önerilerim ya da görüşlerim ciddiyle dikkate alınıyor ile öneri ya da görüşlerimden ötürü takdir ediliyorum) aynı anda birden fazla faktöre yüklendiği için ölçekten çıkartılmış ve faktör analizi tekrar edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği ise Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçek Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

ÖLÇEK MADDELERİ	FAKTÖR YÜKLERİ		
	KARARLARA KATILIM		İŞ DOY.
	KKD	KKİ	İD
1. Amirim işlerin/görevlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sorar.	0,754		
2. Amirim yapılan işlerin niteliğinin nasıl denetleneceğine ilişkin görüşlerimi sorar.	0,802		
3. Amirim işlerin/görevlerin nasıl daha hızlı yapılacağına ilişkin benim	0,801		

görüşlerimi sorar.	0,773		
4. Amirim görevlendirmeler konusunda benim görüşlerimi sorar.			
5. Amirim işlerin/görevlerin ne zaman yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sorar.	0,756		
6. Amirim işe yanımda çalışacak yeni bir işgören almadan önce görüşlerimi sorar.	0,698		
7. Amirim çalışma arkadaşlarımdan birine disiplin cezası vermeden önce bana sorar.	0,721		
8. Amirim çalışma arkadaşlarımdan birinin performansını değerlendirmeden önce bana görüşlerimi sorar.	0,698		
9. Amirim eğitim ihtiyaçlarımız konusunda benim görüşlerime başvurur.	0,747		
10. Amirim önemli satın alma kararlarından önce benim görüşlerime başvurur.	0,684		
11. Amirim örgütsel hedeflerimiz konusunda benim görüşlerime başvurur.	0,688		
12. Amirim örgütsel politikalarımız ve kurallarımızı belirlerken benim görüşlerimi alır.	0,697		
13. İşimi nasıl yapacağım konusunda kararı ben veriyorum.	0,468	0,696	
16. Amirim işlerin/görevlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum.		0,738	
17. Amirim yapılan işlerin niteliğinin nasıl denetleneceğine ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum.		0,757	
18. Amirim işlerin/görevlerin nasıl daha hızlı yapılacağına ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum.		0,807	
19. Amirim görevlendirmeler konusunda görüşlerimi sormasını istiyorum.		0,764	
20. Amirim işlerin/görevlerin ne zaman yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum.		0,510	
21. Amirim işe yanımda çalışacak yeni bir işgören almadan önce görüşlerimi sormasını istiyorum.		0,720	
22. Amirim çalışma arkadaşlarımdan birine disiplin cezası vermeden önce görüşlerimi sormasını istiyorum.		0,732	
23. Amirim çalışma arkadaşlarımdan birinin performansını değerlendirmeden önce görüşlerimi sormasını istiyorum.		0,777	
24. Amirim eğitim ihtiyaçlarımız konusunda görüşlerime başvurmasını istiyorum.		0,626	
25. Amirim önemli satın alma kararları vermeden önce görüşlerime başvurmasını istiyorum.		0,559	
26. Amirim örgütsel hedeflerimiz konusunda görüşlerime başvurmasını istiyorum.		0,655	
27. Amirim örgütsel politikalarımız ve kurallarımızı belirlerken görüşlerimi almasını istiyorum.			0,529
28. Genellikle bu örgütte yaptığım işleri heyecanlı bulurum.			0,859
29. Bu örgütte hizmet sunmak için zaman ayırmak benim için değerlidir.			0,886
30. Bu örgütün müşterisi olmalarını arkadaşlarıma tavsiye ediyorum			0,834
31. Çalışmak için iyi bir yer olarak bu örgütü tavsiye ederim			0,704
32. Genel olarak işimden memnun olduğumu hissediyorum			
Öz değer	9,6	4,0	2,6
Açıklanan Varyans (%)	28,6	26,1	53,2
		54,8	
Cronbach's Alpha (α)	0,929	0,883	0,734
		0,931	

