

# Katılımcı Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma

Pınar BAŞAR<sup>1</sup>

## Özet

Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışının çalışanların iş doyumları yönünden incelemektir. Bu amaçla, anket çalışması uygulanmış ve anket formu, Türkiye'deki kamu ve vakıf üniversitelerinde 104 akademik personel tarafından doldurulmuştur. Özellikle üniversite gibi eğitim düzeyinin yüksek olduğu ve katılımcı yönetimin birçok kuruma göre daha rahat uygulanabileceği ve iş doyumunu üzerinde etkili olacağı düşünülen bir örneklem seçilmiştir. Uygulanan analizler katılımcı yönetimin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Katılımcı Yönetim, İş Doyumu

<sup>1</sup> İstanbul Ticaret Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye,  
E-posta: [pozturk@ticaret.edu.tr](mailto:pozturk@ticaret.edu.tr)

**Abstract**

---

The purpose of this study is to examine the motivations in participating in management which is a factual understanding of democratic governance, of employees in terms of job. For this purpose, a survey questionnaire was filled by 104 academic staff in public and in private universities in Turkey. Especially, the example is chosen as university, because the participative management is easier in an institution where the education is high and the participative management style can influence the job satisfaction. The applied analysis shows the effect of participative management on job satisfaction.

---

**Keywords:** Participative Management, Job Satisfaction

---

## Giriş

Bilginin ve teknolojinin etkisi hayatın her alanında arttığı gibi işletmeler açısından da önem kazanmaktadır. Bu da çalışanların işletme içindeki önemini ve katkısını artırmaktadır. Demokratik yönetim anlayışının temellendirdiği yönetime katılma anlayışının önemi çalışanın niteliği yükseldikçe daha belirgin hale gelebilmektedir.

Katılımcı yönetim ile işyeri mülkiyetine sahip olmayan çalışanların işletme yönetiminde söz sahibi olduğunu ve sorumluluk aldığını hissederek motive etmeye çalışmak amaçlanmaktadır. Çalışanlardan bazıları işyeri mülkiyeti konularından o kadar uzaktır ki, bu verimliliği oldukça düşürmektedir. İşyeri mülkiyetine sahip olanlara yönelik işletme bilgisi üretenler de işin yönetilmesi ilkelerinden hareket ederek işi bölmekte, makineleştirmekte ve düzeni de otomatlaştırma eğilimi göstermektedirler. Çalışanlardan böyle bir düzen içerisinde verim alabilmek için iş doyumunu sağlamak gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışının çalışanların iş doyumunu yönünden incelemektir. Araştırma ayrıca çalışanların özelliklerinin de bu amaç karşısındaki durumunu araştırmaktadır. Üretim veya hizmet gibi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir (Saldamlı, 2009, s.65). Örgütsel bağlılık, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi konularda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir, iş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise örgütsel bağlılıkla olumsuz ilişki içerisinde bulunduğu önemli davranışsal sonuçlardandır (Saldamlı, 2009, s. 40).

## **1. Literatür Taraması**

### **1.1. Katılımcı Yönetim**

Klasik yönetim anlayışı düşüncesinin Katılımcı yönetime doğru değişmesinin nedenlerinden birisi, çalışanların kültür ve bilgi seviyesinin yükselmesi ve başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememeleridir (Eren, 1993, s.258).

Katılımcı yönetim sisteminin etkinliği ve verimliliği, geleneksel yaklaşımdan, yapısal ve felsefi anlamda aşağıda sıralanan konularda ayrılmaktadır (Demirkan, 1997, s. 71):

Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,

Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,

Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Katılımcı yönetim, ülkenin içinde bulunduğu demokratik koşullara paralel olarak gelişir. Katılımcı yönetimin başarısında ülkelerin içinde bulunduğu sosyoekonomik yapı belirleyici bir unsur olmaktadır.

Katılımcı Yönetim kavramı değişik yazarlarca değişik şekillerde tanımlanmakta ve değişik açılardan yorumlanmaktadır. Bu durum katılımcı yönetimin siyasal ve iktisadi literatürde geniş kapsamlı bir kavram oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu itibarla katılımcı yönetim anlayışı, siyasal alandan başlayıp iktisadi alanın her safhasında geçerli olabilmektedir (Adalı, 1986, s. 60–64).

Katılımcı yönetim, çok geniş ve kapsamlı bir konu olması nedeniyle, tek ve tam bir tanımını bulmak oldukça güçtür. Konunun toplumsal, psikolojik, siyasal, hukuksal vb. birçok yönleri mevcuttur. Hukukçular, hak ve mülkiyet konusu; sosyologlar, bir endüstriyel demokrasi biçimi; işletme bilimi ile uğraşanlar ise, bir emek ve sermaye işbirliği şeklinde tanımlamalar yapmışlardır. Katılım aslında bunlardan bir ya da birkaçı değil bu düşüncelerin tamamını kapsamaktadır (Yeniçeri, 1997, s. 233). Konu bilimsel

açından bütün boyutlarıyla kavranmalıdır. Bu da ancak sistem anlayışı içerisinde mümkün olacaktır (Adalı, 1986, s. 65). “İşçi, yönetim ve katılma kavramlarının muğlâk oldukları ve ‘işçinin yönetime katılması’ deyiminde birleştirildiklerinde kolayca yanlış anlamalara yol açtıkları, katılmayla ilgilenenlerin genellikle paylaştıkları bir görüştür. Katılıma ilişkin kaynakların bir diğer ortak özelliği, işçi ve katılım kavramları enine boyuna tartışılırken, yönetim kavramının herkesçe bilindiğinin varsayılması ve bu konuya kısaca değinilmekle yetinilmesidir. Oysa çözümlenmelerin yönetim kavramından başlatılması ve gerekirse orada bitirilmesi, görüşümüze göre, kavram karışıklığının ana kaynağının yok edilmesine yetecektir. Bu noktayı açmak için, sözde ayrılan, ama özde birleşen çeşitli tanımları kısaca görmekte yarar vardır” (Fişek, 1977,s. 35).

**Katılımcı yönetim:** “Bir işletmede çalışan iş görenlerin temsilcileri aracılığı ile işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy ile katılmalarıdır” (Sabuncuoğlu, 1998, s. 198).

**Katılımcı yönetim:** “Kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için düşünce katkısında bulunma sürecidir” (Baş, 1995, s. 23).

**Katılımcı yönetim:** “Kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan bulunmalıdır (Demirkan, 1997, s. 70).

**Katılımcı yönetim:** “İş görenlerin direkt veya dolaylı olarak çalıştığı işyerinde fiziki olduğu kadar fikri ve psikolojik yeteneklerini de kullanabilmesi ve içinde bulunduğu organizasyonun yönetiminde söz veya oy ile fikir beyan etme ve kararlara iştirak ederek etkileme hakkına sahip olmasıdır” (Adalı, 1986, s. 234).

**Katılımcı yönetim:** “İşveren ya da patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye işletmenin karları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir” şeklinde ekonomik açıdan; “Kamu işlerinin yönetimine bütün

vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır” (Eren, 1993, s. 267) şeklinde politik açıdan katılımlı yönetim tanımı yapılmıştır.

Katılmayı ‘**yer alma**’ ve işçilerin yönetime katılmasını da, daha ayrıntılı çözümlenmelere başlangıç olarak değerlendiren görüşe göre katılımcı yönetim kavramı, “örgüt çalışmalarını düzenleyen ve yürüten yönetim hiyerarşisinde ortak organlar yoluyla, işçilerin yer almaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Fişek, 1977, s. 38).

### **Katılımcı Yönetimin Amaçları ve Önemi**

Katılımcı yönetim işletmenin bugün ve gelecekteki başarısı için vazgeçilemez bir unsurdur. Katılımcı Yönetim bir sistemdir ve her sistemde olduğu gibi belirlenmiş bir hedef vardır. Bu da çalışanları daha fazla sorumluluk sahibi yapmak, modern toplum şartları ile olan uyumsuzluklarını ortadan kaldırmak, onu yabancılaşmaktan kurtarmaktır (Adalı, 1986, s. 62).

Gittikçe rutinleşen çalışma hayatı çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. Çalışanlar arasında sürtüşme ve çatışmalar ortaya çıkmakta ve bunların sonucunda yabancılaşma süreci oluşmaktadır. Bunu bertaraf etmek, çalışanların vasıf düzeyini yükseltmek, çalışanları ortak bir amaç uğrunda birleştirmek, çalışanlar arasında takım ruhu oluşturmak, işletmenin etkinliğini ve üretim kalitesini artırmak, işletmede verim ve karlılığın artırılması ve devamını sağlamak, katılımcı yönetimin öncelikli amaçları arasındadır (Büyükuslu, 1977, s. 153–154).

İşletme yönetiminde etkinliği sağlamak ve bu yolla emeğin verimliliğini artırmak için bilinen klâsik motivasyon aygıtları yetersiz kalmaktadır. Gelişen insan unsurunun ön plâna çıkması nedeni ile işletmenin amacı doğrultusundaki yeni gelişmeler, işletmenin gündemine değişik stratejiler uygulama fikrini getirmektedir. Bu da yönetilenlerin de yönetime katılmalarının sağlanması ile sağlanan katılımcı yönetimdir (Yozgat, 1983, s. 322). Kahramanmaraş’ta tekstil sektöründe yapılan bir

araştırmada çalıştığı kurumda kararlara katılan çalışanların değişime açık oldukları ve iş tatminleri, motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarının bundan etkilendiği ve yüksek olduğu görülmüştür (Bakan, vd., 2013, s.129).

Katılımcı yönetim çalışanların çıkarlarının korunduğu ve artırıldığı, bilgi alışverişinin iyi işlediği, kişilere değer verildiği yer ve zamanda gerçekleşir (Ekin, 1989, s. 165).

Katılımcı yönetim çalışanlara hata yapma hakkının tanınmadığı, açıkça bir yetki devrinin olmadığı, çalışanların yönetime güvenmediği, bürokratik kuralların yer aldığı bir ortamda gerçekleşemez (Ekin, 1989, s. 162).

Katılımcı yönetim kendiliğinden bir hizmet içi eğitim mekanizması oluşturarak örgüte yeni bir formasyon kazandırır (Adalı, 1986, s. 71).

Organizasyonlar yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorundadırlar. Bu da çalışanların ve bölümlerin birbirleriyle diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimlerini daha da önemli kılmaktadır (Hicks ve Gullet, 1981, s. ).

Günümüz işletmelerinin temel amaçları (Baş, 1995, s. 24):

- a) Müşterilerin gereksinim veya isteklerini karşılamak,
- b) Belli bir kar marjı sağlamak,
- c) Zamanında sunulan mal ve hizmet üretmektir.

Yönetime katılmanın durumsal değişkenleri aşağıda gösterildiği üzere dört unsur üzerinden incelenebilir (Fişek, 1977, s. 46–48):

(a) Katılmanın şekil ve derecesini belirleyen en önemli dışsal değişken, kuşkusuz, sosyo - ekonomik yapıdır. Sosyo - ekonomik yapının katılma üstünde belirleyici etki yaptığını, küçük ve orta mülkiyetle nitelenen sanayi tabanlarına göre büyük mülkiyetle nitelenen bir sanayi tabanının

katılımcı şekillerin yerleşip gelişmesi için daha uygun bir maddî ve teknik temel oluşturduğu söylenebilir.

(b) Yönetime katılmanın yerleşip gelişmesinde belirleyici rol oynayan ikinci değişken, katılmanın taraflarının siyasal - ideolojik eğilim, tutum ve gelenekleridir. Katılmanın başarıya ulaşabilmesi için, açıkça katılmadan yana olmasalar bile, işçilerle işverenlerin aynı anda işbirliğine yatkın bulunmalarının gerektiği söylenebilir.

(c) Katılmanın sonuçlarını etkileyen üçüncü unsur, işyeri ilişkilerinin düzenlenmesidir. İşyeri ilişkilerini düzenlemenin bilinen şekillerinin yaygınlık ve köklülük derecesinden katılmanın etkilendiği ve özellikle toplu pazarlık düzeninin yerleşmiş olduğu yerlerde katılmanın marjinal kalmak veya egemen düzenlemeye kaynaşmak eğilimini taşıdığı yargısına varılabilir.

(d) Yönetime katılmayı etkileyen dördüncü değişken, katılma mekanizmasının kendisidir. Katılmaya gerçeklik veren ortak organların bir başarı şartı da, barındırdıkları karşıt çıkarlara eşit uzaklıkta kalabilmeleridir.

## **1.2. İş Doyumu**

İş doyumu çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, mutluluk ve sosyal refah algısını içerir. Çalışanın meslek veya iş deneyimini değerlendirdiğinde hissettiği hoş veya olumlu duygusal durum iş doyumu olarak tanımlanabilir. İş doyumu veya memnuniyetsizlik bir kişinin iş beklentileri ve kendi gerçek başarıları arasındaki ilişkiden etkilenir. Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) iki faktörlü bir teori formüle ederek iş doyumu veya işten duyulan memnuniyetsizliği tanımlamaya çalışmışlardır. İçsel faktörler; motive eden yani iş doyumu sağlayan faktörlerdir. Dışsal faktörler; yani hijyen faktörleri ise iş memnuniyetsizliğine neden olur. ( Belias ve Koustelios, 2014, s.35). İş doyumu çalışanın işe veya işin belirli kısımlarına olan duygularından oluşur. İş doyumu işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı



mutluluğu da belirtmektedir. Özellikle hizmet sektöründe hizmet sunanların mutluluğu verilen hizmeti direk olarak etkilediğinden müşteri memnuniyetinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri faktörlerden oluşur. Örgütsel faktörler ise iş ve niteliği, yönetim tarzı ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortamdan oluşmaktadır (Tengilimoğlu ve Yiğit 2005, s. 380). Hackman & Oldman iş doyumunu için farklı bir model tanımlamışlardır. Bu modele göre çalışanların iş doyumunun, çalışmalarının dikkate değer olduğunu, iş performansı için sorumlu olduklarını ve onların gerçek iş performansının farkında olup olmadıklarına olan duygularıyla ilgili olduğu bulunmuştur. (Hackman & Oldham, 1976, s. 252).