KKD: Kararlara katılma durumu, KKİ: Kararlara katılma isteği, İD: İş doyumu

Tablo 2 incelendiğinde kararlara katılım ölçeğinin iki boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Öz değeri 9,6 olan kararlara katılma durumu boyutunun faktör yük değerlerinin 0,468 ile 0,802 arasında değiştiği ve toplam varyansın % 28,6'sını açıkladığı görülmektedir. Öz değeri 4 olan kararlara katılma isteği boyutunun ise faktör yük değerinin 0,510 ile 0,807 arasında değiştiği ve toplam varyansın % 26,1'ini açıkladığı söylenebilir. Her

iki alt boyut birden toplam varyansın % 54,8'ini açıklamaktadır. Diğer yandan iş doymu ölçeği tek boyutlu bir yapıya sahip olmakla birlikte 0,529 ile 0,886 arasında değişen bir faktör yük değerine sahip olduğu ve toplam varyansın da % 53,2'lik bir kısmını açıkladığını görmek mümkündür. Yine aynı tabloda ölçeklerin güvenilirlikleriyle ilgili olarak hesaplanan Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde kararlara katılma durumu alt boyutunun alfa değerinin 0,929, kararlara katılma isteği alt boyutunun alfa değerinin 0,883 ve genel olarak kararlara katılım ölçeğinin alfa değerinin ise 0,931 olduğu görülmektedir. İş doymu ölçeği için hesaplanmış bulunan alfa değeri 0,734'dür. Tüm bu sonuçlara bakarak ölçeklerin hem geçerli yani ölçmek istedikleri özelliği ölçebildikleri hem de güvenilir oldukları yani farklı zamanlarda gerçekleştirilecek ölçümler arasında tutarlılık gösterecekleri biçiminde bir yorum yapmak mümkündür.

2.5.3. İş Doymu ve Kararlara Katılma Durumuna İlişkin Maddelerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Çalışanların iş doymu ve kararlara katılım düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: İş Doymu ve Kararlara Katılma Durumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma
İş doymu	135	3,38	0,693
Kararlara katılma durumu	135	3,34	0,854
Kararlara katılma isteği	135	4,05	0,590

Tablo 3 incelendiğinde çalışanların işlerinden orta düzeyde ($\bar{X} = 3,38$) doym sağladıkları söylenebilir. Bu sonuçlara göre orta düzeyde iş doymu elde ettiklerini belirten banka çalışanlarının, birtakım ihtiyaçlarının ya da beklentilerinin; çalıştıkları işyerinden, iş çevresinden ve yaptıkları işin özelliklerinden kısmen (orta düzeyde) karşılanabildiği söylenebilir. Banka çalışanlarının sahip oldukları iş doymu tutumları düzeyinin, yüksek düzeyde değilse bile kısmen yüksek düzeye yakın ve olumlu yönde olduğu gözlenmiştir. Bu ölçüm sonucuna ilişkin durum değerlendirmesi banka yönetimleri için de önemli bir veridir. Orta düzeyde bir iş doymu tutum düzeyine sahip çalışanların, çalıştıkları işyerinde yaptıkları işlerinden genel olarak orta düzeyde memnun oldukları bilgisi, banka yönetimlerinin bu alanda birtakım iyileştirmeler yapmak üzere etütler yapmasını gerektirebilir. Bu düzeyin çok yüksek seviyesine çekilmeyecek/çekilemeyecek olsa bile, yüksek düzey seviyesine ulaştırılması halinde hem çalışanların mutluluğu için hem de bankaların örgütsel etkinliği

bakımından olumlu sonuçlar elde edilebileceği söylenebilir. Aynı tabloda çalışanların kararlara katılım durumlarının ($\bar{X} = 3,34$) katılma isteklerine göre daha düşük olduğu ($\bar{X} = 4,05$) görülmektedir. Dolayısıyla kararlara çok katılmak istemekle beraber mevcut uygulamada yeterince söz sahibi olmadıkları biçiminde bir yorum getirilebilir. Bu ölçümlerde hali hazırda kararlara katılma durumu sonuçlarına göre, banka çalışanlarının algıladıkları yönetilme biçiminin, Rensis Likert'in; Sistem 1 ve Sistem 4 yönetim biçimleri arasında yer alan Sistem 2 ve Sistem 3 (Eren, 2001: 35) olduğu söylenebilir. Ancak çalışanların kararlara katılım istekleri düzeyinin daha yüksek ortalamaya sahip olması, çalışanların örgütlerinde Sistem 3 değil de kısmen Sistem 2 yönetim biçimini algıladıkları şeklinde de yorumlanabilir. Banka yönetimlerinin, çalışanların algıladıkları yönetim stilinde; Sistem 3 yönetim stiline, hatta kısmen kimi yönetsel uygulamalarda ise Sistem 4 yönetim stiline doğru bir değişim oluşturmak üzere birtakım etütler yapmaları önerilebilir.