İş doyumunu, liderlik davranışları ve örgüt kültürü arasında ilişki saptamıştır. Daha ayrıntılı olarak, çalışanlar arasında karşılıklı güven, sıcaklık saygı ve uyum; çalışanları ile üstleri arasında birbirine bilgi vermek gibi davranışlar sağlık alanında çalışanların iş doyumunun öncel faktörleri olduğu belirlenmiştir. Liderlik desteğinin, iş katılımının ve düşük rol çatışmasının iş doyumunun ve işten çıkma isteğinin öncel faktörü olabileceği belirtilmektedir.. Bu nedenle liderlik, işin tüm boyutlarını etkileyen ve çalışanların davranışlarını, performansını ve genel iyilik halini etkileyen bir işle ilgili faktördür ( Belias & Koustelios 2014, s. 35). Dönüşümcü liderliğin üç bileşeni iş tatmini ve örgütsel performansın belirleyici değişkenleridir (Griffith, 2004, s.339). İş doyumunu, liderliğin örgütsel performans ile ilişkisinde önemli bir aracı değişken olarak belirlenmiştir (Griffith, 2004, s.338). Dönüşümcü liderlik ve yönetim performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların kendi performansını değerlendirmesi, ödüllendirme sistemi amaçlara ulaşılmasında ve yönetim performansında daha aktif rol oynamalarına neden olduğunu göstermektedir (Nguyen, vd., 2017, s.202).

Yönetimi etkileyen birçok faktör vardır. Liderlik tarzı da bunlardan biridir. Liderlik tarzının, iş doyumunu üzerindeki pozitif etkisi kamu sektöründeki öğretmenlerde özel sektördeki öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Liderlik tarzının iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkisi vardır. İnsanlar da paylaşmak ve görüş alışverişinde bulunmak ister. Çalışanların korkusuzca konuşabilmesi, yanlış bir şey söyleme endişesi taşımaması memnuniyet duygusu yaratır ( Mahmut, vd., 2012, s.197).

Rawalpindi, Islamabad, Wah ve Taxila üniversitelerindeki öğretim üyelerinin bölüm başkanlığının liderlik tarzının ve cinsiyetinin iş doyumuna belirgin bir etkisi olduğunu göstermiştir. 9 üniversitesinden 350 öğretim üyesinin cevapladığı anketler göstermektedir ki "Satmak (Selling) " tarzı liderlik, bölüm başkanları tarafından kararlar almak için en çok kullanılan tarz olduğu belirlenmiştir. "Katılımcı (Participating) " liderlik tarzı, mevcut çalışmaya dâhil edilen tüm üniversitelerin bölüm başkanları tarafından ikincil stil olarak kullanılır. "anlatmak (telling)" ve "açıklama (Delegating)" tarzı liderlik ise bunları izlemektedir (Parveen & Tariq, 2014, s. 1).

Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B(2011) çalışmasında, Samsun ili ve ilçelerinden tesadüfi yöntemle belirlenen ilköğretim okullarında çalışan 804 öğretmen ve 153 yöneticiye "İş Doyumu Ölçeği" ile "Liderlik Davranışları Düzeyleri Ölçeği" uygulamıştır. Yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin branşları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ancak cinsiyetleri ve hizmet yılları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin kendilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları düzeyleri arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticilerin, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaları; öğretmenlerin ise yöneticilerine bakış açılarını ve yaklaşımlarını değiştirmeleri gerektiğine dikkat çekilmiştir (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s.277).

Tengilimoğlu'nun (2005) araştırmasının bulguları; iş doyumunu ile liderlik davranışı özellikleri arasında pozitif bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; yeniliklere açık olma, çalışma ihtiyaçlarını tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmalarını takdir etme ve amaçların açık seçik belirlenmiş olmasının iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Liderlik, çalışanları için dışa yönelik bir sosyal tatmin ve destek kaynağı sağlar. Bu da, Amaç – Yol Teorisinin gerçekleştirilmesini desteklemektedir (Szilagyi ve Sims, 1974, s.622).

Çalışmalar liderlik tarzının çalışanların iş doyumunu etkilediğini göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin takipçilerin rol performansı, lidere duyulan güven ve çalışanların güçlendirilmesine etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin tatmin ve lidere güveni kısmen etkisi olduğu görülmüştür. (Bartram & Casimir, 2007, s.4) Sanal ekip liderlerinin dönüşümcü liderlik stiline ve çalışanların iş doyumununun istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif korelasyon göstermektedir (Johnson, 2012, s.789). Otokratik liderlik tarzının iş doyumuna etkisi diğer liderlik tarzlarından daha yüksek çıkmıştır. Bunu demokratik liderlik ve laissez - faire liderlik tarzı izlemektedir (Ping, 2015, s.52). Yöneticiler ödüllendirme ve mücadeleye davet eden iş sağlayarak çalışanların iş doyumunu yükseltmeye çalışırlar. İş doyumunu iş devir hızına dolaylı ve işi bırakma niyetine doğrudan etki etmektedir (Nadiri & Tanova, 2010, s.34) Bir lider yön göstermeli, planları uygulama ve çalışanları motive etmelidir. İş doyumunu çalışanların çalışma ortamı, iş arkadaşları, kazanç ve yükselme fırsatları algılarının bir bütünüdür (Belias & Koustelios, 2014, s.24).

Yapılan araştırmalar iş doyumunun iş çevresinde yapılan iyileştirmelerden etkilenmediğini gösteriyor. Diğer faktörler ise sağlık ve güvenlikle ilgili imkânlar, performans hedefleri, kariyer geliştirme ve yükselme imkânlarıdır. Bunlara ek olarak çalışanların işletmenin değerleri, misyonu, yönetim stratejileri hakkında bilgiye sahip olması ve toplam kalite aktivitelerine katılımından da etkilenmektedir. Daha geniş tanımlarsak, iş doyumunu etkileyen maddeler şu şekilde gruplanabilir: yükselme ve

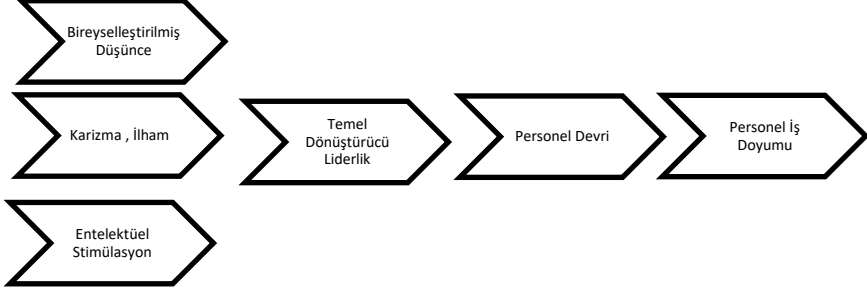
kariyer geliştirme imkânları, adil ödül sistemi, üretkenliği etkileyen çevre düzenlemesi, zenginleştirilmiş iş ve katılım. (Ugboro ve Obeng, 2000, s.254).

240 İngiliz çalışan üzerinde Workplace Employee Relations Survey (WERS97) uygulanması sonucunda iş doyumunu ile işletmenin büyüklüğü arasında negatif bir korelasyon saptanmıştır. Bunun iş ortamının esnekliğinin azalması ve üst ilişkinin daha zayıf olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir (Gazioğlu & Tansel, 2003, s.2).

Hemşirelerin yarısından fazlası işlerinden tatmin olmaktadır ve iş stresinden etkilenmektedirler. Hemşireler Mainland Çin'de sağlık sistemindeki iyileştirmelerden olumlu etkilenmekte ve kariyerlerini yükseltmeyi hedeflemektedirler (Lu, vd., 2007, s.575).

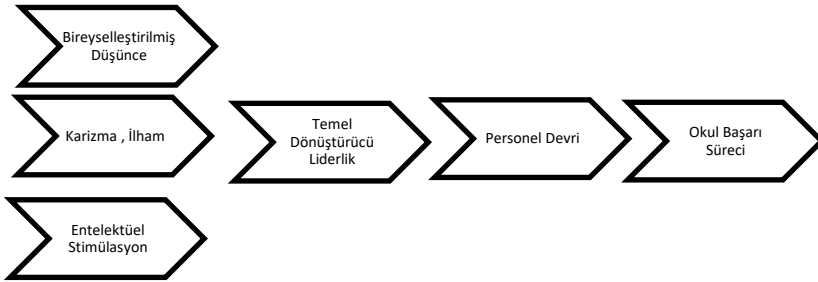
Hemşirelerde, rol çatışması ve belirsizlik en çok stres yaratan ve işten ayrılmaya neden olan faktörlerdendir (Wu ve Norman, 2006, s.305). İş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir pozitif korelasyona; iş doyumunu ile rol çatışması ve rol belirsizliği ise negatif bir korelasyon gösterir (Wu ve Norman, 2006, s.310).

Daha yüksek iş doyumunu tecrübe eden eğitimciler daha yüksek iş performansı göstermişlerdir. İş doyumunu etkileyen faktörler oldukça kapsamlıdır: Mesleki gelişim fırsatları, beraber çalışma, öğretmen otonomi ve yetkilendirme. Diğer faktörleri çevresel, psikolojik ve demografik olarak tanımlanışlardır. Çevresel faktörler iş doyumuna çok büyük etkide bulunurlar. Liderlik de bu çevreyi etkiler. Dönüşümcü liderlik stilleri iş doyumuna pozitif etkide bulunmaktadır. Örneğin etkili müdürler öğretmenlerin örgütün başarısında kolektif olarak sorumluluk duymalarını sağlamaktadırlar. Öğretmenleri yetkilendirerek hedeflere katkıda bulunulan ve risk almaktan korkulmayan eğitim çevresi sağlamaktadır. Öğretmenler değer gördüklerini hissettiklerinde kendileri değerli hisseder ve işlerinden heyecan duyarlar (Potter, 2012, s.22).



Şekil 1. Temel Dönüştürücü Liderlik İle Personel İş Doymu Ve Personel Devri

**Kaynak:** Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance. Journal of Educational Administration, 42(3), 344.



Şekil 2. Model A: Temel Dönüştürücü Liderlik İle Personel İş Doymu Ve Okul Başarı Süreci ilişkisi

**Kaynak:** Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance. Journal of Educational Administration, 42(3), 344

Yazarlar Meyer Ve Allen'in (1991) Üç Bileşenli örgütsel bağlılık Modelini kullanarak yaptıkları analizde örgütsel bağlılık ile iş doyumunu, iş katılımı ve mesleki bağlılık arasında ilişki bulmuşlardır (Meyer, vd., 2002, s.20).

Birçok çalışma iş doyumunun örgütsel bağlılığın öncel değişkeni olduğuna işaret etmektedir. Buna karşılık birçok çalışma da iş doyumunun örgütsel bağlılığı sağladığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılık; devamlılık ve normatif bağlılığa göre iş doyumunu üzerinde daha fazla ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. (Namasivayam ve Zhao, 2007, s. 1219).

Tayvan havayolu şirketinde yapılan araştırmada lojistik regresyon analizinin sonuçlarına göre, uçuş görevlilerinin örgütsel bağlılığının (Normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine negatif etkisi saptanmıştır(Chen, 2006, s.274).

Tayvan'da bir araştırma hastanesinde 295 hemşireye yapılan anket sonucu çalışanların duygularının bazı boyutlarının iş doyumuyla anlamlı derecede ilişkili olduğu, iş doyumunun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Yang ve Chang, 2008, s.879).

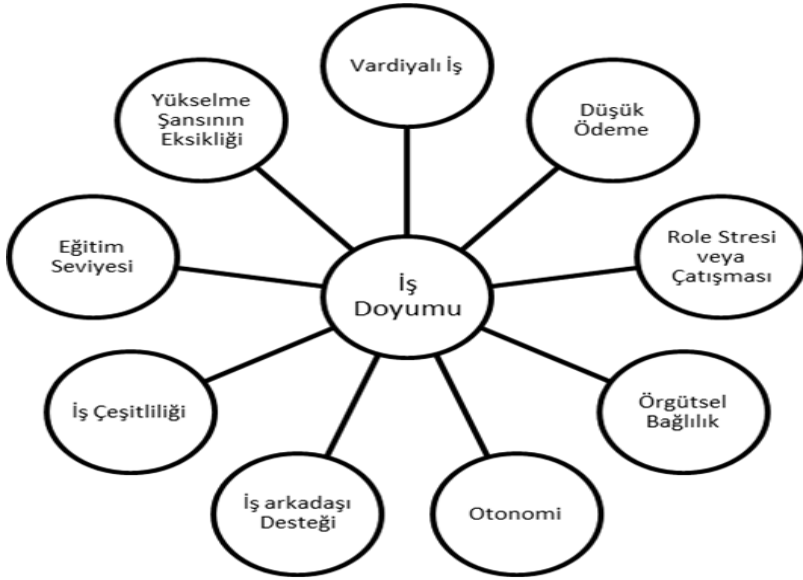
Slovenya'dan 149 firmada, firma yaşının çalışanların memnuniyeti, girişimcilik ve büyüme üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Auer Antoncic ve Antoncic, 2011, s.589).

Omarov' un 2009 araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri ortanın biraz üstünde çıkmıştır. Ayrıca, yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeylerinin iş doyumunu etkilediği, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ise iş doyumunu etkilemediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven düzeyleri içerisinde iş doyumunu en çok örgütün kendisine güven düzeyi etkilemektedir. Buradan da çalışanların doyumlarını en çok çalıştıkları ortamın etkilediğini söyleyebiliriz. Bu sonuç yalnız bu işletmeye özgü olabilir. Buna benzer

araştırmalar Türkiye’de yapılarak, değişkenler arası ilişki farklı yönlerden ele alınabilir (Omarov, 2009, s.108).

Daha önceki çalışmalar daha fazla iş katılımı ile yüksek iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Günümüz çalışma hayatında, son derece zorlu işlerde çalışanların , (örneğin yüksek teknoloji şirketlerinde olduğu gibi) işlerinin hayatlarının merkezi yapması, işlerinde ekstra saatler harcamalarının bu sonucu etkilediği düşünülmektedir (Shragay ve Tziner, 2011, s.144).