2.5.4. Çalışanların Kararlara Katılma Durumları ile Kararlara Katılma İsteklerinin Karşılaştırılması

Çalışanların örgütsel kararlara katılma istekleri ile katılma durumları arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik t-testi bulguları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Kararlara Katılma Durumları ve İstekleri Arasındaki Farkın İncelenmesine Yönelik T-Testine İlişkin Bulgular

	N	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma	t	p
Kararlara katılma durumu	135	3,34	0,854	10,483	0,000
Kararlara katılma isteği	135	4,05	0,590		

Kararlara katılım durumu ile katılma isteği arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik gerçekleştirilmiş olan t-testi sonuçlarını gösteren Tablo 3'de görüleceği üzere çalışanların örgütlerindeki karar mekanizmasına katılım isteklerinin ($\bar{X} = 4,05$) katılma durumlarına ($\bar{X} = 3,34$) göre daha yüksek düzeyde olduğunu gösteren puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=10,483$, $p=0,000$). Çalışanların hali hazırda fiili kararlara katılım düzeyinden daha fazla kararlara katılım isteklerinin gerekçesi, kariyerlerinde ilerleme olanaklarının daha fazla olması yönündeki istekleri ile ilgili olabilir. Gözlenen bu durum ayrıca, çalışanların yöneticileriyle daha yüksek düzeyde iletişim ihtiyaçlarının varlığına, çalışma performanslarıyla ilgili daha olumlu değerlendirmeler almak istediklerine, işleri üzerinde daha yüksek bir kontrol duygusu istediklerine işaret etmektedir.

2.5.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

İş doymu ile kararlara katılım alt boyutları arasındaki ilişkinin anlaşılması amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: İş Doymu ile Kararlara Katılım Durumu ve Katılma İsteği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	\bar{X}	S	1	2	3
İş doymu	3,38	0,693	1		
Kararlara katılma durumu	3,34	0,854	0,325**	1	
Kararlara katılma isteği	4,05	0,590	0,425**	0,463**	1

**p<0.05

Tablo 5’e göre iş doymu ile kararlara katılım düzeyleri arasındaki korelasyon değerlerinin pozitif ve p<0,05 önem düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir. Buna göre kararlara katılma durumu (r=0,325) ile karşılaştırıldığında çalışanların iş doymu ile ilişkisi daha yüksek olan boyut kararlara katılım isteği boyutudur (r=0,425).

2.5.6. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 6: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	β	t	p
Sabit	3,881		13,527	0,000
Kararlara katılma durumu	0,166	0,178	2,114	0,036
Kararlara katılma isteği	0,264	0,410	4,871	0,000
R=0,516	R ² =0,267			
F=24,004	P=0,000			

Tablo 6 incelendiğinde, iş doymu ile kararlara katılım durumu ve katılma isteği arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir (R=0.516, R² =0.267, p<0.05). Her iki değişken birlikte iş doymuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 27’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) itibariyle iş doymu üzerindeki görece önem sırası kararlara katılma isteği ve katılma durumudur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde gerek kararlara katılım durumunun gerekse katılım isteğinin iş doymu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (t=3,275, p<.05). Bu bulgular doğrultusunda her iki hipotez de kabul edilmiştir. Şayet banka çalışanlarının hali hazırdaki fiili kararlara katılım düzeyleri ile kararlara katılım isteği düzeyleri biri birine eşit olsaydı, büyük bir olasılıkla çalışanların iş doymu düzeyleri bundan çok daha yüksek

düzeyde olumlu yönde etkilenebilecekti. Oysa bu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların kararlara katılımlarının hali hazırdaki fiilî düzeyi, istedikleri düzeyden daha düşük olarak gözlenmiştir.

Sonuç

Bu araştırmada çalışanların hali hazırda fiilî olarak kararlara katılım durumu ile kararlara katılım isteklerinin, iş doyumları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların hem fiilî olarak kararlara katılma durumunun, hem de kararlara katılma isteklerinin, iş doyumları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre banka çalışanlarında, iş doyumunu ile kararlara katılım istekleri arasındaki ilişki, iş doyumunu ile hali hazırda kararlara katılma durumu arasındaki ilişki düzeyine göre daha yüksektir.

Tartışma: Türkiye’de banka çalışanları için kararlara katılım olanaklarının sağlanması, onların iş doyumunu tutumları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır. Bunun nedeni iş doyumunun büyük ölçüde; işgörenin işiyle ilgili deneyimlerinin, işi ile ilgili otonomi duygusu ve kontrol duygusunun etkisinde biçimlenmesidir (Appelbaum ve Grigore, 1997: 58). Alanyazındaki birtakım araştırmaların kararlara katılımın iş doyumunu üzerindeki etkisine ilişkin bulgularının ve bu araştırmanın bulgularının dayandığı kuramsal gerekçe, Herzberg’in motivasyonda iki faktör kuramıdır. Çalışanların işleriyle ilgili kendilerini ilgilendiren nitelikteki alınacak kararlara katılımı sağlandığında, çalışanlar sorumluluk üstlenmek ve takdir edilmek gibi ihtiyaçlarının tatmin edilmesini de sağlayabilirler. Takdir edilme, sorumluluk üstlenmek gibi ihtiyaçların tatmin edilmesi, Herzberg’e göre motivasyon sağlayan / iş doyumunu sağlayan faktörlerdir (Nelson ve Quick, 1997: 139). Bu şekilde çalışanlar Maslow’un motivasyon kuramında yer alan özsaygı ihtiyaçlarını karşılama olanağı da elde edebilmektedirler (Sefton, 1999: 18).

Öneriler: Bu araştırmada çalışanların örgütsel hiyerarşik düzeylerine göre kararlara katılım durumları ile istekleri arasındaki ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin analizler yoktur. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu analizlerin de içerilmesi önerilebilir. Çalışanların iş doyumunu tutumunu arttırmak isteyen bankaların insan kaynakları yönetimleri, birtakım kararlara katılım uygulamalarının uygun bir araç olabileceğini dikkate alabilirler. Bu bağlamda kararlara katılım olgusu, örgütsel demokrasi ile ilişkisi bakımından ele alınabilir. Örgütlerde demokratikleşme sürecinin uygulamaya geçirilmesi öncesinde birtakım kıstaslar dikkate alınmalıdır. Bu kıstaslar örgütsel görevlerin ya da örgütün hangi

işlevlerle ne ürettiği bakımından, işgörenlerin profili ya da yapısı bakımından, örgütsel yapı ve kültür bakımından ve yönetimin demokratikleşmeye yaklaşımı bakımından değerlendirilmesi gereken kriterlerdir (Kerr ve Caimano, 2004: 89). Endüstriyel örgütler, ekonomik amaçlarına hizmet ettiği ölçüde örgütsel demokrasiye ve bu kapsamda kararlara katılım uygulamalarına ilgi duyacaklardır. Bu anlamda günümüzde yerinden yönetim ve yalın örgüt yapılanmaları, maliyetlerde azalma, müşteri taleplerine daha duyarlı olmak ve örgütsel çeviklik ile rekabette başarı elde etmek bakımından hızla yaygınlaşmaktadır. Yalın üretim ve örgütlenme ile yerinden yönetim uygulamaları örgütlerin karar alma yapılarında da birtakım değişimler gerektirebilecektir. Ancak örgütsel demokrasi uygulaması kapsamındaki karar alma yöntemleri, kimi durumlarda hızlı karar almayı engelleyebilme, karmaşıklığa neden olma gibi birtakım olumsuzluklar da taşıyabilir. Ayrıca örgütsel demokratikleşme, örgütlerde sorumlulukların, otoritenin, gücün ve örgütün bütün üyelerini etkileyen kaynak dağılımının, köklü biçimde değişmesine neden olacak güçlü bir dinamiğe sahiptir. Demokratik değerler ve uygulamalar, şayet örgütün performansını artıracaksa, süreç başarıyla uygulanabileceks ve yönetimler sürece bağlılık göstereceklerse, işgörenlerin motivasyonları ve verimlilikleri katılımcı bir işyeri çevresinde artacaksa demokratikleşme süreci tercih edilmeli aksi takdirde tercih edilmemelidir (Kerr ve Caimano, 2004: 93-94).