Uygulamada ilk olarak Dokuz Eylül Üniversitesi Merkez Laboratuvarı yönetimine ve çalışanlarına 5S eğitimi verilmiş ve daha sonra proje ekibi oluşturularak üç aylık süre içerisinde 5S aşamaları (Seiri: Sınıflandırma, Seiton: Düzen, Seiso: Temizlik, Seiketsu: Standardizasyon ve Shitsuke: Disiplin) uygulanmıştır. Uygulama sonrası geçen beş yıllık dönem içerisinde 5S uygulamasının işi kolaylaştırma, iş doyumu, güvenli ortam oluşturma ve yönetime katılım boyutlarının çalışan memnuniyetine etkisi beşli likert ölçekli anket formu kullanılarak değerlendirilmiştir. Uygulama sürecinde o dönemde aktif olarak çalışan 114 çalışana anket formu verilmiştir. Uygulama sonrası 5S bileşenlerinden, işi kolaylaştırma ile güvenli ortam oluşturma boyutlarının çalışan memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki saptanmıştır (Doğan, vd., 2014, s.300).



Şekil 3: Örgütsel Bağlılık, İş Çatışması ve İş doymumu arasındaki İlişki Modeli

**Kaynak:** Wu, L., & Norman, I. J. (2006). An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Role Conflict and Ambiguity in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students. Nurse Education Today, 26(4), 307

Şekilde de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık, otonomi, iş arkadaşı desteği ve iş çeşitliliği ile pozitif korelasyon bulunurken, rol stresi, düşük ödeme, vardiyalı iş, yükselme şansının eksikliği ve eğitim seviyesi arasında negatif korelasyon saptanmıştır.

Çalışanların örgütsel amaçlara, istekli ve verimli biçimde katkıda bulunması için iş doyumunun sağlanması gerekmektedir. İş doymu düşük çalışanlar yüksek olanlara göre daha az iş başarımları göstermektedir. İş doyumunu çalışanların iş ve çalışma ortamından beledikleri ile algıladığı arasındaki fark olarak tanımlanabilir. İş doyumunun yüksek olmasının; verimliliğin yüksek olmasına, iş gücü devir oranının ve devamsızlıkların düşmesine, işe bağlılığın artması gibi sonuçları sağlamada etkili olacağı düşünülmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s.24). Araştırmalar destekleyici bir iş ortamının iş doymu üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. (Namasivayam ve Zhao, 2007, s.1215).



## 2. Uygulama

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışının çalışanların motivasyonları yönünden incelemektir. Araştırma ayrıca çalışanların özelliklerinin de bu amaç karşısındaki durumunu araştırmaktadır. Çalışmanın örneklemini 104 akademisyen çalışan oluşturmaktadır.

Aşağıdaki tabloda Türkiye’ de öğretim üyeleri sayıları özetlenmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye’ deki öğretim üyeleri oluşturmakla beraber daha çok İstanbul’daki Öğretim üyeleri oluşturduğundan tabloya dâhil edilmiştir. Örneklemin evreni temsil etmesi amaçlanmıştır.

Tablo 1. 2016-2017 Öğretim Yılı İstanbul’daki Üniversitelerde Öğretim Üyeleri Sayıları Özet Tablosu

	Profesör			Doçent			Yardımcı Doçent			Öğretim Görevlisi			Okutman			Uzman			Araştırma Görevlisi		
	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.
<b>Türkiye</b>	15790	6626	22416	9738	5285	15023	21087	14214	35301	11820	9123	20943	3954	6341	10295	1968	1897	3865	23757	23616	47373
<b>İstanbul</b>	3715	1899	5614	1703	1275	2978	3947	3648	7595	1589	2134	3723	681	1783	2464	162	248	410	3184	3796	6980

**Kaynak:** <https://istatistik.yok.gov.tr/>

### 2.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler katılımcılara uygulanmadan önce gerekli açıklamalar yapılmış ve katılımcıların sorularına cevaplar verildikten sonra anket uygulamasına geçilmiştir.

Ankette 3 soru grubu bulunmaktadır:

- Demografik Sorular
- Yönetime Katılma Ölçeği
- İş Doyumu Ölçeği

Yukarıda değinilen soru grupları aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

### **2.2.1. Demografik Sorular**

Katılımcılara aşağıdaki kişisel sorular sorulmuştur:

- a) Yaş grubu
- b) Cinsiyet
- c) Medeni hal
- d) Eğitim durumu
- e) Çalışma kıdemi grubu
- f) İşyeri kıdemi grubu
- g) Ev durumu

### **2.2.2. Yönetime Katılma Ölçeği**

Araştırmada kullanılan Katılımcı Yönetim Ölçeği sorularını Öğretici (2006, s. 134) hazırlamıştır. Anket 27 sorudan oluşmakta ve cevaplar 5-li Likert Ölçeğine göre alınmıştır.

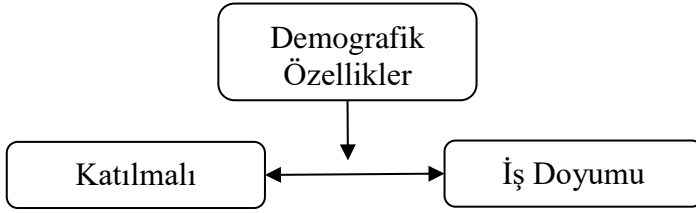
### **2.2.3. Doyum Ölçeği**

Minnesota İş Doyum Ölçeği, (Göktaş, 2007, s. 1-14; Hirschfeld, 2000, s. 258; Holcomb-McCoy ve Addison-Bradley, 2005, s. 8; Mason ve Griffin, 2005, s. 636-638; Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner ve Lankau, 1993, s. 398; Sur, Hayran, Mumcu, Söylemez, Atlı ve Yıldırım, 2004, s. 152-164; Şanlı, 2006, s. 109) 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967, s. 1) tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ters soru içermeyen Minnesota İş Doyum Ölçeğinin 20 soruluk kısa formu genel iş doyumunu ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, Cronbach Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur (Kayapınar, 2007, s. 81). Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel

doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahiptir. Telif haklı bir ölçektir. Akdoğan dışsal tatmin boyutunu ölçen 12. soru “Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli bakımından”, “Kanun, Yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından” olarak tekrar düzenlemiştir (Akdoğan, 2002, s. 102).

### 2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın kavramsal modeli aşağıdaki şekilde grafik olarak ele alınmıştır.



Şekil 4. Katılımcı Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi Araştırma modeli

Araştırmanın hipotezleri:

H1: Katılımcı yönetimin bileşenleri ile iş doyumunu bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Verimli çalışma ortamı ile iş doyumunu bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Ast-üst iletişimi ile iş doyumunu bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### 3. Analiz ve Sonuçlar

Araştırmada toplanan verilerin incelenmesi, istatistiksel olarak işlenmeye uygun hale getirilmesi SPSS 22 programı kullanılarak frekans analizleri yapılmıştır.