Kaynaklar

- Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resources Practices in the Turnover Process", *Journal of Management*, 29(1), pp. 99-118.
- Appelbaum, S.H. & Grigore, M.L. (1997). "Organizational Change and Job Redesign in Integrated Manufacturing: A Macro-organizational to Micro-organizational Perspective", *Journal of European Industrial Training*, 21(2), pp. 51-62.
- Bagozzi, Richard, P. (1980). "The Nature and Causes of Self-Esteem, Performance, and Satisfaction in the Sales Force: A Structural Equation Approach", *The Journal of Business*, 53(3), pp. 315-331.
- Bakan, İ., Erşahan, B. & Büyükbeşe, T. (2013). "Katılımcı Karar Verme ile Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 2013, pp.107-139.
- Brown, S.P. & Peterson, R.A. (1994). "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, April, 58(2), pp. 70-80.
- Bruck, C.S., Allen, T.D. & Spector, P.E. (2002). "The Relation between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), pp. 336-353.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Veri Analizi El Kitabı*, 3b., Pegem Akademi Yayınları, Ankara
- Currihan, D.B. (1999). "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, 9(4), pp. 495-524.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss Ve Lisrel Uygulamaları*, 2b., Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

- Dalal, C. (2013). "Job Satisfaction and Other Job Attitudes", in *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology*, Ed.: Kurt F. Geisinger, Vol. 1: pp. 675-692., American Psychological Association, Washington DC., USA.
- Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı*, 2. Baskı, Çev.: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İşletme Fakültesi Yayın No: 136, İstanbul, Türkiye.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), pp. 204-223.
- Dianne, L.T. & Tashakkori, A. (1995). "Decision Participation and School Climate as Predictors of Job Satisfaction and Teachers' Sense of Efficacy", *The Journal of Experimental Education*, 63(3), pp. 217-230.
- Donavan, T.D., Brown, T.J. & Mowen, J.C. (2004). "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 128-146.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). "Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities", *Journal of Organizational Behavior*, August, 22(5), pp. 483-504.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. (2004). "The Meanings and Purpose of Employee Voice", *International Journal of Human Resources Management*, 15(6), pp. 1149-1170.
- Elamin, A.M. & Alomaim, N. (2011). "Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?" *International Management Review*, 7(1), pp. 38-49.
- Elçi, M. & Alpkan, L. (2009). "The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction", *Journal of Business Ethics*, 84(3), pp. 297-311.
- Elele, J. & Fields, D. (2010). "Participative Decision Making and Organizational Commitment: Comparing Nigerian and American Employees", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(4), pp. 368-392.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu S.Z. & Erat, S. (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), pp. 17-26.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, Türkiye.
- Fisher, C.D. (2000). "Moods and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?", *Journal of Organizational Behavior*, March, 21(2), pp. 185-202.
- Faught, S. & McCullough, P.M. (2001), "The Relationships Among Role Ambiguity, Role Conflict, Participative Decision Making and Effort-Performance Expectancy", *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 5(1), pp. 32-43.
- Gutierrez, A.P., Candela, L.L. & Cerver, L. (2012). "The Structural Relationship between Organizational Commitment, Global Job Satisfaction, Developmental Experiences, Work Values, Organizational Support, and Person-Organization Fit among Nursing Faculty", *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), July, pp. 1601-1614.
- Joensson, T. (2008). "A Multidimensional Approach to Employee Participation and the Association with Social Identification in Organizations", *Employee Relations*, 30(6), pp. 594-607.
- Kahnweiler, W. M. & Thompson, M.A. (2000). "Levels Of Desired, Actual, And Perceived Control Of Employee Involvement In Decision Making: An Empirical Investigation", *Journal Of Business And Psychology*, 14(3), pp.407-427.
- Kerr, J.L. & Caimano, V.F. (2004). "The Limits of Organizational Democracy (and Executive Commentary)", *The Academy of Management Executive*, 18(3), pp.81-97.
- Kim K. & Jagaratnam, G. (2010). "Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in the Hotel and Restaurant Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), pp. 318-339.
- Kim, S. (2002). "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", *Public Administration Review*, March/April, 62(2), pp. 231-241.