Katılımcılara ait demografik özelliklerin frekans analizleri aşağıdaki tabloda işlenmektedir.

Tablo 2. Demografik Değişkenler Frekans Analizi

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde
Yaş grubu	24 ve altı	2	1,9
	25-34	64	61,5
	35-44,	21	20,2
	45-54	6	5,8
	55 ve üstü	11	10,6
Cinsiyet	Kadın	53	51,0
	Erkek	51	49,0
Kurum	Özel	26	25,0
	Kamu	78	75,0
Unvan	Arş. Gör.	66	63,5
	Öğr. Gör.	4	3,8
	Yard. Doç.Dr.	18	17,3
	Doç.Dr	11	10,6
	Prof.Dr.	5	4,8
Medeni hal	Evli	66	63,5
	Bekâr	38	36,5
Çocuk sahibi olma	Var	42	40,4
	Yok	62	59,6
Çalışma kıdemi grubu	1-5 yıl	64	61,5
	6-10 yıl	8	7,7
	11-15 yıl	26	25,0
	16-20 yıl	2	1,9
	21 yıl ve daha fazla	4	3,8
Toplam		104	100

Araştırmaya katılanların çoğunluğu yani yüzde 83'ü 45 yaşın altındadır. Kadın erkek sayısı birbirine yakındır. Araştırmanın evreninin örnekleme uygun olduğu söylenebilir. Akademik çalışma hayatında da kadın sayısı erkeklere yakındır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu (%66) araştırma görevlisi ve 5 yıla yakın süredir çalışma hayatının içindedir. Örneklemin içerisinde araştırma görevlisinin sayısının daha çok olduğu görülmektedir. Evrenin örnekleme temsil ettiği düşünülmektedir.

Tablo 3. İş Doyumu Ölçeği Soruları Frekans Analizi

İş Doyumu Ölçeği Soruları	Ort.	Std. Sapma
d01 Beni her zaman meşgul etmesi açısından	3,54	,891
d02 Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,19	,966
d03 Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3,45	1,004
d04 Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi bakımından	2,97	1,110
d05 Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,47	1,149
d06 Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,51	1,097
d07 Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,14	1,178
d08 Bana güvenli bir gelecek sağlaması yönünden	3,31	1,124
d09 Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	2,79	1,171
d10 Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından	3,15	1,068
d11 Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	2,91	1,183
d12 Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli bakımından	3,63	1,005
d13 Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	3,10	,930
d14 Terfi olanağımın olması açısından	3,03	1,144
d15 Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	3,29	1,171
d16 İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,21	1,138
d17 Çalışma koşulları bakımından	3,40	1,219
d18 Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları bakımından	2,98	1,190
d19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,36	1,206
d20 Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	2,86	1,202

Not: Cevaplar 5-li Likert Ölçeğine göre: Hiç memnun değilim, Memnun değilim, Memnunum, Oldukça memnunum, Çok memnunum

İş doyumu ölçeği sorularına verilen cevapların çoğunun memnunum sonucuna yakın olduğu görülmektedir. Yalnızca “d09 Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından”, “d11 Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından”, “d18 Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları bakımından” ve “d20 Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” sorularının cevaplarına oldukça memnunum cevabının daha çok verildiği görülmektedir.

Tablo 4. Yönetime Katılma Ölçeği Soruları Frekans Analizi

Yönetime Katılma Ölçeği Soruları	Ort.	Std. Sap.
k01 Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması	3,54	,869
k02 Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takım vb. oluşumların bulunması	3,43	,932
k03 Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programının uygulanması	3,74	,955
k04 Çalıştığınız kurumun yapısının çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi	3,83	,939
k05 Çalışanların yenilikçi çabalarının teşvik edilmesi, ödül vs. verilmesi	3,74	1,052
k06 Çalıştığınız kurumun vizyonunun sizce anlamlı bulunması ve paylaşılması	3,65	1,164
k07 Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşması	3,54	1,105
k08 Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması	4,01	,887
k09 Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması	3,82	,845
k10 Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması	3,84	1,025
k11 Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payının bırakılması	3,88	,992
k12 Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanların bilgilendirilmesi	3,57	1,068
k13 Çalıştığınız kurumda doğru insanlarla doğru işlerin bir araya getirilmesi	3,71	,931
k14 Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması	3,83	,980
k15 Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğünün tanınması	3,83	,980
k16 Kurumunuzun, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilmesi	3,85	,973
k17 Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunmak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirlerinin sorulması	3,92	,962
k18 Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağlarının bulunması	3,79	,931
k19 Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkılarının değer görmesi	3,77	,997
k20 Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programların uygulanması	3,85	,911
k21 Çalıştığınız kurumun çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanması	3,62	1,100
k22 Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenlerinin, iş görenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenmesi	3,77	1,054
k23 Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilmesi	3,71	1,138
k24 Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inancın olması	3,65	1,041
k25 Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin üstler tarafından desteklenmesi	3,46	1,105
k26 Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcut olması	3,75	1,022
k27 Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması	3,48	1,174

Not: Cevaplar 5-li Likert Ölçeğine göre: Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Sıklıkla, Her zaman

Katılımcı yönetim ölçeğine verilen cevapların çoğunun nadiren seçeneğine yakın olduğu görülmektedir. “k08Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması” sorusuna verilen cevabın olduğu, yani akademisyenlerin buna hiçbir zaman cevabının verildiği görülmektedir. Üniversiteler gibi eğitim seviyesinin en yüksek olduğu kurumlarda bile personelin kararlara çok katılmadığı görülmektedir.

### Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Tablo incelendiğinde KMO testindeki 0,893 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterirken, Barlett testinin sonucu da 2023,795 ve  $p=0,00$  güven 190 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

Anket çalışmasında kullanılan ifadelerin, faktör analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla bu ifadelerin toplanacağı boyutların ve söz konusu boyutların varyanslarının görülebilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 5. KMO ve Barlett's Test Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi

KMO ve Barlett's Test Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		0,893
	Yaklaşık Ki-Kare	2023,795
Barlett Testi	df	190
	Sig.	0

Daha sonra faktör analizleri yapılarak araştırmanın bileşenlerine ayrılması hedeflenmiştir.

Tablo 6. Doyum Ölçeğinin Faktör Analizi

Faktörler	Değişken No	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans Değeri
	d2	0,835		
Faktör 1	d16	0,757		
Kişisel Karar Alma	d7	0,725	0,956	29,502
	d15	0,722		
	d11	0,69		
	d10	0,666		

	d1	0,632		
	d	0,609		
	d9	0,595		
	d3	0,572		
	d19	0,57		
	d13	0,817		
	d14	0,759		
Faktör 2	d8	0,639	0,885	22,349
Dışsal Doyum	d17	0,615		
	d18	0,56		
	d4	0,504		
Faktör 3	d5	0,921		
Yönetim Şeklinin	d6	0,906	0,864	21,03
Algılanması	d12	0,55		
Toplam	20			72,881

Doyum ölçeği literatürde içsel ve dışsal doyum olarak ikiye adlandırılmıştır. Bu araştırmada ise Faktör 1 Kişisel karar alma, Faktör 2 Dışsal Doyum ve Faktör 3 Yönetim Şeklinin Algılanması olarak ayrılması uygun görülmüştür.

Tablo incelendiğinde KMO testindeki 0,893 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterirken, Barlett testinin sonucu da 2023,795 ve  $p=0,00$  güven 190 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

Anket çalışmasında kullanılan ifadelerin, faktör analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla bu ifadelerin toplanacağı boyutların ve söz konusu boyutların varyanslarının görülebilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

3 faktörlü model tarafından toplam varyansın % 72,881’i açıklanmıştır. 1. Faktör toplam varyansın % 29,502’sini, 2. Faktör % 22,349’unu ve 3. Faktör % 21,03’ünü açıklamaktadır.



Tablo 7. Katılımcı Yönetim Ölçeğinin Faktör Analizi

Faktörler	Değişken No	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans Değeri
Faktör 1 Verimli Çalışma Ortamı	k15	0,85	0,963	36,842
	k7	0,817		
	k4	0,792		
	k21	0,752		
	k12	0,751		
	k13	0,718		
	k6	0,699		
	k3	0,679		
	k19	0,67		
	k10	0,634		
	k18	0,633		
	k16	0,625		
	k27	0,616		
	k17	0,613		
k2	0,602			
k1	0,561			
Faktör 2 Ast-Üst İletişimi ve Esneklik	k26	0,88	0,952	33,209
	k22	0,842		
	k23	0,834		
	k24	0,785		
	k25	0,682		
	k14	0,667		
	k8	0,662		
	k5	0,653		
	k20	0,65		
k11	0,613			
k9	0,53			
Toplam	27			70,051

Katılımcı yönetim araştırmada ise Faktör1 Verimli Çalışma Ortamı ve Faktör 2 Ast-Üst İletişimi olarak tanımlanması uygun görülmüştür. 3 faktörlü model tarafından toplam varyansın % 72,881'i açıklanmıştır. 1. Faktör toplam varyansın % 29,502'sini, 2. Faktör % 22,349'unu ve 3. Faktör % 21,03'ünü açıklamaktadır.

Araştırmada katılımcıların kurumsallaşma ve kurum performansına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik kullanılan ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin alt boyutları itibariyle Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir (>0,60).

### **Araştırmanın Regresyon Testleri Analizi Sonuçları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

ANOVA tablosu incelenerek anlamlılık değeri incelenmiştir. Anlamlılık seviyesi, hipotez sınama yönteminin kurulması sırasında kullanılan bir bilimsel ve istatistiksel terimdir. Araştırmalarda genellikle anlamlılık seviyesi %5 (0,05) olarak alınır (Altunışık, R. vd. 2004: 43). Anlamlılık seviyesi %5 (0,05) olarak alındığından model anlamlıdır.

Tablo 8. Çoklu Regresyon Analizi

<b>Bağımlı Değişken: Verimli çalışma</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>Sig. değeri</b>
<b>Bağımsız Değişken</b>			
Sabit	1,234	5,716	,000
Karar Alma	0,242	2,032	,045
Dışsal Doyum	0,350	2,865	,005
Yönetim Sekli	0,252	2,786	,006
F	47,486		
Sig.	0,000		
R	0,767a		
R <sup>2</sup>	588		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,575		

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Yukarıdaki tabloda aşağıdaki çoklu regresyon verilen sonuçlara göre, modeli açısından Verimli Çalışmayı tanımlamak için aşağıdaki gibi yazılabilir:

Verimli Çalışma = 1,234 +0,216 karar alma+ 0,323 dışsal doyum + 0,216 yönetim şeklinin algılanması

Verimli Çalışma bir birim arttığında karar alma 0,216 birim, dışsal doyum 0,323 ve yönetim şeklinin algılanması 0,216 birim artmaktadır. Verimli Çalışma ile en çok dışsal doyum arasındaki ilişki yüksektir. H1a hipotezi doğrulanmıştır. Verimli çalışma ortamı ile iş doyumunu bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 9. Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Ast-Üst İletişimi	Beta	t değeri	Sig. Değeri
<b>Bağımsız Değişken</b>			
Sabit		6,151	0,000
Karar Alma	0,306	2,307	0,023
Dışsal Doyum	0,291	2,138	0,035
Yönetim Sekli	0,166	1,642	0,104
F		47,486	
Sig.		0,000	
R		0,698a	
R <sup>2</sup>		0,488	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,472	

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Yukarıdaki tabloda aşağıdaki çoklu regresyon verilen sonuçlara göre, modeli açısından Ast-Üst İletişimi tanımlamak için aşağıdaki gibi yazılabilir:

$$\text{Ast-Üst İletişimi} = 1,513 + 0,279 \text{ karar alma} + 0,274 \text{ dışsal doyum} + 0,145 \text{ yönetim şeklinin algılanması}$$

Ast-Üst İletişimi bir birim arttığında karar alma 0,279 birim, dışsal doyum 0,274 ve yönetim şeklinin algılanması 0,145 birim artmaktadır. Ast-Üst iletişimini en çok karar almanın etkilediği görülmektedir. H1 ve H1b hipotezi doğrulanmıştır. H1: Katılımcı yönetimin bileşenleri ile iş doyumunu bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

## **Sonuçlar**

Katılımcı yönetim günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Tüm örgütlerde demokratik gelişmelere paralel olarak bir yönetim şekli olarak geçerlilik kazanmıştır. Bu yönetim şekli uzmanlığa dayalıdır. Çalışanların hepsinin konumlarına bakılmadan eşit söz hakkına sahip olmasına ve karar almada rol almalarına olanak tanımaktadır. Katılımcı yönetim şeklinde çalışanların eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olması işletmenin etkili olabilmesi için çok önemlidir. Akademisyenlerin iş doyum düzeyi ile özellikle cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi demografik değişkenler arasındaki ilişkide anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kararların sonuçlarından etkilenen çalışanlar kararlara katıldıklarında daha çok sorumluluk almaktadırlar ve işletme performansına daha olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir. Yetki devri katılımcı yönetim mekanizmasında temeldir. Yönetime katılmak iş görenlerin yetkiye bağımlılığının rıza ile oluşmasını ve insanların potansiyelinin olumlu yardımlaşmalarına zemin hazırlar.

Yönetici, iş görenlerin kendileriyle ilgili her türlü kararlara katılmalarına olanak sağlayarak hem önemli olduklarını hissettirmeye ve motivasyonlarını artırmaya çalışmaktadır. Diğer yandan da, yöneticiler çalışanların birikim, yetenek ve bilgilerinden mümkün olduğu kadar çok faydalanması işletmenin kaynaklarını maksimum düzeyde kullanarak iş dünyasında rekabet avantajını artırmaya çalışmaktadır. Entelektüel sermayenin önem kazandığı günümüz şartlarında çalışanların motivasyonu çok önem kazanmıştır. Bunun için onların fikirlerine değer verildiğinin gösterilmesi olumlu bir performans sergilemelerine neden olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın örneklemini Türkiye'deki vakıf ve devlet üniversiteleri oluşturduğundan daha geniş bir örnekleme incelenmesine gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca anket birçok kademedeki akademisyene mail yolu ile ve elden ulaştırıldığı halde geri dönüşler 104 kişi ile sınırlı kalmıştır. Bundan dolayı sonraki çalışmalarda örneklemin bölge ve sayı açısından daha geniş olarak incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

Adalı, S., (1986), “Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılımcı Yönetim”, İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayın No. 21, Kutuyay Yayınlar No. 6.