- Kuye, O.L. & Sulaimon A.A. (2011). "Employee Involvement in decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria", *Serbian Journal of Management*, 6(1), pp. 1-15.
- Magner, N., Welker, R.B. & Johnson, G.G. (1996). "The Interactive Effects of Participation and Outcome Favourability on Turnover Intentions and Evaluations of Supervisors", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), pp. 135-143.
- Miller, K.I. & Monge, P.R. (1986). "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *The Academy of Management Journal*, 29(4), pp. 727-753.
- Muindi, F.K. (2011). "The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi", *Journal of Human Resources Management Research*, pp. 1-34.
- Nelson, D.L. & Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior, Foundations, Realities, and Challenges*, West Publishing Company, 2nd Ed., Minneapolis, USA.
- Park, R. (2012). "Cognitive and Affective Approaches to Employee Participation: Integration of the Two Approaches", *Journal of Worl Business*, 47(3), pp. 450-458.
- Rich, G.A. (1997). "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25(4), pp. 319-328.
- 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.
- Sefton, L.A. (1999). Does increased Employee Participation Affect Job Satisfaction, Communication Satisfaction, and Organizational Commitment? A Quantitative Study, Southern Illinois University, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Carbondale, USA.
- Smith, C.S. & Brannick, M.T. (1990). "A Role Expectancy Model of Participative Decision-Making: A Replication and Theoretical Extension", *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), pp. 91-104.
- Somech, A. (2010). "Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes", *Educational Administration Quarterly*, 46(2), pp. 174-209.
- Spector, P.E., Allen, T.D., Poelmans S.A.Y. & Lapiere, L.M. (2007). "Cross-National Differences in Relationships of Work Demands, Job Satisfaction, and Turnover Intentions with Work-Family Conflict", *Personnel Psychology*, 60(4), pp. 805-835.
- Spector, P., Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A.E., Heller, D. & Ilies, R. (2009). "İş Tatmini: Kültürlerarası Bir İnceleme", *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, (pp. 29-60), Ed.: Neil Andersen, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, 1.Baskı, Literatür: Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama, San.Tic.Ltd.Şti., İstanbul, Türkiye.
- Türkiye Bankalar Birliği, Yayınlanan Raporlar (02.02.2016), <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4>, 19.03.2016.
- Westhuizen, D.W.V.D., Pacheco, G. & Webber, D.J. (2012). "Culture, Participative Decision Making and Job Satisfaction", *The International Journal of Human Resources Management*, 23(13), pp. 2661-2679.
- Wickramasinghe, D. & Wickramasinghe, V. (2012). "Effects of Perceived Organizational Support on Decision Making, Affective Commitment and Job Satisfaction in Lean Production in Sri Lanka", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(2), pp. 157-177.
- Wuestewald, T. (2012). The Structural Relationships Among Employee Participation, Socio-Moral Climate, Engagement, and Civic Attitudes in a Police Context, PhD Thesis, Oklahoma State University, USA.
- Yung, R., Cohen, T. & Crabtree, B.F. (2006). "Productivity and Turnover in PCPs: The Role of Staff Participation in Decision-Making", *Medical Care*, 44(10), pp. 946-951.
- Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M. & Guo, Y. (2015). "Employee Participation and the Influence on Job Satisfaction of the New Generation of Chinese Employees", *The International Journal of Human Resources Management*, 26(19), pp. 2395-2411.