Aga, D. A., Noorderhaven, N., &Vallejo, B. (2016), “Transformational leadership and Project success: Themediating role of team-building”, International Journal of Project Management, 34(5), s.806-818.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., (2004), Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., &Iqbal, A., (2017). “Therelationship between corporate social responsibility jobsatisfaction and organizational commitment: Case of Pakistan ihighereducation”, Journal of Cleaner Production, 142, s.2352-2363

Auer Antoncic, J., & Antoncic, B., (2011), “Employeesatisfaction, intrapreneurshipand firm growth: a model”, Industrial Management & Data Systems, 111(4), s.589-607.

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

Bakan, İ. T., Erşahan, B. T., & Büyükbeşe, T. T., (2013), “Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), s.107-139

Bartram, T., & Casimir, G. (2007), “Therelationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with theleader: themediatingeffects of empowermentand trust in theleader”, Leadership&Organization Development Journal, 28(1), s.4-19.

Baş, İ. M., (1995), “Katılımcı Yönetim”, Tekstil İşveren Dergisi Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi, Sayı 190, s. 23.

Başaran, İ. E., (1989). Yönetim, Ankara: Gül Yayınevi.

Bayraktar, C. A., Araci, O., Karacay, G., &Calisir, F. (2017), “ Themediating effect of rewarding on therelationship between employee involvementand job

satisfaction", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 27(1), s.45-52.

Baysal, C. ve Tekarslan, E., (1996), *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014), "Leadership And Job Satisfaction--A Review", *European Scientific Journal*, 10(8).

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M., (2012), "The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction", *International Business Research*, 5(2), s.192.

Büyükuslu, A. R., (1977), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları, Eren Ofset.

Can, H., (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Yayınevi.

Chen, C. F., (2006), "Jobsatisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note", *Journal of Air Transport Management*, 12(5), s.274-276.

Demirkan, M., (1997), *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri*, Sakarya: Değişim Yayınları.

Dereli, T., (1985). *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Okan Yayıncılık, Venüs Matbaacılık.

Ding, C., & Shen, C. K., (2017), "Perceived organizational support, participation in decision-making, and perceived insider status for contract workers: a case study", *Management Decision*, 55(2).

Doğan, Y., Özkütük, A., & Doğan, Ö. (2014), "Laboratuvar Güvenliğinde "5S" Yönteminin Uygulanması ve Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi", *Mikrobiyol Bul*, 48(2), s.300-310.

Ekin, N., (1989), *Endüstri İlişkileri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 104.

Eren, E., (1993), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları No. 402, İşletme Ekonomi Dizisi, No. 34.

Fişek, K., (1977), *Yönetime Katılma*, Ankara: TODAİE Yayınları, No. 158, Sevinç Matbaası.

Gazioglu, S., & Tansel, A., (2003). "Jobsatisfaction, work environment and relations with managers in Britain", ERC-EconomicResearch Center, Middle East Technical University.

Griffith, J. (2004), "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance", *Journal of Educational Administration*, 42(3), s.333-356.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational behavior and human performance*, 16(2), s. 250-279.

Hicks, H. ve Gullet, C. R., (1981), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, Çev. Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No. 1.

[https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2015/2015\\_T10\\_v3.pdf](https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2015/2015_T10_v3.pdf) (Erişim tarihi 20.09.2017)

Johnson, K. A. (2012), "Virtual Leadership: The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Satisfaction at the Defense Contract Management Agency" ProQuest LLC. 789.

Jung, C. S. (2017). "Current-Ideal Culture Incongruence, Hierarchical Position, and Job Satisfaction in Government Agencies", *International Public Management Journal*, (just-accepted).

Kaynak, T., (1990), *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları; No. 223, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, No. 117.

Koçel, T., (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, No. 405, İşletme-Ekonomi Dizisi, No. 35.

Lam, C. K., Xu, H., & Chan, S. H. (2015), "The Threshold Effect Of Participative Leadership And The Role Of Leader Information Sharing", *Academy Of Management Journal*, 58(3), s.836-855.

Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2007), "Job satisfaction and its related factors: a questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China", *International journal of nursing studies*, 44(4), s.574-588.

McNeese-Smith, D. K., (1997), "The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity, and commitment", *Journal of Nursing Administration*, 27(9), s.47-55.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L., (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), s.20-52.

Mohamed, L. M., (2016), "Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, s.49-59.

Nadiri, H., & Tanova, C., (2010), "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), s.33-41.

Namasivayam, K., & Zhao, X., (2007), "An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India" *Tourism Management*, 28(5), s.1212-1223.

Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K., (2017), "Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance", *Journal of Business Research*, 70, s.202-213.

Omarov, A. (2009), *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*

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

Öztabağ, L., (1970), *Psikolojide İlk Adım, İstanbul: Remzi Kitabevi.*

Parveen, S., & Tariq, A. (2014), "Leadership Style, Gender and Job Satisfaction: A Situational Leadership Approach", *International Journal of Science and Research* 3(12), s. 2319-7064.



Ping, A. T., (2015), *The Relationship Between Leadership Styles And Employees' Job Satisfaction In Small And Medium Enterprises (Smes)* (Doctoral dissertation, UTAR).

Potter, S. L., (2012), *Relationships Between Educators' organizational Commitment, Job Satisfaction, And Administrators'gender* (Doctoral dissertation, Liberty University).

Sabuncuoğlu, Z., (1984), *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Bursa Üniversitesi, Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve Melek T., (1996), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saldamlı, A., (2009), *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Detay Yayıncılık.

Shragay, D., &Tziner, A., (2011), "The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), s. 143.

Soysal, M., (1968), *Halkın Yönetime Etkisi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları.

Szilagyi, A. D., & Sims, H. P., (1974), "An exploration of the path-goal theory of leadership in a healthcare environment". *Academy of Management Journal*, 17(4), s.622-634.

Telli, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan A., (2012), "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, s.135-150.

Tengilimoğlu, D., (2005), "Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24), s.23-45.

Tengilimoğlu, D., Yiğit A., (2005), "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *375 Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3.

Ugboro, I. O., & Obeng, K., (2000), "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study", *Journal of Quality management*, 5(2), s.247-272.

Verbeke, W., Bagozzi, R. P., & Belschak, F. D., (2016), "The role of status and leadership style in sales contests: A natural field experiment", *Journal of Business Research*, 69(10), s.4112-4120.

Vestal, B. D., (2011), *An Investigation of Preferred Conflict-Management Behaviors in Small-School Principals* (Doctoral dissertation, Texas A&M University).

Williams, I. A., (2011), *Conflict Management Styles and Job Satisfaction by Organizational Level and Status in a Private University*. ProQuest LLC. 789.

Wu, L., & Norman, I. J., (2006), "An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students", *Nurse Education Today*, 26(4), s.304-314.

Yang, F. H., & Chang, C. C., (2008), "Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey" *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), s.879-887.

Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011), "İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), s.277-394.